

Izabela Wliźło

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
Kolegium Nauk Społecznych
40-007 Katowice, ul. Bankowa 8

Rola przywództwa zwinnego w organizacyjnym radzeniu sobie z wyzwaniami środowiska VUCA

The role of agile leadership in organizational coping
with the challenges of a VUCA environment

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano elementy środowiska VUCA oraz wyzwania, jakie ono stawia przed dzisiejszymi organizacjami. W odpowiedzi na nie omówiono również podstawy teoretyczne przywództwa zwinnego oraz zwinności organizacyjnej w ogóle. Przeanalizowano także wyniki badań empirycznych odnoszących się do wybranego stylu przewodzenia i jego wpływu na wyniki organizacyjne, jak również zaprezentowano implikacje praktyczne dla liderów współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przywództwo, przywództwo zwinne, środowisko VUCA

Abstract

The article characterizes the elements of the VUCA environment and the challenges it poses to today's organizations. In response, the theoretical foundations of agile leadership and organizational agility in general were also discussed. The results of empirical research relating to the chosen leadership style and its impact on organizational results were also analyzed, as well as practical implications for leaders of modern organizations were presented.

Keywords: management, leadership, agile leadership, VUCA environment

Wprowadzenie

Współczesny świat charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, które sprawiają, że organizacje muszą funkcjonować w warunkach niepewności, złożoności i wieloznaczności. To środowisko, znane jako VUCA (ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), stawia przed liderami wyjątkowe wyzwania, wymagając od nich elastyczności i innowacyjności [1]. W odniesieniu do tych kryteriów, tradycyjne modele przywództwa, oparte na sztywnych hierarchiach, przewidywalności i liniowości, często okazują się niewystarczające.

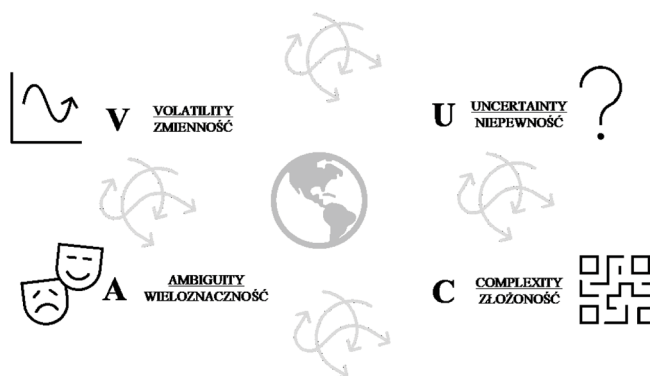
Jedną z kluczowych odpowiedzi wylaniających się na wymagania wyżej wskazanego otoczenia zdaje się być przywództwo zwinne (ang. *agile leadership*). koncepcja mająca swe źródło w praktykach zwinnego zarządzania projektami IT, obejmuje podejście do przywództwa stawiającego na adaptacyjność i szybkie

podejmowanie decyzji oraz zdolność nauki w dynamicznie zmieniających się okolicznościach [2]. Liderzy zwinni rezygnują z hierarchicznego modelu zarządzania opartego na dyrektywach i kontroli, na rzecz modelu partnerskiej współpracy z zespołami, promującego kulturę ciągłego uczenia się oraz eksperymentowania [3]. W tym kontekście istotne staje się zrozumienie ich roli w tworzeniu środowiska organizacyjnego sprzyjającego innowacjom i współdziałaniu umożliwiającym nadążenie, a może i nawet wyprzedzanie, wszechobecnych już we współczesnym otoczeniu zmian.

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego źródłem są zainteresowania własne autorki koncentrujące się wokół szeroko pojętej tematyki przemian organizacyjnych w odpowiedzi na wzrost tempa i złożoności zmian. Jego celem jest prezentacja teoretycznych podstaw przywództwa zwinnego, jak również wniosków z analizy jego zastosowań praktycznych. Jest nim także próba odpowiedzi na pytanie w jaki sposób ten wybrany rodzaj przywództwa może wesprzeć efektywność organizacji w dostosowywaniu się do nieustannie zmiennego otoczenia.

Środowisko VUCA – charakterystyka i wyzwania

Jak znaczna część pojęć związanych z zarządzaniem¹, tak i termin VUCA wywodzi się ze środowiska wojskowego. Został on po raz pierwszy sformułowany przez wykładowców United States Army War College i miał charakteryzować sytuację, z jaką przyszło się mierzyć dowódcom wojskowym po zakończeniu zimnej wojny [4]. Określano ją za pomocą czterech zmiennych zaprezentowanych na rys. 1. i odnoszących się do trudności w przewidywaniu i reagowaniu na dynamicznie zmieniające się warunki geopolityczne i operacyjne [5].



Rys. 1. Elementy środowiska VUCA

Fig. 1. Elements of the VUCA environment

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [5].

Source: Own elaboration based on: [5].

¹ Są nimi także między innymi: strategia, planowanie alternatywne, struktura hierarchiczna, poziomy zarządzania, podejście systemowe, reagowanie w sytuacjach kryzysowych i wiele, wiele innych.

Początkowo nie analizowano szczegółowo znaczenia poszczególnych elementów akronimu VUCA, traktując je raczej jako ogólne określenia chaosu i nieprzewidywalności. Dominowały abstrakcyjne, często negatywne skojarzenia, wskazujące na trudności w zarządzaniu oraz liczne nieznanne czynniki wpływające na organizacje z zewnątrz. Z czasem jednak zaczęto dostrzegać, że aby efektywnie i skutecznie reagować na wyzwania otoczenia konieczne jest poszukiwanie nie tylko ryzyk, ale również możliwości i szans kryjących się w takich warunkach. Koncepcja VUCA ewoluowała², zyskując nowe, praktyczne zastosowanie w zarządzaniu, co pozwoliło liderom spojrzeć na nią jako na inspirację do porzucenia tradycyjnych schematów i przyjęcia bardziej elastycznego, proaktywnego podejścia. Teoretycy zarządzania zaadaptowali akronim, nadając mu wymiar praktyczny i charakteryzując jego elementy jako:

- *volatility* – zmienność, odnoszącą się do rozmiarów i skali przeobrażeń dotąd niespotykanych, trudnych do przewidzenia i takich, na podstawie których nielato wyłonić trendy czy wzorce [6]. Przykładami zdarzeń o tej cesze są choćby konsekwencje rozwoju technologicznego, pociągającego za sobą konieczność zmian nie tylko w organizacjach (postępująca globalizacja, rozwój e-commerce, cyfryzacja), ale również w życiu prywatnym (nowe formy komunikacji, zmieniające się modele pracy, wpływ mediów społecznościowych na relacje międzyludzkie);
- *uncertainty* – niepewność, wynikająca wprost w wyżej opisanej zmienności, utrudniająca prognozowanie na podstawie zdarzeń z przeszłości, a także podejmowanie na ich kanwie decyzji i kontrolowanie [6]. Zjawisko to znajduje swoje odzwierciedlenie w trwającej obecnie debacie na temat przyszłości rynku pracy, szczególnie w kontekście rosnącego wykorzystania przez organizacje technologii sztucznej inteligencji;
- *complexity* – złożoność, związana z wielością i niejasnością trudnych do zrozumienia przyczyn pewnych zdarzeń, to element który w połączeniu z dwiema poprzednimi cechami jeszcze bardziej utrudnia możliwości podejmowania decyzji [6]. Do złożoności otoczenia raczej nie trzeba dzisiaj specjalnie nikogo przekonywać. Odczuła je większość osób umiędzynarodawiająca swoją działalność napotykać na trudności związane z różnymi przepisami prawa, procedurami, językami czy oczekiwaniami klientów /uczestników organizacji w zależności na przykład od tego z jakiej kultury, a nawet pokolenia, się wywodzili itp.;
- *ambiguity* – wieloznaczność, mająca miejsce wtedy, gdy daną sytuację można interpretować na różne sposoby, gdy trudność sprawia nam jej jednoznaczne zakwalifikowanie jako dobrej/złej, korzystnej/niekorzystnej, prawdziwej/nieprawdziwej [6]. Takie okoliczności wymagają podejmowania decyzji obarczonych znacznym ryzykiem, jak na przykład przy ekspansji na nowy rynek. Wieloznaczność często wynika z innych cech

² Szczególnego znaczenia nabrała po ataku w 2001 roku na World Trade Center, aby opisać chaotyczne, turbulentne i dynamicznie zmieniające się środowisko, które stało się „nową normą”. Por. Lawrence K.: *Developing Leaders in a VUCA Environment*, UNC Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill (2013), s. 3 [online] <https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf> [dostęp: 16.11.2024].

charakterystycznych dla otoczenia VUCA: zmienności, niepewności i złożoności.

To co zdaje się łączyć opisane powyżej cechy rzeczywistości VUCA to nie spotykane dotąd tempo i skala z jaką przenikają nasze otoczenie. Jeszcze do niedawna nikt z nas nie przypuszczałby, że świat zostanie „zatrzymany” przez pandemię COVID-19, Wielka Brytania opuści Unię Europejską, za naszą wschodnią granicą będzie miał miejsce pełnoskalowy konflikt zbrojny, a Donald Trump zostanie wybrany po raz drugi na prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Przyjrzyjmy się zatem jakich zasadniczych wyzwań organizacyjnych należy spodziewać się w świetle zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności opisujących współczesny świat.

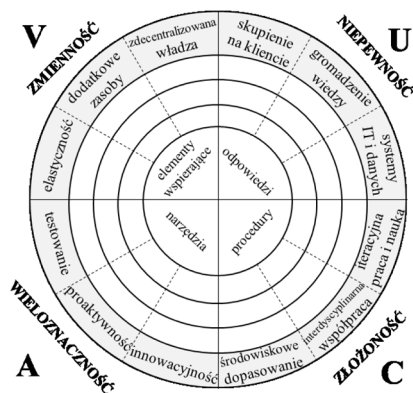
Pierwszym z wyzwań z jakimi konfrontuje organizacje środowisko VUCA zdaje się być konieczność nieustannego podążania za zmianami i dopasowania do nich. Jak słusznie zauważa profesor Harvard Business School John Paul Kotter w jednej ze swych najnowszych publikacji poświęconych zmianom w świecie VUCA *„Niestety (...) zmiany wewnętrzne w organizacjach nie nadążają za zmianami zewnętrznymi i niestabilnością. Tymczasem wyzwania wpływają na wszystko: na jakość i dostępność opieki zdrowotnej, na giełdę, na środowisko (...). Listę można mnożyć w nieskończoność”* [7]. Zatem można przypuszczać, że zdolność do adaptacji i reagowania na to co przynosi nam otoczenie jest nie tylko kwestią poszukiwania w nim możliwości i szans rozwoju, ale przed wszystkim przetrwania.

Kolejnym z wymagań, które przebija z charakterystyki modelu VUCA jest organizacyjna umiejętność uczenia się (i jej szybkość). Wskazał na tę konieczność między innymi Peter Senge, twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczącej się, twierdząc że *„(...) świat nie jest złożony z oddzielnych, niepowiązanych ze sobą sił. Jeśli wyrzucimy się tej iluzji, możemy zacząć budować organizacje uczące się, w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia (...) i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”* [8]. Umiejętność ciągłego uczenia się jest według autora antidotum budującym odporność na środowisko VUCA.

Jeszcze inną koniecznością związaną z przedmiotowym modelem otoczenia jest umiejętność odpowiedniego zarządzania ryzykiem, a także przeformułowywania wynikających z niego niepewności w szanse. Temu wymaganiu wyszedł naprzeciw twórca modelu przywództwa VUCA Prime Bob Johansen, który jako jeden z pierwszych definiował otoczenie VUCA nie tylko przez pryzmat ryzyka, ale i możliwości. Zaproponował on, aby każdy lider odpowiadał na świat VUCA odpowiednio sformułowaną wizją (ang. *vision*), zrozumieniem (ang. *understanding*), jasnością (ang. *clarity*) oraz zwinnością (ang. *agility*) [9]. W ten sposób propagował podejście przywódcze umożliwiające identyfikowanie zagrożeń i efektywne zarządzanie nimi, a także wykorzystanie zmian pojawiających się w otoczeniu na korzyść organizacji.

Ciekawego katalogu wymagań środowiska VUCA i odpowiedzi na nie dostarczają wyniki badań przedstawicieli Uniwersytetu Szent István w Budapeszcie. Dokonali oni oceny teoretycznych i praktycznych koncepcji określających zwinność organizacyjną. W ramach jakościowej analizy sposobów, dzięki któ-

rym organizacje mogły stawiać czoła wyzwaniom VUCA, stworzyli własny holistyczny model. Wskazali w nim na kluczowe cechy pozwalające organizacjom radzić sobie ze środowiskiem VUCA [10]. Zaprezentowano je na rys. 2.



Rys. 2. Model organizacyjnych cech w radzeniu sobie ze środowiskiem VUCA

Fig. 2 A model of organizational characteristics for dealing with the VUCA environment

Źródło: [10].

Source: [10].

Model wskazuje jakie działania z punktu widzenia radzenia sobie w środowisku VUCA powinny być dla organizacji kluczowe. Jednocześnie jego twórcy przekonują, że tym co odgrywa najważniejszą rolę w budowaniu odporności organizacyjnej jest posiadanie zasobów, które mogą być wykorzystywane w sytuacji pojawienia się w otoczeniu szansy. Prowadzi nas to w linii prostej do trzech zdefiniowanych w tej części artykułu wyzwań i umiejętności: podążania za zmianami – adaptacyjności, szybkiego uczenia się – odporności, zarządzania ryzykiem – dostrzegania możliwości.

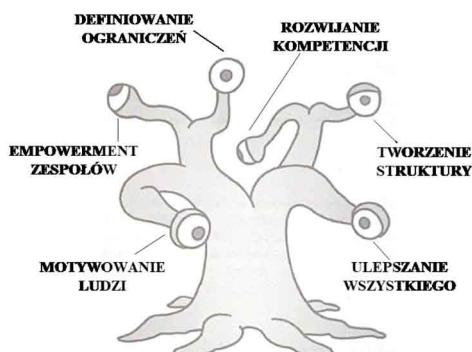
Uważny czytelnik z pewnością dostrzeż, że w przedstawionym powyżej modelu nie ma mowy o przywództwie. Zatem wniosek jakoby przywództwo, w tym przywództwo zwinne, mogło być jednym z remediów na wymagania środowiska VUCA nie wydaje się być uzasadniony. Otóż przywództwo, jako jeden z dwóch elementów³, jest nie tyle przedsięwzięciem wspierającym funkcjonowanie organizacji w zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności, ile bazą, podstawą dla istnienia innych, wskazanych w modelu.

³ Obok strategii. Por. Bundtzen H., Hinrichs G.: *The Link Between Organizational Agility And VUCA – An Agile Assessment Model*, Journal of Social Economic Challenges (2021), Vol. 5, No. 1, s. 41. [online] https://www.researchgate.net/publication/351079089_The_Link_Between_Organizational_Agility_And_VUCA_-_An_Agile_Assessment_Model/citations [dostęp: 23.11.2024].

Przywództwo zwinne – założenia teoretyczne

Jak przekonuje dr Barbara Walensa, ekspertka w obszarze projektowania i wdrażania strategii IT, droga do zwinności zespołu (i organizacji przyp. autorki) rozpoczyna się od zwinności osoby nim kierującej [11]. Nie sposób zatem budować odporność organizacyjną i wachlarz zdolności adaptacyjnych bez znajomości podstaw zwinnego przewodzenia przez osoby na stanowiskach menedżerskich.

Trudno dziś stwierdzić z całą pewnością kto i kiedy po raz pierwszy sformułował pojęcie przywództwa zwinnego (z ang. *agile leadership*). Jednym z niekwestionowanych autorytetów i popularyzatorów tej idei jest duński przedsiębiorca i ekspert do spraw zarządzania Jurgen Appelo. W książce *Zarządzanie 3.0* omawia on nowatorską koncepcję zarządzania i przywództwa w organizacji o nazwie Martie [12]. Zaprezentowano go na rys. 3.



Rys. 3. Martie, model zarządzania 3.0

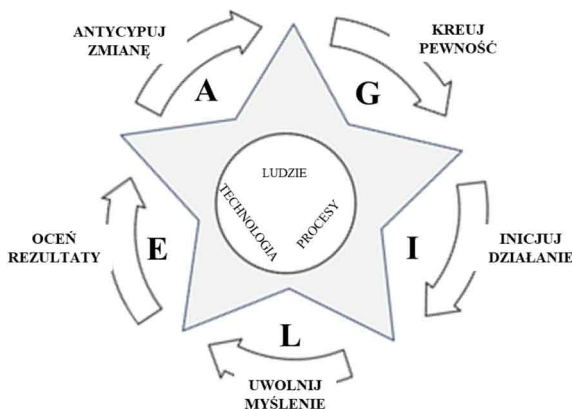
Fig. 3. Martie, the management model 3.0

Źródło: [15].

Source: [15].

Martie, model zarządzania 3.0, odnosi się do sześciu wymienionych powyżej perspektyw, w których autor redefiniuje rolę menedżera wskazując, że powinien on działać jako katalizator zmian w organizacji wspierający zespoły w osiąganiu autonomii, produktywności i zaangażowania. Podkreśla również, że zwinne przywództwo polega na tworzeniu środowiska sprzyjającego współpracy, w którym uczestnicy zespołów mogą się rozwijać i uczyć. Jako kluczowe w zwinności podkreśla wspieranie samoorganizacji, która wymaga zaufania do zespołów, transparentnej komunikacji oraz eliminacji niepotrzebnych hierarchii [12].

Innym, równie ciekawym podejściem do definiowania przywództwa zwinnego jest model Nicka Horneya, Billa Pasmora i Toma O'Shea, ukazujący kluczowe wymagania stawiane liderom w ich działalności organizacyjnej [13]. Zaprezentowano go na rys. 4.



Rys. 4. Model zwinności

Fig. 4. The agile model

Źródło: [13].

Source: [13].

Model skupia się na spójnym podejściu do elementów organizacyjnych (ludzi, procesów i technologii) zdefiniowanych przez pryzmat pięciu kluczowych czynników zwinności przywódczej [13]:

- *anticipate change* – antycypowania zmiany, czyli zdolności jej przewidywania. To czynnik wymagający od lidera trzech podstawowych umiejętności: wizjonerstwa (jasnej deklaracji wartości, którymi kieruje się organizacja i które mają odzwierciedlenie w codziennej działalności jej uczestników), wyczucia (polegającego na zrozumieniu sił możliwych zmian i ich wpływu na organizację – jej sukces/porażkę) oraz monitorowania (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników wpływających na organizację umożliwiające odpowiednią i szybką odpowiedź na pojawiające się szanse i zagrożenia);
- *generate confidence* – kreowania pewności, którą lider może osiągnąć dzięki umiejętności budowania relacji z interesariuszami (na których zorientowana jest organizacja) oraz angażowania ich w działania na korzyść organizacji, a także spójnego zarządzania (to jest utrzymywania zgodności wizji i wartości organizacji z jej priorytetami i działaniami);
- *initiate action* – inicjowania działania, polegającego po pierwsze na wszechobecnym (co nie znaczy, że przytłaczającym) poczuciu pilności w realizacji zadań (przede wszystkim tych kluczowych dla osiągania celów organizacyjnych). Po drugie zaś związane z ciągłym doskonaleniem umiejętności podejmowania decyzji (również w warunkach wysokiego ryzyka) oraz współpracy (w atmosferze braku strachu przed popełnianiem błędów);
- *liberate thinking* – wyzwolenia myślenia, związanego przede wszystkim z umiejętnością rozumienia potrzeb klientów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) i reagowania na ich zmiany oraz tworzenie takiej kultury

organizacyjnej, która wspierała będzie podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie, a także zachęcała do różnorodności pomysłów i zapewniała możliwości ich wdrażania oraz upowszechniania tych wdrożeń;

- *evaluate results* – oceniania rezultatów, wymagającego od lidera podejścia opartego na stworzeniu mierzalnych (ale nie tylko policzalnych) i znanych wszystkim interesariuszom organizacji oczekiwań, zapewnieniu informacji zwrotnej w czasie rzeczywistym (również co do tego co poszło nie tak i co mogło być zrobione inaczej) i wreszcie korzystaniu z mierników bazujących na faktach (opartych na solidnych pomiarach informacji umożliwiających wiarygodne spostrzeżenia i wnioski).

Autorzy przekonują, że dzięki wyżej wskazanym zdolnościom i umiejętnościom liderów działania w organizacji będą skoncentrowane, szybkie i elastyczne na tyle, aby uzyskana w ten sposób zwinność decydowała nie tylko o organizacyjnym trwaniu, ale i jego rozwoju.

Tym co zatem w sposób zdecydowany odróżnia podejście przywództwa zwinnego od tradycyjnego jest pojmowanie zmian. Tam, gdzie przywództwo tradycyjne opiera się na planowaniu i próbach przewidzenia wszystkich możliwych scenariuszy, przywództwo zwinne akceptuje ryzyko i niepewność, a także zachęca do szybkiego reagowania na pojawiające się zdarzenia. Liderzy kierujący się koncepcją przywództwa zwinnego nie boją się eksperymentować i popełniać błędów oraz do tego samego zachęcają swoich współpracowników, bo wiedzą, że są one nieodłączną częścią procesu uczenia się. Dzięki temu organizacje, w których przewodzą zyskują zwinność, to jest zdolność niezbędną do funkcjonowania w środowisku, w którym jedyne co jest pewne to zmiana.

Efektywność przywództwa zwinnego w środowisku VUCA – przegląd badań

Opublikowane w 2024 roku wyniki metaanalizy badań empirycznych⁴ odnoszących się do wpływu przywództwa zwinnego na wyniki organizacyjne wykazały, że ma ono silny związek z takimi czynnikami jak: zaufanie interpersonalne ($\beta=0,93$), wydajność organizacyjna ($\beta=0,90$), efektywność organizacyjna ($\beta=0,89$), indywidualny sukces zawodowy ($\beta=89$) i zarządzanie innowacjami ($\beta=0,81$). Zebrane dane potwierdziły, że przywództwo zwinne prawidłowo stosowane, wykraczające poza samo wdrożenie tego modelu i przenikające nastawienie uczestników organizacji, jej kulturę, w której ceni się reagowanie na zmiany, otwartą komunikację i zdolność odpowiadania na potrzeby klientów, przyczynia się do wzrostu efektywności innowacji, wydajności współpracowników i skuteczności zespołów, a tym samym uzyskiwania lepszych wyników biznesowych [13].

⁴ Badanie realizowane było w dwóch etapach: pierwszy polegał na analizie literatury bibliometrycznej, a drugi na metaanalizie. W analizie literatury bibliometrycznej zidentyfikowano 74 artykuły opublikowane w latach 2004-2023 ze Scopus i Google Scholar. Do metaanalizy wybrano 24 artykuły, w których przeprowadzono badania empiryczne wyodrębniając różne badania zmiennych niezależnych i zależnych, wraz z ich standardowymi współczynnikami regresji (β) i współczynnikami korelacji (r) reprezentującymi związek między zwinnym przywództwem lub zwinnymi liderami a pięcioma obszarami wyników organizacyjnych (finansowym, dotyczącym spełniania potrzeb i oczekiwań klientów, operacyjnym, dotyczącym pracowników oraz społecznym i środowiskowym).

Równie ciekawych spostrzeżeń dostarcza analiza raportu *Deloitte Agile Maturity Survey 2023*⁵, odnoszącego się do dojrzałości polskich organizacji w stosowaniu metod zwinnych, traktowanych jako remedium na trudności, z jakimi mierzą się współcześnie firmy. Wynika z niego, że choć wdrażanie zwinnych metod pracy w różnych obszarach organizacji na polskim rynku jest trendem relatywnie młodym (jedynie 25% uczestników deklarowało stosowanie ich dłużej niż 6 lat) to jednak jest dość powszechne (80% uczestników badania wskazywało na ich stosowanie). Obszarami, w których korzysta się z nich są przede wszystkim: tworzenie produktów i współpraca zespołowa, planowanie i podejmowanie decyzji oraz komunikacja wewnątrzorganizacyjna. Główną oczekiwaną korzyścią, dla której według opinii respondentów organizacje decydują się na stosowanie metod pracy zwinnej jest skrócenie czasu dostarczania produktów do klientów (67%). Z kolei w rzeczywistości najczęściej uzyskiwaną korzyścią jest poprawa współpracy w organizacji (43%). Wynik ten stoi w opozycji z opinią na temat sposobu pracy osób zarządzających. Jedynie 19% badanych deklarowało, że liderzy w pełni wspierają zwinność w organizacji. Pozwala to sądzić, że zaledwie jedna piąta z nich kieruje się w swojej działalności zwinnym przywództwem. Może to wynikać poniekąd z faktu, że część menedżerów dostrzega w zwinnych metodach pracy nowe podejście do prowadzenia projektów, a nie funkcjonowania w organizacji w ogóle [14].

Raport opisuje również doświadczenia liderów transformacji zwinności w organizacjach działających na polskim rynku [15]. Płynące z nich korzyści i trudności zaprezentowano w tabeli 1⁶.

Tabela 1. Korzyści i trudności w transformacji zwinności do organizacji – studium przypadku

Table 1. Benefits and challenges of transforming agility into an organization – study cases

ORGANIZACJA	DOŚWIADCZENIA TRANSFORMACJI ZWINNOŚCI	
	KORZYŚCI	TRUDNOŚCI
ING Bank Polski	– usprawnienie procesów wewnętrznych poprzez transparentny przepływ informacji; – wytworzenie „way of working”, zasad i praktyk najlepszych w danej chwili (z prawem redefinicji, gdy pojawiają się nowe okoliczności); – wykreowanie organizacji dbającej o ludzi i wyniki; – zwiększenie prędkości organizacji, w tym digitalizacji produktów.	– wypracowanie odpowiedniego poziomu autonomii zespołów; – koordynowanie planowania między pionami organizacji.

⁵ W badaniu wzięło udział 536 pracowników z ponad 200 organizacji działających na polskim rynku. Uczestnikami byli przedstawiciele każdego poziomu organizacyjnego: kadra zarządzająca, menedżerowie średniego szczebla, specjaliści. Dużą wartością badania była zróżnicowana grupa firm i instytucji, które wzięły w nim udział. Zróżnicowanie dotyczyło zarówno branż, jak i wielkości reprezentowanych organizacji.

⁶ Raport prezentuje doświadczenia liderów dziewięciu organizacji, spośród których aż sześć działa w branży finansowej (ING Bank Polski, mBank, ING Hubs, BIK, Nationale Nederlanden, Bank Pekao) dlatego autorka, dla ukazania różnych podejść w zależności od sektora rynku, przedstawiła jedną z nich (pierwszą w kolejności – ING Bank Polski) oraz pozostałe organizacje: z sektora ubezpieczeń – PZU, z sektora mediów i rozrywki – TVN oraz z sektora meblarskiego i wykończenia wnętrz – VOX.

ORGANIZACJA	DOŚWIADCZENIA TRANSFORMACJI ZWINNOŚCI	
	KORZYŚCI	TRUDNOŚCI
PZU	– transparentność lepsze zrozumienie wspólnych celów; – świadome i efektywne zarządzanie zasobami zgodnie z priorytetami organizacji; – regularne zbieranie danych o wszelkich możliwych do zmierzania aspektach organizacji; – bardziej przejrzysta komunikacja między IT a interesariuszami biznesowymi.	– długotrwałość procesu transformacji; – konieczność utrzymania elastyczności backloga (listy zadań) zgodnie z priorytetami i możliwościami wytwórczymi organizacji.
TVN	– zwiększenie liczby wydań; – pozytywne informacje zwrotne od klientów; – dostrzeżenie nowych przestrzeni do usprawnienia działalności; – pole do angażowania i przejawiania inicjatywy przez współpracowników.	– mierzalność efektów wynikająca ze zmiany sposobów pracy; – konieczność pogodzenia wdrożeń z biznesowymi oczekiwaniami
VOX	– samodzielność w rozwijaniu metod pracy przez współpracowników; – interdyscyplinarność zespołów, szybsze budowanie relacji i przestrzeni sprzyjającej innowacyjności.	– konieczność powołania liderów jako „nośników kultury organizacyjnej”; – utrzymywanie nieustannej samodzielności zespołów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [15].

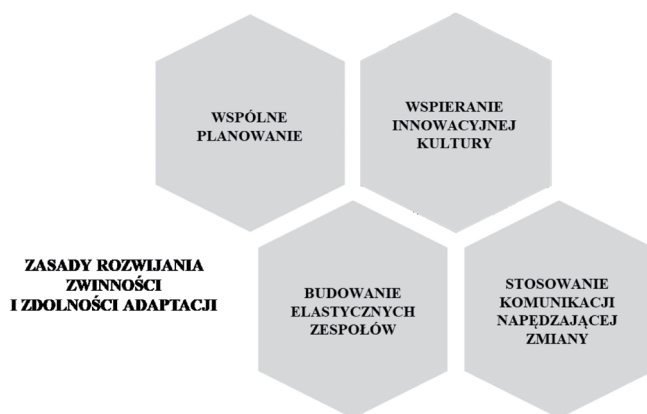
Source: Own elaboration based on: [15].

Analiza rzeczywistych przykładów pozwala zrozumieć dynamikę procesu zarządzania i przywództwa zwinnego, a także zidentyfikować potencjalne przeszkody oraz sposoby radzenia sobie z nimi. Co więcej, znajomość różnorodnych podejść i wyzwań, z jakimi mierzą się liderzy w trakcie transformacji organizacji w zwinną, stanowi cenne źródło wiedzy i wskazówek nie tylko dla doświadczonych menedżerów, ale także dla osób, które dopiero dostrzegły korzyści z ich implementacji w organizacji. A że warto rozwijać elastyczne i adaptacyjne umiejętności przywódcze (oraz budować zaufanie) dowodzi również jedna z globalnych organizacji konsultingowych zajmująca się doradztwem w zakresie zarządzania Korn Ferry, która traktuje je pośród *5 najważniejszych trendów w przywództwie w 2025 roku* [16] jako kluczowe i niezbędne do skutecznego reagowania na szybkie zmiany w miejscu pracy.

Implikacje praktyczne dla liderów w środowisku VUCA

W środowisku VUCA, liderzy nie tylko planują i wdrażają konkretne działania, ale powinni także wykazywać się wyjątkową elastycznością i umiejętnością adaptowania się do szybko zmieniających się warunków. W tym kontekście zwinne przywództwo, bazujące na filozofii *agile*, staje się kluczowym podej-

ściem, które dostarcza menedżerom szeregu cennych wskazówek. Jak przekonuje jedno z Centrów badań nad przywództwem Triaining Industry, aby móc rozwijać zwinność i zdolność adaptacji warto skupić się na czterech praktycznych aspektach [16]. Zaprezentowane je na rys. 5.



Rys. 5. Zasady rozwijania zwinności i zdolności adaptacji

Fig. 5. Principles for developing agility and adaptability

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [16].

Source: Own elaboration based on: [16].

Po pierwsze, warto kierować się zasadą wspólnego planowania. W podejściu tradycyjnym planowanie spoczywa raczej na menedżerach, którzy w niektórych sytuacjach angażują w nie swoich współpracowników (np. w zarządzaniu przez cele), jednak w przeważającej większości przypadków traktują to nawet jako swoje „narzędzie władzy”. W *agile* to podejście ulega totalnemu przeobrażeniu, a do planowania angażuje się cały zespół. Dzięki temu powstaje wspólna baza informacji, na kanwie których można podejmować decyzje, a także reagować w przypadku dynamicznie zmieniającej się sytuacji.

Po drugie, cenne jest wspieranie innowacyjnej kultury, a taka powstanie tylko w sytuacji gdy uczestnicy zespołu czują się w nim bezpiecznie (i nie boją się eksperymentować, popełniać błędów). Czynnikiem wspierającym innowację są jeszcze: praca zespołowa, w której różnorodność i poczucie wspólnoty pozwala odkrywać wiele rozwiązań, a także gotowość do podejmowania ryzyka i porażek, które są po prostu nieodzownym elementem procesu uczenia się.

Po trzecie, korzystne jest budowanie takich struktur organizacyjnych zespołów, które zapewnią ich elastyczność. Nie sposób dostosować się do zmieniających warunków skostniałym systemem komórek organizacyjnych, dlatego *agile* proponuje podejście projektowe, gdzie zamiast statycznych i hierarchicznych działów tworzy się zespoły interdyscyplinarne zorganizowane wokół celów do osiągnięcia. Jeśli to rozwiązanie wydaje się być zbyt radykalne to jego alternatywą może być koncepcja J.P. Kottera przekonująca do zasadności utrzymywania obu systemów struktury w organizacji: trwałej (hierarchicznej) do gwarancji-

niezawodności i wydajności oraz doraźnej (sieciowej) do zapewniania szybkości i zwinności [7].

I wreszcie po czwarte, pożądane jest stosowanie komunikacji napędzającej zmiany. Zasadniczo nasza ludzka natura sprawia, że wolimy pozostawać w strefie, którą traktujemy jako komfortową. Dlatego właśnie istotne jest, aby na każdym szczeblu organizacyjnym istnieli „agenci zmiany”. Ich zadanie polega nie tylko na edukowaniu, wspieraniu i przygotowywaniu współpracowników na zmiany ile przede wszystkim na przekonywaniu do ich zasadności i konieczności. Ważne jest również to, aby posiadali narzędzia, dzięki którym będą w stanie mierzyć i monitorować czynione postępy i uzyskiwane wyniki.

Współczesne organizacje, w obliczu rosnącego chaosu i turbulencji otoczenia, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej wymagają przyspieszenia oraz elastyczności w procesie implementacji zmian [18]. Taka zdolność adaptacyjna jest niezbędna do skutecznego wdrażania innowacji, zwiększania wydajności operacyjnej oraz utrzymania konkurencyjności na dynamicznie zmieniającym się rynku. Wprowadzenie opisanych powyżej zasad *agile* jest doskonałym przykładem jednego z kluczowych narzędzi wspierających te procesy.

Podsumowanie

Tradycyjne podejście do przywództwa, oparte na hierarchii i kontroli, centralizacji władzy, podporządkowaniu zespołu liderowi oraz założeniu stabilności i przewidywalności, jest dziś niewystarczające. Jednym z kluczowych sposobów radzenia sobie organizacji ze zmiennym, nieprzewidywalnym, złożonym i wieloznacznym otoczeniem jest podejście *agile*, które kładzie nacisk na elastyczność, współpracę oraz samoorganizację zespołów. Wyniki badań naukowych wskazują, że organizacje implementujące zwinne praktyki cechują się większą odpornością na zmiany (w tym kryzysy), lepszym przystosowaniem do funkcjonowania w dynamicznych warunkach rynkowych oraz zdolnością do szybszego podejmowania decyzji, co przyczynia się do długofalowego wzrostu ich efektywności. Co równie ważne, zmiana paradygmatu na zwinny stymuluje innowacyjność organizacyjną, sprzyja wyższemu zaangażowaniu pracowników oraz wspiera rozwój kultury promującej autonomię. Konstatując zasadność zwinności w organizacji, warto posłużyć się maksymą błędnie przypisywaną Albertowi Einsteinowi⁷: „*Żaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów*”.

References

- [1] Bennett N., Lemoine G.J.: *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*, Business Horizons (2014), 57(3), s. 311-317. [online], https://www.researchgate.net/publication/260313997_What_a_difference_a_word_makes_Understanding_threats_to_performance_in_a_VUCA_world [dostęp: 21.11.2024].

⁷ Zainteresowanych prawdopodobnym pochodzeniem słów autorka zachęca do zapoznania się z treścią artykułu pod adresem: <https://rklanblog.wordpress.com/2021/05/27/czy-einstein-jest-autorem-znanego-cytatu-szalenstwem-jest-robic-wciaz-to-samo-i-oczekiwac-roznych-rezultatow/> [dostęp: 20.12.2024].

- [2] Apello J.: *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk agile*, Helion, Gliwice 2016, s. 41; Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H.: *Embracing agile*, Harvard Business Review (2016), 94(5), s. 40-50. [online], <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> [dostęp: 21.11.2024].
- [3] Sagar Vishwakarma S., Kumar Pandey S.: *Agile transformation: Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI World*, Digital Project Management – Strategic Theory and Practice [Working Title], Intech Open (2024), s. 9 [online], <https://www.intechopen.com/online-first/1205762> [dostęp: 21.11.2024].
- [4] Army Heritage and Education Center, *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?* [online], <https://usawc.libanswers.com/faq/84869> [dostęp: 23.11.2024]; Mackey, Richard H. Sr. *Translating Vision into Reality: the Role of the Strategic Leader*; U.S. Army War College, Carlisle 1994, s. 5 [online], <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA251129.pdf> [dostęp: 23.11.2024].
- [5] Barber H.F.: *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*, Journal of Management Development (1992), 11(6), s. 9. [online], <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/developing-strategic-leadership-the-us-army-war-college-experience-sB0uUtwql8?print=true> [dostęp: 23.11.2024].
- [6] Lawrence K.: *Developing Leaders in a VUCA Environment*, UNC Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill (2013), s. 5. [online] <https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf> [dostęp: 23.11.2024].
- [7] Kotter J.P., Akhtar V., Gupta G: *Zmiana w świecie VUCA 3.0. Jak organizacje mogą osiągać sukcesy dzięki nowemu podejściu do zarządzania zmianą*, Ican Institute, Warszawa 2022, s. 6-7, 112-114.
- [8] Senge P.M.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 19.
- [9] Johansen Bob.: *Leaders Make the Future. Ten new Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Kohler Publishers, San Francisco 2012, s. 2, 8.
- [10] Bundtzen H., Hinrichs G.: *The Link Between Organizational Agility And VUCA – An Agile Assessment Model*, Journal of Social Economic Challenges (2021), Vol. 5 No. 1, s. 36, 40. [online] https://www.researchgate.net/publication/351079089_The_Link_Between_Organizational_Agility_And_VUCA_-_An_Agile_Assessment_Model/citations [dostęp: 06.12.2024].
- [11] Walensa B.: *Sztuka zarządzania bez rządu. Manager 3.0. Przewodnik po samoorganizacji zespołów inspirowany talentami Gallupa®*, Water Bears Barbara Walensa, Tynie Mały 2022, s. 125.
- [12] Apello J.: *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk agile*, Helion, Gliwice 2016, s. 43, 330.

- [13] Horney N., Pasmore B., O'Shea T.: *Leadership Agility: A Business Imperative for a Vuca World*, People and Strategy (2010), Vol. 33 (4), s. 35. [online] <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf> [dostęp: 14.12.2024].
- [14] Porkodi S.: *The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (2024), Vol. 20 (2), s. 117-138. [online] <https://jemi.edu.pl/vol-20-issue-2-2024/the-effectiveness-of-agile-leadership-in-practice-a-comprehensive-meta-analysis-of-empirical-studies-on-organizational-outcomes/> [dostęp: 18.12.2024].
- [15] Lipiec A. (red.): *Deloitte Agile Maturity Survey 2023*, Deloitte Polska, s. 7, 9, 20, 36-38, 41-42. [online] <https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/technology/research/raport-deloitte-agile-maturity-survey.html> [18.12.2024].
- [16] *Top 5 Leadership Trends That Will Shape 2025*, Korn Ferry [online] <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025> [dostęp: 18.12.2024].
- [17] Robinson D., *How to Develop Agility and Adaptability in VUCA Environments: 4 Tips to Consider* (11.2021) [online] <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/how-to-develop-agility-and-adaptability-in-vuca-environments-4-tips-to-consider/> [dostęp: 19.12.2024].
- [18] Rubin J., Grabowski W., Naumiuk M.: *Zwinność. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą. 55 praktycznych narzędzi Agile*, mt biznes, Warszawa 2019, s. 24.