



Jakub  
Majewski

# Nowe wyzwania, nowe rozwiązania: Jak przedsiębiorstwo branży IT odnajduje się w erze VUCA?

## New challenges, new solutions: How does an IT company navigate in the VUCA era?

### Abstract

Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, (VUCA), are inherent features of the operations of every enterprise. The central research query of this article is how to utilize these attributes of the corporate environment, which inherently pose challenges, as opportunities for enterprise development. The aim of this paper is to demonstrate, using an IT enterprise as an example, that a thorough analysis of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity can help to identify essential competencies, enabling threats to be transformed into opportunities for corporate enhancement. This paper was developed employing a qualitative approach, incorporating the participant observation of one of the authors, using tools that allow a comprehensive diagnosis of the enterprise in question from a VUCA perspective and evaluating the competencies that will aid in turning threats into opportunities. The diagnosis commences with a succinct review of global literature relating to organizations in the VUCA world. The research methods and tools utilized in this paper could also serve as valuable resources for diagnosing other enterprises.

**Keywords:** VUCA, change management, new technologies, future company, IT industry



Krzysztof  
Leja

---

### Wprowadzenie

---

Jak twierdzi James Euchner w rozmowie z Bobem Johansenem<sup>1</sup> (Johansen i Euchner, 2013, s. 10), jeśli nie jesteś zdezorientowany tym, co się dzieje wokół twojej organizacji, to oznacza, że jesteś nieuważnym obserwatorem rzeczywistości. Sztuką jest zrozumienie dylematów świata i wykorzystanie płynących stąd możliwości, konstatuje Johansen.

Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność to cechy, które towarzyszą każdej współczesnej organizacji. Określenie VUCA pojawiło się w pracy Bennis i Nanusa (1985), a spopularyzowane zostało w raporcie Whitemana, w którym czytamy m.in.: „W sytuacjach, które charakteryzują się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością (VUCA), konieczne staje się uporządkowanie organizacji w taki sposób, aby sprostać wyzwaniom prezentowanym przez otoczenie” (Whiteman, 1998, s. 15).

Bennet i Limoine (2014a) zauważają, że istotę **zmienności** (*volatility*) oddaje określenie ‘niestabilność’. Oznacza to, że zmiany, które są stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, mają określone przyczyny i niosą za sobą mniej lub bardziej istotne skutki. Źródłem odnalezienia się w zmienności, jak w przypadku każdego składnika VUCA, jest zrozumienie szans i zagrożeń z nią związanych. Ważne jest również ustalenie, na które zagrożenia mamy wpływ, a tym samym możemy je minimalizować. Kluczem do radzenia sobie ze zmianą jest elastyczność antycypacyjna – umiejętność, którą charakteryzują się wytrawni szachiści. Przykładem zmienności jest rynek nowych technologii (EY Polska, 2023).

---

Jakub Majewski, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0009-0001-4735-1276>

Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0001-5594-2204>

<sup>1</sup> Bob Johansen, PhD jest socjologiem religii i zawodowym futurystą, autorem i współautorem kilkunastu książek, w których opisuje typy przywództwa, które będą się rozwijać w przyszłości.

**Niepewność** (*uncertainty*) jest terminem używanym do opisanie sytuacji odnoszącej się do tego, czy dane zdarzenie jest wystarczająco znaczące, aby je uznać za jego przyczynę. Wynika z braku kontroli i nieprzewidywalności kierunku zmian (EY Polska, 2023). Niepewność oznacza sytuację, w której zmiana jest prawdopodobna, lecz nie potrafimy przewidzieć, kiedy nadejdzie i jakie będzie jej znaczenie dla organizacji. Można ją ograniczać, przeznaczając więcej zasobów na działania mające na celu pozyskanie informacji o przyczynach niepewności z wielu źródeł, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy (Bennet i Limoine, 2014a).

Na **złożoność** (*complexity*) sytuacji składa się otoczenie prawne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne przedsiębiorstwa. Firmy powinny być zorganizowane tak, aby dostosować się do złożoności otoczenia (Morgan, 1997) i czerpać z niej korzyści, a nie walczyć z nią. Kluczowe jest tu zidentyfikowanie zasobów organizacji i jej relacji z otoczeniem (Johansen i Euchner, 2013, s. 10).

**Niejednoznaczność** (*ambiguity*) charakteryzuje sytuacje, w których istnieją wątpliwości o naturze związków przyczynowo-skutkowych. W przypadku niejednoznaczności uważa się, że kluczem do sukcesu jest eksperymentowanie, a nie wyłącznie analiza zasobów oraz relacji organizacji z otoczeniem. Niejednoznaczność jest uważana za główne źródło konfliktów w organizacjach (Kai, 2011).

---

### Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze VUCA w literaturze

---

Istotą zarządzania przedsiębiorstwem w erze VUCA jest identyfikacja unikalnych wyzwań związanych ze zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością, gdyż te sytuacje wymagają niestandardowych reakcji (Bennett i Limoine, 2014b). Millar i inni (2018) twierdzą, że VUCA jest zarówno wynikiem przełomowych innowacji, jak i ich siłą napędową, dodając, że często bywa używana jako pretekst, aby uniknąć planowania konkretnych działań.

Nasuwa się pytanie, czy poszczególne elementy ery VUCA mogą być szansą dla organizacji, czy stanowią jedynie zagrożenie. Bennet i Limoine (2014b) przytaczają przykłady opracowań, których autorzy pokazują, że zagrożenia nie wykluczają szans. Warwick-Ching (2013) jako przykład podaje korzyści, które przyniosły turbulencje w trakcie wojen walutowych. Bennet i Limoine (2014a) w niepewności dostrzegają szansę. Natomiast Boston Consulting Group (2013) wykorzystanie złożoności jako szansy upatruje w wykorzystaniu narzędzi IT.

Uwzględnienie środowiska VUCA w działalności firm w trakcie rewolucji cyfrowej w gospodarce jest bardzo istotne, gdyż pozwala, jak twierdzą Mohanta i inni (2020), uniknąć „kaskadowych” skutków zmian. Świat się zmienia, a od czasu kryzysu finansowego (Acharya i Richardson, 2009) wzrosła świadomość globalnie połączonego świata biznesu (Beck, 2018), jego złożoność i trwałość (Mack i Khare, 2016).

Troise i inni (2022) twierdzą, że zwinność organizacyjna, czyli umiejętność przewidywania zmian zewnętrznych i szybkiego reagowania na nie jest niezbędna do przetrwania i konkurowania w dzisiejszym, burzliwym świecie charakteryzującym się postępowem technologicznym i cyfryzacją. Worley i Jules (2020) wykazali, że kryzys związany z pandemią COVID-19 ujawnił implikacje dla badań i praktyki nad zwinnymi i zrównoważonymi organizacjami w otoczeniu VUCA. Po pierwsze, okazało się, że na jego wystąpienie byliśmy nieprzygotowani. Po drugie, pomimo retoryki, zbyt wiele organizacji nie miało możliwości reagowania. Sarkar (2016) podkreśla, że krytycznymi czynnikami sukcesu w erze VUCA są: solidne zasady biznesowe, zdolność firmy do szybkiego reagowania, silne sieci współpracy, innowacyjność i etyczne praktyki. Są one zgodne z odpowiedzialnym stylem przywództwa, który stanowi połączenie przywództwa transformacyjnego, służebnego i autentycznego.

Transformacja cyfrowa nie jest obecnie dodatkiem do funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz koniecznością i stała się obowiązkowa, niezależnie od sektora i branży. Przyspieszyła to pandemia COVID-19. W wielu firmach pada pytanie: jak odbudować biznes po pandemii, aby zachować zwinność, wyciągając wnioski z przeszłości (Fletcher i Griffiths, 2020). Znaczenie zwinności organizacyjnej dla zachowania przewagi konkurencyjnej w turbulentnym świecie charakteryzującym się postępowem technologicznym i cyfryzacją dostrzegają Troise i inni (2022) dodając, że badania nad możliwościami zwinnego działania firm w erze VUCA są w początkowej fazie. Ta konstatacja wzmacnia przekonanie autorów niniejszego opracowania o jego celowości.

---

### Przedsiębiorstwo branży IT jako podmiot badawczy

---

Podmiotem badawczym jest przedsiębiorstwo branży IT, które założono jako spółkę córkę jednej z największych na świecie firm reasekuracyjnych. Grupa kapitałowa, do której należy, obecnie działa w ponad 25 krajach na całym świecie, zatrudniając około 38 700 pracowników i partnerów biznesowych. Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych, dostrzeżony przez przedsiębiorstwo, zaowocował potrzebą zwiększenia zdolności do innowacji i dostosowania się do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Firma jest prekursorem w zakresie tworzenia rozwiązań technologicznych opartych na globalnym modelu funkcjonowania Target Operating Model. Wspiera proces digitalizacji w celu udoskonalania produktów i usług oraz dostosowuje je do zmieniających się potrzeb klientów. Oferuje kompleksową obsługę informatyczną obejmującą m.in. konsulting, wdrażanie i integrację systemów, projektowanie rozwiązań z zakresów: *back-office*, *front office*, *middleware* i *business intelligence*, wykorzystując przy tym najnowsze technologie takie jak *Artificial Intelligence*, *Internet of Things*, *Voice Recognition* i *Big Data*. Rozwiązania proponowane

przez badane przedsiębiorstwo adresowane są głównie do sektora ubezpieczeń, w którym specjalizuje się w kompleksowych rozwiązaniach analiz biznesowych wspierających działalność instytucji finansowych. Firma stanowiąca istotny element strategii grupy kapitałowej, do której należy, osiągnęła przewagę konkurencyjną, obsługując rynek towarzystw ubezpieczeniowych, dla których stałe monitorowanie, optymalizacja, doskonalenie procesów biznesowych oraz dostosowanie do potrzeb zmieniającego się rynku są kluczowe.

### Opis badań własnych przedsiębiorstwa IT w erze VUCA

Tytułowa era VUCA jest faktem. Problem w tym, jak przedsiębiorstwa mogą się w niej odnaleźć. Kierując się tym wyzwaniem, w artykule sformułowano następujące pytanie badawcze: Jak wykorzystać VUCA jako szansę dla rozwoju przedsiębiorstw? Celem badań było wykazanie, na przykładzie firmy branży IT, że analiza zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności pozwala na zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych, aby zagrożenia przekuć na szansę jej doskonalenia. Dążąc do osiągnięcia tak zdefiniowanego celu posłużono się obserwacją uczestniczącą (Creswell, 2013). Jak pisze Czakon (2011, s. 81) metoda ta stwarza „możliwość dotarcia do kontekstu badanych zjawisk i ma wysokie walory poznawcze”. Jednocześnie jest ona czasochłonna, a posługując się nią trudno uzyskać obiektywny obraz organizacji (Czakon, 2011, s. 81).

Obserwacja funkcjonowania podmiotu badawczego przez jednego z autorów artykułu w trakcie wielomiesięcznego stażu pozwala na elementarną analizę rzeczywistości oraz próbę sformułowania diagnozy. Zgodnie z istotą obserwacji uczestniczącej, badacz na pewien czas stał się członkiem badanej organizacji (Maison, 2022, s. 73). Na podstawie tej obserwacji, wykorzystując narzędzia zaproponowane przez Błaszczak (2020) i Johansena (2012) przeanalizowano przykłady zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności w badanym przedsiębiorstwie oraz oceniono umiejętność jego odnalezienia się w tej sytuacji. W erze VUCA, kiedy innowacyjność i szybkość wprowadzania nowych rozwiązań decydują

o przewadze konkurencyjnej analiza, o której mowa wyżej, zdaniem autorów artykułu jest zasadna. Badanie przeprowadzono w wybranym przedsiębiorstwie i jego wyników nie można uogólniać. Jednak zdaniem autorów opracowania zaproponowaną metodą badawczą, której podstawą jest obserwacja uczestnicząca oraz analiza z zastosowaniem wskazanych narzędzi (Błaszczak, 2020; Johansen, 2012) można wykorzystać w przedsiębiorstwach różnych branż, zdając sobie sprawę z ograniczeń.

### Wyniki badań – uwagi ogólne

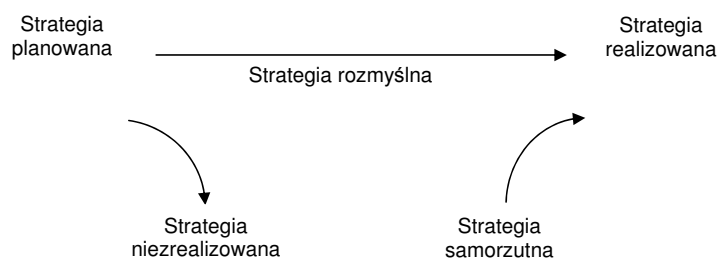
Przykładem zmienności, z którą mierzy się badane przedsiębiorstwo, jest wzrost popularności nowych technologii zwiększający popyt na usługi IT (Bardhan i in., 2010), a jednocześnie wymagający od firmy inwestycji w nową infrastrukturę i szkolenie pracowników. Ważne, aby firma przeanalizowała, czy nowe technologie są zgodne z jej strategią biznesową i planem rozwoju. Istotne byłoby również stwierdzenie relacji pomiędzy strategią planowaną a strategią realizowaną (Mintzberg i Waters, 1985, s. 258). Nasuwa się bowiem pytanie, w jakim stopniu strategia przedsiębiorstwa może (powinna) być rozmyślna, tj. oparta na planowaniu i definiowaniu celów strategicznych, a na ile może (powinna) być tworzona inkrementalnie i być spontaniczna w erze VUCA.

Istotne jest, aby firma nie tylko reagowała na zmiany, ale również starała się je antycypować. Celowe może być tu wykorzystanie internetu rzeczy (Kumar i in., 2019).

Dynamicznie zmieniające się otoczenie wpływa na **niepewność**, z jaką muszą mierzyć się firmy, w tym także badana. Wymaga to ciągłego monitorowania zmian oraz analizy istotnych ryzyk z nimi związanych. W trosce o zgodność działalności badanego przedsiębiorstwa z wymaganiami prawnymi opracowano wewnętrzny dokument *Code of Conduct* oraz stosuje się zasady *Global Compact Organizacji Narodów Zjednoczonych*. Wynika to również ze świadomości, że przestrzeganie zasad etyki biznesowej, ochrona środowiska i dbałość o dobro społeczne są kluczowe dla budowania trwałych i zrównoważonych relacji z otoczeniem. Dlatego też dzięki *Compliance Management System*, czyli systemowi zarządzania ryzykiem

#### Rysunek 1

Strategia planowana vs strategia realizowana



Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Of strategies: deliberate and emergent”, A. Mintzberg i T. Waters, 1985, *Strategic Management Review Journal*, 6(3), s. 258 (<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>).

i zgodnością przedsiębiorstwo regularnie analizuje i ocenia swoje procesy biznesowe pod kątem zgodności z przepisami prawnymi. Natomiast w przypadku wykrycia nieprawidłowości podejmuje odpowiednie kroki w celu ich wyeliminowania i uniknięcia podobnych sytuacji w przyszłości.

Procesem, który charakteryzuje się wyjątkową **złożonością** w przedsiębiorstwie jest nowy system eProcurement wdrażany do obsługi procesów zakupowych, oparty na rozwiązaniach chmurowych Coupa Platform. Pozwala on na zwiększenie efektywności procesów. Ponadto system *Business Spend Management* umożliwia integrację z systemami ERP takimi jak Oracle lub SAP, co ułatwi zarządzanie danymi w firmie. Jednak, jak pokazują Botta-Genoulaza i Milletb (2006), Hofmann (2008) oraz Klaus (2000), wiąże się on z potrzebą zmiany wewnętrznych procesów firmy i doskonalenia pracowników. Dlatego tak ważne jest, aby przedsiębiorstwo przeprowadziło szczegółową analizę procesów wewnętrznych i określiło, które z nich wymagają zmiany wraz z wdrożeniem rozwiązań chmurowych. Ponadto należy również przygotować plan szkoleń dla pracowników, aby zapewnić wszystkim możliwość korzystania z nowego systemu. Jak sugerują Dhillon i Backhouse (2000) oraz Loh i Koh (2004) istotne jest zastosowanie najlepszych praktyk zapewniających skuteczne wdrożenie systemu.

Z kolei z **niejednoznacznością** pracownicy firmy stykają się wtedy, gdy klient zgłasza problemy z oprogramowaniem, ale nie jest w stanie precyzyjnie ich zdefiniować. Przedsiębiorstwo może w tej sytuacji wykorzystać metody i narzędzia umożliwiające szybkie i skuteczne diagnozowanie trudności lub automatyczne narzędzia monitorujące wydajność systemów, które umożliwią szybkie wykrycie utrudnień

i ich rozwiązanie (Rainer i Prince, 2021). Pomocne mogą być zasady ciągłego doskonalenia (Sanchez i Blanco, 2014) i regularne przeprowadzanie audytów tych systemów, aby uniknąć podobnych problemów w przyszłości.

### Wyniki badań – uwagi szczegółowe

Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej przeanalizowano wybrane aspekty zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności w badanym przedsiębiorstwie. W drugiej części oceniono umiejętności, które zdaniem Johansena (2012) pozwolą firmie odnaleźć się w otoczeniu VUCA. Analizy przeprowadzono na podstawie obserwacji uczestniczącej jednego z autorów artykułu. Stworzyło to możliwość lepszego zrozumienia sensu podejmowanych działań, w tym dotarcia do wiedzy jawnej i ukrytej. Nie zmienia to faktu, że wnioski z analiz są subiektywne (Czakon, 2011, s. 81). Analizując bieżącą sytuację przedsiębiorstwa w erze VUCA bazowano na pytaniach sformułowanych przez Ewę Błaszczak (2020, s. 25), koncentrując się na obszarach jego działalności, których dotyczą turbulencje (tabela 1).

Analiza ta była punktem wyjścia oceny umiejętności przedsiębiorstwa, które, jak twierdzi Johansen (2012), pozwolą mu odnaleźć się w otoczeniu VUCA. W rozmowie z Euchnerem Johansen wyjaśnia, jak rozumie reagowanie na zmianę tymi słowami: „Jest za późno, by nadrobić zaległości. Nie możesz nadążyć. Ale to jest świetny czas na skoki. Więc to, co musisz zrobić, to wymyślić sposób na wyjście z mentalności systematycznego nadrabiania zaległości i wejście w mentalność skaczącej żaby” (Johansen i Euchner, 2013, s. 13).

Tabela 1

Analiza bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa w erze VUCA

Volatility – zmienność	
Jakie obszary w Twoim biznesie są zmienne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rynek ubezpieczeniowy i finansowy, który podlega ciągłym zmianom prawnym i regulacyjnym.</li> <li>Postępująca digitalizacja, która zmienia sposób, w jaki klienci korzystają z usług ubezpieczeniowych i finansowych, a także wprowadza nowe modele biznesowe i konkurencję ze strony firm technologicznych.</li> <li>Zmieniające się preferencje i oczekiwania klientów, którzy coraz częściej wymagają personalizacji usług oraz szybkiej i łatwej obsługi.</li> </ul>
Jakie trendy, które zauważasz, niosą ryzyko, że przedsiębiorstwo może stać się ofiarą zmian jak kiedyś Nokia, Kodak, Polaroid, Yahoo, Thomas Cook?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój nowych technologii i gospodarki cyfrowej, które wymagają nowych kompetencji i podejścia do biznesu.</li> <li>Rosnąca konkurencja, zarówno ze strony instytucji finansowych, jak i nowych firm technologicznych, które wprowadzają innowacyjne modele biznesowe i nowe sposoby obsługi klientów.</li> </ul>
Jakie zmiany powinieneś wziąć pod uwagę, planując przyszłość?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwestycje w nowe technologie i cyfrowe narzędzia, które umożliwią lepszą obsługę klientów oraz wdrożenie innowacyjnych modeli biznesowych.</li> <li>Utrzymywanie i rozwijanie kompetencji pracowników, którzy są w stanie radzić sobie z coraz bardziej złożonymi wymaganiami rynku i technologii.</li> <li>Śledzenie zmian regulacyjnych i prawnych, aby być na bieżąco z wymogami prawnymi i uniknąć sankcji.</li> <li>Budowanie silnych relacji z klientami i partnerami biznesowymi, co pozwoli utrzymać konkurencyjność i zapewnić stabilność w niepewnym środowisku rynkowym.</li> </ul>

**Tabela 1, cd.**

<b>Uncertainty – niepewność</b>	
W jakie obszary Twojego biznesu wkrada się coraz większa niepewność?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sytuacja na rynku ubezpieczeń jest bardzo dynamiczna, a coraz większa konkurencja i zmiany w prawie tworzą niepewność warunków prowadzenia biznesu.</li> <li>Rozwój technologiczny i zmieniające się preferencje klientów w zakresie korzystania z usług online wprowadzają niepewność dla tradycyjnych modeli biznesowych, co może wymagać konieczności przeprowadzenia zmian, digitalizacji i dostosowania się do nowych trendów – należy założyć, że w tym właśnie celu grupa kapitałowa powołała podmiot branży informatycznej.</li> <li>Sytuacja geopolityczna i ta związana z pandemią COVID-19, wywołały niestabilność rynków finansowych, co z kolei wpłynęło na niepewność działalności przedsiębiorstwa.</li> </ul>
<b>Complexity – złożoność</b>	
Jakie aspekty Twojego środowiska biznesowego stają się bardziej złożone niż kiedyś?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rosnąca złożoność wynikająca z dynamicznie rozwijających się technologii.</li> <li>Zwiększająca się konkurencja na rynku usług finansowych.</li> <li>Zmieniające się regulacje prawne.</li> <li>Wzrastające wymagania klientów.</li> <li>Nasilenie liczby cyberataków.</li> <li>Potrzeba przestrzegania rygorystycznych standardów bezpieczeństwa informacji.</li> </ul>
Jakie kroki podejmujesz, aby podążać za zmianami?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrażane są nowe technologie i innowacyjne rozwiązania, aby zwiększyć wydajność i poprawić jakość usług.</li> <li>Projektowanie produktów i usług, które odpowiadają zmieniającym się potrzebom klientów.</li> <li>Regularne monitorowanie zmieniających się przepisów, aby spełniać wymogi prawne i zminimalizować ryzyko niezgodności.</li> <li>Podnoszenie świadomości wśród pracowników z zakresu cyberbezpieczeństwa w formie warsztatów.</li> </ul>
<b>Ambiguity – niejednoznaczność</b>	
Z jakimi dylematami biznesowymi się mierzysz?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wieloznaczność informacji i danych, które mogą być sprzeczne lub niekompletne, co może wpłynąć na podejmowanie decyzji biznesowych.</li> <li>Wprowadzenie technologii sztucznej inteligencji i automatyzacji, co może prowadzić do utraty miejsc pracy i zmiany kwalifikacji pracowników.</li> </ul>
Jakie dylematy będą stały przed Tobą w niedalekiej przyszłości?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wpływ ogólnoswiatowych kryzysów (wojny, kataklizmy, pandemia) na sektor finansowy i ubezpieczeniowy, które mogą prowadzić do niepewności co do stabilności i rentowności.</li> <li>Wprowadzenie nowych technologii, co wymaga zmian w procesach biznesowych i modelu działalności.</li> </ul>
W jakich aspektach potrzebujesz zebrać więcej danych, a do których tematów musisz podejść zwinnie – eksperymentując i działając krok po kroku?	<p><b>Potrzeba zebrania większej liczby danych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza zachowań klientów i preferencji w zakresie usług finansowych i ubezpieczeniowych.</li> <li>Analiza trendów rynkowych i wpływu nowych technologii.</li> <li>Ocena skutków wprowadzenia nowych produktów i usług na rynek.</li> </ul> <p><b>Potrzeba podejścia zwinnego:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optymalizacja procesów biznesowych wobec dynamicznych warunków rynkowych.</li> <li>Eksploracja nowych technologii dla konkurencyjności personalizacji usług.</li> <li>Monitorowanie zmian w regulacjach prawnych i reagowanie na sytuacje kryzysowe.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana i zwinność* (s. 26), E. Błaszczak, 2020, Helion SA.

Ocena umiejętności, które zdaniem Johansena (2012) pozwolą odnaleźć się przedsiębiorstwu (tabela 2) w erze VUCA ma charakter subiektywny, co wynika z istoty obserwacji uczestniczącej. Została

ona oparta na znajomości badanego przedsiębiorstwa przez jednego z autorów oraz branży, której ono jest reprezentantem.



**Tabela 2**

Ocena umiejętności, które pozwolą odnaleźć się przedsiębiorstwu w erze VUCA

Kompetencja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Instynkt twórczy								X		
2. Jasność widzenia								X		
3. Przekuwanie dylematów w możliwości							X			
4. Uczenie się przez doświadczenie										X
5. Bioempatia							X			
6. Konstruktyna depolaryzacja							X			
7. Cicha transparentność									X	
8. Szybka prototypownia								X		
9. Zwinna komunikacja								X		
10. Tworzenie wspólnego gruntu									X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana i zwinność (s. 26), E. Błaszczak, 2020, Helion SA za: Leaders make the future: Ten new leadership skills for uncertain world, B. Johansen, 2012, Berrett-Koehler Publisher.

1. Instynkt twórczy (wewnętrzna chęć tworzenia) – [8/10]: Jest to przedsiębiorstwo o rozwiniętej kulturze innowacyjności i ciągłego rozwoju. Posiada zdolność do wykorzystywania kreatywnych pomysłów, aby osiągnąć sukces. Wskazuje na to szereg inicjatyw takich jak dedykowane centrum badawczo-rozwojowe, w którym eksperci skupiają się na nowych rozwiązaniach technologicznych obejmujących obszar zarówno Big Data, jak i sztucznej inteligencji.
2. Jasność widzenia (strategiczne patrzenie na chaos) – [8/10]: Firma ma określone cele biznesowe i strategię, aby utrzymać swoją pozycję na rynku. Jej działalność skupia się na dostarczaniu usług informatycznych dla sektora ubezpieczeniowego, co pozwala na skoncentrowanie się na jednej branży. Traktuje strategię elastycznie, pamiętając o dewizie Johansena: „Granie po to, by nie przegrać, jest strategią przegraną w erze VUCA” (Johansen i Euchner, 2013, s. 14).
3. Przekuwanie dylematów w możliwości (konstruktynne rozwiązywanie problemów) – [7/10]: Jako firma zorientowana na technologie, ma mniej elastyczne ramy działania w porównaniu do firm wyłącznie technologicznych. Umiejętność włączenia wiedzy z obszaru IT do usług ubezpieczeniowych jest głównym zadaniem firmy. A zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność dotyczą obu branż.
4. Uczenie się przez doświadczenie (wyjście zza biurek) – [10/10]: Dzięki temu, że przedsiębiorstwo wchodzi w skład będącej już od dziesięcioleci na rynku grupy kapitałowej, ma doskonałą możliwość pobierania cennej wiedzy, opierania się na doświadczeniach i wyciągania wniosków. Dzielenie się wiedzą jest standardem.
5. Bioempatia (baczna obserwacja przyrody) – [7/10]: W ramach swojej strategii przedsiębiorstwo stawia na trzy obszary działań: ochronę klimatu, CSR oraz zrównoważony rozwój. Dąży do minimalizowania wpływu na środowisko naturalne oraz angażuje się w projekty społeczne i edukacyjne. Firma uzyskała

- precertyfikat LEED Gold dla nowej siedziby, który potwierdza, że spełnia wysokie standardy środowiskowe i zdrowotne.
6. Konstruktyna depolaryzacja (zarządzanie różnorodnością, łagodzenie konfliktów) – [7/10]: Firma kładzie duży nacisk na budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej poprzez propagowanie kultury debaty i dyskusji. Pojawiające się wyzwania są traktowane jak szanse do uczenia się i doskonalenia, a nie jako przeszkody. Dzięki temu zwinne podejście stosowane przez przedsiębiorstwo staje się naturalną reakcją na zmiany i pozwala na szybką adaptację do nowych sytuacji. Wspierając tę ideę, firma systematycznie prowadzi burze mózgów z udziałem osób reprezentujących różne stanowiska w omawianych kwestiach, co pozwala na tworzenie konstruktywnych rozwiązań w sytuacjach konfliktowych (Schwaber, 2004).
7. Cicha transparentność (autentyczność bez egocentryzmu) – [9/10]: Firma przestrzega wszystkich przepisów prawa, stosuje regulacje i standardy etyczne oraz uczestniczy w uczciwej i legalnej konkurencji. Przedsiębiorstwo udostępnia wszelkie wyjaśnienia dotyczące działalności w jasny i zrozumiały sposób, a jednocześnie stara się chronić prywatność swoich klientów i partnerów biznesowych, dbając o poufność informacji i zachowując odpowiednie środki bezpieczeństwa. Reguluje to dokument Code of Conduct.
8. Szybka prototypownia (sprawdzanie pomysłów nowych rozwiązań) – [8/10]: Podmiot badawczy, korzystając z metodologii Agile, ma za zadanie wykorzystać swój potencjał działań innowacyjnych i możliwie szybko eksperymentować i testować nowe rozwiązania dla sektora ubezpieczeń. Ważną rolę w tym procesie odgrywa dział QA (Quality Assurance), który gwarantuje najwyższy standard jakości nowo tworzonych rozwiązań. Jednym z przykładów jest tutaj projekt chatbota – innowacyjnego asystenta cyfrowego stworzonego do wsparcia procesów obsługi klienta.

9. Zwinna komunikacja (tworzenie sieci kontaktów) – [8/10]: Przedsiębiorstwo wykazuje wysoką zdolność do szybkiego i efektywnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji oraz klientom, korzystając z różnych kanałów. Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie i jej konwersja, czyli relacje pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą zdecydują o tym, czy w firmie tworzona będzie nowa wiedza (Nonaka i Takeuchi, 2000).
10. Tworzenie wspólnego gruntu (kultura dzielenia się wiedzą) – [9/10]: Firma tworzy atmosferę zaangażowania i współpracy wśród pracowników. Regularnie organizuje warsztaty i spotkania zespołów, aby umożliwić pracownikom naukę nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi. Istotnym elementem jest także budowanie wspólnej wizji przedsiębiorstwa i upowszechnianie jego najważniejszych wartości (Collins i Porras, 1996; Mirvis i in., 2010).

## Podsumowanie

Odniesienie sukcesu w erze VUCA wymaga, by przedsiębiorstwa potrafiły się w niej odnaleźć. Dlatego ważnymi elementami ich działalności jest dzielenie się wiedzą oraz wspieranie kultury innowacji i elastyczności. Badana firma jest ważnym elementem strategii grupy kapitałowej, gdzie innowacyjność i szybkość wprowadzania nowych rozwiązań decydują o przewadze konkurencyjnej. Aby określić, czy przedsiębiorstwo ma umiejętności niezbędne do odniesienia sukcesu w erze VUCA, pomocna była ocena stopnia osiągnięcia tych umiejętności (Johansen, 2012). W artykule pokazano, w jaki sposób można wykorzystać nieodłączne cechy otoczenia opisane akronimem VUCA jako szanse. Autorzy, dostrzegając istotne ograniczenia wynikające z subiektywnej natury badań uznają, że co prawda nie można ich uogólnić na branżę IT, jednak zaproponowaną metodę badawczą można wykorzystać w innych przedsiębiorstwach. Zasadne byłoby przy tym rozszerzenie metody badawczej o wywiady z celowo dobranymi przedstawicielami firmy. Zdaniem autorów cel artykułu, jakim było wykazanie, na przykładzie przedsiębiorstwa branży IT, że analiza zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności pozwala na zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych, aby zagrożenia wykorzystać jako szanse na doskonalenie organizacji został osiągnięty.

Posługując się określeniem Taleba (2013), z badań autorów wynika, że przedsiębiorstwo charakteryzuje się antykruchością, co zapewnia wykorzystanie wszechobecnej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności jako szans na rozwój biznesu. Badana firma, podejmując wyzwania i poszukując nowych rozwiązań doskonalących jej funkcjonowanie odnajdzie się w erze VUCA.

## Bibliografia

Acharya, V. V. i Richardson, M. (2009). Causes of the financial crisis. *Critical Review*, 21(2–3), 195–210. <https://doi.org/10.1080/08913810902952903>

Bardhan, I. R., Demirkan, H., Kannan, P. K., Kauffman, R. J. i Sougstad, R. (2010). An interdisciplinary perspective on IT services management and service science. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 13–64. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260402>

Beck, U. (2018). *What is globalization?* Polity Press.

Bennett, N. i Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Bennett, N. i Lemoine, J. (2014b). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).

Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.

Błaszczak, E. (2020). *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana i zwinność*. Helion SA.

Boston Consulting Group. (2013, 21 marca). *Simplify IT complexity, a major opportunity for many companies*. <https://finance.yahoo.com>

Botta-Genoulaza, V. i Milletb. P. A. (2006). An investigation into the use of ERP systems in the service sector. *International Journal of Production Economics*, 99(1–2), 202–221. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.12.015>

Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 96501.

Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Czakon, W. (red.). (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Oficyna Wolters Kluwer.

Dhillon, G. i Backhouse, J. (2000). Technical opinion: Information system security management in the new millennium. *Communications of the ACM*, 43(7), 125–128. <https://doi.org/10.1145/341852.341877>

EY Polska. (2023, 4 stycznia). *Świat VUCA – co to jest? Zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność*. [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest)

Fletcher, G. i Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

Hofmann, P. (2008). ERP is Dead, Long Live ERP. *IEEE Internet Computing*, 12(4), 84–88. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.78>

Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for uncertain world*. Berrett – Koehler Publishers.

Johansen, B. i Euchner, J. (2013) Navigating the VUCA world. *Research – Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>

Kail, E. G. (2011, 6 stycznia). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1>

Klaus, H., Rosemann, M. i Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2, 141–162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>

Kumar, S., Tiwari, P. i Zymbler, M. (2019). Internet of Things is a revolutionary approach for future technology enhancement: a review. *Journal Big Data*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0268-2>

Loh, T. C. i Koh, S. C. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433–3455. <https://doi.org/10.1080/00207540410001671679>

Mack, O. i Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. W O. Mack, A. Khare, A. Krämer i T. Burgartz (red.), *Managing in a VUCA World* (s. 3–19). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1)

Maison, D. (2022). *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Millar, C. C. J. M., Groth, O. i Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Mintzberg, H. i Waters, T. (1985). Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Review Journal*, 6(3), 257–272. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>

Mirvis, P., Googins, B. i Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316–324. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>

Mohanta, B., Nanda, P. i Patnaik, S. (2020). Management of V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Using machine learning techniques in Industry 4.0 Paradigm. W S. Patnaik (red.), *New Paradigm of Industry 4.0. Studies in Big Data*, 64. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25778-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25778-1_1)

Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Wydawnictwo Poltext.

Rainer, R. K. i Prince, B. (2021). *Introduction to information systems*. John Wiley & Sons.

Sanchez, L. i Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9–10), 986–1001. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>

Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA world: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 30(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>

Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft Press.

Taleb, N. N. (2013). *Antifragile: things that gain from disorder*. Random House and Penguin.

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. i O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(1), 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>

Warwick-Ching, L. (2013, 26 marca). Currency wars: Volatility provides profit opportunity. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/e17e1ab0-8714-11e2-9dd7-00144feabdc0>

Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. Defense Technical Information Center, Fort Belvoir, VA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf>

Worley, C. G. i Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>

**Jakub Majewski** jest studentem II stopnia Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej na kierunku zarządzanie. Od 2019 r. jest członkiem zarządu koła naukowego Zarządzanie IT. Uczestniczył w programie wymiany zagranicznej, kształcąc się na Politechnice Monachijskiej. Zawodowo posiada wielokierunkowe międzynarodowe doświadczenie zebrane w USA i Niemczech. Identyfikując swoje zainteresowania z branżą IT jest także autorem wielu publikacji o tematyce technologicznej w serwisie Spider's Web.

**Krzysztof Leja** jest doktorem habilitowanym nauk o zarządzaniu, profesorem Politechniki Gdańskiej. Od 2013 r. jest członkiem Komitetu Naukoznawstwa PAN, a od 2014 r. – Komisji Zarządzania Kulturą PAU. Jest również ekspertem Fundacji Rektorów Polskich. W latach 2016–2018 r. był członkiem Rady Narodowego Kongresu Nauki, a w latach 2018–2020 – Komitetu Polityki Naukowej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Jest też autorem dwóch monografii i ponad 100 publikacji naukowych oraz popularnonaukowych dotyczących szkolnictwa wyższego. Większość publikacji umieszczono na portalu RG: [https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof\\_Leja](https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof_Leja).

## POLECAMY

Wojciech Gasparski, Izabela Koładkiewicz, *Przedsiębiorczość. Etyka i odpowiedzialność*

Poruszana w publikacji problematyka, łącząca przedsiębiorczość ze sferą etyki i odpowiedzialności, powoduje, że może ona stanowić inspirację nie tylko dla badaczy poszukujących nowych wyzwań badawczych, ale także być przydatna dla przedsiębiorców w sferze identyfikacji wyzwań, z jakimi współczesny przedsiębiorca musi się mierzyć. Do nich należy odpowiedź na nową instytucję etycznego i zrównoważonego ładu korporacyjnego, potrzebę formalizacji standardów etycznych, jak też podjęcie działań ukierunkowanych na zapewnienie zrównoważonego rozwoju.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://ksiegarnia.pwn.pl/Przedsiębiorczosc,1028090971,p.html>

Wydawca: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2023.

