

# NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WYKORZYSTYWANE W KREOWANIU SUKCESU ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ



**NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA  
WYKORZYSTYWANE  
W KREOWANIU SUKCESU  
ORGANIZACJI W WARUNKACH  
GOSPODARKI CYFROWEJ**



# **NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WYKORZYSTYWANE W KREOWANIU SUKCESU ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ**

redakcja naukowa  
Piotr Walentynowicz  
Wojciech Machel

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2021

Recenzent  
prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara

Redaktor Wydawnictwa  
Paweł Wielopolski

Projekt okładki i stron tytułowych  
Filip Sendal

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków konferencji naukowej  
„Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej.  
Strategie – Procesy i projekty – ZZL”  
zorganizowanej przez Katedrę Organizacji i Zarządzania  
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-216-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206  
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl  
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: [www.kiw.ug.edu.pl](http://www.kiw.ug.edu.pl)

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. 58 523 14 49

## Spis treści

Wstęp . . . . .	7
<i>Małgorzata Adamska-Chudzińska, Janusz Niezgoda</i> Podejście nieliniarne w zarządzaniu: czy menedżerowie są gotowi do funkcjonowania w zmiennym i niepewnym środowisku? . . . . .	11
<i>Joanna Pallach</i> Motywowanie pokolenia Z w kontekście doskonalenia praktycznej nauki zawodu . . . . .	29
<i>Janusz Czekał</i> Metodyka projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa . . . . .	43
<i>Piotr Grajewski, Piotr Sliż</i> Proces i procedura jako kategorie określające zakres wydajności działania na przykładzie naprawy samochodów w autoryzowanych stacjach obsługi . . . . .	63
<i>Tadeusz A. Grzeszczyk, Paweł Urbański, Andrzej Wodecki</i> Development of Blockchain Business in the Polish Energy Supply Industry . . . . .	83
<i>Wojciech Machel</i> Wykorzystanie koncepcji CRM w sektorze publicznym . . . . .	99
<i>Małgorzata Tyrańska, Robert Szydło</i> Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi . . . . .	119

---

*Marek Kalinowski*

Promocja miasta poprzez grę „Miasteczko” – studium przypadku . . . 133

*Justyna Pawlak*

Work, life czy balans? Łączenie życia zawodowego i prywatnego  
przed oraz w czasie pandemii . . . . . 143

*Dorota Jendza*

Petent, klient czy obywatel – jak są postrzegani przedsiębiorcy  
przez pracowników jednostek inspekcyjnych? . . . . . 161

*Agata Pietroń-Pyszczek, Tomasz Prałat*

Wolontariat kompetencyjny jako przejaw społecznej  
odpowiedzialności biznesu w sektorze usług bankowych . . . . . 179

*Piotr Sliż, Anna Chmielarz*

Implementacja Green Lean w przedsiębiorstwie produkcyjnym –  
ujęcie praktyczne . . . . . 191

*Piotr Sycz*

Design Thinking w zarządzaniu portfelem innowacji . . . . . 207

*Piotr Walentynowicz, Maciej Pieńkowski*

Możliwości wykorzystania elementów Przemysłu 4.0  
w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management – wyniki  
badań pilotażowych . . . . . 219

## Wstęp

Czy wszystkie organizacje oczekują sukcesu? Niewątpliwie tak. Czy wszystkie organizacje mogą osiągnąć sukces? Potencjalnie tak. Jednak czy wszystkie organizacje w praktyce osiągają sukces? Zdecydowanie nie. I wpływa na to wiele czynników. Inną kwestią jest to, czym dla organizacji jest sukces. Czasami liczą się dobre wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa, czasami wizerunek na rynku, jeszcze częściej przetrwanie w dłuższym okresie i zadowolenie z efektów właściciela i pracowników firmy. Wszystko zależy od celów działalności organizacji.

Refleksja nad sukcesem trwa nieprzerwanie od dwóch wieków i jest związana bezpośrednio z rozwojem organizacji przemysłowych. Tymczasem współczesne przedsiębiorstwa przemysłowe walczą o przetrwanie z organizacjami, które powstały w czasach bańki na rynku dotcomów i są tak młode, że mogą nie pamiętać upadku Enron Corporation czy widoku, jaki rozciągał się z dachu jednej z wież Twin Towers w Nowym Jorku.

W czasach niezwykłych zmian, gdy informacja dociera szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, stając się towarem o bardzo krótkim terminie przydatności, a podstawowe zasoby, takie jak: kapitał, wiedza i kluczowe kompetencje, wydają się wypierane przez kapitał relacji międzyorganizacyjnych oraz umiejętność koncentracji i zaangażowania, warto ponownie przyjrzeć się nie tylko źródłom, ale i narzędziom sukcesu organizacji. Czy klasyczne modele funkcjonowania organizacji mają jeszcze zastosowanie i czy dalej wyjaśniają mechanizmy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw? Jaka jest dynamika zmian relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych? Które z uwarunkowań zewnętrznych stają się istotne, a jakie tracą na znaczeniu? A może w ocenie i analizie funkcjonowania współczesnych i przyszłych organizacji należy zwrócić uwagę na coś zupełnie innego?



Karol Darwin przeszło sto lat temu twierdził, że przeżyje gatunek nie najmocniejszy, nie najbardziej inteligentny, ale ten, który najlepiej przystosuje się do zmian. Twórca teorii ewolucji twierdził, że w historii ludzkości przeżyli ci, którzy nauczyli się współpracować i najlepiej improwizować. Czyżby z perspektywy funkcjonowania organizacji kooperacja, relacje sieciowe i dynamiczna improwizacja mają stanowić mieszaninę sukcesu współczesnych i przyszłych organizacji? Tego nie wiemy. Posiadamy wiedzę z zakresu narzędzi i koncepcji zarządzania. Ale czy potrafimy ją stosować? Czy potrafimy je rozwijać? Który z wymienionych elementów może być kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji? Czy do tych czynników należą czynniki miękkie czy elementy związane z procesem formalizacji organizacji? Jak szybko zmieniają się owe kluczowe czynniki sukcesu? Na te i wiele podobnych pytań próbują odpowiedzieć kolejne monografie wydawane w związku z cyklem konferencji „Sukces organizacji. Przejawy i uwarunkowania” organizowanych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego przez Katedrę Organizacji i Zarządzania od ponad 25 lat. Niniejszym oddajemy do Państwa rąk kolejne wydawnictwo z tego cyklu.

Autorzy poszczególnych rozdziałów monografii starają się odpowiedzieć na wybrane problemy dotyczące sukcesu organizacji. Małgorzata Adamska-Chudzińska i Janusz Niezgoda prezentują niezwykle ciekawe wyniki badań dotyczących stopnia gotowości menedżerów do nielinearnego podejścia do zarządzania w aktualnym, wysoce zmiennym środowisku rynkowym. Joanna Palach przedstawia wyniki przeprowadzonych badań w zakresie czynników motywacyjnych uczniów szkoły branżowej. Janusz Czekał koncentruje się na metodyce projektowania zmian w systemach taryfowych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w obliczu zmian związanych z nowymi uwarunkowaniami rynkowymi, a Piotr Grajewski i Piotr Sliż zastanawiają się nad rolą podejścia procesowego w budowaniu sukcesu stacji obsługi samochodów.

W dalszej części monografii autorzy przedstawiają problematykę wykorzystania narzędzi zarządzania w sektorze publicznym. Tadeusz A. Grzeszczyk, Paweł Urbański i Andrzej Wodecki rekomendują rozwój biznesu w sektorze energetycznym w oparciu na technologii Blockchain. Wojciech Machel przedstawia doświadczenia wykorzystania koncepcji CRM w funkcjonowaniu i ewolucji sektora publicznego. Marek Kalinowski w formie studium przypadku przedstawia koncepcję promocji miasta wpisującą się w aktualny

w ostatnim okresie nurt grywalizacji. Rozdział ten jest poprzedzony rozważaniami Małgorzaty Tyrańskiej i Roberta Szydło na temat możliwości zastosowania grywalizacji do motywowania współczesnych pracowników. Z kolei Dorota Jendza prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności w kontekście postrzegania przedsiębiorców przez pracowników badanych jednostek.

Justyna Pawlak prezentuje wyniki badań dotyczące zachowania równowagi pracowników pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym w warunkach pracy zdalnej wywołanej sytuacją pandemiczną. Problem ten wydaje się istotny z punktu widzenia nie tylko aktualnej sytuacji spowodowanej warunkami COVID-19, ale także w przyszłości dla skutecznego wykorzystywania w organizacji instrumentów związanych z telepracą.

Monografię zamykają trzy rozdziały związane z zarządzaniem projektami oraz Lean Management. I tak Piotr Sycz przedstawia koncepcję Design Thinking w zarządzaniu portfelem innowacji. Piotr Sliż wraz Anną Chmielarz analizują warunki zastosowania koncepcji Green Lean w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Natomiast Piotr Walentynowicz i Maciej Pieńkowski prezentują możliwości wykorzystania elementów Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management, opierając się na wynikach badań empirycznych.

Zaprezentowane w monografii zagadnienia oraz analizy możliwości wykorzystania we współczesnych organizacjach różnorodnych metod i narzędzi dla budowania ich sukcesu wskazują na ciągłą potrzebę poszukiwania nowych, czasami bardziej interdyscyplinarnych rozwiązań. W zmieniającym się świecie przedsiębiorstwa oraz organizacje publiczne stale muszą poszukiwać nowych dróg do osiągnięcia sukcesu, często w sposób innowacyjny. Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do poszerzania wiedzy na ten temat. Wszystkim autorkom i autorom serdecznie dziękujemy za wkład i zaangażowanie w opracowanie monografii.

Piotr Walentynowicz, Wojciech Machel



## **Podejście nielinarne w zarządzaniu: czy menedżerowie są gotowi do funkcjonowania w zmiennym i niepewnym środowisku?**

### Streszczenie

Celem rozdziału było zaprezentowanie nieliniarnego podejścia w zarządzaniu oraz zidentyfikowanie stopnia gotowości menedżerów do nieliniarnego zarządzania w zmiennym i niepewnym środowisku, czego przejawem była pandemia COVID-19<sup>1</sup>.

W części teoretycznej wyjaśniono zasadność i istotę nieliniarnego podejścia, zwracając uwagę na zróżnicowanie form działań kształtowanych na bieżąco w kontekście specyficznego splotu zachodzących zmian, a także konieczność liczenia się z nieplanowanymi stratami i szybkiego dostrzegania pozytywnych skutków ubocznych, które mogą być zaczątkiem nowych strategii o dużym znaczeniu dla organizacji. Przedstawiono główne wyzwania kompetencyjne, jakie stoją przed współczesnymi menedżerami, stanowiące zarazem wyznaczniki nieliniarnego zarządzania. Zaliczono do nich: planowanie adaptacyjne, wieloperspektywiczność, elastyczność i antykruchłość.

W części empirycznej przedstawiono wyniki badań własnych ukierunkowanych na zweryfikowanie założenia o istnieniu pozytywnej współzależności pomiędzy stopniem absorpcji nieliniarnych warunków działania a otwartością menedżerów na dalsze funkcjonowanie w nieliniarnym środowisku. Badania zostały zrealizowane przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety na grupie 149 menedżerów dużych i średnich firm funkcjonujących na terenie Polski.

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

Wykazano, że badani menedżerowie prezentują umiarkowany stopień absorpcji nieliniarnych warunków funkcjonowania, co oznacza, że w miarę dobrze sobie radzą w niestandardowych sytuacjach naznaczonych pandemią. Ponadto znaczna część badanych menedżerów deklaruje otwartość na dalsze funkcjonowanie w dynamicznej rzeczywistości. Badanie współzależności wykazało statystycznie istotny związek jedynie pomiędzy otwartością menedżerów na dalsze nieliniarne funkcjonowanie a podejmowaniem przez nich działań charakteryzujących się elastycznością i antykruchością, czyli polegających na szybkim mobilizowaniu się do nowych zadań oraz dostrzeganiu nowych szans pomimo doświadczanych strat. Zaprezentowane wyjaśnienie można potraktować z jednej strony jako pozytywną charakterystykę gotowości menedżerów do działania w warunkach nielinierności, z drugiej strony należy zauważyć brak pełnego potwierdzenia (tylko dwa wyznaczniki absorpcji korelują z otwartością menedżerów) co do trwałości motywacji do dalszego podtrzymywania tego typu aktywności. Uzyskane dane wskazują, że pomimo aktualnie deklarowanej stosunkowo dużej otwartości na zmienność mogą wystąpić czynniki, które utrudnią menedżerom utrzymanie motywacji do dalszego funkcjonowania w nieliniarnym środowisku.

Słowa kluczowe: podejście nieliniarne, zarządzanie, menedżer, zmienne i niepewne środowisko, antykruchość.

## Wprowadzenie

Dotychczas pomimo wyraźnie akcentowanej dynamiczności i turbulencji i różnych sfer otoczenia organizacji panowało przekonanie, że u podstaw wszelkich działań leżą pewne stabilne fundamenty w postaci określonych algorytmów i reguł postępowania. Czas pandemii COVID-19 mocno zachwiał fundamentami takiego podejścia. Odejście od standardów i nieliniarność podejmowanych działań to nowe charakterystyki funkcjonowania, które trudno jest zoperacjonalizować, ponieważ każda sytuacja wymaga innych, wcześniej niesprawdzonych rozwiązań. Pełen niepewności czas pandemii ujawnił rozbieżność pomiędzy stanem przygotowania a zdolnością do funkcjonowania w kryzysie procedur i standardów. Pojawia się pytanie: jak zmienność i niepewność otoczenia, znacznie zintensyfikowana w czasie pandemii, wpływa na realizację funkcji menedżerskich? W jaki sposób menedżerowie radzą sobie z nieugiętą naturą i skutkami bezwzględnej

gospodarki? A nade wszystko, czy są gotowi do funkcjonowania w nowej rzeczywistości nieliniarnego zarządzania pracownikami?

Celem rozdziału jest zaprezentowanie nieliniarnego podejścia w zarządzaniu na podstawie teorii złożoności oraz zidentyfikowanie stopnia gotowości menedżerów do nieliniarnego zarządzania w środowisku, które charakteryzuje zmienność i niepewność. Przyjęto założenie, że aktualny stopień absorpcji nieliniarnych warunków działania pozostaje w związku z zakresem otwartości na dalsze funkcjonowanie w nieliniarnym środowisku. Obie zmienne – absorpcja i otwartość menedżerów – zostały zoperacjonalizowane poprzez określenie szczegółowych charakterystyk lub deklarowanych stanów. W celu zweryfikowania przyjętych hipotez przeprowadzono badania ankietowe wśród 149 menedżerów dużych i średnich firm funkcjonujących na terenie Polski.

## Zasadność i istota nieliniarnego podejścia w zarządzaniu

Sytuacja pandemii spowodowała wzrost złożoności i chaosu w funkcjonowaniu organizacji. Rezultatem tych zmian jest trudność w przewidywaniu długookresowych zachowań oraz procesów społecznych i organizacyjnych. Do tej pory, pomimo pewnej zmienności i złożoności otoczenia, firmy starały się budować plany biznesowe w oparciu na pewnej klasycy, tj. wizji, misji, tworząc określone horyzonty planowania, cele strategiczne i operacyjne i ostatecznie szczegółowe plany działania. Linearne podejście dawało poczucie przewidywalności, kontroli przebiegu biznesu i dbałości o jego efektywność. Obecnie trudno jest prognozować i układać skuteczne plany biznesowe, ponieważ może się okazać, że utrzymanie relacji biznesowych z ważnymi wcześniej kontrahentami w jednej chwili staje się wyłącznie obciążeniem finansowym.

Zrozumienie zmian spowodowanych pandemią wymaga odwołania się do teorii złożoności, która powstała na podstawie teorii chaosu (Mesjasz 2004: 58; Wollin, Perry 2004: 559). Teoria złożoności ujawnia, jak w wyniku wzajemnych interakcji elementów danego systemu generowana może być większa liczba elementów wyjściowych niż suma elementów wejściowych (Smith 2005: 23). Po osiągnięciu wartości krytycznej stanu równowagi system

zaczyna wykazywać bifurkacje, czyli skokowe zmiany własności zachodzące w dwóch lub kilku kierunkach, przy czym nie jest możliwe dokładne określenie prawdopodobieństwa wyboru typu bifurkacji (Mesjasz 2004: 59).

Zgodnie z prawem Feigenbauma nieprzewidywalność początkowo narasta w sposób arytmetyczny, równomiernie. Jednak po pewnym czasie, po przekroczeniu tzw. progu określanego jako stała Feigenbauma jej dalszy rozrost staje się nie do przewidzenia (Campbell i in. 2019: 67). Zatem chaos, którego skutkiem jest nieprzewidywalność, jest wzmacniany rozrostem tej nieprzewidywalności. Takiej rzeczywistości menedżer nie jest w stanie kontrolować i dlatego obawia się chaosu. Nieprzewidywalność wytrąca z dotychczasowego komfortu życia i trybu pracy, narusza poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Niepewność staje się cechą charakterystyczną współczesnych organizacji (Chirkowska-Smolak, Grobelny 2015: 26).

Zarządzanie w takim systemie musi dokonywać się w powiązaniu z dynamiką zmian i interakcjami elementów systemu, w którym funkcjonuje organizacja. Teoria złożoności wskazuje, że zarządzanie w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym systemie powinno być wspierane nie tyle szczególnymi cechami menedżera lub proceduralnymi zasadami, co typem podejścia do procesów charakteryzujących ten system. Specyficzność tych procesów cechuje nieciągłość (Rokita, Dziubińska 2016) i dążenie do ponownego dopasowania systemu do nowych, zmienionych warunków.

W celu zrozumienia tego wysoce złożonego systemu należy wymienić najważniejsze z tych procesów. Należą do nich: emergencja, samoorganizacja i koewolucja (Wilczyński 2011: 380). Emergencja polega na tym, że pewna drobna zmiana czy niewielkie zaburzenie warunków początkowych może generować nieoczekiwane lawinowe zmiany w innych częściach systemu. Procesu tego nie można w żaden sposób ograniczyć ani przewidzieć (Halley, Winkler 2008: 10). Samoorganizacja polega na samodzielnym wywoływaniu zmian przez elementy systemu mających na celu uzyskanie i zachowanie wcześniej zaburzonej struktury systemu. Usunięcie jednego elementu systemu w wyniku samoregulacji prowadzi do zlikwidowania powstałej luki. Koewolucja z kolei jest procesem jednoczesnych interakcji pomiędzy elementami systemu, co wspiera procesy adaptacyjne i ewolucyjne systemu. Na przykład wdrożenie nowej technologii przez daną grupę organizacji

może zainicjować wiele projektów komplementarnych lub konkurencyjnych w innych organizacjach (Wilczyński 2015: 102).

Reakcja na wskazane procesy, będące właściwościami wysoce złożonego systemu, nie może polegać na liniowym porządku działań. Tworzenie i realizowanie w takich warunkach jednej konkretnej strategii funkcjonowania organizacji nie gwarantuje skutecznego poruszania się po nowej rzeczywistości i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niezbędne wydaje się inne podejście do zarządzania. Skoro chaosu przebiegu wspomnianych procesów nie można kontrolować, to pierwszym krokiem – jak się wydaje – powinno być mentalne zaakceptowanie nowej złożonej rzeczywistości. Oczekiwanie na powrót poprzednich warunków nie jest działaniem sensownym, gdyż ze względu na emergentny i koewolucyjny charakter wspomnianych wcześniej procesów taka możliwość w zasadzie nie istnieje. Natomiast to, na co menedżer może mieć wpływ, to własne zachowania w tym trudnym środowisku, zwinne zarządzanie sobą i zasobami organizacji (Sarnecki 2019).

Przydatnym wydaje się tu porównanie menedżera do kapitana statku podczas sztormu. Kapitan statku nie jest w stanie zarządzać sztormem, ale zdecydowanie może zarządzać sobą i swoją załogą w tym sztormie. Przy czym takie podejście wymaga zredefiniowania pojęcia pracy zespołowej oraz nauczenia się mechanizmów rządzących złożonym, a właściwie naturalnym środowiskiem. Znajomość tych mechanizmów warunkuje podejmowanie zwinnych działań, będących świadomą reakcją wynikającą z bieżących obserwacji sytuacji oraz pozwalających na wykorzystanie szans i wzrost wartości organizacji (Meredith, Francis 2000: 137; Sajdak 2013). Akceptacja zmian dokonujących się w otoczeniu wymaga więc gotowości na wiele scenariuszy zdarzeń i zwinnego odnajdywania się w nich przy uwzględnieniu posiadanego potencjału.

Konsekwentnie do zaproponowanej charakterystyki należy przyjąć, że pożądaną formą zachowania się menedżera w zmiennym i niepewnym środowisku jest adekwatna nieliniarność działań. Istota nieliniarnego podejścia do zarządzania polega na akceptowaniu zmienności otoczenia, umiejętności odczytania i zrozumienia stanu procesów tworzących aktualną sytuację organizacji w złożonej rzeczywistości oraz kreowaniu takich działań organizacyjnych, na które menedżer może mieć wpływ, a które stanowią zwinną odpowiedź na bieżący stan tych procesów oraz pozwalają



na osiągnięcie i optymalizowanie istotnych dla organizacji wartości. Należy podkreślić, że nielinearność zakłada zdolność do zróżnicowanych form działań kształtowanych na bieżąco w kontekście specyficznego spłotu oczekiwań wpływających z wysoce złożonych warunków działania (Ratajczak 2008). Podejście takie warunkuje sprawność działania w zmiennym i niepewnym środowisku – polega ono na liczeniu się z nieplanowanymi stratami i szybkim dostrzeganiu pozytywnych skutków ubocznych, które mogą być zaczątkiem nowych strategii o dużym znaczeniu dla organizacji.

## Wyzwania kompetencyjne menedżerów w zmiennych i niepewnych uwarunkowaniach

Właściwe zastosowanie podejścia nielinearnego w zarządzaniu polegające na tworzeniu wielu scenariuszy działań podejmowanych przez zwinne zespoły w odpowiedzi na bieżącą sytuację organizacji w wysoce złożonym środowisku stawia przed menedżerami trudne wyzwania kompetencyjne. Jednym z nich jest adaptacyjne planowanie, które polega na długoterminowym ujmowaniu działalności organizacji przy uwzględnieniu jedynie ogólnego zarysu planu pozwalającego na szybkie dostosowywanie się do zmian. Warunkiem zasadniczym tego rodzaju zachowania jest mentalna akceptacja zmienności warunków działania oraz podjęcie formy przywództwa rozproszonego (Fernandez, Shaw 2020: 39). Polega ono na rozłożeniu zadań menedżerskich na sieć zespołów na różnych poziomach organizacji mogących wywierać twórczy wpływ w czasie zmian (Holcombe, Kezar 2017). Rezultatem takiego podejścia powinno być nieustanne skuteczne adaptowanie się organizacji do zmieniających się warunków.

Wielość możliwych form dostosowania wiąże się z kolejnym wyzwaniem, jakim jest wieloperspektywiczność działania. Konsekwencją wspomnianej otwartości na wyzwania powinna być zdolność do odczytywania i rozpoznawania specyficznych cech zmieniających się sytuacji i ujmowania ich w adekwatnych im perspektywach, które wyznaczają kierunek działania pożądaný w bieżącej sytuacji. Tak rozumiana świadomość sytuacyjna menedżera (Garcia 2006: 8) i zdolność redefiniowania rzeczywistości pełnią istotną

funkcję w formowaniu wielu strategii będących skuteczną odpowiedzią na aktualny układ warunków działania.

Następną oczekiwaną kompetencją nieliniarnego menedżera jest elastyczność. Ta dość dobrze rozpoznana cecha zwinnych zespołów od zarządzającego nimi menedżera wymaga samoświadomości posiadanego potencjału i zasobów organizacji (Garcia 2006: 8), a także umiejętności zmobilizowania oraz przekierowania uwagi i energii na nowe działania. Szybkie i właściwe reagowanie pozostaje tu w związku z dobrą komunikacją i gotowością do uczenia się w sytuacji zmiany i wychodzenia poza dotychczasowe schematy, a tym samym z dbałością o interesy organizacji poprzez wykorzystanie zalet zmian jako nadarzających się szans (Olak 2017: 49).

Doniosłą rolę należy przypisać kolejnemu wyzwaniu nieliniarnego menedżera, jakim jest antykruchłość. Nassim Nicholas Taleb (2013), autor koncepcji antykruchłości, wykazał, że oprócz dwóch skrajnych stanów, wytrwałości i kruchości, możemy mieć do czynienia jeszcze z trzecim stanem – antykruchłości, i że dotyczy on sytuacji, którym służą kryzysy. Pod wpływem nieoczekiwanych zmian rzeczywistość ulega wprawdzie istotnemu rozproszeniu, deregulacji czy nawet rozpadowi, ale równocześnie skutki uboczne tych przemian mogą okazać się korzystne dla dalszego, zmienionego funkcjonowania. Pewne elementy muszą być kruche, jak twierdzi Taleb, aby te antykruche wzmacniały cały system i posuwały rozwój naprzód.

Antykrucha postawa menedżera pozwala odnajdywać się w warunkach zmienności i niepewności, a w konsekwencji zmieniać i doskonalić organizację. Można ją uznać za fundament dzisiejszego biznesu. Niezbędne tu jest wykorzystywanie pozytywnego podejścia do zmienności i przypadkowości oraz wyrosłej na nich niepewności, do wychwytywania korzystnych atrybutów trudnych okoliczności. Zdolność dostrzegania nieprzewidywanych wcześniej korzyści poszerza zakres skuteczności działań, obejmując nim także warunki różnorodne i niestandardowe. Podlegając ciągłej ewolucji, menedżer wraz z kolejnymi zmianami doskonali swoją działalność. Paradoksalnie postawa antykruchłości wzmacnia się dzięki zmienności (Taleb 2020).

Tego rodzaju postawy od dawna są charakterystyczne dla społeczeństw Dalekiego Wschodu. Kultury azjatyckie w przeciwieństwie do europejskich traktują nieliniarność jako stan naturalny i niejako z góry zakładają możliwość wielu rozwiązań, których skuteczność będzie zależała od uwarunkowań

konkretnej sytuacji. Opierając się na tezie Taleba, że „wiatr gasi świecę i podsyca ogień”, od antykruchego menedżera można oczekiwać, że w przypadku zmienności i niepewności będzie się starał uzyskiwać z nich korzyści, a nie stawiać na postawę „byle przetrwać”. Umiejętność godzenia się ze stratami i dostrzeganie nowych szans prowadzi bowiem do rozwoju i doskonalenia organizacji.

Wskazane kompetencje tworzą podstawowe wymiary pozwalające rozpoznać stopień, w jakim menedżerowie stosują nieliniarne zarządzanie i tym samym stopień, w jakim odnajdują się w obecnej rzeczywistości. Można zatem, z pewną ostrożnością, przyjąć, że stanowią zasadnicze wyznaczniki nieliniarnego zarządzania. Prezentacja wyników badania empirycznego na ten temat stanowi jeden z głównych celów niniejszego opracowania.

## Przygotowanie menedżerów do nieliniarnego zarządzania w świetle badań własnych

### Metodyka badań

Celem podjętych badań było zidentyfikowanie stopnia gotowości menedżerów do nieliniarnego zarządzania w środowisku, które charakteryzuje zmienność i niepewność. Tak sformułowany cel wymagał zastosowania dwóch charakterystyk gotowości menedżerów, tj. stopnia absorpcji nieliniarności w aktualnych działaniach i zakresu otwartości na dalsze nieliniarne funkcjonowanie. Istotne było także rozpoznanie, w jakim stopniu obie charakterystyki postawy gotowości współwystępują ze sobą oraz czy otwartość menedżerów na nieliniarne zarządzanie może być rozwijana lub podtrzymywana w przyszłości. Podjęte czynności badawcze były ukierunkowane na zweryfikowanie następujących hipotez:

Hipoteza 1: menedżerowie w niskim stopniu stosują nieliniarne zarządzanie (niski stopień absorpcji).

Hipoteza 2: menedżerowie prezentują wysoki zakres otwartości na funkcjonowanie w nieliniarnym środowisku.

Hipoteza 3: istnieje pozytywna zależność pomiędzy absorpcją a otwartością na nieliniarne zarządzanie.

W zrealizowanych badaniach uczestniczyło 149 menedżerów, głównie dużych i średnich firm usytuowanych na terenie Polski Południowej. Zdecydowana większość firm (83%) funkcjonowała w sektorze prywatnym, a pozostałe 17% w sektorze państwowym. Wśród badanych 51% stanowiły kobiety, a 49% – mężczyźni. Blisko 1/3 badanych stanowili menedżerowie wyższego szczebla, a pozostałe 2/3 to menedżerowie średniego szczebla. Biorąc pod uwagę wiek, 2/3 menedżerów uplasowało się w przedziale 31–50 lat, w tym 45% w przedziale 31–40 lat. Blisko 90% respondentów legitymowało się wykształceniem wyższym, pozostali – średnim.

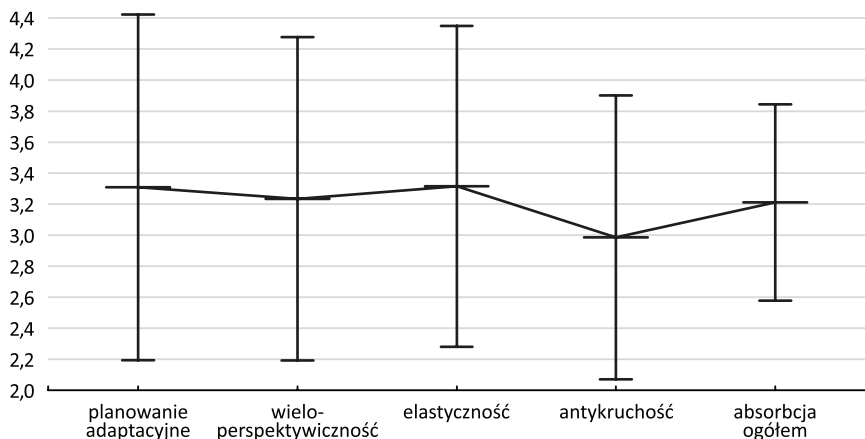
Dobór badanych ze względu na okres zatrudnienia w firmie był dość równomiernie zróżnicowany: blisko 20% to menedżerowie, których staż pracy nie przekraczał 2 lat, 20% – mieściło się w przedziale 2–5 lat, 26% – 5–10 lat, 17% – 10–15 lat, a 17% to zatrudnieni powyżej 15 lat. Na podstawie zaprezentowanych charakterystyk można określić przybliżony profil respondenta i wskazać, że badany to menedżer średniego szczebla w wieku 31–50 lat, zatrudniony w sektorze prywatnym posiadający wykształcenie wyższe, kobieta lub mężczyzna, o zróżnicowanym stażu pracy w danej firmie.

Do zrealizowania czynności badawczych wykorzystano badania ankietowe typu CAWI, opierając się na kwestionariuszu autorskim. Narzędzie zostało opracowane w taki sposób, aby możliwe było uzyskanie informacji o stopniu absorpcji nieliniarnych warunków działania, a także zakresie otwartości na dalsze działanie w takich warunkach. Dane uzyskane jako odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu oraz ich statystyczne opracowanie pozwoliły odnieść się do postawionych hipotez. Do oceny rzetelności kwestionariusza badawczego wykorzystano współczynnik  $\alpha$ -Cronbacha (Brzeziński 2019). Dla ocenianego kwestionariusza uzyskano  $\alpha$ -Cronbacha = 0,8067, co wskazuje, że użyty zestaw pytań wykazuje wysoką rzetelność (Wong, Yeh 2009).

## Rezultaty badań

Do zweryfikowania stopnia absorpcji nieliniarnych warunków działania wykorzystano przedstawione w części teoretycznej cztery wyznaczniki zarządzania w takim środowisku, tj. planowanie adaptacyjne, wieloperspektywiczność, elastyczność i antykruchosc. Przy zastosowaniu skali

semantycznej respondenci dokonywali oceny stopnia nasilenia danego aspektu w realizowanych działaniach. Uzyskane dane pozwoliły wyznaczyć średnie poszczególnych aspektów i określić średnią absorpcji, co zostało zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Średnie i odchylenia standardowe wyznaczników absorpcji

Źródło: opracowanie własne.

Analiza średnich na podstawie przyjętej skali wartościowania zmiennych wykazała, że badani menedżerowie prezentują umiarkowany stopień absorpcji nielinearności, który wynosi 3,2. Uzyskany wynik okazał się korzystniejszy niż pierwotnie zakładany (hipoteza 1). W zakresie aspektów szczegółowych, takich jak planowanie adaptacyjne, wieloperspektywiczność i elastyczność, średnie były nieco wyższe (3,3), natomiast w przypadku antykruchości osiągnięto poziom niższy (2,98). Różnice te wydają się uzasadnione, gdyż w nowej, niezwykle zmiennej rzeczywistości menedżerom najtrudniej jest dostrzegać szanse i korzyści sytuacji, które ich zaskakują i wywołują niepewność. Niemniej jednak należy zauważyć, że stwierdzony umiarkowany stopień absorpcji nieliniarnych warunków środowiska prezentuje badanych jako menedżerów dobrze tolerujących zmienność i doceniających rolę badanych kompetencji jako sprzyjających skutecznym i efektywnym działaniom. Pozytywny wydźwięk tego wniosku wzmacnia fakt, że nowa



ISBN 978-83-8206-216-8