



— RAPORT Z BADAŃ —

POLSKI LIDER: DECYZJE W CZASACH VUCA

 4RESULTS

4inspire
bądź bardziej!



Założenia badania i metodyka

Inspiracja do badania





1. VUCA to akronim wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu Zimnej Wojny: Volatility (zmienność, ulotność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) i Ambiguity (niejednoznaczność).
2. Zajmując się tematem zjawiska VUCA zwróciliśmy uwagę na brak ogólnodostępnych polskich badań, realizowanych z udziałem zarządzających.
3. Postanowiliśmy zrealizować badanie wykorzystujące możliwości dystrybucji badania menedżerom, którzy biorą udział w naszych szkoleniach.

Kwestionariusz badawczy

BUSHOR 1126 1-7
ARTICLE IN PRESS
Business Horizons (2014) xxx, xxx–xxx

Available online at www.sciencedirect.com
ScienceDirect

 ELSEVIER

 KELLEYSCHOOL OF BUSINESS
INDIANA UNIVERSITY
www.elsevier.com/locate/bushor

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world

^a Nathan Bennett ^{a,*}, G. James Lemoine ^b

^a Robinson College of Business, Georgia State University, Tower Place 200, Suite 400, 3348 Peachtree Road NE, Atlanta, GA 30326, U.S.A.
^b Scheller College of Business, Georgia Institute of Technology, 800 W. Peachtree Street, Atlanta, GA 30308, U.S.A.

KEYWORDS
VUCA;
Volatility;
Uncertainty;
Complexity;
Ambiguity;
Leadership

Abstract VUCA is an acronym that has recently found its way into the business lexicon. The components it refers to—volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity—are words that have been variously used to describe an environment which defies confident diagnosis and befuddles executives. In a “VUCA world,” both pundits and executives have said, core activities essential to driving organizational performance—like strategic planning—are viewed as mere exercises in futility. VUCA conditions render useless any efforts to understand the future and to plan responses. When leaders are left with little to do other than wring their hands, organizational performance quickly falls at risk. In this installment of Organizational Performance, we demonstrate that by overlooking important differences in the conditions that volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity describe, we have disempowered leaders. We show how leaders can appreciate the differences among each of these challenging situations in order to properly allocate scarce resources to preserve and enhance organizational performance.
© 2014 Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.

1. Living in a VUCA world
“Across many industries, a rising tide of volatility, uncertainty, and business complexity is roiling markets and changing the nature of competition.” (Doheny, Nagali, & Weig, 2012)
Observations such as this, from a recent issue of the *McKinsey Quarterly*, have been used to energize leaders as they rise to confront yet another day in unpredictable times—as well as to sell these same leaders consulting services. Employing an acronym for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity¹ (VUCA), pundits and leaders alike have asserted that we now live in a “VUCA world.” This ongoing churn in the business environment creates myriad traps for leaders. Of course, optimists see the edge a company can gain if its leaders master the accompanying challenges. For example:

^{*} Corresponding author
E-mail addresses: nate@gsu.edu (N. Bennett), jim.lemoine@scheller.gatech.edu (G.J. Lemoine)

¹ The acronym VUCA originated in the U.S. military (Whiteman, 1998).

0007-6813/\$ – see front matter © 2014 Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

1. Podstawą kwestionariusza badawczego był artykuł „What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world” przedrukowany w Harvard Business Review, zbierający opracowania zjawiska VUCA z ostatnich 30 lat. Badacze opisali 4 dystynktywne definicje wymiarów VUCA.
2. Na podstawie tych 4 definicji VUCA opracowaliśmy kwestionariusz z 12 stwierdzeniami (po 3 odnoszącymi się do każdego wymiaru VUCA: Zmienność, Niepewność, Złożoność, Niejednoznaczność), które można oceniać na skali 1-5.
3. Bardzo dziękujemy za wsparcie w przygotowaniu kwestionariusza badaczkom ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej: Marcie Żerkowskiej-Balas, Katarzynie Żukowskiej, Magdalenie Łuźniak-Piecha

Kwestionariusz badawczy: 12 stwierdzeń w 4 wymiarach

Zmienność

1. Podejmując decyzje, muszę uwzględnić wiele czynników, które ciągle się zmieniają.
2. Moja praca wymaga ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków.
3. Jest mi trudno przewidzieć kierunek zmian w mojej branży.

Złożoność

1. W procesie podejmowania decyzji muszę uwzględnić wiele różnych interesów, zależności.
2. Aby zebrać informację, muszę zebrać wiele informacji z różnych źródeł.
3. Dociera do mnie coraz więcej informacji co utrudnia podejmowanie przeze mnie decyzji.

Niejednoznaczność

1. W mojej pracy zasady podejmowania decyzji, które obowiązywały do tej pory, zmieniają się.
2. W mojej pracy podejmowanie decyzji na podstawie dotychczasowych zasad stają się niemożliwe.
3. Informacje, które docierają do mnie są niejednoznaczne, dotychczasowe procedury i zasady nie pozwalają mi dobrze ich zrozumieć.

Niepewność

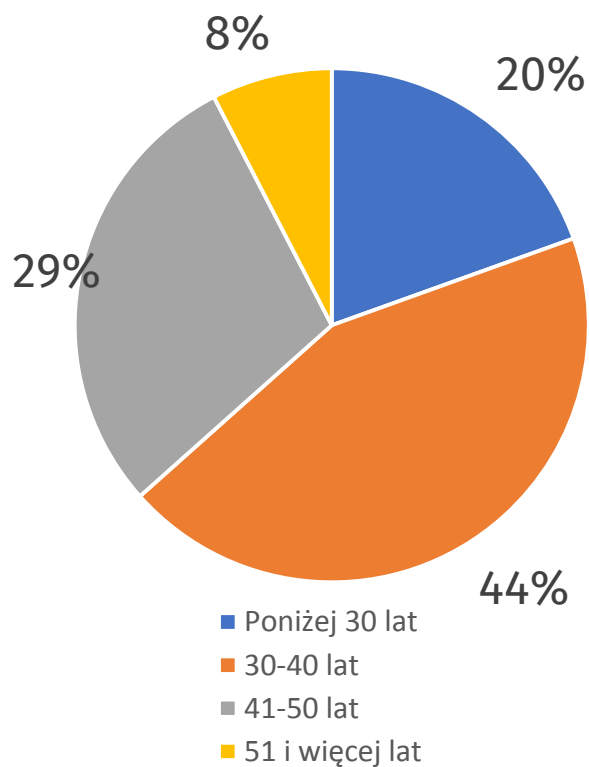
1. Coraz rzadziej jestem w stanie przygotować się do różnych nieprzewidywalnych sytuacji, co utrudnia mi podejmowanie decyzji.
2. Skutki podejmowanych przeze mnie decyzji są coraz mniej przewidywalne.
3. Moja firma zapewnia mi odpowiednie narzędzia lub metody działania umożliwiające przetwarzanie napływających informacji.

Metodyka badania

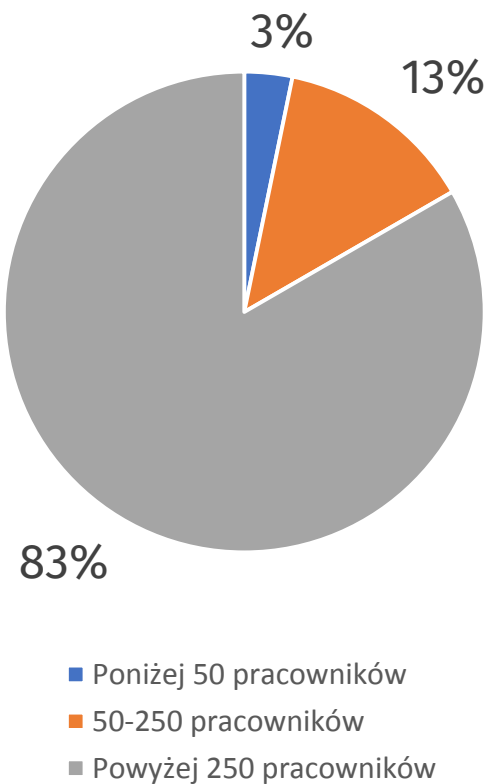
- I. Badanie, w formie kwestionariusza z 12 pytaniami zamkniętymi i metryczką zrealizowano w miesiącach lipiec – grudzień 2019 r.
- II. Kwestionariusz był dystrybuowany menedżerom i kierownikom podczas szkoleń 4Results i miał charakter anonimowy.
- III. W badaniu wzięło udział 479 menedżerów i kierowników z różnych branż.
- IV. W badaniu wzięli udział przede wszystkim zarządzający z dużych (250+) firm (83% próby), w wieku 30-50 lat (73%) z różnych branż.

Uczestnicy badania

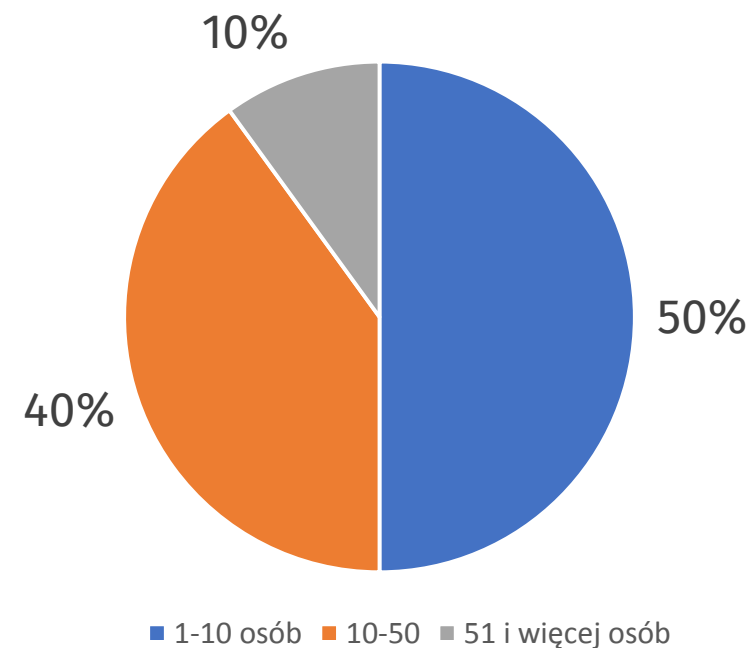
Wiek

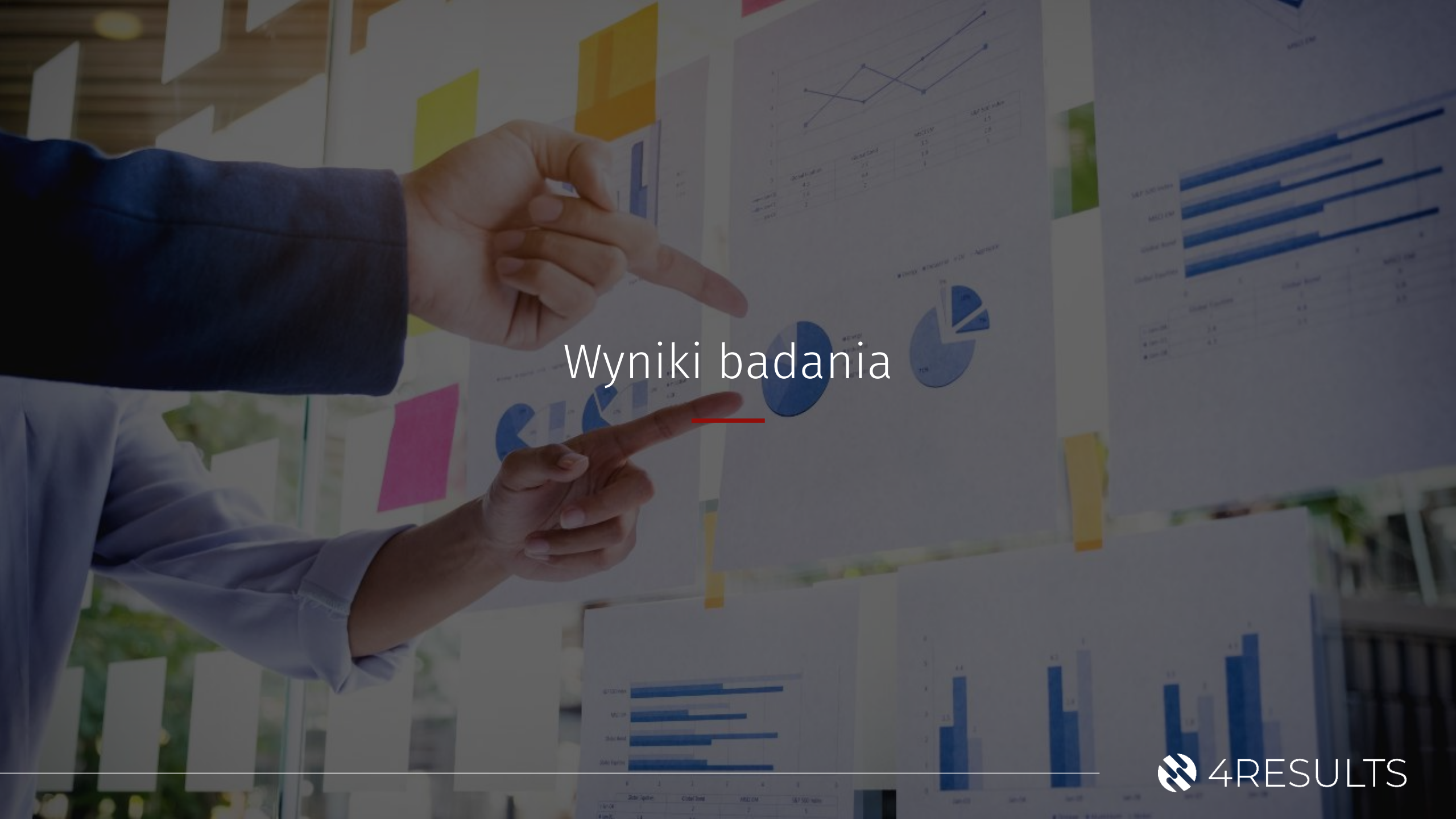


Wielkość firmy



Iloma osobami zarządzasz?

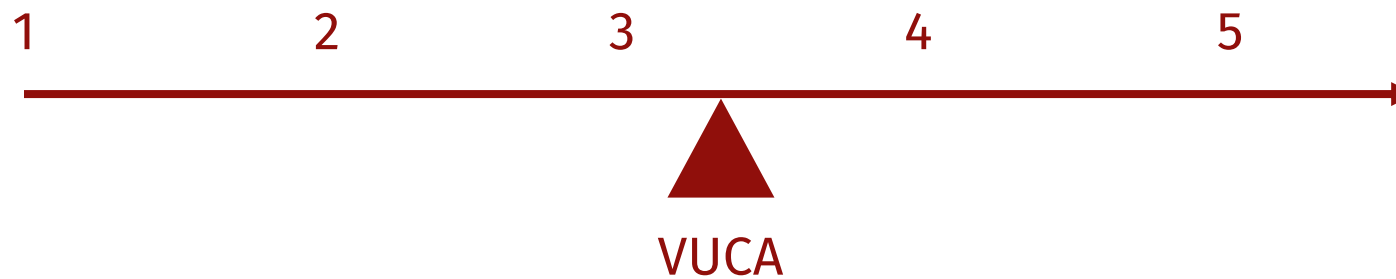


A person's hand in a blue suit sleeve points towards a document. The document features several data visualizations: a line graph at the top with two data series, a table below it with columns for 'Decalogo', 'Global Goals', 'MSCI', and 'S&P 500 Index', a pie chart to the right, and a horizontal bar chart at the bottom. The background is a blurred office setting with other documents and sticky notes.

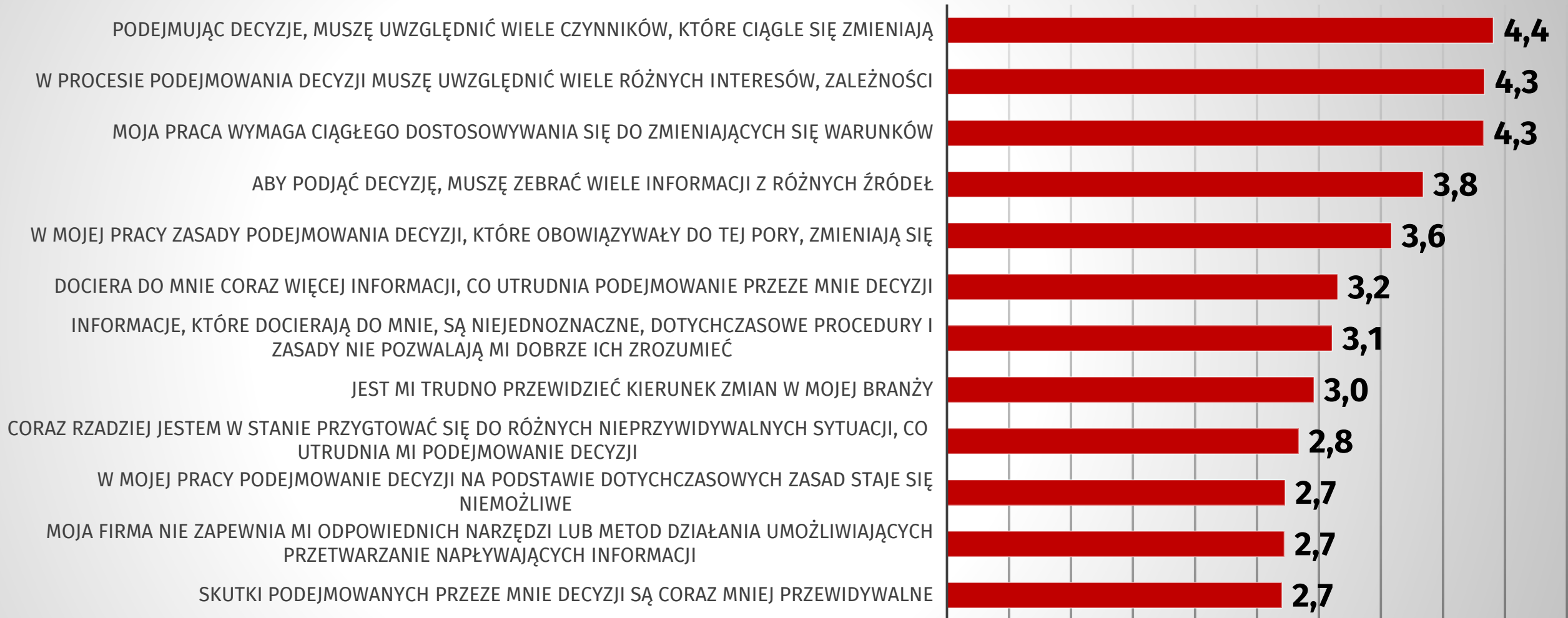
Wyniki badania

Średni wskaźnik VUCA

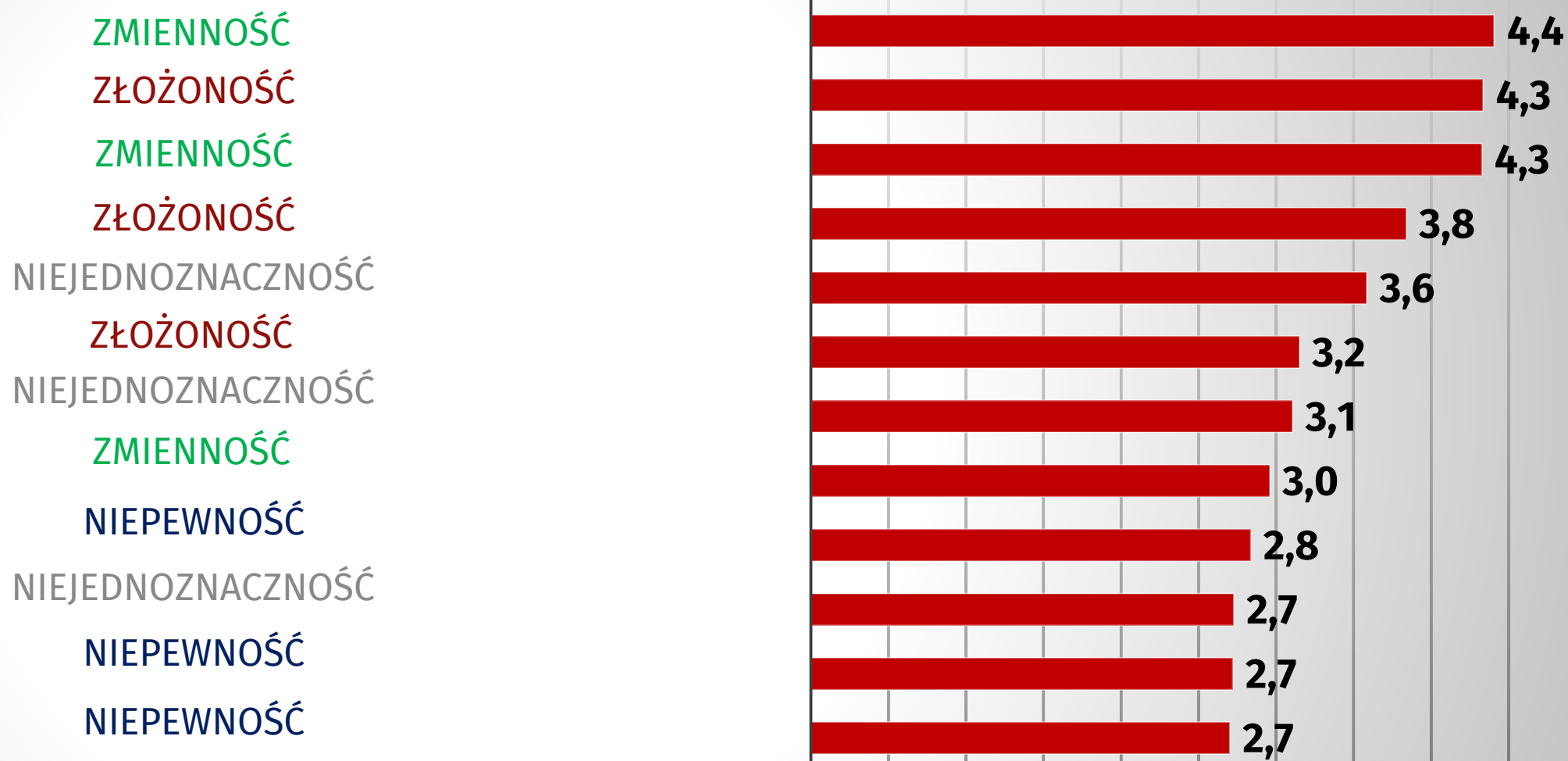
3,39 / 5



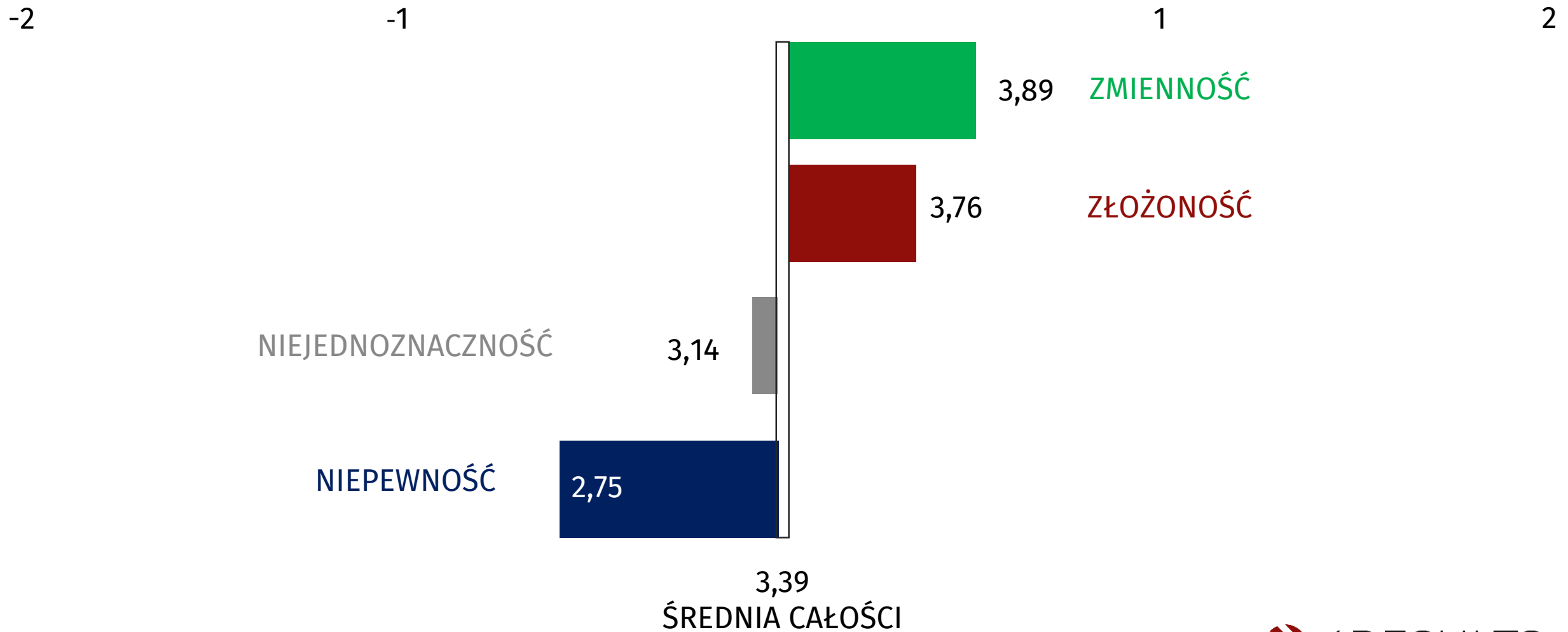
Średnie wyniki odpowiedzi dla poszczególnych pytań



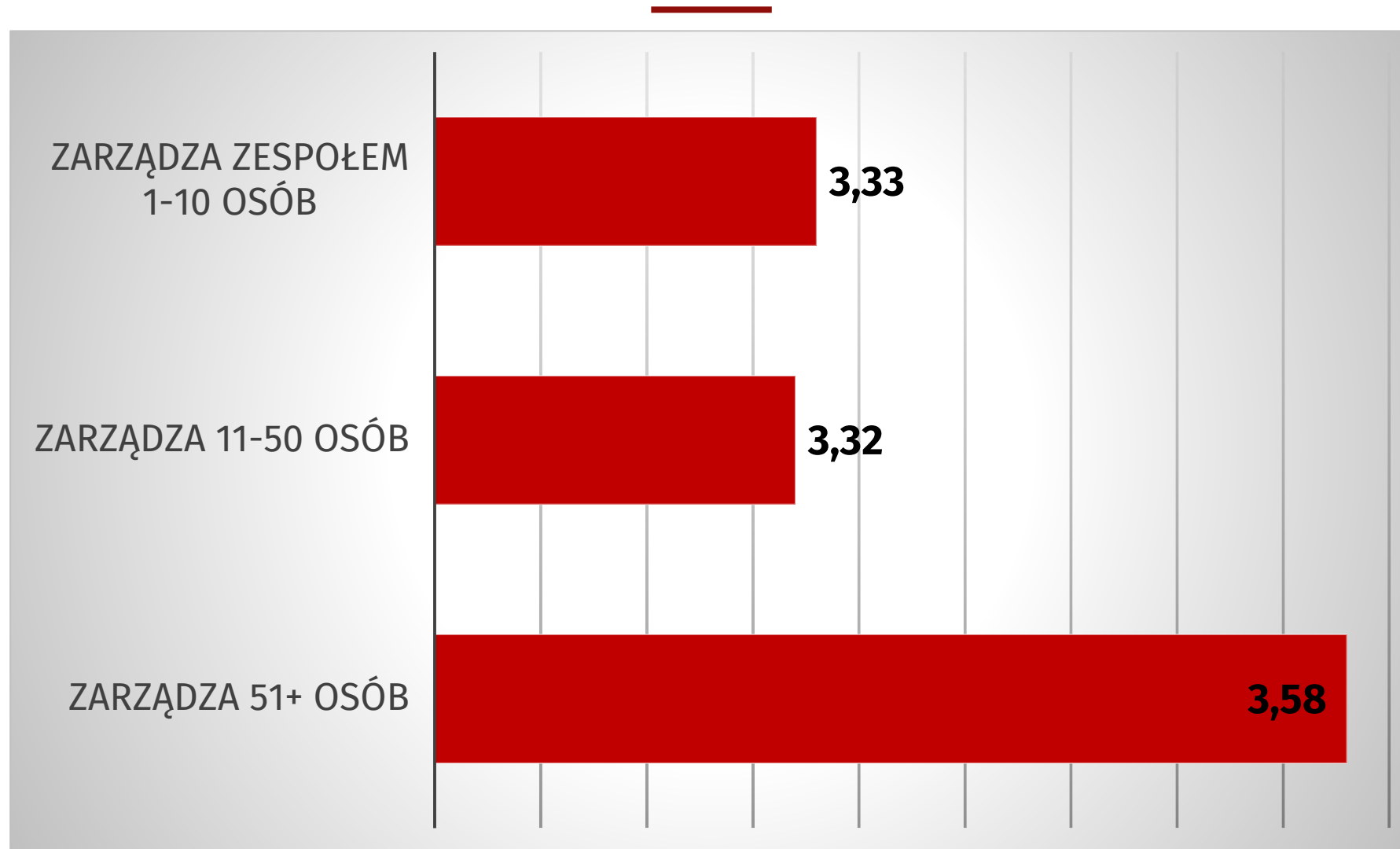
Średnie wyniki dla poszczególnych pytań z uwzględnieniem 4 wymiarów VUCA



Wynik średni dla wszystkich badanych vs. średnie wyniki dla 4 wymiarów VUCA



Średnie wyniki dla badanych z różną liczbą podwładnych



Niektóre wyniki szczegółowe

92%

Zgadza się ze stwierdzeniem, że podejmując decyzje, muszą uwzględnić wiele czynników, które ciągle się zmieniają.

92%

Zgadza się ze stwierdzeniem, że podejmując decyzje musi uwzględniać wiele różnych interesów, zależności.

89%

Zgadza się ze stwierdzeniem, że ich praca wymaga ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Wnioski

- I. Średni poziom „wskaźnika VUCA” wynosi dla polskich zarządzających 3,39 / 5. Można powiedzieć, że polscy liderzy odczuwają warunki VUCA, ale w niewielkim stopniu.
- II. Polscy zarządzający w swoich decyzjach są świadomi wysokiej zmienności i złożoności otoczenia – nie przekłada się to jednak na ich wysoką niepewność, czy poczucie niejednoznaczności.
- III. Można wnioskować, że liderzy pomimo świadomości wielkiej dynamiki zmian, których doświadczają ich organizacje, **deklarują wciąż osobistą pewność siebie, brak rozterek. Może to być symptomem złudzenia, któremu ulegają – że wciąż są w pełni w stanie kontrolować sytuację w swoim zespole/swojej firmie.**
- IV. Dodatkowo widać, że podczas podejmowania decyzji to liderzy z największą liczbą podwładnych w największym stopniu odczuwają warunki VUCA.

Dziękuję za uwagę!



Kazimierz Żurek, Marketing i Badania,
kazimierz.zurek@4results.pl, +48 883 770 956

4 Results sp. z o.o.

ul. Gzegżółki 4

02-804 Warszawa

<http://www.4Results.pl>