



Ralf Knegtmans

# ZWINNY TALENT

Dziewięć kluczowych zasad  
wyboru pracowników,  
którzy przetrwają  
nadchodzące zmiany

Z języka angielskiego przełożyła  
Dorota Konowrocka-Sawa

Imprint Media  
Warszawa 2019

## Imprint Media

www.imprintmedia.pl

kontakt@imprintmedia.pl

tel. 22 241 50 18

Strona książki: [www.zwinnytalent.pl](http://www.zwinnytalent.pl)

© Copyright by Ralf Knegtman, 2017

© Copyright for the Polish edition by Imprint Media, 2019

© Copyright for the Polish translation by Dorota Konowrocka-Sawa, 2019

Wszystkie prawa zastrzeżone. Reprodukacja całości lub fragmentów książki w mediach tradycyjnych lub elektronicznych wymaga każdorazowo zgody wydawcy.

Wydano we współpracy z [Business Consulting \(search & selection\)](http://www.businessconsulting.com.pl)

[www.businessconsulting.com.pl](http://www.businessconsulting.com.pl)

Tytuł oryginału *Agile Talent. Nine essential steps for selecting tomorrow's top talent*

Przekład z języka angielskiego [Dorota Konowrocka-Sawa](#)

Redakcja [Zuzanna Laskowska](#), [Błażej Gałkowski](#)

Redakcja wywiadów [Błażej Gałkowski](#), [Joanna Ginter](#)

Korekta [Anna Zygmantowska](#), [Malwina Łozińska](#)

Koncepcja okładki [Arnold Kotra](#)

Projekt wnętrza, typografia i skład [Błażej Gałkowski](#)

Współpraca graficzna [Beata Rząsa](#)

Druk i oprawa [Drukarnia Skleniarz w Krakowie](#)

Złożono krojem Akko Rounded Pro.

Wydrukowano na papierze Munken Print Cream 90 g.

Patronat medialny:



Wydanie pierwsze

Warszawa 2019

ISBN 978-83-64299-85-8

# SPIIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego	9
Wprowadzenie	17
<b>Część I. Szybkie zmiany i wybory, które nadchodzą</b>	<b>33</b>
Zwrotność tankowców	35
Analiza: Kiedy selekcja chybia	59
<b>Część II. Wybór pracowników jutra</b>	<b>75</b>
<b>Etap 1. Przygotowanie</b>	<b>79</b>
Krok 1. Weź pod uwagę kontekst	80
Krok 2. Wybieraj na podstawie umiejętności motywacji i tożsamości	89
Krok 3. Zadbaj o obiektywność i mierzalność selekcji	112
Krok 4. Wykorzystaj formularz oceny ważonej	125
<b>Etap 2. Wybór</b>	<b>137</b>
Krok 5. Przejrzyj CV	139
Krok 6. Przetestuj szybkość uczenia się kandydata	144
Krok 7. Opuść strefę komfortu – magia nieoczekiwanego	157
<b>Etap 3. Weryfikacja</b>	<b>164</b>
Krok 8. Adekwatne testy	165
Krok 9. Wiarygodna weryfikacja referencji	177

<b>Część III. Pułapki, listy i utrzymanie pracowników</b>	<b>189</b>
Zwodnicze pułapki	192
Warren Buffett, Jeff Bezos i Dee Hock: ich listy	198
Jak zatrzymać talenty	203
Epilog. Przyszłość rekrutacji	221
<b>Część IV. Zwinność w polskich firmach</b>	<b>237</b>
Struktura hierarchiczna odchodzi do lamusa	239
Oduczać się i uczyć na nowo	253
Kreatywność jako element kultury firmy	265
Jak w rodzinie	277
<b>Dodatki</b>	<b>291</b>
Dodatek I. Odkrycia Schmidta i Huntera	292
Dodatek II. Formularz oceny	294
Dodatek III. Słowniczek	297
Podziękowania	299

**Dodatkowe artykuły  
i materiały wideo  
znajdziesz na stronie:  
[zwinnytalent.pl](http://zwinnytalent.pl)**



# WPROWADZENIE

---

**Świat oparty na informacji rozwija się w tempie wykładniczym, wypierając organizacje myślące liniowo.**

**Peter Diamandis, współzałożyciel i prezes Singularity University**

---

Świat staje się miejscem coraz bardziej zglobalizowanym, ucyfrowionym i niestabilnym. Wskutek szybkiego postępu technologicznego skraca się cykl rozwojowy modeli biznesowych. Nie uciekniemy przed tym: wszystko, co dziś znajduje się w głównym nurcie, jutro będzie już przestarzałe. W końcu niewiele ponad dekadę temu świat był kompletnie innym miejscem, co ilustrują poniższe przykłady ze „starych dobrych czasów”.

- Gdy chcieliśmy kupić książkę, szliśmy do księgarni (niezależnej albo sieciowej), która zwykle jej nie miała i dopiero musiała ją zamówić. Teraz zamawiamy z Amazona albo – jeszcze szybciej – ściągamy na swojego kindle’a.
- Gdy wieczorem w telewizji nie było nic interesującego, mogliśmy zmierzyć się z nocnym chłodem i ruszyć do wypożyczalni filmów – pogodzeni z tym, że prawdopodobnie nic ciekawego

nie znajdziemy. Dziś możemy skorzystać z serwisu VOD albo włączyć HBO czy Netflixa i do upojenia oglądać najnowsze hity. Podobna transformacja dokonana się w muzyce. Miesięczna opłata subskrypcyjna za serwis Spotify czy Apple Music zastąpiła wydatki na stosunkowo drogie płyty CD, pozwalając nam zawsze i wszędzie puszczać do woli ulubione piosenki i przestłuchiwać wybrane utwory z najnowszych albumów.

- Czy zdarzyło Ci się kiedykolwiek wybrać na wakacje i w chwili, w której nasza Cię ochota uwiecznić wspomnienia na zdjęciach, uprzytomnić sobie, że zostawiłeś świeżo zakupiony aparat w pokoju hotelowym? (Nawet nie wiem, ile razy sam to przeżyłem). Teraz zawsze masz przy sobie iphone'a, samsunga czy innego smartfona, może nawet w zestawie z selfie stickiem, co pozwala Ci robić całkiem przyzwoite zdjęcia. Co więcej, jeszcze przed wyjazdem na wspomniane wakacje spędzałeś niegdyś zapewne dobrych kilka godzin w agencji turystycznej, rozważając rozmaite możliwości. Szybki skok w terażniejszość i oto sam możesz zaplanować swój wyjazd – przeloty, wynajem samochodu, bilety do muzeów, noclegi w hotelach i obiady w restauracjach – przeglądając wszystkie opcje online i tą samą drogą dokonując rezerwacji i zakupów.
- Jeśli chciałeś się z kimś podzielić wyjątkowymi przeżyciami i informacjami o miejscach, które koniecznie powinien odwiedzić, płaciłeś za kosztowne połączenie z hotelu lub wysyłałeś – też nietani – SMS z komórki. Teraz dzwonisz przez Skype'a (za darmo) albo wysyłasz wiadomość przez WhatsAppa bądź podobne darmowe narzędzia komunikacji. Poza tym Twój znajomi widzieli już najprawdopodobniej Twoją ocenę miejsca pobytu w serwisie TripAdvisor, na Facebooku lub w innych mediach społecznościowych.

W literaturze przedmiotu współczesny świat zaczęto określać akronimem VUCA, którego rozwinięciem są słowa: *volatile* (niestabilny), *uncertain*

# VOLATILE UNCERTAIN VUCA WORLD COMPLEX AMBIGUOUS

(niepewny), *complex* (złożony) i *ambiguous* (niejednoznaczny). Tempo zmian wpływa nie tylko na ludzi, lecz także na firmy i organizacje. O ile jednak w skali globalnej średnia oczekiwana długość życia człowieka wzrosła od 2000 roku o pięć lat, o tyle średni cykl życia przedsiębiorstwa się skrócił. Jest to zjawisko obserwowane na całym świecie. Claudio Feser, autor książki *Serial Innovators. Firms That Change the World* („Serijni innowatorzy. Firmy, które zmieniają świat”), zauważa, że średnia długość życia amerykańskiej firmy skróciła się do zaledwie piętnastu lat, w porównaniu z czterdziestoma pięcioma w latach 60. ubiegłego wieku. Można z tego łatwo wywnioskować, że jeśli firmy nie zwiększą swojej innowacyjności, w dającej się przewidzieć przyszłości długość ich istnienia może dalej się zmniejszać, aż do zaledwie pięciu czy dziesięciu lat. Jedynym sposobem na uniknięcie tego losu jest nieustanne dążenie firm do wymyślenia się na nowo.

Organizacje nie tylko krócej żyją, lecz także muszą radzić sobie z całkiem nowym wachlarzem kształtujących je wartości. Do niedawna czymś absolutnie normalnym były próby zachowania w tajemnicy zgromadzonego przez przedsiębiorstwo *know-how* – albo przynajmniej chronienia go za pomocą patentów. Upowszechnienie internetu zaowocowało powstaniem przejrzystego świata, w którym normą stało się dzielenie. W końcu

wiedza traci dziś świeżość równie szybko jak ryba, a kluczem jest już nie zasób wiadomości, lecz tempo ich przyswajania i wykorzystywania.

Na tej samej zasadzie kapitał nadal jest w biznesie bardzo istotny, lecz przestał być elementem decydującym o wszystkim. Ani on, ani żadne inne zasoby nie gwarantują dziś sukcesu, warunkuje go natomiast zdolność wprowadzania nowych rozwiązań. Należy mieć świadomość pojawiania się przemian technologicznych pozwalających zwiększyć efektywność działania dzięki – na przykład – zastosowaniu zaawansowanych programów samouczących się lub analizie ogromnych zbiorów danych. Źródłem innowacyjności mogą być również zwinne talenty, czyli pracownicy przygotowani do mierzenia się z wyzwaniami przyszłości. Są to profesjonaliści, którzy chcą się uczyć i gotowi są wprowadzać unowocześnienia – właśnie tacy ludzie będą przeobrażać firmy od środka. Zanim przybliżę to zagadnienie, postaram się lepiej wyjaśnić pojęcie nagłej, przetomowej zmiany.

## Wpływ postępu technicznego

Wskutek raptownego postępu technicznego świat dosłownie pęka w szwach. Nowi gracze rynkowi sięgają często po nieoczekiwane modele biznesowe, by zapewnić sobie znaczny udział w rynku, a dzięki elementowi zaskoczenia nierzadko zyskują nieprzewidzianą wcześniej przewagę. Tesla, która wystartowała w 2003 roku, nie wyprodukowała wcześniej ani jednego samochodu.

---

## Skraca się okres połowicznego rozpadu przydatności wiedzy i zjawisko to będzie postępować.

Mathieu Weggeman, pisarz i wykładowca

---

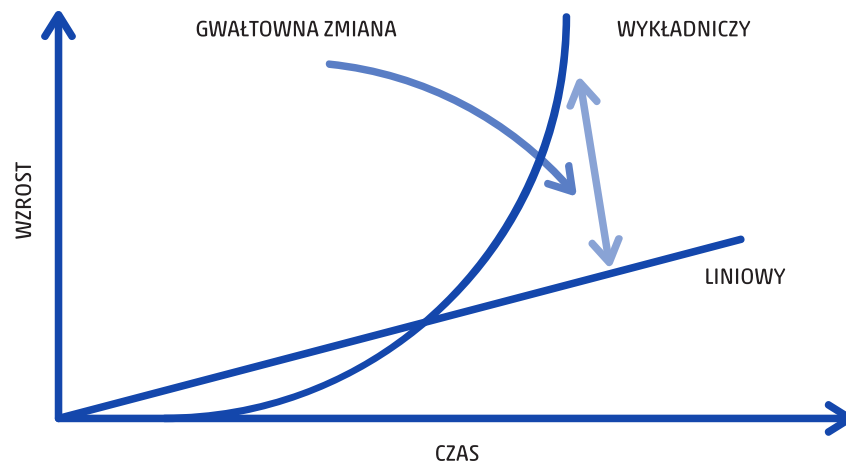
Wykres na następnej stronie ilustruje tezę, zgodnie z którą zmiany technologiczne odbywają się w postępie nie liniowym, lecz wykładniczym. Wzrost liniowy zachodzi stopniowo, w stałym tempie, natomiast wykładniczy nieustannie przyspiesza. Warto o tym pamiętać, zgłębiając temat pobudzania wzrostu przedsiębiorstwa. Współcześnie głównym czynnikiem stymulującym wzrost wykładniczy jest rozwój technik komputerowych, obecnych w niemal każdej dziedzinie biznesu. Głównych powodów należy upatrywać w prawie Moore'a, zgodnie z którym moc procesorów podwaja się co dwa lata. Obecnie większość ludzi nadal myśli i działa liniowo, jeśli jednak będziemy chcieli odnieść sukces w przyszłości, konieczne będzie porzucenie myślenia liniowego i przyjęcie modeli wykładniczych. Innymi słowy, trzeba będzie przyzwycząić się do zmian szybszych, gruntowniejszych i na znacznie większą skalę.

## Wzrost liniowy kontra wzrost wykładniczy

Obroty firmy rosną liniowo, kiedy w każdym kolejnym roku notowany jest ich identyczny przyrost. Wyobraźmy sobie, że zaczynamy zaznaczać obroty w roku, w którym sięgnęły one miliona dolarów. W drugim roku wzrostu liniowego obroty wzrosną z miliona do dwóch milionów, rok później z dwóch do trzech i tak dalej. Jeśli umieścimy te liczby na wykresie, uzyskamy linię prostą ilustrującą stałe tempo wzrostu.

Kiedy obroty firmy rosną szybciej niż w postępie liniowym, na przykład z każdym rokiem się podwajają, wówczas firma doświadcza wzrostu wykładniczego. Jeśli w pierwszym roku obroty wyniosły milion dolarów, to w drugim wyniosą dwa, w trzecim – cztery, a w czwartym – osiem. Na wykresie, zamiast linii prostej, zobaczymy krzywą idącą ostro w górę.





Wzrost wykładniczy a wzrost liniowy

### Inne modele biznesowe

Niewątpliwie wielokrotnie spotkaliście się już z poniższymi opisami nowych modeli biznesowych, ale płynące z nich wnioski wciąż jeszcze warto są analizy. Mam na myśli niezwykle innowacyjne przedsiębiorstwa powołane do życia przez rewolucję cyfrową. Firmy te tworzą sieci i osiągają zysk dzięki nieustannemu równoważeniu globalnej podaży z popytem, bez zaplecza w postaci jakichkolwiek zakładów czy zapasów magazynowych. Największe przedsiębiorstwo taksówkowe świata nie posiada ani jednego samochodu. Najpopularniejszy nadawca nie produkuje własnych treści. Największy sklep internetowy nie ma magazynów, a największa firma oferująca noclegi nie posiada żadnych nieruchomości. Ich przewaga nad konkurencją polega na czymś zupełnie innym.

Największe przedsiębiorstwo taksówkowe świata nie posiada samochodów

**UBER**

Najpopularniejszy nadawca świata nie produkuje własnych treści

**FACEBOOK**

Sklep o najwyższej wycenie rynkowej nie utrzymuje magazynów

**ALIBABA**

Największa firma sprzedająca noclegi nie posiada nieruchomości

**AIRBNB**

Źródło: Tom Goodwin

---

**Świat bardzo szybko się zmienia.  
Rozważmy ocenę ryzyka w segmencie  
małych i średnich przedsiębiorstw.  
Do tej pory analizowaliśmy zawsze  
trzy ostatnie lata, by określić, czy firma  
osiągała zysk. Był to niezawodny  
wskaźnik wypłacalności.**

**Dziś można tę wartość pominąć, bo  
firma musi funkcjonować w nieustannie  
przeobrażającym się świecie. Dlatego  
sięgnęliśmy po wskaźniki o większej  
wartości progностycznej, na przykład  
po ocenę przedsiębiorstwa w mediach  
społecznościowych.**

Ralph Hamers,  
dyrektor zarządzający ING Group

---

## **Ponowna analiza przełomowych zmian**

Ilustracja na stronie 23 pokazuje najnowsze zjawiska zachodzące w świecie biznesu, ale nie odpowiada na pytanie, dlaczego zmienił się on tak gruntownie w tak krótkim czasie. Nazbyt często jako przyczynę tego zjawiska wskazuje się wzrost liczby start-upów i pojawienie się tak zwanych przełomowych rozwiązań (zakłóceń).

Sprawa ma jednak drugie dno: szybkie zmiany technologiczne wstrząsają funkcjonowaniem rozmaitych dziedzin biznesu, jednak nie jest to aż tak powszechne zjawisko, jak moglibyśmy sądzić. Start-upy były zawsze obecne; teraz są po prostu lepiej widoczne, bo mają większe zdolności adaptacyjne niż duże przedsiębiorstwa. Nowi gracze przestali być z definicji chłopcem do bicia.

Oczywiście przełomowe rozwiązania mogą wywierać ogromny wpływ na współczesny świat. Jestem jednak przekonany, że termin ten stosowany jest zdecydowanie zbyt często. Innowacja nie zawsze ma charakter przełomowy. Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych dowiodły, że przytłaczająca większość start-upów po jakimś czasie upada, a jedynie niewielka ich część wchodzi na ścieżkę wzrostu. Z praktyki biznesowej jasno wynika, że korporacje i najważniejsi gracze na rynku skupiają się właśnie na innowacjach, co szczegółowo omówimy w kolejnym rozdziale.

Prawdą jest jednak, że start-upom zdarza się w mniejszym lub większym stopniu wymusić na wielkich przedsiębiorstwach zmianę sposobu działania. Obserwowaliśmy to na przykład w sektorze finansowym.

Większości z nas przełomowe innowacje kojarzą się z nowymi produktami i usługami, które postawiły na głowie znane modele biznesowe i przysporzyły kłopotów największym dotychczas graczom na rynku. Na przykład aplikacja WhatsApp udało się wyrzucić nacisk na przedsiębiorstwa telekomunikacyjne o ugruntowanej pozycji, a Uber stanowi realne zagrożenie dla branży taksówkowej. Clayton Christensen, autor książki *Przełomowe innowacje*, pokazuje, że przełom niekoniecznie wiąże się z powstaniem lepszego produktu dla istniejącej





grupy docelowej. Jego zdaniem często mamy zamiast tego do czynienia z powstaniem prostszego produktu, skierowanego do odbiorców pomijanych przez dotychczasowych przedsiębiorców. Klienci o niskiej sile nabywczej i niewielkich oczekiwaniach uznawani są zazwyczaj za niezbyt atrakcyjnych, więc początkowo silni gracze nie czują się zagrożeni nowym produktem czy usługą; umożliwiając się na samym szczycie rynku, mogą patrzeć z góry na mało istotnych klientów. Dlatego na początku lekceważą podgryzające ich ukradkiem produkty jako podrzędne, choć tak naprawdę są one wysoko cenione i kupowane przez odrębną grupę klientów.

Nowi gracze stopniowo doskonalą swoje produkty i usługi, dzięki czemu zaspokajają potrzeby odbiorców kupujących towary z najniższej półki. Modyfikacje podnoszą jakość oferty i zanim ktokolwiek się zorientuje, przed ich biznesem otwiera się segment klientów o średnich zasobach finansowych. Gdy tradycyjni gracze zaczynają nadrobić stracony dystans, jest już często za późno, by powstrzymać nowych od zajęcia „ich” rynku. Clayton Christensen wyjaśnia naturę specyficznego typu start-upów, opisując przełomowość rozwiązania. Początkowo koncentrują się one na pozornie nieistotnym fragmencie rynku, co odróżnia je od start-upów celujących prosto w środek rynku zajętego przez dobrze ugruntowane przedsiębiorstwa. Po wypłynięciu na fali entuzjastycznej reakcji rynku są one ostatecznie przejmowane, zanim stworzą jakiegokolwiek realne zagrożenie.

Nawet jeśli przełomowa innowacja nie skraca cyklu życia przedsiębiorstwa, to jednak czynią to przemiany technologiczne. Firmy chcące odwrócić ten trend muszą się więc nieustannie przeobrażać. Tesla, Uber i Airbnb to przykłady tych względnie nowych firm, które powstają znikąd, zawłaszczają ogromne udziały w rynku i udowadniają, że nawet przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji nie są niepokonane.

---

**Uber w ciągu trzech lat stał się poważną firmą. W takim samym tempie uznana firma może zachwiać się w posadach i ostatecznie rozpaść. Przypomnijcie sobie Nokię, która była niegdyś absolutnym liderem. Prezes nie może już liczyć na luksus przebimbania kilku lat. Jak się nad tym dobrze zastanowić, to trafna ocena jakości przywództwa i zarządzania ma dziś znaczenie większe niż kiedykolwiek.**

Frans van Houten,  
dyrektor zarządzający Royal Philips

---

### **Od bohatera do zera: Nokia i Kodak**

Ostatnie doświadczenia Nokii i Kodaka są znakomitą ilustracją skali opisanych powyżej zjawisk.

Pomimo długiej historii przeobrażeń, które zmieniły Nokię z zakładów drzewnych w zakłady gumowe, a następnie – producenta komputerów i telefonów komórkowych, firmie nie udało się ostatecznie podjąć w szybko zmieniającym się otoczeniu wystarczająco zdecydowanych działań. Będąc przez wiele lat niedoścignionym liderem, fiński producent telefonów osiągnął w 2007 roku rekordowe wyniki, po czym ze względu na brak innowacji znalazł się na krawędzi bankructwa. Wszelkie obecne

niegdyś i niezniszczalne modele Nokia 3210 i 3310 można było znaleźć w plecakach i kieszeniach uczniów i studentów z całego świata. A jednak globalny sukces przedsiębiorstwa miał się zakończyć spektakularną kląpą. Gdy świat przechodził burzliwe przemiany, fiński zarząd zadeklarował co prawda chęć wprowadzenia innowacji, ale nigdy nie przekuł tych zapowiedzi w czyn. Dobrym przykładem jest nadmierne odwlekanie modyfikacji systemu operacyjnego Symbian. To zaniedbanie pozwoliło firmom Google i Apple wyprzedzić zaawansowanych niegdyś technologicznie Finów. Ostatecznie Nokia została przejęta przez Microsoft i wcześniejsze przemiany okazały się bez znaczenia. Wszystko zostało zaprzepaszczone w tym krótkim okresie, w którym innowacje wprowadzano zbyt późno i zbyt zachowawczo. W ten sposób – może nie z dnia na dzień, ale w ciągu zaledwie kilku lat – marka o znakomitej rozpoznawalności wylądowała w ślepym zaułku.

Podobnie wygląda historia Kodaka. Jako uznana marka fotograficzna był najważniejszym graczem na rynku i w dużej mierze go kształtował. Kiedy marka zyskuje tak silną pozycję, że ludzie nazywają robienie zdjęć „chwilą na Kodaka”, to chyba można zakładać, że jej właściciel nie zniknie z dnia na dzień. Ale to nie brak przełomowych rozwiązań pchnął giganta foto- i kinematografii nad brzeg przepaści – Kodak był jednym z prekursorów fotografii cyfrowej i posiadaczem wielu patentów z tej dziedziny. Niestety firmie zabrakło umiejętności przystosowywania się do zmieniającego otoczenia, a jej kierownictwo nie zdołało wprowadzić organizacji spętanej korporacyjnymi procedurami w erę cyfrową. Kodaka spotkał taki sam smutny los jak Nokię.

Tak dwie wysoko cenione marki straciły renomę i pozycję rynkową z powodu braku innowacyjności.

## Zwinność

Sądziłeś może, jak sam początkowo uważałem, że zmiany – nie tylko technologiczne – nie będą tak wszechobecne, jak się dziś wydaje. Uważasz może, że choć popularne marki – jak Netflix, Google, PayPal i Spotify – są

w awangardzie przemian, realizując w praktyce paradygmat zwinności, to w zwykłym świecie firmy małe i duże będą przędły jak dotychczas. Pozwól, że zaproponuję, byś obejrzał nagranie *Humans Need Not Apply* („Ludzi nie zatrudniamy”) zamieszczone na YouTube przez użytkownika CGP Grey. Ten krótki materiał daje jasne i spójne wyobrażenie o tym, jak ogromny wpływ na wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwa wywierają digitalizacja, robotyzacja i samo tempo przemian. Po jego obejrzeniu przyznasz zapewne, że w naszym nieustannie przekształcającym się świecie tylko dwie rzeczy są pewne: niepewność i gwałtowne zmiany. W przyszłości musimy dać pierwszeństwo zdolności przystosowywania się na poziomie strategicznym, a ta z kolei wymaga przede wszystkim zwinności.

W moim rozumieniu „zwinność” (*agility*) najlepiej definiowana jest przez szybkość, elastyczność i nieustanny ruch. Składają się na nią dwie dodatnio sprzężone składowe:

- bystrość i przebiegłość, które pozwalają przedsiębiorstwu zawczasu reagować na pojawiające się okazje,
- wytrzymałość, która pozwala radzić sobie z rosnącym rozchwianiem rynku i silnymi, nieprzewidywalnymi zmianami.

## Zwinni pracownicy

Pojęcie „zwinny talent” stosuję w odniesieniu do utalentowanych ludzi, którzy posiadli zdolność szybkiej i skutecznej adaptacji do zmieniających się warunków i okoliczności. Jeśli połączymy to z dwiema opisanymi wcześniej składowymi, otrzymamy wieloaspektową, syntetyczną koncepcję zwinności. Zwinni pracownicy chcą i potrafią dostrzec prawidłowości rządzące funkcjonowaniem świata, wykazują wybitną umiejętność nauki, a ich zdolności poznawcze obejmują również umiejętność *oduczania się* przestarzałych metod działania i rugowania niepotrzebnych nawyków. Zwinny pracownik jest wytrwały, elastyczny i znakomicie transponuje to, czego się nauczył, na nowe metody działania. Sprawne zastosowanie wszelkiej nowej wiedzy w praktyce jest dla niego czymś naturalnym.



Opisane dotychczas zjawiska mogą wydawać się nienowe, lecz nie wszyscy w swoim postępowaniu kierujemy się ich znajomością. Zdrowy rozsądek nie zawsze przekłada się na działanie, gdyż łatwiej jest opowiadać o swoich spostrzeżeniach, niż wcielać w życie ich konsekwencje. Trudno jest wyzbyć się przyzwyczajzeń.

Jeśli jednak przedsiębiorstwo chce uprawomocnić swój byt, musi wykazać się chęcią i umiejętnością nieustannego unowocześniania się i przeobrażania. W przyszłości najważniejsze okażą się zdolność adaptacji i gotowość do zmian. Można nimi sterować, stwarzając procedury sprzyjające powstawaniu innowacji i budując przyjazną kulturę organizacyjną – środowisko, w którym istnieje przestrzeń do eksperymentowania i popełniania błędów. Ostatecznie to nauka na własnych błędach okazuje się zwykle najskuteczniejsza.

Innowacja nie wymaga wyważania otwartych drzwi. Wartościowe i inspirujące mogą okazać się ciekawe osiągnięcia z innych branż czy wręcz zupełnie innych dziedzin.

Gdzie ich szukać?

## Zdolności adaptacyjne natury

Dziwnym trafem to natura podsuwa nam najlepsze przykłady innowacji i sprytnego przystosowania, co Ylva Poelman, specjalistka od innowacji, opisała w książce *De natuur als uitvinder* („Wynalazki natury”), dostępnej na razie wyłącznie po niderlandzku. Przestanie tej książki jest proste: od blisko czterech miliardów lat natura rozwija niezrównany system zmysłnej i skutecznej innowacyjności, którą kieruje zasada doboru naturalnego. Efektem tej gotowości do usprawnień są zdolności przystosowawcze organizmów i wiecznotrwałość świata naturalnego wobec zmieniających się warunków: eksplozji wulkanów, zlodowaceń, gigantycznych pożarów, huraganów i plag. Pomimo zaburzeń środowiska naturalnego organizmy nie przestają się przeobrażać; jedyną stałą jest permanentna zmiana. Ylva Poelman podaje szereg przykładów wynalazków inspirowanych osiągnięciami natury:

- pozwalające na bezbolesne iniekcje igły wzorowane na klujce pewnego gatunku komara,
- algorytmy optymalizacji kierujące ruchem w internecie,
- superszybkie pociągi, których aerodynamiczne czoła kształtem przypominają dziób zimorodka,
- niezwykle czułe sensory wzorowane na owadzych zmysłach,
- farby i powłoki, do których nie przywiera brud, zainspirowane samoczyszczącymi się liśćmi lotosu,
- powłoki statków i samolotów wykorzystujące cechy skóry rekina.

Wspólnym mianownikiem wszystkich tych przykładów jest fakt, że wynalazki natury prawie zawsze przewyższają osiągnięcia techniczne człowieka. Owadzie zmysły są wielokrotnie skuteczniejsze i bardziej wyrafinowane od zaprojektowanych i używanych przez nas czujników. Co więcej, pszczoły, mrówki i inne proste organizmy z niezwykłą skutecznością odnajdują najszybszą drogę i wypracowują najlepszy podział zadań. Gdy tylko na poważnie zaczniemy rozglądać się za innowacjami, natura dostarczy nam weny. Zainspirowane przez nią **algorytmy optymalizacji** mogą okazać się w przewidywalnych sytuacjach odrobinę mniej efektywne, lecz nigdy nie zawiodą w okolicznościach zróżnicowanych i nieprzewidywalnych<sup>2</sup>.

Nawiązując do spostrzeżeń Darwina, możemy powiedzieć, że przetrwają nie najwspanialszy czy najsilniejszy, lecz ci, którzy najlepiej i najszybciej przystosowują się do zmian. To stwierdzenie ma zastosowanie również w odniesieniu do przedsiębiorstw: szanse przetrwania daje im tylko zwinność w zmieniającym się świecie. Drążąc głębiej, odkrywamy, że zwinne przedsiębiorstwa zawdzięczają swój sukces w dużej mierze ludziom wytrwałym i elastycznym. W niniejszej książce chciałbym podzielić się spostrzeżeniami dotyczącymi tego, jak rozpoznać i przyciągnąć tego rodzaju osoby – spostrzeżeniami będącymi efektem wielu badań i rozmów przeprowadzonych z prezesami, szefami działów HR

<sup>2</sup> Y. Poelman, *Van de servers en de bijtjes*, „Trouw”, 2 września 2015.

i innymi specjalistami. Opowiem, w jaki sposób rozpoznawać i przyciągać utalentowane jednostki, które razem z Tobą uczynią Twoją organizację elastyczną i gotową na wyzwania przyszłości.

## Polecane lektury

### Książki

- E. Brynjolfsson, A. McAfee, *Drugi wiek maszyny. Praca, postęp i dobrobyt w czasach genialnych technologii*, tłum. B. Sałbut, MT Biznes, Warszawa 2015.
- C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, tłum. H. Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- C. Feser, *Serial Innovators. Firms That Change the World*, Wiley 2011.
- L. Gratton, *The Shift. The Future of Work Is Already Here*, Collins 2011.
- S. Ismail, M.S. Malone, Y. van Geest, *Organizacje wykładnicze. Dlaczego nowe organizacje są dziesięciokrotnie lepsze, szybsze i tańsze niż tradycyjne*, tłum. M. Kowalczyk, Poltext, Warszawa 2016.

### Artykuły

- C.M. Christensen, M.E. Raynor, R. McDonald, *What Is Disruptive Innovation?*, „Harvard Business Review”, grudzień 2015.

# CZĘŚĆ I SZYBKIE ZMIANY I WYBORY, KTÓRE ZAWODZĄ

