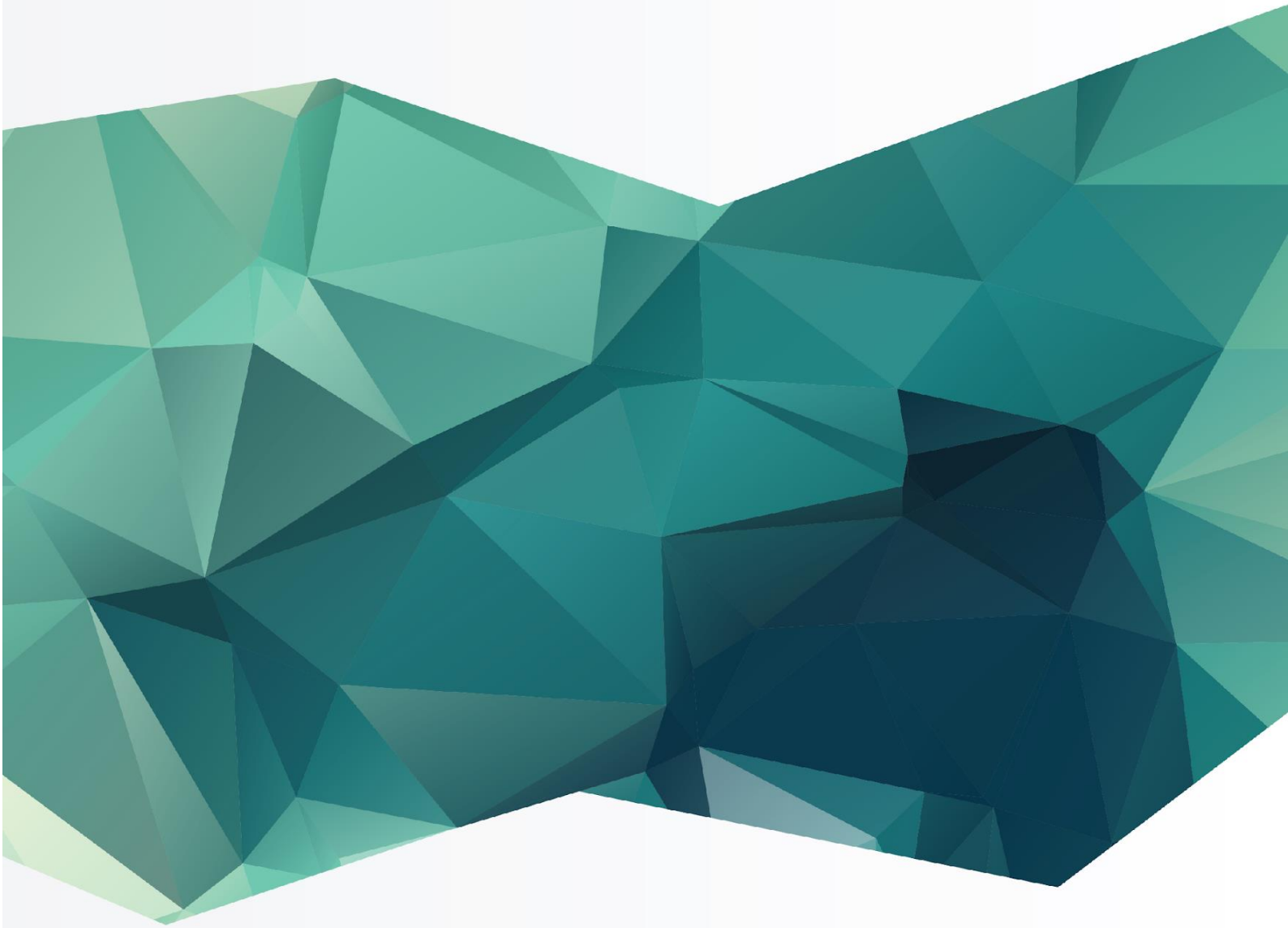
2021

# RAPORT DLA XXX

PO BADANIU ŚRODOWISKA ZWINNOŚCI



Brass Willow

# Executive Sumary

XXX na tle innych organizacji podobnych wielkością i środowiskiem **odznacza się silną nieformalną kulturą** organizacyjną i **dojrzałym przywództwem** średniego i wysokiego szczebla. Stanowi to **znaczący atut** przy podejściu do zmian niezbędnych do odpowiednio szybkiego reagowania na potrzeby rynku.

W toku szybkiego rozwoju w organizacji **pojawiały się naturalne zjawiska**, które powodowane były skupieniem na najważniejszej w danym momencie szansie lub problemie. **Rezultatem są pęknięcia**, niespójności i **zbyt słabo zarządzane** obszary w firmie.

Badanie, które doprowadziło do powstania tego raportu, zanalizowało większość szczebli organizacji oraz większość działów w firmie pod kątem pięciu domen: **Produktu, Zarządzania (przywództwa), Organizacji, Kultury oraz Jakości**.

W domenie **Produkt** niedociągnięcia najbardziej widoczne są w samym **definiowaniu produktu**, wartości biznesowej oraz strumieni wartości. Nie są one określone lub niedostatecznie widoczne. Jednak zarządzający w tej domenie są **świadomi problemów** i już **podejmują kroki** aby im zaradzić.

W domenie **Zarządzania** (przywództwa) można zauważyć jasno trwający **Kryzys Kontroli** (Definiowany przez Model Greinera), który kończy się **restrukturyzacją firmy** oraz potrzebą wypracowania **strategii i celów** średnioterminowych.

W domenie **Organizacji** widać **niedostateczną współpracę między XXX, a XXX** oraz **pozorną zespołowość**, szczególnie wśród specjalistów. W organizacji jednak jest niezwykle **wysoki poziom szacunku**, który pozwala na bezpieczne rozpoczęcie niektórych zmian.

W domenie **Kultury** pojawił się efekt **rozmywania się kultury** organizacyjnej na poziomie specjalistów poprzez szybki wzrost i **brak świadomego zarządzania kulturą** organizacyjną. Funkcja **HR zmienia się** jednak z czysto kadrowej w kierunku partnerskim i przy odpowiednim wsparciu, stanie się kreatorem świadomego zarządzania kulturą.

W domenie **Jakości**, mimo olbrzymiego skoku jakościowego, **poziom jest niewystarczający** dla zaspokojenia potrzeb wytwórczych biznesu tak, aby móc korzystać z nadarzających się okazji rynkowych, a dodatkowo **świadomość znaczenia jakości** w wielu obszarach organizacji **jest bardzo niska**.

XXX ma przed sobą zmiany złożone z wielu mniejszych przedsięwzięć, często ściśle ze sobą powiązanych. W związku z tym rekomenduję powołanie osoby – **lidera zmiany** – który **stworzy i uporządkuje listę zmian** oraz **skompletuje zespół** zdolny do ich wprowadzenia. Praktyka taka jest szeroko stosowana w organizacjach różnej wielkości i przy odpowiednim **umocowaniu lidera** i zespołu przynosi firmie znaczące korzyści w postaci szybkich i daleko idących zmian.

Szczegóły wyzwań stojących przed XXX znajdują się w niniejszym raporcie, a w razie dalszych pytań zapraszam do kontaktu.

# Spis treści


Executive Sumary 2

Wstęp 4

Jak czytać ten raport? 5

Domena 1: Produkt 8

- Znaczenie domeny Produkt 8
- Hipotezy w domenie Produkt 8

Domena 2: Zarządzanie (przywództwo) 12

- Znaczenie domeny Zarządzanie (przywództwo) 12
- Hipotezy w domenie Zarządzanie (przywództwo) 12

Domena 3: Organizacja 20

- Znaczenie domeny Organizacja 20
- Hipotezy w domenie Organizacja 20

Domena 4: Kultura 29

- Znaczenie domeny Kultura 29
- Hipotezy w domenie Kultura 29

Domena 5: Jakość 36

- Znaczenie domeny Jakość 36
- Hipotezy w domenie Jakość 36

Rekomendacje kolejnych kroków 39

Badanie – elementy i znaczenie 40

- Czym jest OCAI? 40
- Czym jest Badanie Obszarów Zwinności? 43
- Jak wyglądają wywiady częściowo ustrukturyzowane? 45

Dodatek: Opis charakterystyki kultur narodowych KRAJ X, KRAJ Y i KRAJ Z 49

- Kultura KRAJU X 49
- Kultura KRAJU Y 53
- Kultura KRAJU Z 56

# Wstęp

Szanowni Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce przygotowany przeze mnie (z nieocenioną pomocą innych członków Brass Willow) raport po badaniu w Waszej organizacji.

W raporcie dołożyłam wszelkich starań, aby pozostać tak bezstronną i niezaangażowaną wewnętrznie jak to tylko możliwe. Miałam także na uwadze pracę z hipotezami ponad wyciąganie przedwczesnych wniosków. Nie da się jednak uniknąć wszystkich błędów poznawczych i mogą się zdarzyć wnioski, które odbiegają od prawdy. Stąd też raport ma być zaproszeniem do rozmowy i refleksji, a nie zbiorem prawd ani wyrokiem wydanym na organizację.

Organizacje, szczególnie tak duże i szybko rosnące jak Wasza podlegają zjawiskom, które często zauważa się kiedy stanowią już znaczący problem. Pewne działania w skali i przy rozroście zmieniają się z atutów w problemy, które próbujemy rozwiązać najlepiej znanymi sobie sposobami. Stan aktualny jest więc wynikiem najlepszych intencji wszystkich osób, z których składa się organizacja.

Wasza organizacja zauważyła nieprawidłowości na tyle szybko i ma tak dobrą bazę kulturową, że proces zmiany zapewne będzie nieporównywalnie krótszy i łatwiejszy (stosunkowo do rozmiaru i skomplikowania struktury) od innych firm, z którymi miałam okazję współpracować.

W swojej pracy, a przede wszystkim w pracy konsultingowej i badawczej nie prowadzę śledztw, które mają na celu znalezienie winnych, ponieważ jest to kontrproduktywne i nie przynosi wartości przy próbie usprawnienia czy naprawy problematycznej sytuacji. W związku z tym w tym raporcie nie znajdziecie wskazywania osób, a jedynie zjawiska, które zaobserwowałam lub zostały mi opisane. Podstawą zdrowej zmiany jest zaakceptowanie stanu aktualnego niezależnie od jego przyczyn i nadanie zmianom kierunku odpowiedniego dla potrzeb organizacji.

Mam nadzieję, że ten raport pozwoli Wam stworzyć jeszcze lepsze produkty, wysokiej jakości, odpowiadające wizji organizacji i stworzyć zdrowy system, który będzie możliwie zbliżony do rodzinnego środowiska tworzonego przez Prezesa w swoich interakcjach z współpracownikami.

Miłej lektury,

Kate Hobler
wraz z zespołem Brass Willow

# Jak czytać ten raport?

Raport ten podzielony jest na 5 domen o największym znaczeniu dla zarządzania przedsiębiorstwem: Produkt, Zarządzanie (przywództwo), Organizacja, Kultura i Jakość. Każda z domen posiada przypisane hipotezy i obserwacje z nimi związane. Wynika to z procesu badawczego, który opisany jest bliżej na końcu raportu w sekcji Badanie – elementy i znaczenie. Warto przeczytać dogłębnie te hipotezy, które Ciebie, szanowny czytelniku, zainteresują najbardziej. Zachęcam również do dyskusji nad ich znaczeniem oraz kontaktu ze mną w razie pytań lub wątpliwości.

Struktura hipotezy:

Liczba porządkowa hipotezy. Pierwsza cyfra wskazuje na domenę, druga ma znaczenie jedynie porządkowe – hipotezy nie są wartościowane.

## Hipoteza 6.9: Czytelnik wie jak czytać hipotezy

Hipoteza w formie stwierdzenia z minimalną liczbą zaprzeczeń. Sama hipoteza nie sugeruje dobrej lub złej

*Znaczenie hipotezy:*

*W tej sekcji wyjaśnione jest jakie znaczenie dla organizacji ma ta konkretna hipoteza.*

*Hipoteza potwierdzona*

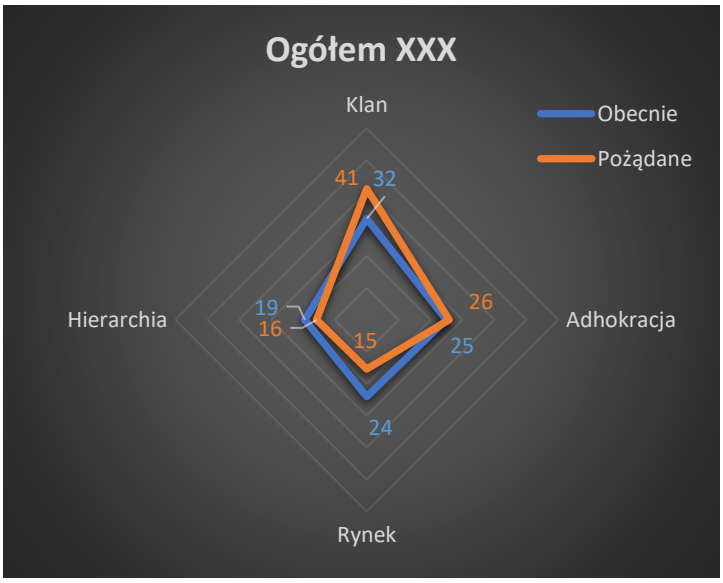
W tekście poniżej rozstrzygnięcia hipotezy znajdują się obserwacje, które doprowadziły do jej rozstrzygnięcia lub nierozstrzygnięcia.

Hipoteza mogła zostać potwierdzona, obalona lub nierozstrzygnięta.
O kryteriach rozstrzygania hipotez więcej można przeczytać w sekcji Badanie – elementy i znaczenie

W raporcie znajdują się także wyniki dwóch rodzajów badań.

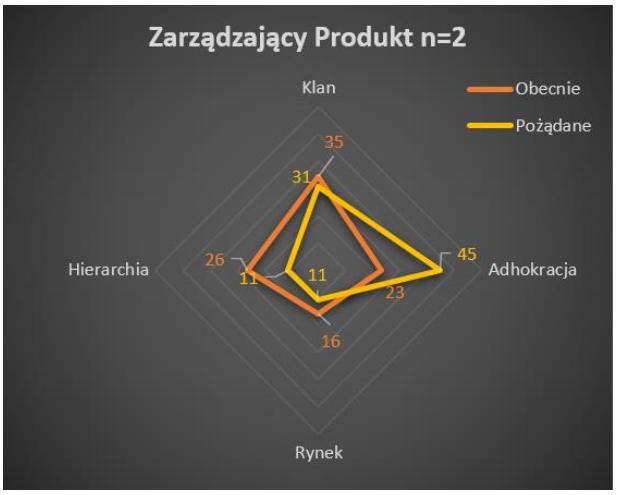
Badanie OCAI jest uznaną na świecie metodą naukową klasyfikacji występującej w organizacji kultury w czterech kategoriach. Dokładny opis badania i frameworku, na którym prezentowane są dane znajduje się w sekcji Czym jest OCAI?

W kontekście OCAI istotne są dwa aspekty:




- **Spójność wartości obecnej i pożądanej.** Różnice powyżej pięciu punktów uznawane są za znaczące i świadczą o napięciu w organizacji. Na przykładzie obok działania wymaga rozbieżność kultury w obszarze Klanu i Rynku. Adhokracja i Hierarchia nie wymagają zmian.

- **Spójność odpowiedzi przywódców i specjalistów**. Duża różnica, czyli rozbieżność powyżej pięciu punktów również wymaga bliższego zbadania, bo wskazuje na możliwe napięcie między tymi grupami.





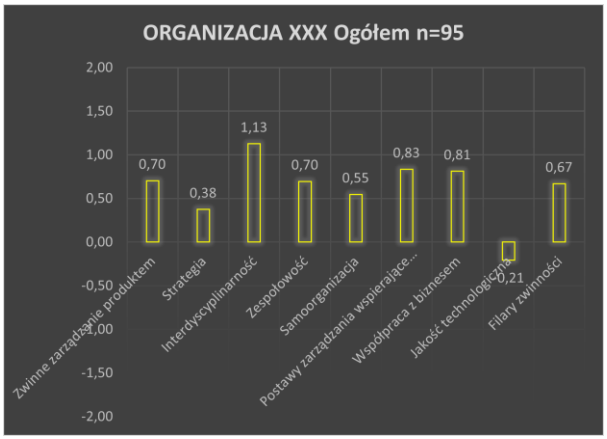


*Dokładne wyniki całego badania OCAI zostaną udostępnione jako załącznik do tego raportu w formie oddzielnego pliku lub tablicy Miro.*

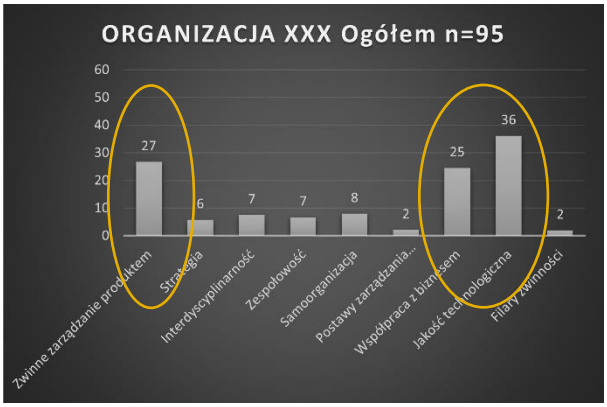
Drugim badaniem przytaczanym w raporcie jest **badanie Obszarów Zwinności**. Jest to autorskie narzędzie Brass Willow, które pozwala spojrzeć na organizację w dziewięciu obszarach ściśle skorelowanych z umożliwianiem zwinnego działania. Dokładny opis obszarów znajduje się w sekcji Czym jest Badanie Obszarów Zwinności?

Wyniki prezentowane są na dwóch rodzajach wykresów. Pierwszym jest **Wykres Odpowiedzi**. W badaniu poproszono o zaznaczenie, czy zgadzamy się z danymi stwierdzeniami. Wszystkie z nich stanowią bardzo dobre praktyki lub zjawiska i są objawem pozytywnym w organizacji.

**Jak czytać wyniki?**




**Wynik 2:** Gdyby wszyscy zaznaczyli „zdecydowanie się zgadzam", dany obszar miałby wynik 2.
**Wynik powyżej 1:** Każdy wynik powyżej 1 jest bardzo wysokim wynikiem – średnio uczestnicy zaznaczali zgadzam się lub zdecydowanie się zgadzam. Świadczy to o sile danego obszaru.
**Wynik 0-1:** jest to wynik średni, jednak dokładna ocena jest zależna od kontekstu.
**Wynik 0:** Wynik w okolicy zera to wynik w którym uczestnicy nie potrafili określić czy dane zjawiska zachodzą. Jest to wynik słaby
**Wynik 0 - -2:** jest to wynik bardzo słaby i zwykle wskazuje na obecność tendencji odwrotnych do badanych.
**Wynik jest niższy niż -2:** może się tak zdarzyć, jeśli większość uczestników badania zaznaczyła opcję „nie wiem". Opcja „nie wiem" punktowana jest najniżej ze wszystkich ze względu na generowanie nieprzejrzystości w organizacji.




Drugim wykresem jest **wykres procentu odpowiedzi „mnie to nie dotyczy"** w badaniu. Wysokie wyniki świadczą o tym, że dany obszar organizacji nie uznaje tego aspektu za istotny. Wysoki wynik to wynik **powyżej 10%,** jednak jest on zależny od kontekstu. W pewnych obszarach wynik wysoki to dopiero wynik **powyżej 20%.** Przykładowo wysokimi wynikami opatrzone są trzy obszary: Zwinne zarządzanie produktem, Współpraca z Biznesem i Jakość Technologiczna.

W tym badaniu także warto zwrócić uwagę na **spójność odpowiedzi między specjalistami, a ich przywódcami**.

*Dokładne wyniki całego badania Obszarów Zwinności zostaną udostępnione jako załącznik do tego raportu w formie oddzielnego pliku lub tablicy Miro.*

# Domena 1: Produkt



## Znaczenie domeny Produkt

Jest to domena, która obejmuje obszar łańcucha wartości od kontaktu z klientem, do zlecania stworzenia funkcji produktu.

Organizacja sprawnie zarządzająca produktem ma możliwość szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, rozumie własne ograniczenia wytwórcze i przykłada wagę do jakości wytwarzanego produktu.

W obrębie zarządzania produktem znajduje się też klarowność jego celów oraz zaangażowanie w pracę nad nim odpowiednich osób.

## Hipotezy w domenie Produkt

### Hipoteza 1.1: W ORGANIZACJA XXX istnieje rozdział pomiędzy zarządzaniem produktem, a zarządzaniem ludźmi.

*Znaczenie hipotezy:*
*Świadomy rozdział zarządzania produktem od zarządzania ludźmi jest elementem projektowania zarządzania produktem oraz kształtu organizacji. Zarówno potwierdzenie tej hipotezy jak i jej obalenie świadczy o świadomym zarządzaniu kształtem organizacji oraz znaczeniem Prawa Conwaya[1].*

#### *Hipoteza nierozstrzygnięta*

W XXX zaobserwowałam połączone role zarządzających organizacją i produktem, jednak nie wszędzie. Część osób zarządzających elementami produktów nie miała odpowiedzialności za organizację. Wygląda

[1] Prawo Conwaya mówi, że tworzony przez organizację system odzwierciedla jej strukturę komunikacji. Prawo to zostało sformułowane w 1967 przez Melvina Conwaya. W oryginale brzmi *"Any organization that designs a system (defined broadly) will produce a design whose structure is a copy of the organization's communication structure."*. W praktyce w strukturze produkowanego oprogramowania odbita jest struktura organizacji, która go tworzy. Widać to zarówno w produktach komercyjnych jak i w systemach typu open source.

to na system, który wyewoluował z lokalnych potrzeb i nie był projektowany. Odpowiada on za część problemów z określeniem liczby i zakresu produktów tworzonych przez XXX.

## Hipoteza 1.2: Niejasna struktura produktowa powoduje nieefektywności organizacyjne (również we współpracy z podwykonawcami)

*Znaczenie hipotezy:*
*Jest to hipoteza silnie skorelowana z poprzednią dotyczącą rozdziału zarządzania produktem od zarządzania ludźmi. Obalenie tej hipotezy oznaczałoby istnienie klarownych strumieni wartości rozciągających się od Marketingu aż po twórców (deweloperów, designerów, administratorów itp.) i bliską ich współpracę.*

### *Hipoteza potwierdzona*

Hipotezę potwierdziłam na podstawie pytań o to, jakie produkty rozwijasz i ile produktów jest w XXX. Na to ostatnie dostałam 7 różnych odpowiedzi i jedną, która się pokryła. Podział produktowy w głowie każdego z moich rozmówców wyglądał inaczej. Powoduje to wznoszenie niezamierzonych murów, w których mamy wrażenie że inni nas nie rozumieją, a w rzeczywistości inaczej widzimy zadania do wykonania i cele do osiągnięcia.

## Hipoteza 1.3: XXX ma więcej niż jeden produkt

*Znaczenie hipotezy:*
*Zarządzanie jednym produktem, który może mieć więcej odsłon marketingowych mocno ułatwia zarówno kierowanie jego rozwojem, jak i projektowanie organizacji zdolnej do tworzenia takiego jednego produktu. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku jasnego obalenia tej hipotezy – projektowanie organizacji rozwijającej określoną liczbę produktów jest łatwiejsze i pozwala na podzielenie organizacji na mniejsze blisko współpracujące ze sobą jednostki.*

### *Hipoteza nierozstrzygnięta*

Hipotezy nie udało mi się rozstrzygnąć, ponieważ odpowiedzi które otrzymywałam nie tylko nie były spójne, ale niektóre również sprzeczne. Jednak to, co było spójne to pytanie o użytkownika – każdy pytany wskazywał na bardzo podobną osobę, która (…). Nawet jeśli pojawiały się segmenty, były one spójne (użytkownik fizycznego punktu, użytkownik online i użytkownik premium). To może wskazywać na posiadanie raczej mniejszej niż większej liczby produktów. Jednak to należy potwierdzić badając modele biznesowe, strumienie przychodów, klienta i bazę technologiczną.

## Hipoteza 1.4: Zarządzanie produktem ma dobrze zmapowanego klienta

*Znaczenie hipotezy:*
*Dobrze zmapowany klient i użytkownik jest kluczowy dla możliwości określenia wartości biznesowej i używania jej do zarządzania kierunkiem rozwoju produktu. Potwierdzenie tej hipotezy oznaczałoby brzmienie wartości biznesowej na różnych poziomach organizacji i układanie organizacji pod dyktando jej strumieni.*

### *Hipoteza obalona*

Hipoteza została obalona ponieważ wartość biznesowa pojawiała się w wypowiedziach wyłącznie w kontekście monetarnym jeśli w ogóle. W departamencie YYY pojawiło się chwytliwe hasło, które stanowi protezę wartości tak, aby twórcy mogli tworzyć cele i wykonywać pracę zgodnie z potrzebami klienta. Jest to bardzo dobry przykład kreatywnego podchodzenia do problemu braku jasności. Jednak pokazuje również zakres braków – strategicznych lub komunikacyjnych.

## Hipoteza 1.5: Produkty zarządzane są zwinnie

*Znaczenie hipotezy:*
*Zwinne zarządzanie produktem to szybkie i transparentne decyzje oraz eksperymenty biznesowe bazujące na stawianych hipotezach pozwalające rozpoznać potrzeby rynku i wykorzystać nadarzające się okazje biznesowe. Pomimo częstych zmian kierunku i przeznaczenia części pojemności wytwórczej na tworzenie nowych rozwiązań jest jednak zdyscyplinowane i prowadzi do obranego aktualnie celu, który prowadzi nas w kierunku strategii. Wprowadza w organizacji spójność jednocześnie wykorzystując potencjał kreatywny i intelektualny pracowników.*

### *Hipoteza obalona*

W XXX niestety zaobserwowałam głównie chaos w zarządzaniu produktem. Obecne są częste zmiany kierunków i szybkie decyzje, jednak brakuje dyscypliny i podążania do celu. Jeśli cele istnieją, to krytyczne części organizacji nie są ich świadome. Problemy te są spowodowane między innymi stworzeniem się bąbelków organizacyjnych (które mogą się przerodzić w silosy), dążących do lokalnej optymalizacji (więcej w Hipoteza 4.3). Próbą ustrukturyzowania chaotycznej komunikacji w tym zakresie było użycie narzędzia Jira – bardzo dobry pomysł, jednak zamiast wspierać komunikację i tworzyć transparentny obraz tego, co mamy aktualnie do zrobienia, narzędzie Jira przejęło tę komunikację i stało się murem.

Jednym z najbardziej znaczących przejawów nietransparencji i braku spójności w zarządzaniu produktem jest to, że deweloperzy z którymi miałam okazję rozmawiać,  nie widzieli przygotowanej roadmapy, z której elementami mieli później pracować.

## Inne obserwacje

Podczas wywiadów rzuciło mi się w oczy, że XXX dysponuje olbrzymimi możliwościami zbierania i analizowania danych rynkowych, które mogą znacząco pomóc w kreatywnym zarządzaniu produktami. Z informacji, do których dotarłam wynika, że XXX nie posiada specjalistów zajmujących się zaawansowaną analizą danych – Data Science, Sztuczną Inteligencją i Big Data. Warto rozważyć stworzenie podobnego zespołu lub rozpoczęcie bliskiej współpracy z firmą, która zajmuje się tym właśnie tematem.

# Domena 2: Zarządzanie (przywództwo)



## Znaczenie domeny Zarządzanie (przywództwo)

To kategoria obejmująca aspekty zarządzania – przywództwo, cele oraz procedury.

Zarządzanie jest związane bezpośrednio ze współpracą z ludźmi i obejmuje także pracę z talentami i zadowoleniem pracowników, jak i przełożeniem ich indywidualnych możliwości na możliwości rynkowe firmy.

Organizacje ze sprawnym zarządzaniem cechują się dojrzałymi liderami, płaską strukturą i wysoką odpowiedzialnością zespołów (lub jednostek w przypadku kultur silnie indywidualistycznych). Pozwala to na wykorzystanie pomysłów i odpowiednie reagowanie na wewnętrzne potrzeby na tym poziomie organizacji, na którym reakcja jest najefektywniejsza. Zwykle przekłada się to na brak lub minimalny udział eskalacji w pracach organizacji.

Sprawnie zarządzane organizacje potrafią dążyć do wspólnego celu, jednocześnie przeznaczając świadomie część zasobów na eksperymentowanie z alternatywnymi ścieżkami rozwoju firmy.

W żadnej firmie nie będzie tylko i wyłącznie dojrzałego przywództwa, bo zawsze będą mniej doświadczeni zarządzający. Jednak sposoby wdrażania nowych przywódców w standardy firmy ma odzwierciedlenie w efektywności organizacji.

## Hipotezy w domenie Zarządzanie (przywództwo)

### Hipoteza 2.1: Zespół zarządzający XXX jest spójny

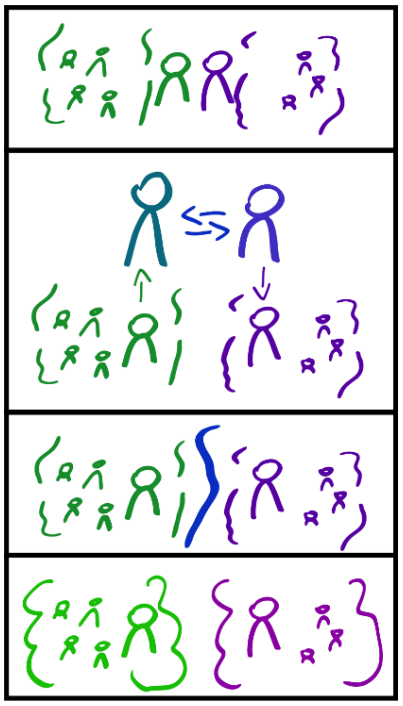
*Znaczenie hipotezy:*
*Spójność zespołu zarządzającego wysokiego poziomu umożliwia firmie wytyczanie jednego kierunku i tworzenie spójnej kultury. Ogranicza także kontrproduktywną politykę na najwyższych szczeblach*

*organizacji. W organizacjach ze spójnym zespołem zarządzającym możliwe jest przywództwo przez stawianie przykładu i wspieranie.*

### *Hipoteza potwierdzona*

W XXX liderzy wysokiego poziomu są świadomi tego, jak chcą tworzyć kulturę wokół siebie. Wszyscy jako przykład podawali Prezesa, który wytworzył rodzinną atmosferę i tworzył standard przywództwa wspierającego, a nie mikrozarządzającego. Z sukcesem przenoszą te zachowania do swoich jednostek organizacyjnych. Wypowiedzi zarządzających i ich podwładnych były spójne i podkreślały ten sam główny cel i te same cechy przywództwa w XXX.

Na niższych poziomach organizacji spójność wydaje się zanikać i odsetek liderów słabej jakości wydaje się wyższy. Jednak może to być mylne wrażenie. Spójność nie idzie w parze z zespołowością i interdyscyplinarnością. Dzieje się tak z powodu szybkiego rozrostu firmy i braku świadomego nacisku na realną zespołowość (w kontraście do pozornej), przez co tworzą się oddzielne obszary organizacji. Podejrzewam, że zespołowość wśród zarządzających najwyższego szczebla może również być pozorna, jednak wymaga to dokładnego zbadania tego zespołu.



W warunkach wysokiej spójności, a niskiej zespołowości i interdyscyplinarności zaczynają się pojawiać liderzy działający na granicach swoich obszarów, którzy mają najtrudniejszą rolę. Ich zadaniem jest efektywne łączenie obszarów organizacji tak, aby powstał jeden wynik. Spójność w obszarze sprawia iż taki lider stawia dobro osób ze swojego obszaru wyżej niż potrzeby biznesowe. Liderowi z drugiego obszaru natomiast grozi zaburzenie potrzeb swojego obszaru. Efektem jest często eskalacja, która liderom wyższych poziomów jawi się jako zasadna i na ich poziomie zwykle zasadna jest. Wywierany jest wpływ siłowy, który pogłębia rozdział pomiędzy obszarami, powoli tworząc zręby silosów.

Naprawa tych tendencji w środowisku wysokiej spójności wymaga położenia nacisku na zespołowość, wspólne cele i planowanie strategiczne dla całej organizacji. Zespoły taktyczne będą zmuszone do działania interdyscyplinarnego i rozpoczną zacieranie się kontrproduktywnych podziałów. Więcej o zespołowości i interdyscyplinarności w Hipoteza 2.5, Hipoteza 3.7, Hipoteza 3.8, Hipoteza 3.9.

## Hipoteza 2.2: XXX jest w momencie tworzenia się zarządu średniego szczebla

*Znaczenie hipotezy:*
*Zarząd średniego szczebla charakteryzuje się odpowiedzialnością za jedne z najważniejszych działań w rosnących organizacjach: wybieranie i filtrowanie informacji tak, aby kierownictwo wyższego szczebla mogło podejmować jak najlepsze decyzje. W organizacji, która przekroczyła pewną wielkość (różni się ona w zależności od okoliczności i rynku), kluczowi liderzy znaleźli sobie następców i rozpoczyna się rozszerzanie ich wpływów. Jednocześnie zarząd i reszta wyższego szczebla nie może już fizycznie wejść w interakcję z całą organizacją i do podejmowania decyzji muszą korzystać z agregowanych danych, które płyną od ich najbliższych współpracowników. Tutaj wchodzi rola nowo powołanego zarządu średniego szczebla. Zajmują się oni między innymi dostarczaniem lub wybieraniem danych dostępnych do podjęcia najważniejszych decyzji. Wskazuje to także na przechodzenie z fazy 3 do 4* Modelu Greinera*.*

*Prawidłowo utworzony zarząd średniego szczebla będzie pozyskiwał tak szerokie dane jak to możliwe i organizował możliwości interakcji i dialogu zarządzających wyższego szczebla z obszarami organizacji. Takie spotkania, narzędzia i praktyki rozszerzają możliwości decyzyjne i wytwarzają w firmie zdrowe ścieżki komunikacyjne.*

*Nieprawidłowo utworzony zarząd średniego szczebla blokuje dostęp do danych pozornie nieistotnych, ale mogących mieć kluczowe znaczenie. Nie doprowadza także do dialogu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji. W tej sytuacji często pracownikom wydaje się, ze zarząd staje się oderwany od rzeczywistości firmowej.*

*Drugą znaczącą odpowiedzialnością zarządu średniego szczebla jest stawianie celów strategicznych i kierowanie tak, aby organizacja mogła je osiągnąć. Więcej o tym w kolejnej hipotezie.*

### *Hipoteza potwierdzona*

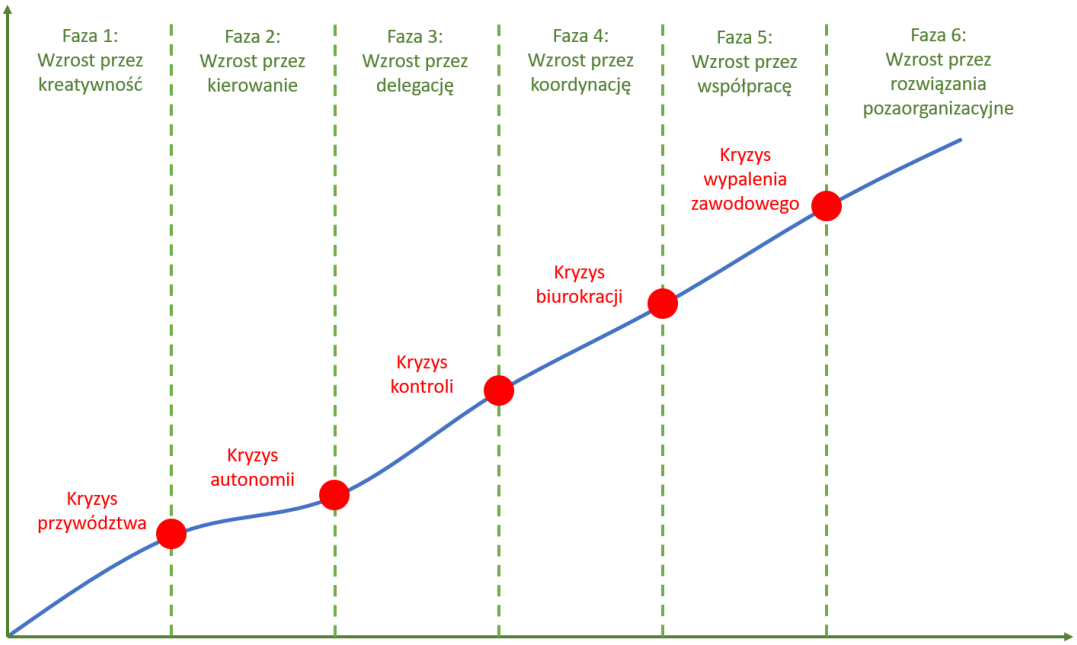
W XXX zarząd średniego szczebla od jakiegoś czasu się konstytuuje. W wywiadach poprosiłam o zanalizowanie, czy istnieją (lub tworzą się) w organizacji osoby, które zajmują się doborem informacji i danych do podejmowania najważniejszych w firmie decyzji i otrzymałam cztery odpowiedzi twierdzące. Wskazuje to na trwający właśnie etap, w którym krytyczne będzie stworzenie odpowiednich stanowisk i środowiska dla zarządzających średniego szczebla.

Faza ta, a właściwie granica dwóch faz występuje w wielu modelach opisujących rozwój organizacji, jednak została bardzo przejrzyście opisana przez Larry'ego Greinera, stąd korzystam właśnie z tego modelu.

## Model Greinera

Model Wzrostu Greinera opisuje fazy, przez które przechodzą organizacje w trakcie swojego rozwoju. Doświadczają ich wszystkie rodzaje organizacji. Każda faza wzrostu składa się z okresu względnie stabilnego wzrostu, po którym następuje "kryzys", kiedy to konieczne są poważne zmiany organizacyjne, aby firma mogła dalej się rozwijać. Kryzys w tym ujęciu jednak jest bardziej zmianą. Choć może stanowić wyzwanie, przez które organizacja nie będzie potrafiła się przedostać i ulegnie stagnacji lub przestanie istnieć.

Larry E. Greiner pierwotnie zaproponował ten model w 1972 roku z pięcioma fazami wzrostu. W 1998 roku, w zaktualizowanej wersji swojego oryginalnego artykułu, dodał szóstą fazę (opisana poniżej).




### *Faza 1: Rozwój poprzez kreatywność*

Tutaj przedsiębiorcy, którzy założyli firmę, są zajęci tworzeniem produktów i otwieraniem rynków. Nie ma wielu pracowników, więc komunikacja nieformalna działa dobrze, a nagrody za długie godziny pracy są prawdopodobnie w postaci udziału w zyskach lub opcji na akcje. Jednak w miarę jak dołącza więcej pracowników, produkcja się rozszerza, a kapitał zostaje wniesiony, pojawia się potrzeba bardziej formalnej komunikacji.

Faza ta kończy się kryzysem przywództwa, kiedy to potrzebne jest profesjonalne zarządzanie. Założyciele mogą zmienić swój styl i przejąć tę rolę, ale często sprowadzany jest ktoś nowy.

### *Faza 2: Wzrost poprzez ukierunkowanie*

Wzrost jest kontynuowany w środowisku bardziej formalnej komunikacji, budżetów i koncentracji na odrębnych działaniach, takich jak marketing i produkcja. Programy motywacyjne zastępują akcje jako nagrodę finansową. Nadchodzi jednak moment, w którym produkty i procesy stają się tak liczne, że jedna osoba nie ma wystarczająco dużo godzin w ciągu dnia, aby nimi wszystkimi zarządzać, a ponadto nie jest w stanie wiedzieć tyle samo o wszystkich tych produktach i usługach, co osoby stojące niżej w hierarchii.

Faza ta kończy się Kryzysem Autonomii: Potrzebne są nowe struktury oparte na delegowaniu zadań.

### *Faza 3: Rozwój poprzez delegowanie zadań*

Mając do dyspozycji menedżerów średniego szczebla, którzy mogą szybko reagować na szanse związane z nowymi produktami lub nowymi rynkami, organizacja nadal się rozwija, a kierownictwo najwyższego szczebla jedynie monitoruje i zajmuje się poważnymi problemami (być może zaczyna przyglądać się możliwościom fuzji lub przejęć). Na tym etapie wiele firm miota się, ponieważ menedżer, którego dyrektywne podejście rozwiązało problemy pod koniec fazy 1, z trudem daje za wygraną, a menedżerowie średniego szczebla zmagają się z nowymi rolami liderów.

Faza ta kończy się Kryzysem Kontroli: wymagana jest znacznie bardziej zaawansowana funkcja centrali, a oddzielne części przedsiębiorstwa muszą ze sobą współpracować.

### *Faza 4: Wzrost poprzez koordynację i monitorowanie*

Wzrost jest kontynuowany dzięki reorganizacji wcześniej wyodrębnionych jednostek biznesowych w grupy produktowe lub praktyki usługowe. Środki finansowe na inwestycje są przydzielane centralnie i zarządzane zgodnie ze wskaźnikiem zwrotu z inwestycji lub wartości biznesowej, a nie tylko zyskami. Cele są tworzone za pomocą ogólnofirmowych programów. W końcu jednak praca zostaje zanurzona w coraz większej biurokracji, a wzrost może zostać zahamowany.

Faza ta kończy się Kryzysem Biurokratycznym: należy wprowadzić nową kulturę i strukturę.

### *Faza 5: Rozwój poprzez współpracę*

Formalna kontrola z faz 2-4 zostaje zastąpiona profesjonalnym zdrowym rozsądkiem, ponieważ pracownicy grupują się i przegrupowują w elastyczne zespoły, aby realizować projekty w strukturze macierzowej, wspieranej przez wyrafinowane systemy informatyczne i zespołowe nagrody finansowe.

Faza ta kończy się kryzysem Wzrostu Wewnętrznego: dalszy wzrost może nastąpić jedynie poprzez rozwój partnerstwa z komplementarnymi organizacjami.

### *Faza 6: Wzrost poprzez rozwiązania pozaorganizacyjne*

Ostatnio dodana szósta faza Greinera sugeruje, że wzrost może być kontynuowany poprzez fuzje, outsourcing, sieci i inne rozwiązania z udziałem innych firm.

XXX znajduje się właśnie pomiędzy fazą 3 a 4. Bardzo silnie zarysowana jest potrzeba przeorganizowania jednostek zarządzających, tworzenia jasnej strategii i zburzenia tworzących się silosów. Potrzeba zmiany odpowiada Kryzysowi Kontroli. Jej rozwiązaniem jest układ produktowy strumieni wartości w organizacji.

## Hipoteza 2.3: Istnieje znana wewnętrznie i klarowna strategia firmy XXX

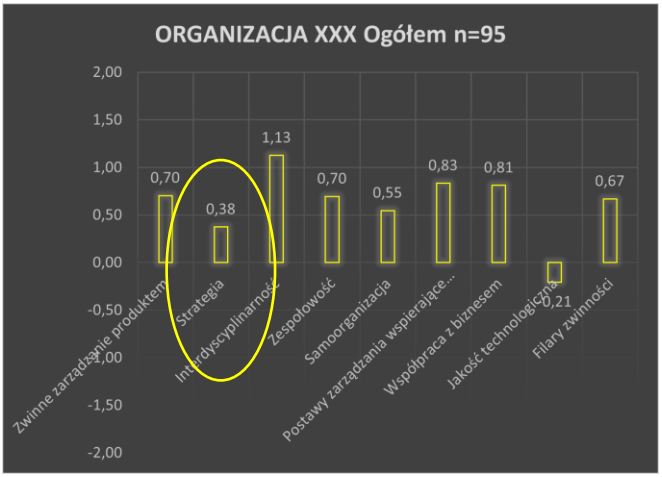
*Znaczenie hipotezy:*
*Klarowna strategia pozwala zachować kierunek działania, ale przede wszystkim skupia ludzi w firmie wokół wspólnego celu. Strategia dobrze zmapowana na mniejsze cele pozwala na wytwarzanie współpracy na całej długości łańcuchów wartości i pozwala na budowanie prawdziwie interdyscyplinarnych zespołów i obszarów organizacji.*

### *Hipoteza obalona*

Jeśli w XXX istnieje klarowna strategia, nie jest ona znana żadnej z osób, z którymi miałam przyjemność rozmawiać. Powoduje to, że niektóre obszary tworzą cele i kierunki, które mogą być zupełnie sprzeczne z ambicjami firmy. To powoduje dalszy podział oraz niepotrzebne tarcia i powtórne wykonywanie pracy.

Określenie strategii nie jest łatwym zadaniem. Wymaga ona świadomego zarządzania wartością produktów tworzonych przez organizację. Jeśli nie jest dopasowywana pod wartość biznesową, może stanowić przeszkodę w większym stopniu niż pomoc. Jest więc silnie skorelowana z odpowiednim zarządzaniem produktami.

Ocena strategii i celów długoterminowych pojawiła się także w badaniu obszarów zwinności i pokryła się z obserwacjami z wywiadów.




## Hipoteza 2.4: Specjaliści mają dobre zdanie o zarządzających

*Znaczenie hipotezy:*

*Specjaliści, którzy wyrażają się ze zrozumieniem i wsparciem o swoich zarządzających potwierdzają, że mają do nich zaufanie. Dzięki temu zaufaniu, możliwe jest przeprowadzenie szeroko zakrojonej i skutecznej zmiany. Bez zaufania do zarządzających organizacja jest zmuszona zdobywać je w trakcie zmian, które to jest kosztowne i często prowadzi do problemu jajka i kury – szczególnie w kwestiach kultury i sporach osobistych.*

### *Hipoteza potwierdzona*

Rozmawiając z zarządzającymi, kilkoro z nich wyraziło obawę, że specjaliści mogą mieć nienajlepsze zdanie o zarządzających. Jednak rozmowy ze specjalistami ujawniły inne oblicze. Wszyscy wypowiadali się pozytywnie o zarządzających. Każdy opowiadał o wszystkich liderach z którymi ma kontakt. Nawet jeśli wypowiedzi dotyczyły spraw trudnych, dominowało w nich zrozumienie skomplikowanej sytuacji i chęć wsparcia. U podstaw wszystkich wypowiedzi leżało także to, że nikt nie skorzystał z opcji anonimizacji wypowiedzi.

Jedyna wątpliwość, która pojawiała się wśród wypowiedzi specjalistów, to pytanie o to na ile realną zmianę może nieść za sobą ten raport i to badanie. Zwracali uwagę, że „niby zmiany są, a problemy te same" oraz że najpotrzebniejszych zmian nadal brakuje. Pokazuje to silną potrzebę pilności.

## Hipoteza 2.5: Przywództwo w organizacji wspiera zwinność i samoorganizację

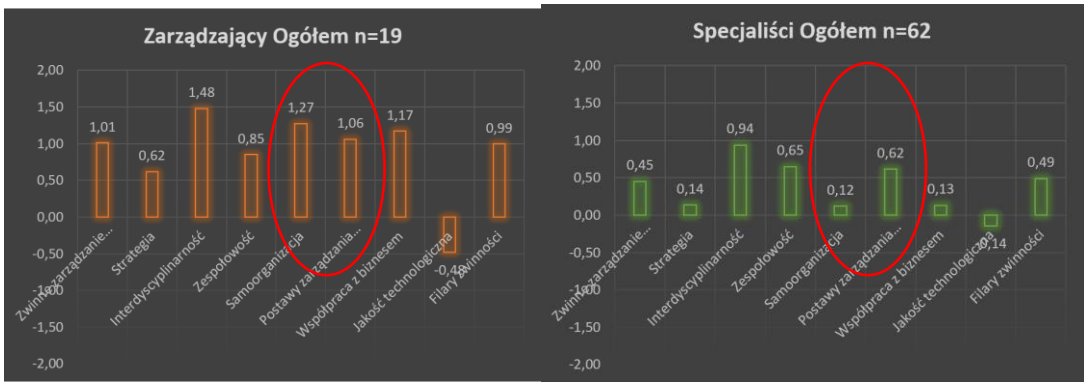
*Znaczenie hipotezy:*

*Przywództwo tworzące środowisko do zwinności i samoorganizacji dba o dostosowanie zarządzania do poziomu dojrzałości zespołów i zapewnienie bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Zapewnia transparencję działań między innymi pokazując specjalistom efekty ich pracy, włączając w planowanie długoterminowe i komunikując bezpośrednio najważniejsze decyzje. W takim środowisku zespoły chętnie samodzielnie podejmują się zmian, przeprowadzają eksperymenty, podejmują inicjatywę i dają szczery feedback.*

### *Hipoteza nierozstrzygnięta*

W XXX są pewne elementy przywództwa wspierającego zwinność i samoorganizację, jednak są one nierówne i w większości badanych obszarów niewystarczające. Przywództwo wspierające zwinność i

samoorganizację będzie zwykle miało bardzo zbliżone wyniki do podopiecznych. Duże rozbieżności pokazują potencjalne rozwarstwienie w organizacji.

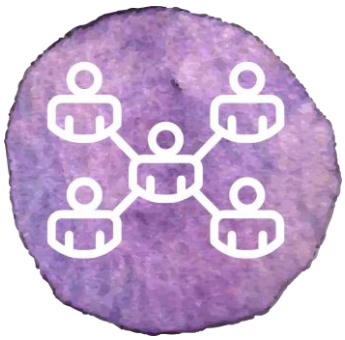



Proszę zwrócić uwagę na różnicę w postrzeganiu samoorganizacji i postaw zarządzania wspierających zwinność. Wynik ponad 1 sugeruje bardzo częste i silne występowanie dobrych praktyk w tym obszarze. Wynik około zera świadczy że nie jest to jasne – czasem są, czasem ich nie ma. Wynik ujemny mówi nam, że dobre praktyki raczej nie istnieją i są rzadko (jeśli w ogóle) stosowane.

Specjaliści z którymi rozmawiałam zwrócili także moją uwagę na brak widoczności wyników swojej pracy. Nie wiedzą czy to, co wyprodukowali spełnia oczekiwania i potrzeby ani czy w ogóle zostało wykorzystane. Nie wiedzą także jak radzi sobie firma, a te informacje chcieliby mieć, bo się z nią silnie identyfikują. Brak feedbacku jest silnym antywzorcem dla zwinnych organizacji.

Jednym z konkretnych przejawów dobrego przywództwa w XXX było pandemiczne wsparcie od strony HR. Webinary, wsparcie specjalistów i szybki czas reakcji pokazał bardzo wysoki poziom i możliwości wsparcia ze strony działu wsparcia ludzi. Moi rozmówcy bardzo przychylnie się o tych działaniach wypowiadali.

# Domena 3: Organizacja



## Znaczenie domeny Organizacja

Obszar organizacji obejmuje zarządzanie najwyższego szczebla i elastyczność struktur organizacyjnych.

Obszar organizacji stanowi szkielet firmy i jej elementów. Zdolność organizacji do odzwierciedlenia potrzeb w aktualnej strukturze jest elementem zwinności organizacyjnej i umożliwia korzystanie z okazji rynkowych.

Antywzorcem organizacyjnym są silosy, które ograniczają możliwości zmiany i nie pozwalają na szeroką współpracę.

Procedury w dobrze skonstruowanej i zarządzanej organizacji wywodzą się z wartości i zmieniają się w zależności od potrzeb, a w ich tworzenie włączani są specjaliści, których będą one dotyczyć.

## Hipotezy w domenie Organizacja

### Hipoteza 3.1: Wiadomo do kogo pójść z pytaniem

*Znaczenie hipotezy:*
*Jeśli wiadomo do kogo pójść z pytaniem to albo struktura organizacyjna jest przejrzysta i łatwo można odnaleźć w niej konkretnego specjalistę, albo w strukturze istnieje sieć osób, które pomagają się nawigować po szybko zmieniającej się strukturze. Taką funkcję pełnią najczęściej liderzy lub Scrum Masterzy. W organizacjach tego typu informacje i decyzje pojawiają się bardzo szybko, dzięki czemu można działać w dużych prędkościach i dużej zmienności otoczenia. W organizacjach, w których osoby nie wiedzą kogo zapytać, informacje się gubią i pętle zwrotne niepotrzebnie się wydłużają.*

#### *Hipoteza obalona*

W wywiadach pojawiły się dwie osoby, które wiedziały kogo o co mogą zapytać. Jednak zwróciły uwagę na to, że są to zwykle bliscy współpracownicy. Pozostałe osoby zwracały uwagę na szybkie i rzadko

komunikowane zmiany struktury, brak wystarczająco dobrego narzędzia i gubienie się komunikatów (brak odpowiedzi lub nieefektywne przekazywanie dalej). Silnie ogranicza to transparencję w organizacji i uczy niepożądanych nawyków zakładania czegoś, zamiast dochodzenia do źródła informacji. Pojawiają się nie tylko nieporozumienia, ale także niepotrzebnie duplikowana praca.

## Hipoteza 3.2: XXX jest włączana w planowanie operacyjne współpracującej YYY

*Znaczenie hipotezy:*
*Kluczowi partnerzy i firmy współpracujące posiadające zdrowe stosunki i wspólny cel planują razem od samej koncepcji. Mogą to być zarówno firmy partnerskie jak i zlecający i wykonawca. Specjaliści z obu firm włączani są na zasadzie partnerskiej w działania inicjowane przez partnera. Pozwala to rozpocząć transparentną współpracę i uniknąć błędów i niepotrzebnego powtarzania pracy. Jeśli firmy nie współpracują partnersko tworzą się między nimi silosy, przerzucana jest odpowiedzialność i zamiast osiągać wspólne cele pojawia się strach lub niechęć (lub jedno i drugie).*

### *Hipoteza obalona*

O współpracę z ORGANIZACJĄ YYY pytałam każdego, kto pracuje w miarę blisko z nimi. Został mi zarysowany obraz, który skutecznie kłóci się ze stwierdzeniem hipotezy. ORGANIZACJI YYY przekazywane są zadania do zrobienia na zasadzie zlecenia, a nie są wykonywane wspólnie na zasadzie współpracy. Nie widać partnerstwa między firmami. Wyczuwałam niezrozumienie, a miejscami nawet strach. Są to objawy silosowania lub hierarchii.

W sytuacjach, w których mamy zlecającego i wykonawcę, to zlecający jest w lepszej pozycji do otwarcia współpracy. Wymaga to nawiązania współpracy na wielu poziomach organizacji, nie tylko tym najwyższym.

## Hipoteza 3.3: Problemy z planowaniem dotyczą rozdziału XXX - YYY.

*Znaczenie hipotezy:*
*Wspólne planowanie działań w przypadku partnerów powiązanych tak blisko jak XXX i YYY jest niezbędne. Firmy planujące wraz z kluczowymi partnerami unikają niepotrzebnych zmian planów i duplikacji pracy, są w stanie wykorzystać swój potencjał nawzajem i produkować więcej wysokiej jakości produktów. Dodatkowo*

*kreatywność osób z różnych środowisk i specjalizacji uzupełnia się i może dojść do opracowania rozwiązań, które byłyby niedostępne dla tylko jednej z firm.*

### *Hipoteza obalona*

Jednak problemy z planowaniem tylko po części dotyczą rozdziału na dwie oddzielne i słabo współpracujące ze sobą firmy. Większą przeszkodą jest brak planowania strategicznego i wspólnych celów w obrębie XXX. Podejrzewam, że YYY jako kluczowy partner, będzie musiała wziąć udział w realizacji celów strategicznych.

## Hipoteza 3.4: Pracownicy XXX znają się ze współpracownikami z YYY.

*Znaczenie hipotezy:*
*Poznanie się na poziomie ludzkim pozwala zbudować zaufanie wśród współpracowników. Brak zaufania generuje rezerwę, a w skrajnych przypadkach nawet agresję. Dopiero na bazie zaufania można budować zaangażowanie czy wyniki biznesowe dostarczane przez organizację[2]. Firmy, które ufają sobie nawzajem są w stanie osiągnąć nieporównywalnie więcej niż tylko jedna. Nie tylko mogą się uzupełniać, ale szczególnie w sytuacji problemów z zatrudnianiem, wspierać się w pozyskiwaniu potrzebnych umiejętności i talentów.*

### *Hipoteza obalona*

Pracownicy XXX nie tylko nie znają się ze swoimi kolegami i koleżankami z YYY, ale również nie mają podstawowych informacji o tym jak pracują i jakich technologii i narzędzi używają. Częściowa wiedza jest rozproszona, pojawiają się palące i niezaspokojone pytania takie jak:

- „czy YYY wydaje na produkcję poza środą?”
- „czemu YYY nie chce testować produkcji?”

Część osób zna z imienia osoby, z którymi mają coś wspólnego w YYY. Im wyżej w XXX tym częstsza i szersza jest znajomość z osobami z YYY. Jednak mniejsza lub większa rezerwa występuje na wszystkich szczeblach organizacji.

Możliwe rozwiązania dyskutuję w kolejnej hipotezie.

[2] Za modelem Pięciu Dysfunkcji Pracy Zespołowej – Patrick Lencioni

## Hipoteza 3.5: XXX i YYY rozmawiają ze sobą przez przedstawicieli.

*Znaczenie hipotezy:*
*Rozmawianie ze sobą przez przedstawicieli (w przeciwieństwie do rozmowy bezpośredniej) generuje nie tylko zaburzenia komunikatów, zatykanie się ścieżek komunikacyjnych, nieporozumienia, ale również dystans i obcość. Tylko bezpośrednia rozmowa potrafi przekazać tyle komunikatów ile jest potrzebnych przy pracy tak kreatywnej jak tworzenie oprogramowania i zarządzanie nim na rynku.*

### *Hipoteza Potwierdzona*

Tylko zarządzający rozmawiają ze sobą bezpośrednio. Specjaliści używają narzędzia Jiry lub proszą swoich liderów lub osób funkcyjnych, z którymi rozmawiają o przekazanie pytania lub prośby.

W rozmowach z osobami z XXX pojawiła się olbrzymia doza niezrozumienia tego jak działa YYY (włącznie z tym do kogo się udać), co można a co nie oraz podziw dotyczący tego, jak jakość rozwiązań YYY podniosła się w ostatnich latach.

W rozmowach z osobami z XXX pojawiły się dwie istotne rzeczy: strach i poczucie tożsamości. Osobom, z którymi rozmawiałam zadałam pytanie o hipotetyczne połączenie firm XXX i YYY, zaznaczając że jest to czysto hipotetyczne i nie mam żadnych informacji wskazujących na takie plany. Otrzymałam dwa rodzaje odpowiedzi:

- strach przed odpowiedzią i odmowę jej udzielenia lub
[…]

Odpowiedzi te wskazują na to, że XXX jest postrzegana jako zagrożenie dla tożsamości YYY jako firmy. Jednocześnie kultury organizacyjne obu firm i współpracujących działów są do siebie bardzo zbliżone.

Wskazuje to na nieprzepracowane warunki współpracy i brak przejrzystości co do planów współpracy ze strony obu spółek. Jeśli takie plany istnieją i są klarowne, to pracownicy nie dowiedzieli się o nich i kreuje to strach.

Potencjalnym rozwiązaniem tej sytuacji jest rozpoczęcie współpracy między zespołami nad jednym ze strumieni wartości. Warunkiem powodzenia takiej współpracy będzie rozpoczęcie jej przez zarządzających różnych szczebli, którzy blisko zaopiekują się współpracującymi zespołami.

Możliwym wsparciem dla rozpoczęcia takiej współpracy może być podobne badanie wykonane przez inną osobę ze strony YYY i rozdystrybuowanie raportów w obu firmach.

## Hipoteza 3.6: Struktura organizacyjna dynamicznie się zmienia

*Znaczenie hipotezy:*
*Dynamicznie zmieniająca się struktura organizacyjna świadczy o ciągłym dostosowywaniu się firmy do potrzeb środowiska. Osoby, które potrzebują większej liczby współpracowników lub zmiany charakteru pracy mogą liczyć na dostosowanie stanowiska pracy.*

### *Hipoteza Potwierdzona*

W XXX zauważyłam dużo zmian organizacyjnych, które dostosowywały strukturę do lokalnych potrzeb. Nie mam niestety pewności, czy zmiany są odpowiednio koordynowane tak, aby umożliwiać współpracę i zaprzestać tworzenia się silosów.

## Hipoteza 3.7: Zespoły w firmie są interdyscyplinarne

*Znaczenie hipotezy:*
*Zespoły interdyscyplinarne są zdecydowanie bardziej efektywne w dostarczaniu wartości biznesowej. Zwykle również potrafią wykonać więcej pracy w krótszym czasie niż taka sama organizacja złożona z grup o jednej specjalizacji. Daje to też możliwość rozszerzania zasięgu działania zespołów o dodatkowe specjalizacje jeśli zajdzie taka potrzeba.*

### *Hipoteza Potwierdzona*

W XXX zespoły są interdyscyplinarne. Wysoki wynik w badaniu obszarów zwinności (ponad 1 dla całej organizacji) świadczy o współpracy pomiędzy specjalizacjami. Co prawda zarządzający mają lepsze o niej zdanie niż specjaliści, jednak tutaj i tak wynik jest już wysoki.

Jedynym cieniem, który pojawił się w trakcie badań nad tą hipotezą, to to, że interdyscyplinarność ma jedynie zasięg lokalny. Zespoły współpracują ze sobą tylko w „bąbelkach" organizacyjnych, a już nie pomiędzy nimi.

Na przykład nie ma zespołów […], pomimo że współpraca na tej linii jest mocno wskazana obecnością strumieni wartości.







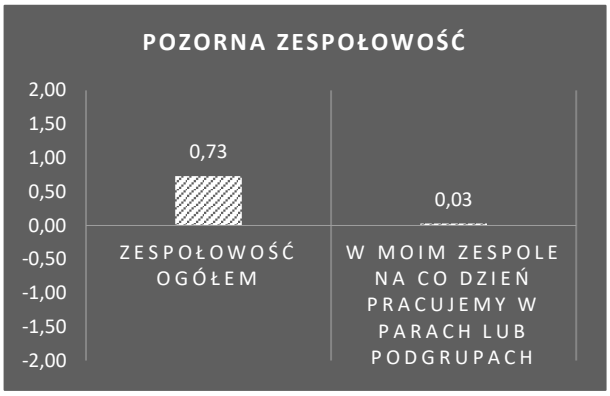
## Hipoteza 3.8: Zespoły są zespołami, a nie grupami ludzi

*Znaczenie hipotezy:*
*Zespoły, czyli współzależne grupy o spójnej kulturze skoncentrowane na wspólnym celu, są dużo bardziej efektywne w dostarczaniu wartości niż grupy niewspółpracujących ze sobą osób.*

### *Hipoteza Obalona*

Najłatwiej zespół od grupy odróżnić patrząc na to, czy ludzie pracują osobno, czy w małych podgrupach. W organizacjach posiadających zespoły w stwierdzeniu „W moim zespole na co dzień pracujemy w parach lub podgrupach” posiadają wynik taki sam lub wyższy niż wynik zespołowości ogółem. W XXX jest zależność odwrotna.

Zespół, aby powstać potrzebuje kilku czynników – wspólnego celu, rozproszenia przywództwa, jasnych granic oraz facylitacji.




W XXX brakuje niestety osób posiadających umiejętności tworzenia i rozwoju zespołów. Osoby takie potrafią przekształcić grupy ludzi w wysokowydajne zespoły. Jest to związane z niedostatkiem Scrum Masterów/Coachów oraz HR niedostosowanym jeszcze do potrzeb tak zmieniającej się organizacji. Więcej o tym w obszarze Kultura - Hipoteza 4.1 i w kolejnej hipotezie.

## Hipoteza 3.9: Ludzie na różnych szczeblach organizacji mogą sami zarządzać swoją pracą

*Znaczenie hipotezy:*

*Samoorganizacja to zdolność systemu lub grupy do zarządzania komponentami lub elementami w celu kontroli, dostosowania się do okoliczności, z którymi mają do czynienia samodzielnie. Zachowanie takie jest ściśle powiązane z empowermentem. Samoorganizujące się grupy lub zespoły potrafią samodzielnie zmienić rozwiązanie lub kierunek w określonych granicach bez potrzeby eskalacji lub angażowania osób trzecich. Dzięki temu organizacja jest dużo bardziej zwinna.*

### *Hipoteza Obalona*

W XXX można zaobserwować samoorganizację, jednak głównie na wyższych szczeblach organizacji. W dosadny sposób ilustruje to wynik badania obszarów zwinności, w którym właśnie w samoorganizacji różnica między postrzeganiem zarządzających i specjalistów jest największa. Zarządzający oceniają samoorganizację na blisko 1.5 – to wynik tak wysoki, że rzadko spotykany. Natomiast już specjaliści oceniają samoorganizację na blisko zero, czyli istniejącą wybiórczo lub nierówno w organizacji.

Samoorganizacja podobnie jak zespoły potrzebuje środowiska do powstania. Tutaj także brak odpowiedniego HR i/lub Scrum Masterów lub coachów nastręcza trudności we wprowadzaniu tej praktyki.







## Hipoteza 3.10: Zarządzający produktem blisko współpracują z jego wytwórcami

*Znaczenie hipotezy:*

*Zarządzający produktem blisko współpracujący z wytwórcami obniżają poziom niepotrzebnie wykonywanej pracy, nieporozumień i rozwiązań niedostosowanych do potrzeb. Jednocześnie wytwórcy rozumiejąc biznes produktów są w stanie podejmować świadome decyzje, które nie są sprzeczne z decyzjami podejmowanymi przez sam biznes.*

### *Hipoteza Obalona*

W XXX zarządzanie produktem wydaje się rozproszone na wiele różnych działów, między którymi brakuje koordynacji. Część zarządzania produktem jest w departamencie AAA , część w departamencie BBB, część w departamencie CCC i spodziewam się, że w innych działach również. Współpraca z tak znaczącą liczbą źródeł potrzeb, bez odpowiedniego środowiska do współpracy wywiera olbrzymi nacisk na wszystkie osoby pracujące na styku tych obszarów. Kiedy mówili o sobie nawzajem dominowała obustronna frustracja, szczególnie widoczna na linii departament AAA- departament BBB.

Rozmawiając z departamentem AAA i departamentem BBB słyszałam dokładnie te same zdania wypowiadane i tu i tu – „robią na ostatnią chwilę”, „nie rozumieją jak działamy”, „oni sobie, a my sobie”.

Jeszcze ciekawszym przypadkiem słabej współpracy jest sytuacja z „wrzutkami”. departament AAA obiecał departamentowi CCC, że pojawi się przestrzeń na rozwiązywanie pilnych spraw. Rozwiązanie się pojawiło – tablica wrzutek. Tablica ta już zdążyła stać się problemem, bo wrzutkami są nowe duże funkcjonalności

zamiast elementów pilnych, ale departament CCC zdaje się nie zdawać sobie sprawy z wdrożenia tego rozwiązania.

W tych perypetiach niewystarczającej współpracy jednak jest wielka doza szacunku z obu stron. Pomimo różnic i trudnej sytuacji, osoby z obu stron wyrażają się o sobie nawzajem pozytywnie i z chęcią zrozumienia i współpracy.

## Hipoteza 3.11: W organizacji istnieje transparencja

*Znaczenie hipotezy:*
*Transparencja to stan, w którym każda osoba w organizacji ma wszystkie informacje potrzebne do prawidłowego wykonywania swojej pracy. Oznacza to, że informacje są uporządkowane, większość jest publicznie dostępna, a jeśli nie jest, to mają do niej dostęp konkretne osoby.*

### *Hipoteza Nierozstrzygnięta*

W XXX istnieje częściowa transparencja. Ludzie nie boją się mówić o problemach, co także przebrzmiało w tym, że nikt nie skorzystał z możliwości anonimizacji wypowiedzi. Jest również przejrzysty system pokazujący strukturę organizacyjną.

Jednak są też poważne problemy z transparencją na innych polach. Jednym z najważniejszych jest narzędzie Jira, która miała być potężnym wsparciem komunikacji, ale niestety w wielu obszarach ją zastąpiła. Generuje to nietransparencję, ponieważ często nie można się skontaktować ze źródłem informacji. Dodatkowo w organizacji są używane dwie Jiry (XXX i YYY), które nie mają wspólnej formy.

Użycie narzędzi komunikacyjnych także wygląda na wymagające uwagi. Wiadomości na Slacku giną lub są ignorowane. Podobnie z pytaniami i prośbami mailowymi. Nie jest to na szczęście traktowane jako objaw złej woli, a raczej jako problem do rozwiązania.

Dodatkowym aspektem nietransparencji są nieefektywne spotkania. Moi rozmówcy wspomnieli o tym kilkukrotnie. Przedłużające się spotkania, które nie prowadzą do określonego celu, nie powodują skupienia uczestników, za to dają poczucie straconego czasu. Nawet jeśli na takich spotkaniach przekazywane są ważne informacje, mogą pozostać niezauważone lub rozmyte. Posiadanie odpowiednich kompetencji facylitatorskich jest rekomendowane w każdej organizacji tej wielkości. Jest to połączone z obecnością Scrum Masterów/Coachów i odpowiedniego HR.

## Hipoteza 3.12: W organizacji przeprowadzana jest regularna inspekcja i adaptacja

*Znaczenie hipotezy:*
*Regularna inspekcja i adaptacja w organizacji pozwala na wykrywanie problemów i regularne im przeciwdziałanie. Zapobiega tzw. efektowi gotowanej żaby, gdzie zmiana pojawia się powoli i zauważamy ją dopiero kiedy jest już znacząca lub jest za późno żeby łatwo jej przeciwdziałać.*

### *Hipoteza Obalona*

W XXX nie ma regularnej inspekcji i adaptacji – nie zaobserwowałam żadnych cykli z tym związanych. Jednak organizacja w tym obszarze radzi sobie bardzo dobrze. Przede wszystkim wyniki badań ankietowych i wywiadów są nieporównywalnie lepsze do innych podobnych firm, które miałam okazję badać. Związane jest to z wieloma zjawiskami – silną nieformalną kulturą, przykładem przywództwa dawanym przez prezesa, doborem ludzi, którzy bardzo chcą tu być, świadomością tego, co jest potrzebne (nawet jeśli nie jest to prawidłowo nazywane) i wielu innymi zjawiskami, które przewijają się przez ten raport.

# Domena 4: Kultura



## Znaczenie domeny Kultura

Kultura organizacyjna to zbiór wartości, przekonań i zachowań, które determinują działania podejmowane przez pracowników i właścicieli firmy. Kultura tworzona jest przez przywódców, jednak niekoniecznie tych formalnych. Istotniejsza jest nieformalna struktura przywództwa, która potrafi utrwalić lub zmienić aktualnie istniejącą kulturę.

Peter Drucker powiedział kiedyś „Kultura je strategię na śniadanie", co jest bardzo znaczącym i prawdziwym zjawiskiem. Jeśli strategia organizacji nie odpowiada kulturze, jej cele nie zostaną osiągnięte.

Kulturą organizacyjną należy zarządzać świadomie tak, aby zmiany kulturowe szły w parze ze zmianami biznesowymi i organizacyjnymi.

Dobrze zbudowany i odpowiedzialny HR jest nieocenioną pomocą w budowaniu zdrowej i dopasowanej do potrzeb kultury organizacyjnej.

## Hipotezy w domenie Kultura

### Hipoteza 4.1: HR ma funkcję jedynie kadrową

*Znaczenie hipotezy:*
*Kiedy HR ma funkcję jedynie kadrową i nie prowadzi wsparcia przywództwa i kultury, liderzy w organizacji często mają poważne problemy – od zagubienia, przepracowania, błędnych decyzji ludzkich, brak rozwoju jako lider aż po wypalenie zawodowe i rotacja wśród najważniejszych talentów w firmie. Brak HR dostosowanego do potrzeb organizacji zwykle najbardziej dotyka liderów zespołów, wśród których jest największa zmienność, najmniejsze doświadczenia i największe braki kompetencyjne.*

#### *Hipoteza obalona*

Po pierwszych kilku wywiadach HR jawił się jako miejsce, które zajmuje się jedynie kadrami-płacami. Jednak wywiad z Panią GGG skutecznie obalił tę hipotezę. Rzeczywiście HR jeszcze nie jest w formie, która

całkowicie odpowiadałabym potrzebom ludzkim i kulturowym XXX, jednak Pani GGG jest świadoma potrzeb i rozwija HR w bardzo dobrym kierunku.

Kierunek rozwoju HR w dobrze zarządzanych firmach prowadzi do posiadania specjalistów powszechnie określanych jako HRBP, czyli HR Business Partner. Jest to analityk i konsultant biznesowy, posiadający know-how i doświadczenie w zakresie takich zagadnień, jak strategia biznesowa, komunikacja wewnętrzna, HR, praca w Zespole, rekrutacja, feedback, zarządzanie talentami, coaching, mentoring, rozwój specjalistów czy employer branding. Specjaliści HRBP stanowią partnerów dla liderów każdego poziomu i pomagają zarządzać kulturą, rozwojem, personelem i ich połączeniem z potrzebami biznesu. Dodatkowo liderzy HR stanowią partnerów do współpracy nad strategią firmy i działaniach na najwyższym szczeblu.

Pokłosiem niedostatecznie jeszcze rozwiniętego HR jest brak lub niewystarczające ścieżki rozwoju dla pracowników. Brak ścieżek rozwoju stanowi ryzyko, które może się zrealizować, jeśli kilkoro odchodzących pracowników znajdzie firmę o podobnej kulturze. Może wtedy zaprosić do współpracy dużą grupę kolegów z byłej firmy.

Element HR, który został prawidłowo wdrożony przez liderów to awansowanie ludzi z wewnątrz na stanowiska liderskie. Wydaje się, że awansowane są odpowiednie do tych ról osoby. W jednym z wywiadów nawet pojawiło się określenie na ile jest to dobrze przyjmowana praktyka […].

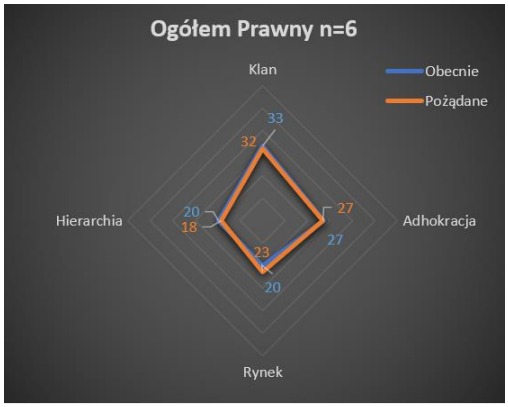
## Hipoteza 4.2: W ORGANIZACJI XXX prowadzone jest świadome planowanie kultury organizacyjnej

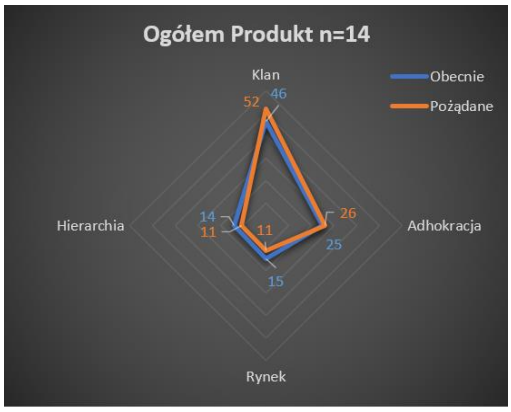
*Znaczenie hipotezy:*
*Świadome planowanie kultury organizacyjnej pozwala na dobór osób do firmy, które mają wartości kompatybilne z osobami już będącymi na pokładzie. Dodatkowo większość dużych zmian organizacyjnych jest zmianami kulturowymi i wymaga najpierw zbadania kultury, zanalizowania możliwości zmiany zachowań i dopiero przeprowadzenie zmiany. Brak zarządzania kulturą powoduje, ze organizacja zaczyna się rozmywać i zmienia się niekontrolowanie wraz z napływem nowych osób.*

### *Hipoteza obalona*

W XXX jest silna kultura wewnętrzna definiowana przez nieformalne wartości firmowe. Zaobserwowałam cztery: szacunek, bycie ekspertem, zakładanie dobrych intencji oraz dobre zdanie o sobie nawzajem mimo murów. Możliwe, że jest ich więcej, jednak nie miałam okazji się z nimi zetknąć w takiej sile jak z wymienionymi. Jest to także skorelowane ze spójnością, o której pisałam w części Przywództwo.

Brak planowania kultury objawia się dużymi różnicami w kulturze między działami firmy. Można to zaobserwować na porównaniu wyników badania OCAI różnych działów firmy. Współpraca między silnie różniącymi się obszarami będzie trudniejsza niż współpraca w sobie podobnych. Poniżej przykład różniących się obszarów:




Do świadomego zarządzania kulturą potrzebna jest jednostka, która będzie je wspierać – na przykład dobrze umocowany HR i/lub Chief Happiness Officer odpowiedzialny za dobrostan pracowników. Z HR lub CHO współpracują także doświadczeni facylitatorzy i coachowie, którzy potrafią pomóc osobom, które najciężej radzą sobie ze zmianą.

## Hipoteza 4.3: Kultura stworzona przez prezesa zaczyna się rozmywać na poziomie zespołów wytwórczych

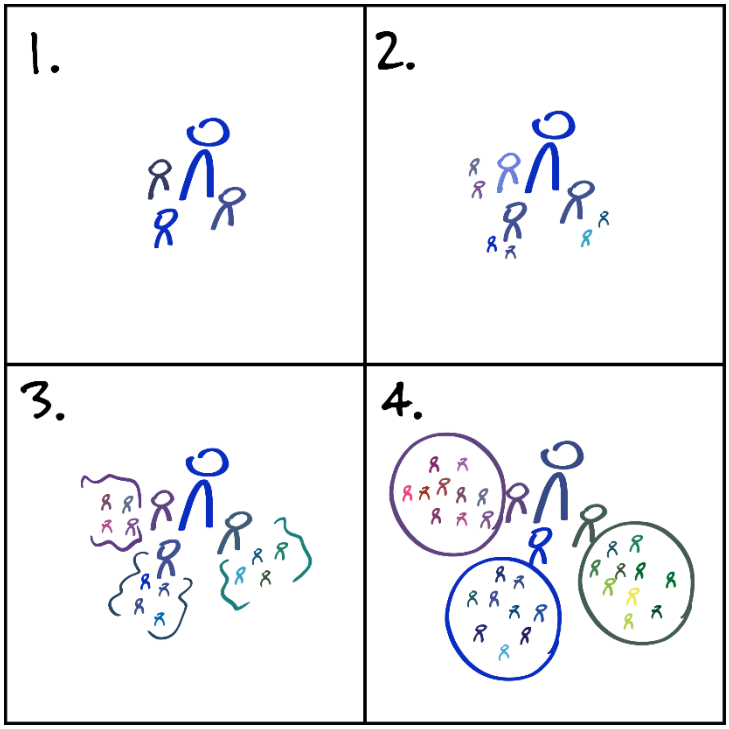
*Znaczenie hipotezy:*

*Kultura, którą zgodnie z opisami moich rozmówców można nazwać rodzinną ma swoje ograniczenia. Rodzina możliwa jest do utrzymania tylko w niewielkich organizacjach. Jednak poczucie rodzinności da się zatrzymać także w dużych firmach, jeśli jest w nich wytworzony odpowiedni system, który wspiera zespołowość, współpracę i szacunek.*

### *Hipoteza potwierdzona*

W XXX jest bardzo wysoki poziom szacunku, na wszystkich szczeblach organizacji, który skutecznie trzyma firmę w całości. Szacunek ten i kultura przyciąga bystrych i mądrych ludzi, którzy prawidłowo oceniają sytuację wokół siebie. Miałam okazję to zaobserwować za pomocą tego jakie pytania były mi zadawane w trakcie wywiadów. Były nie tylko wnikliwe, ale trafnie przewidywały możliwe wnioski. Zmuszało mnie to często do uchylania rąbka tajemnicy wniosków z tego raportu.

Rozmywanie się tej kultury nie wskazuje na żadną winę ani żadne zaniedbanie. Jest to efekt pewnego etapu rozwoju firmy ze spójną kulturą startową. Pierwszy lider, który stworzył organizację, przeniósł na nią swój system wartości. Ten system wartości zlał się z systemami osób, które dołączyły do organizacji jako pierwsze i rozpoczęły jej współtworzenie. Każdy jednak miał odrobinę różny system wartości. Wszystkie w dalszym ciągu były ze sobą kompatybilne (panel 1 w ilustracji).




Z czasem rozrastając się, każdy z nowych liderów rozpoczął tworzenie swojej organizacji tak silnie zbliżonej wartościami do oryginalnej jak to możliwe. Jednak ponieważ każdy jest nieco inny, każdy dobierał sobie nieco różnych współpracowników (panel 2). Z czasem różnice się pogłębiały. Dodatkowo szybki rozrost sprawiał, że na pokład wchodziły osoby o odmiennych systemach wartości, które jeszcze silniej różnicowały obszary firmy (panel 3).

Pojawiły się negatywne skutki spójności (opisane w obszarze Przywództwo), które rozpoczęły proces dryfowania obszarów (panel 4).

Aktualnie możemy zobaczyć efekt tego dryfowania analizując aktualną i pożądaną kulturę organizacyjną zbadaną za pomocą OCAI w każdym z obszarów XXX.

Kultura rodzinna, za którą tęsknią zarządzający zanikła na poziomie zespołów specjalistów, jednak pozostały części wspólne w postaci wspólnych wartości.

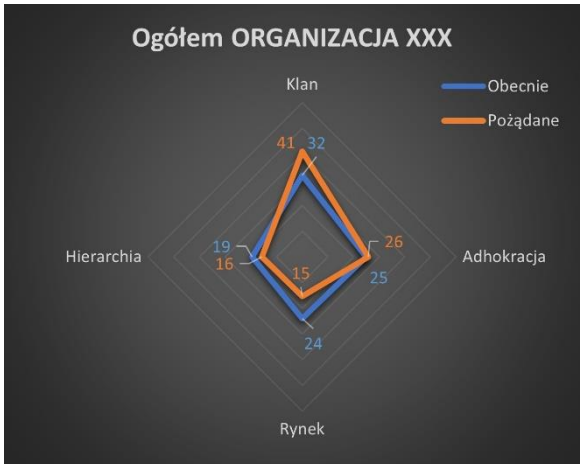
Przekształcenie organizacji o tak silnym wspólnym trzonie w system o właściwościach rodzinnych powinno być możliwe, a nawet względnie łatwe (porównując do firm, gdzie kulturę trzeba wprowadzać od podstaw). Taką zmianę będzie wspierać wprowadzenie kultury feedbacku i ograniczenie rodzącej się hierarchiczności.

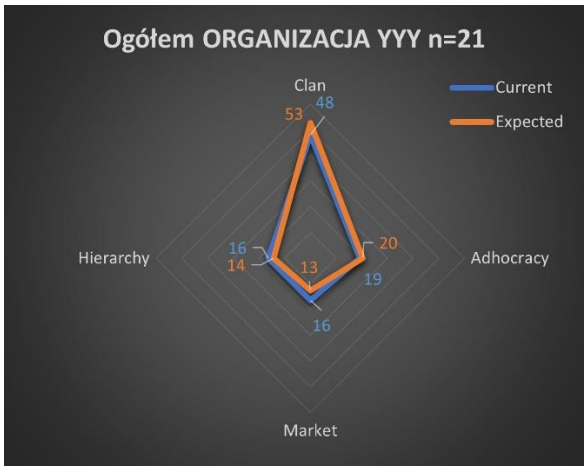
## Hipoteza 4.4: Zarówno w ORGANIZACJI XXX jak i w ORGANIZACJI YYY istnieje kultura klanowa.

*Znaczenie hipotezy:*
*Jeśli dwie organizacje partnerskie/siostrzane mają podobną kulturę, szeroka współpraca na poziomie ludzkim jest nie tylko możliwa, ale po zburzeniu niechcianych murów będzie mogła szybko zakwitnąć.*

### *Hipoteza potwierdzona*

Badanie OCAI pokazało, że kultury w XXX i YYY są klanowe i mocno do siebie zbliżone. YYY ma wyższy udział klanu, jednak stanowi to szansę, a nie przeszkodę.




## Hipoteza 4.5: W ORGANIZACJI XXX istnieją spisane i używane wartości firmowe.

*Znaczenie hipotezy:*
*Spisane i używane wartości firmowe pozwalają na świadome zarządzanie kulturą i rozwojem organizacji. Stanowią drogowskaz dla liderów i podstawę dużych zmian organizacyjnych. Dobrze utworzone wartości wywodzą się z wartości już obecnych w organizacji i nie pozwalają jej na rozmycie się wśród nowo przychodzących osób.*

### *Hipoteza obalona*

W XXX istnieją tylko wartości nieformalne. Są one silne, jednak ponieważ nie są zbadane i opisane, nie da się nimi świadomie zarządzać. A w organizacji tego rozmiaru jest to niezbędne dla utrzymania spójności firmy.

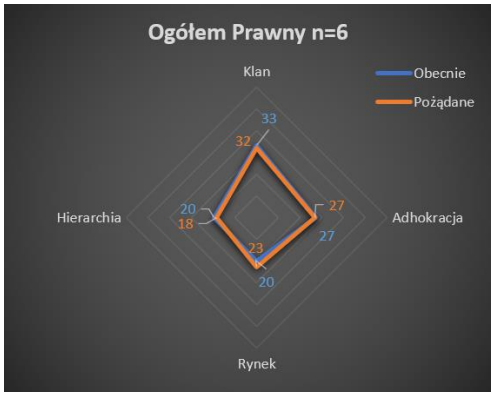
## Hipoteza 4.6: W organizacji kultura oczekiwana i kultura aktualna jest spójna

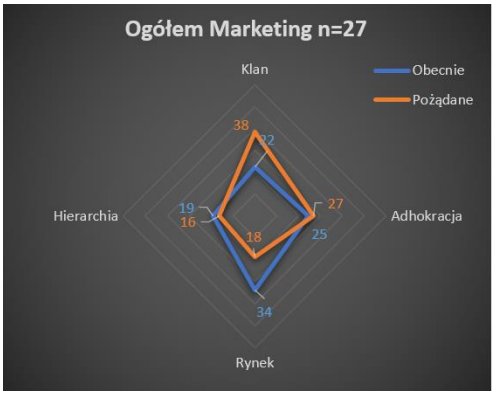
*Znaczenie hipotezy:*
*Spójna kultura aktualna i oczekiwana pokazuje, że nie ma silnej potrzeby zmian i organizacja jest stabilna.*

### *Hipoteza nierozstrzygnięta*

Pomimo, że na ogólnym wykresie nie ma dużych różnic między obecnym a pożądanym, w XXX potrzeby zmian kulturowych są bardzo nierówne. Są niektóre organizacje w których zmiana jest wręcz niepożądana (np. Dział Prawny – ilustracja poniżej), a są takie, gdzie pożądane zmiany są ogromne (np. w Marketingu). W Marketingu i Dziale ZZZ jest też odczuwalna gonitwa (o której mówili mi rozmówcy w wywiadach), która widoczna jest w pożądanym obniżeniu kultury rynkowej na rzecz pozostałych.



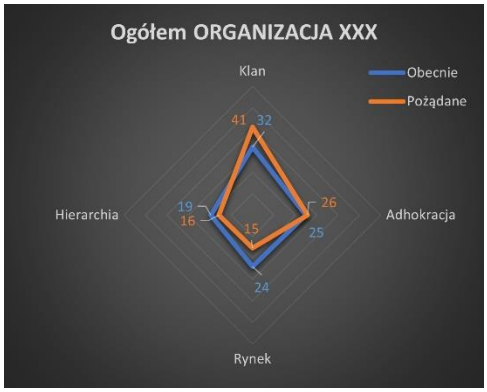



## Hipoteza 4.7: W organizacji istnieje dominująca kultura klanowa

*Znaczenie hipotezy:*
*Kultura klanowa jest uważana za najlepiej dostosowaną do zwinnego rozwoju produktów. Posiadanie jej jako kultury dominującej sprawia, że nie ma potrzeby tworzenia kultury od podstaw (co skutkuje wymianą części kadry).*

### *Hipoteza potwierdzona*

W XXX zdecydowanie mamy dominującą kulturę klanową. Nawet jeśli oczekiwania co do kultury są nierówne między obszarami firmy, klanowość dominuje lub stanowi jedną z dwóch dominujących kultur.




Klanowość oprócz samego badania miałam okazję zaobserwować w wywiadach na trzy sposoby. W XXX jest bardzo mała rotacja – 6% na przestrzeni ostatniego pół roku. Jest to wynik, którego można gratulować. Niektóre osoby powiedziały wprost, że chcą tu być i czują się dobrze. A trzecim elementem klanu, który charakteryzuje się dużą otwartością, to przytaczana już przeze mnie sytuacja, w której nikt nie skorzystał z opcji anonimowości podczas wywiadów.

# Domena 5: Jakość



## Znaczenie domeny Jakość

Obszar jakości określa ile wad posiada produkowany przez organizację produkt i jak przeciwdziałamy ich nadmiernemu pojawianiu się.

Niska jakość produkowanych rozwiązań ogranicza zwinność biznesową i prowadzi do zaprzepaszczenia szans rynkowych. Odpowiednia jakość natomiast umożliwia wykorzystanie okazji i prawidłowe planowanie rozwoju.

Organizacje o wysokiej jakości produktach charakteryzują się także wysoką świadomością tego, w jaki sposób jakość w ich produktach jest zachowywana i dbają o stosowanie standardów. Dotyczy to wszystkich pracowników, którzy tworzą strumienie dostarczanej wartości.

Dodatkowo w przypadku IT niezbędne jest zrozumienie, iż zachowanie jakości stanowi większość kosztu wyprodukowania rozwiązania i ponoszony jest na każdym etapie tworzenia produktu.

## Hipotezy w domenie Jakość

### Hipoteza 5.1: Technologia jest na wystarczającym poziomie jakości.

*Znaczenie hipotezy:*
*Jakość oprogramowania nazywana jest przez Roberta C. Martina (Uncle Bob) podstawową wartością biznesową. Bez odpowiedniej jakości nie da się wystarczająco szybko tworzyć nowych funkcjonalności. Powoduje to niewykorzystanie szans pojawiających się na rynku. Jeśli za każdym razem kiedy trzeba dokonać zmiany, oprogramowanie się psuje lub zmiana zajmuje dużo czasu, to oprogramowanie traci wartość biznesową w czasie. Rynek zmienia się tak szybko, że jeśli nie ma łatwo adaptowalnej architektury i technologii, to wartość dla użytkownika pewnego dnia przestanie istnieć.*

### *Hipoteza obalona*

Nie ulega wątpliwości, ze na przestrzeni ostatnich lat jakość oprogramowania w XXX odnotowała olbrzymi skok jakościowy. Widoczny jest on w nagromadzeniu awarii (a właściwie ich braku), szczególnie w momentach wydarzeń […]. Deweloperzy (rozumiani jako twórcy, a nie programiści) stworzyli system ciągłego dostarczania (Continuous Deployment), rozpoczęli tworzenie systemu testów automatycznych i przepisali obszary systemu z największym długiem technicznym.

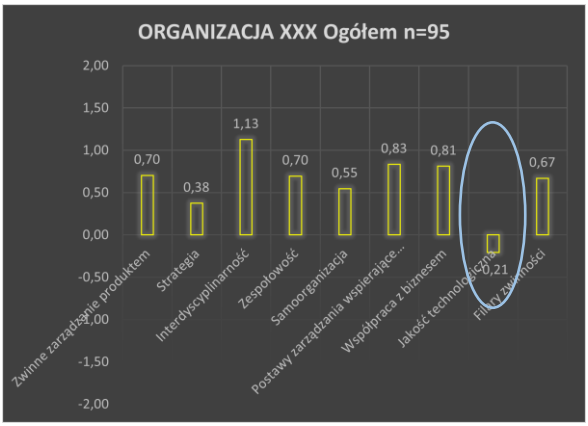
Jednak jakość oprogramowania w nadal odbiega od współczesnych standardów. Takie praktyki jak w XXX obserwujemy dzisiaj byłyby standardem około 10-15 lat temu.

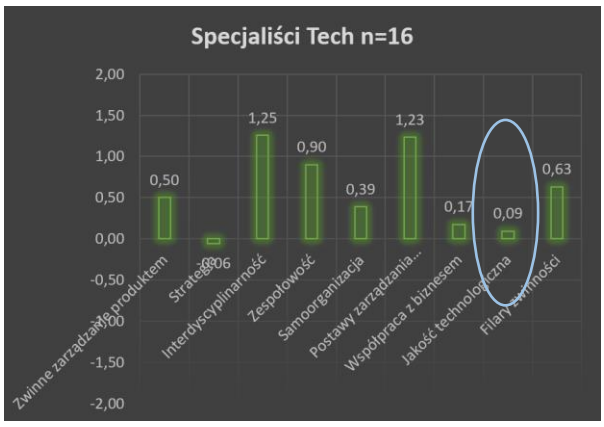
Moi rozmówcy szacują, że automatyzacja testów nie przekracza 10% (jedna osoba optymistycznie szacuje na poniżej 20%), testy są rozwijane w innej technologii niż samo oprogramowanie, a testerzy niewiele wiedzą o samym systemie. Nie ma także zunifikowanych standardów kodowania i testowania, przez co jakość rozwiązań wychodzących spod palców różnych Deweloperów jest różna. Zróżnicowanie jakościowe negatywnie wpływa także na współpracę w zespole i między zespołami.

Wygląda na to, że większość jakościowych zaniechań jest spowodowana brakiem wiedzy i doświadczenia wśród Deweloperów. Z informacji udzielonych mi w wywiadach wynika, że XXX nie zatrudnia inżyniera testów, który byłby zdolny do zaprojektowania sposobów testowania i wspierania Deweloperów w ich wdrażaniu.

Możliwym rozwiązaniem będzie nawiązanie współpracy z firmą, która zrobi audyt techniczny systemów, dostarczy wiedzy i rozpocznie współpracę z Deweloperami aby szybciej dostosowali systemy do niezbędnej XXX jakości.

Jakość jest także najgorzej ocenianą kategorią w badaniu obszarów zwinności. Słabo oceniają ją nawet sami Deweloperzy.



## Hipoteza 5.2: Istnieje świadomość wpływu jakości na możliwości biznesowe organizacji

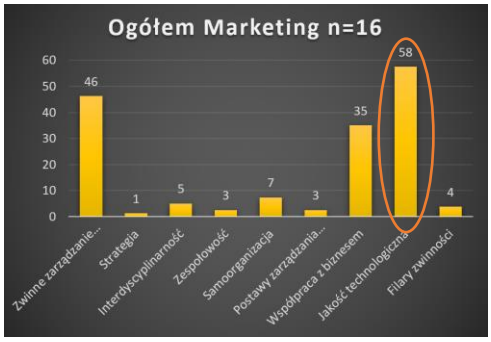
*Znaczenie hipotezy:*

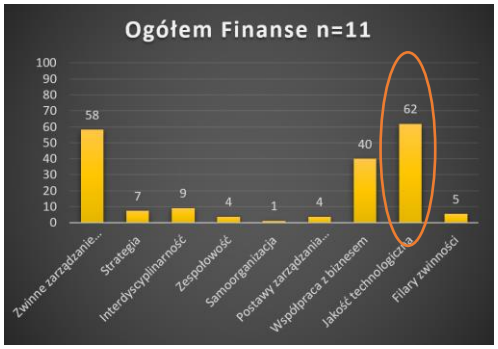
*Świadomość wpływu jakości na całe możliwości przedsiębiorstwa jest niezbędne aby mogło ono efektywnie działać w długiej perspektywie. Zaniechanie prac nad jakością, szybko prowadzi do niemożliwości dodawania nowych funkcji. Efekt ten zauważył już z początkiem ubiegłego wieku Edwads Deming i opisał jako TQM (Total Quality Management). Organizacje przykładające wagę do jakości robią to w całej organizacji, tworząc środowisko do tego, aby rozwiązania wysokiej jakości mogły powstać.*

### *Hipoteza obalona*

W XXX najbardziej znaczącym przejawem niezważania na jakość głównego produktu jest odsetek odpowiedzi „nie dotyczy mnie to” w badaniu obszarów zwinności. Przykład z całej XXX oraz dwóch wybranych działów poniżej:



# Rekomendacje kolejnych kroków

XXX urosła w imponującym tempie, ale również zachowała bardzo duży element kultury i spójność przez cały okres rośnięcia. Nieformalne wartości, w szczególności szacunek, trzymają firmę w całości nawet mimo przeszkód.

Niemniej jednak XXX potrzebuje całego szeregu zmian, aby dalszy wzrost był możliwy, a organizacja poprawiała swoją efektywność.
Najważniejsze zmiany jakie oceniam, że muszą się zadziać to:

1. Identyfikacja ile XXX ma produktów i jakie
2. Zmapowanie strumieni wartości w całej firmie tak, aby można było rozpocząć zmiany organizacyjne
3. Rozpoczęcie świadomego zarządzania kulturą organizacyjną przy bliskiej współpracy z HR
4. Zbliżenie do siebie działów występujących we wspólnych strumieniach wartości
5. Wzmocnienie umiejętności niedoświadczonych przywódców
6. Rozpoczęcie skoordynowanych działań mających na celu podniesienie jakości wytwarzanych produktów
7. Edukacja działów nietechnicznych i włączanie ich w procesy planowania i wsparcia wytwarzania produktów
8. Wprowadzenie do organizacji facylitatorów, coachów lub Scrum Masterów, którzy pomogą zoptymalizować proces dostarczania rozwiązań, poprawią wewnętrzną komunikację oraz rozpoczną pracę z pozornymi zespołami tak, aby stały się prawdziwymi zespołami
9. Rozpoczęcie bliższej współpracy z YYY poprzez zapewnienie im bezpieczeństwa psychologicznego w kwestiach, gdzie pojawia się strach
10. Rozpoczęcie prac z przeprojektowaniem narzędzi wspierających komunikację takich jak Jira tak, aby wspierały komunikację a nie ją zastępowały
11. Rozpoczęcie zmian w kierunku większej samoorganizacji zespołów i działów
12. Rozpoczęcie procesu tworzenia strategii organizacji
13. Ukonstytuowanie się odpowiedniego do potrzeb organizacji zarządu średniego szczebla

Zmian niezbędnych do wprowadzenia jest na tyle dużo, a część z nich powinna się dziać równolegle, że wartym rozważenia będzie powołanie stanowiska lub zespołu, który miałby za zadanie skupić się na samym przeprowadzaniu zmian na poziomie zarówno organizacyjnym jak i zespołowym. Zespoły takie są szeroko stosowane w organizacjach na całym świecie. Nazywane są Zespołem Zmiany, Centrum Zmiany albo Centrum Transformacji. Zespoły takie nie rozwiązują się po wprowadzeniu zmian, ponieważ jakaś zmiana cały czas jest niezbędna, więc nadzorują je na bieżąco.

Osoby w takim zespole na bieżąco monitorują zmiany, opiekują się listą zmian do wprowadzenia (łącznie z jej porządkowaniem) i doprowadzają do ich wdrożenia. Zespół taki jest zwykle dobrze umocowany w organizacji i ma lidera, który jest świadomy wielu aspektów działania organizacji.

# Badanie – elementy i znaczenie

Każde przeprowadzane przez nas badanie opiera się dwóch kategoriach: badaniach ilościowych i ilościowo-jakościowych.

W zakresie badań ilościowych, zostały przeprowadzone dwie ankiety: OCAI i Badanie Obszarów Zwinności.

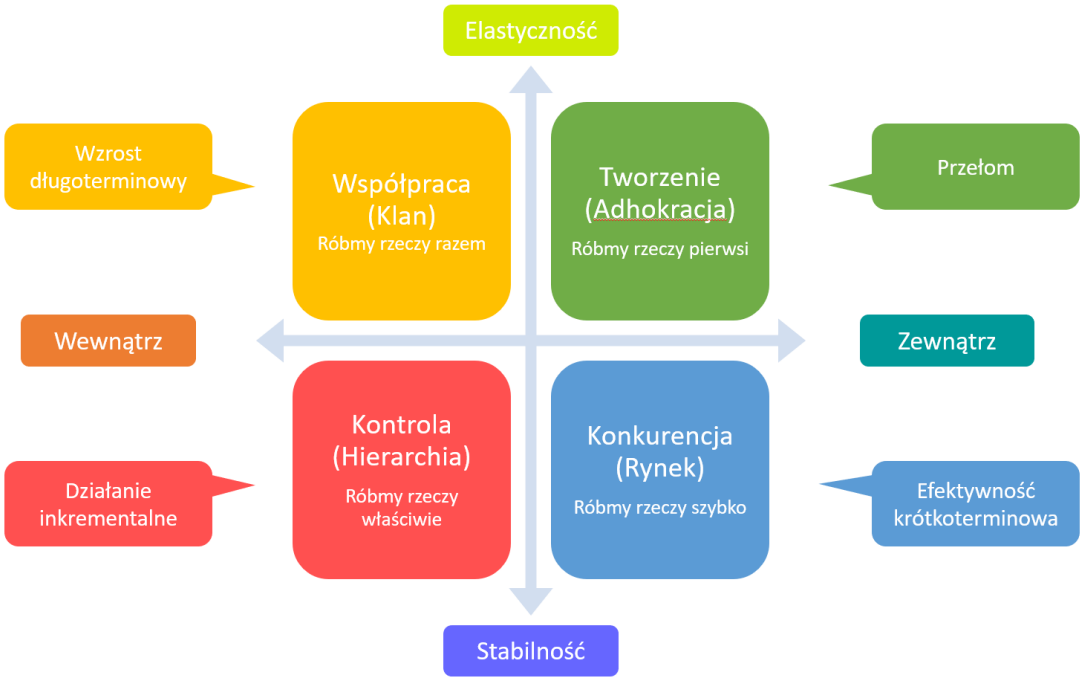
W zakresie badań ilościowo-jakościowych zostały przeprowadzone wywiady częściowo ustrukturyzowane (bazujące na pytaniach do hipotez badawczych oraz otwartej wypowiedzi).

## Czym jest OCAI?

OCAI jest kwestionariuszem do oceny kultury organizacji (Organizational Culture Assessment Instrument) autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna. Opiera się on na frameworku znanym pod nazwą Competing Values.

OCAI, szczególnie zanalizowane pod kątem działów i stanowisk pozwala na identyfikację dominującej w organizacji kultury i na jej podstawie zidentyfikowanie napięć i obszarów zagrożonych konfliktem.

Koncepcja Camerona i Quinna wyróżnia cztery podstawowe typy kultur, zdefiniowane poprzez dwa wymiary: „orientacja do wewnątrz vs orientacja na zewnątrz" oraz „elastyczność vs stabilność".



## Typy kultury organizacyjnej diagnozowanej kwestionariuszem OCAI

*Kultura klanu*

Przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują rolę doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale.

Miarą sukcesu jest rozwój ludzi i troska o pracowników. Organizacja wysoko sobie ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

*Kultura adhokracji*

W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych wyrobów lub usług.

Zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

*Kultura hierarchii*

Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcy szczycą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń.

Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

*Kultura rynku*

Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność

i produkcję. Jest nieugięty i wymagający. Spójność organizacji zapewnia jej ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i ciągłe zdobywanie go.

Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.

Istotną uwagą dotyczącą tego kwestionariusza jest to, że nie ma kultury złej i dobrej – jest tylko dopasowana do potrzeb, lub niedopasowana.

Nie istnieje także kultura jednorodna – każda ma elementy z każdego z czterech kwadratów i istotne jest który obszar dominuje oraz na ile wynik oczekiwany zgadza się z aktualnym.

## Czym jest Badanie Obszarów Zwinności?

Ankieta obszarów zwinności – autorskie badanie dziewięciu obszarów odpowiadających za tworzenie środowiska do powstawiania produktów, które potrafią wykorzystać okazje pojawiające się na rynku.

Obszary badane to:

**Zwinne zarządzanie produktem** – obszar badający przejrzystość i współpracę w zarządzaniu produktem. Wysoki wynik świadczy o potencjale do prawidłowego wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych.

**Strategia** – obszar badający świadomość celów średnio- i długoterminowych w organizacji. Wysoki wynik świadczy o potencjale podejmowania trafnych biznesowo decyzji na różnych poziomach organizacji.

**Interdyscyplinarność** - obszar badający poziom silosowania pracy w organizacji oraz konstrukcji zespołów. Wysoki wynik świadczy o dojrzałości współpracy w organizacji i krótkich pętlach decyzyjnych.

**Zespołowość** – obszar badający czy w organizacja współpracuje ze sobą zespołowo, czy jedynie stworzone są grupy ludzi. Wysoki wynik jest skorelowany z wysoką wydajnością zespołów zarówno wytwórczych jak i zarządzających.

**Samoorganizacja** – obszar badający możliwości samodzielnego podejmowania decyzji w organizacji. Wysoki wynik świadczy o dojrzałości przywództwa i doboru pracowników w organizacji.

**Postawy zarządzania wspierające zwinność** – obszar badający przejrzystość i jakość przywództwa w organizacji. Wysoki wynik świadczy o świadomości przywództwa w kwestiach zwinnego zarządzania rozwojem produktów.

**Współpraca z biznesem** – obszar badający współpracę wewnętrzną z działami określanymi jako biznes i poziom komunikacji między nimi. Wysoki wynik jest skorelowany z niskim poziomem nieporozumień i pracy niepotrzebnie powtarzanej oraz spójnością biznesową decyzji podejmowanych przez twórców produktów.

**Jakość technologiczna** – obszar badający świadomość i poziom jakości technologicznej w organizacji. Wysoki wynik pozwala na tworzenie produktów wysokojakościowych i silne ograniczenie występujących awarii i defektów technologicznych.

**Filary zwinności** – czy w organizacji istnieje transparencja i na ile wdrożone są możliwości inspekcji i adaptacji. Wysoki wynik jest skorelowany z szybkim reagowaniem na zmiany rynku i dojrzałością przywództwa.

W badaniu tym istnieją także odpowiedzi „**to mnie nie dotyczy**". Odpowiedzi te są o tyle istotne, że pozwalają zdiagnozować obszary organizacji, które nie widzą wartości w byciu świadomym pewnych procesów. Pozwala to zauważyć różnice postrzegania i znaki ostrzegawcze w obszarach organizacji.

Badanie to ma także wbudowane mechanizmy rozpoznające pozornie wysokie wyniki. Na przykład wysoki wynik w zespołowości, jednak brak pracy w podgrupach wskazuje na pozorną zespołowość – ludzie znają się i jest im ze sobą dobrze, jednak nie pracują zespołowo, a indywidualnie. Podobnie jest z pytaniem o szacunek w interdyscyplinarności. Brak szacunku sprawia, że interdyscyplinarność jest pozorna lub dotyczy tylko najbliższych współpracowników, a nie całego zespołu lub organizacji.

## Jak wyglądają wywiady częściowo ustrukturyzowane?

Wywiady te składają się z trzech części:

- Wypowiedzi swobodnej badanego
- Pytań badacza
- Podsumowania w postaci największej wady/negatywu oraz największej zalety/pozytywu jaki badany obecnie widzi.

Wypowiedź swobodna następuje jako pierwsza, aby uczestnik nie zakotwiczył się poprzez zadawane przez badacza pytania. W wypowiedzi swobodnej badacz prosi o zwrócenie uwagi na istotne sprawy pracy i współpracy. Jeśli uczestnik nadal czuje się zagubiony, badacz podaje ogólne kategorie badania (Produkt, Zarządzanie, Kultura, Jakość i Organizacja) lub subkategorie odpowiednie do stanowiska badanego. W trakcie wypowiedzi swobodnej badacz zadaje pytania klaryfikujące i pogłębiające.

Następnie pojawiają się pytania sformułowane na podstawie hipotez, które nie zostały jeszcze rozstrzygnięte. Uczestnikom zadawane jest kilka do kilkunastu pytań przygotowanych przed wywiadem. Często zdarza się, że na pytania badany odpowiada już w części swobodnej, więc badacz efektywnie zadaje mniej pytań.

Ostatnim elementem jest największa wada/minus oraz największa zaleta/plus. Pozwala to badaczowi zorientować się, co jest ważne dla badanego i czy jest to coś, co powtórzyło się w wypowiedzi, czy też pojawiło się dopiero na jej końcu.

Podczas każdego wywiadu badani mieli możliwość udzielenia części lub całości informacji anonimowo.

**Formułowanie i rozstrzyganie hipotez**

Jeśli są hipotezy już rozstrzygnięte, które badacz może ujawnić badanemu, czasem po wywiadzie następuje krótka rozmowa, w której badacz dzieli się niektórymi obserwacjami i prosi o opinię. Wypowiedzi badanego pomagają w pogłębieniu zrozumienia tematu.

Podczas badania mogą pojawić się nowe hipotezy badawcze.

Hipoteza uznawana jest za rozstrzygniętą, jeśli co najmniej troje badanych, mających na ten obszar bezpośredni wpływ potwierdzi lub zaprzeczy zjawisku. Jeśli odpowiedzi są sprzeczne, hipoteza jest badana także z perspektyw osób oddalonych od zjawiska organizacyjnie.

Wywiady częściowo pokrywają się z badaniami Obszarów Zwinności, tak aby móc zweryfikować pewne hipotezy na dwa sposoby. Sprawia to, że wyłapywane są pozornie wysokie wyniki.

## Lista hipotez badawczych

Lista hipotez badawczych (w dalszej części raportu są podzielone na pięć kategorii – Produkt, Zarządzanie, Kultura, Jakość i Organizacja)

Hipotezy sformułowane przed lub w trakcie wywiadów

1. Wiadomo do kogo pójść z pytaniem
2. Zespół zarządzający ORGANIZACJĄ XXX jest spójny
3. ORGANIZACJA XXX jest w momencie tworzenia się zarządu średniego szczebla
4. HR ma funkcję jedynie kadrową
5. W ORGANIZACJA XXX prowadzone jest świadome planowanie kultury organizacyjnej
6. Kultura stworzona przez prezesa zaczyna się rozmywać na poziomie zespołów wytwórczych
7. Istnieje znana wewnętrznie i klarowna strategia ORGANIZACJI XXX
8. W ORGANIZACJA XXX istnieje rozdział pomiędzy zarządzaniem produktem a zarządzaniem ludźmi
9. Niejasna struktura produktowa powoduje nieefektywności organizacyjne (również we współpracy z podwykonawcami)
10. ORGANIZACJA XXX ma więcej niż jeden produkt
11. Zarządzanie produktem ma dobrze zmapowanego klienta
12. Technologia jest na wystarczającym poziomie jakości
13. Struktura organizacyjna dynamicznie się zmienia
14. Deweloperzy mają dobre zdanie o zarządzających
15. ORGANIZACJA YYY jest włączany w planowanie operacyjne ORGANIZACJi XXX
16. Pracownicy ORGANIZACJI YYY znają się ze współpracownikami z ORGANIZACJI XXX
17. ORGANIZACJA XXX i ORGANIZACJA XYYY rozmawiają ze sobą przez przedstawicieli
18. Problemy z planowaniem dotyczą rozdziału ORGANIZACJI XXX-ORGANIZACJI YYY
19. Zarówno w ORGANIZACJI XXX jak i w ORGANIZACJI YYY istnieje kultura klanowa
20. W ORGANIZACJI XXX istnieją spisane i używane wartości firmowe
21. Istnieje świadomość wpływu jakości na możliwości biznesowe organizacji

Hipotezy standardowe do badań ilościowych

1. Produkty zarządzane są zwinnie
2. Strategia i cele średnioterminowe są znane
3. Zespoły w firmie są interdyscyplinarne
4. Zespoły są zespołami, a nie grupami ludzi
5. Ludzie na różnych szczeblach organizacji mogą sami zarządzać swoją pracą
6. Przywództwo w organizacji wspiera zwinność i samoorganizację
7. Zarządzający produktem blisko współpracują z jego wytwórcami
8. Jakość produktów jest na wystarczającym poziomie (zduplikowane w hipotezach wyjściowych)
9. Jakość technologiczna jest sprawą rozumianą nie tylko przez twórców produktu, ale także przez biznes (zduplikowane w hipotezach wyjściowych)
10. W organizacji istnieje transparencja
11. W organizacji przeprowadzana jest regularna inspekcja i adaptacja
12. W organizacji kultura oczekiwana i kultura aktualna jest spójna
13. W organizacji istnieje dominująca kultura klanowa

## Podsumowanie liczbowe badania

### Wyniki badań ilościowych:

| Ankieta | Wszystkie odpowiedzi | Odrzucone - niekompletne | Odrzucone - niespójne | Kwalifikowane |
|---|---|---|---|---|
| OCAI ORGANIZACJI XXX | 296 | 126 | 1 | 159 |
| OCAI ORGANIZACJI YYY<br>W tym:<br>OCAI dla ORGANIZACJI YYY<br>OCAI dla ORGANIZACJI XXX z wyborem ORGANIZACJI YYY | 58<br><br>41<br>17 | 22<br><br>22<br>0 | 0<br><br>2<br>1 | 33<br><br>17<br>16 |
| Obszary Zwinności | 125 | 30 | 1 | 94 |

### Wywiady:

Przeprowadzonych wywiadów: 17 z 18 osobami

Wywiadów umówionych, do których nie doszło – 1

Wywiadów, których nie udało się umówić – 2

Wywiadów, które w toku uznane zostały za zbędne – 1

### Ciekawostki:

Wywiady zajęły w sumie około 15 godzin

Przygotowanie do wywiadów i badań ilościowych zajęło około 28 godzin

Zebranych zostało 174 strony notatek pisma odręcznego oraz 17 wiadomości o pojemności 5 stron A4

Obróbka danych i przygotowanie raportu trwało w sumie około 106 godzin