

Kontrakt Konsultancki w Zwinnej Transformacji Cyfrowej



Do czego służy kontrakt i jak będzie używany?

Kontrakt stanowi bazę do warsztatu rozpoczynającego zmianę zwinną. Zawiera pięć obszarów:

- **Cele kontraktu**, czyli do czego chcemy za jego pomocą doprowadzić
- **Warunki Wejścia**, czyli elementy, które muszą zostać spełnione zanim zmiana się rozpocznie
- **Wsparcie Konsultantów**, czyli co zapewniają zewnętrzni konsultanci w zmianie
- **Relacja Partnerska**, czyli konkretne elementy procesu współpracy, które będą występowały ciągle lub cyklicznie
- **Warunki Wewnętrzne** – czyli co należy udostępnić lub zapewnić przeprowadzającym zmianę od wewnątrz

Podczas warsztatu rozpoczynającego współpracę, kontrakt ten zostanie sprecyzowany oraz rozbudowany o elementy specyficzne dla konkretnego przypadku zmiany. Po zmianach zostanie on podpisany jako kontrakt koleżeński przez wszystkich uczestników przedsięwzięcia.

W przypadku dużych zmiany podejścia, kontrakt ten może zostać zmodyfikowany, jednak modyfikacja wymaga zgody wszystkich podpisanych.

Cele Kontraktu

Kontrakt ten ma 3 cele:

- Ustalenie transparentnego i spójnego sposobu przeprowadza transformacji
- Ustalenie transparentnych zasad współpracy organizacji z konsultantami
- Zapewnienie, że zmiana nie cofnie się wraz z zaprzestaniem pracy konsultantów (a stanie się częścią DNA organizacji)



Brass Willow

Warunki wejścia

Zanim zmiana się rozpocznie niezbędne jest:

- Konsultanci przeprowadzają swój audyt w obszarach objętych zmianą oraz organizacjach zależnych
- Konsultanci przeprowadzają, lub mają wgląd w badanie kultury narzędziem OCAI (lub pokrewnym) z podziałem na organizacje objęte zmianą
- W organizacji istnieje zgoda na łączenie biznesu i IT (za pomocą zmian procesów, w tym finansowych lub struktury organizacyjnej)
- W organizacji istnieje zgoda na cykliczne modyfikacje i weryfikacje struktury organizacyjnej
- W organizacji istnieje symetryczność odpowiedzialności i sprawczości (osoba odpowiedzialna za obszar, ma nad nim moc sprawczą)
- Za realizację celów transformacji odpowiedzialna jest sama organizacja
- W organizacji istnieje miejsce, w którym zbierane i udostępniane są dane i mierniki zmiany
- Reprezentanci organizacji i konsultanci będą spotykać się cyklicznie, weryfikować postępy i podejmować decyzje na bazie aktualnych danych i faktów
- Konsultanci nie wdrażają gotowych rozwiązań (tzw. przeszczepów) – organizacja dopuszcza możliwość modyfikacji wcześniej zaproponowanego rozwiązania, jeśli nie przybliży ono do organizacji do osiągnięcia celów transformacji.

Wsparcie Konsultantów

Konsultanci zapewniają:

- pełną transparentę w kwestii swoich spostrzeżeń i hipotez (wraz z uzasadnieniem)
- dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem
- wsparcie we wdrażaniu zwinnych praktyk
- odwagę w dzieleniu się obserwacjami, nawet tymi niewygodnymi (wbrew pozorom bardzo łatwo można użyć modelu kaskadowego w próbach do podejścia zwinnego)
- pełne zaangażowanie w pracę nad celami biznesowymi Klienta, w których zwinność ma być narzędziem
- skupienia na problemach i kontekście Klienta, przez zadawanie pytań i aktywne słuchanie
- inspekcję i adaptację swoich działań oraz ich rezultatów
- ciągłe doskonalenie swoich umiejętności, aby jeszcze lepiej wspierać transformację organizacji



Brass Willow

- wsparcie w projektowaniu mierzenia postępów zmiany i ich monitorowania
- kierowanie działań w stronę faktów i zmierzonych zjawisk zamiast oszacowań i aktów wiary
- diagnostyki luk kompetencyjnych w organizacji
- wsparcia procesu zatrudniania osób wewnętrznie wspierających zmianę
- facylitacji trudnych spotkań i warsztatów wspierających zmianę
- coaching i mentoring 1 na 1 kluczowych osób w zmianie
- rekomendowanie rozwiązań
- cykliczne podsumowanie obserwacji
- superwizję działań przeprowadzaną cyklicznie przez konsultanta niezwiązanego z projektem

Konsultanci są cyklicznie oceniani na podstawie informacji zwrotnej od osób/zespołów, które wspierają (rekomendowana jest ocena 360)

Relacja partnerska

Podczas warsztatu wypracowane zostaną następujące elementy:

- Oczekiwania oraz cele transformacji (przy użyciu uznanych narzędzi, na przykład Lean Change Canvas)
- Zgoda na empiryzm - zakres modyfikacji procesów i rozwiązań, oraz kto o nich decyduje
- Świadomość Lean Change Management i Evidence-Based Change
- Wprowadzenie wartości Scrumowych w działaniach zespołu zarządzającego zmianą
- Warunki ścisłej współpracy na wszystkich szczeblach zarządzania
- Zaangażowanie Scrum Masterów, Product Ownerów i wewnętrznych coachów w zmianę
- Wypracowanie sposobu i cyklu mierzenia postępów zmiany i celów biznesowych po stronie organizacji (konsultanci zwykle nie mają dostępu do wszystkich danych)
- Sposób i cykl oceny konsultantów



Warunki wewnętrzne

Do wiedzy wewnętrznej zmieniającej się organizacji należy zapewnić:

- Dostęp do wiedzy o klientach dla zarządzających produktami i zespołach budujących to rozwiązanie
- Jasne sprecyzowanie czym jest Business Agility dla organizacji
- Ustalenie poziomu roli Product Ownera w organizacji i stopniowe dochodzenie do tego poziomu
- Zgodę na uproszczenia procesów biznesowych i technicznych
- Zgodę na zmiany organizacyjne wewnątrz obszarów organizacji przeprowadzanych przez nie samodzielnie
- Zgodę na modyfikacje procesów w obrębie działań zespołowych pod warunkiem dostarczania rozwiązań i danych zgodnych z ustaleniami ogólnofirmowymi
- Zgoda na empowerment, czyli planowane przesuwanie odpowiedzialności i decyzyjności w dół organizacji

