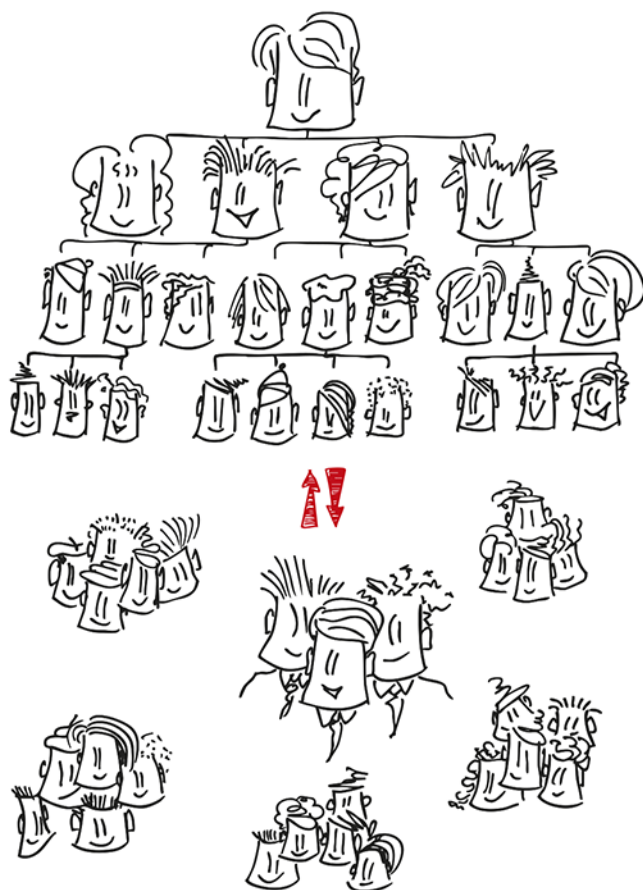


Neil Perkin



TRANSFORMACJA AGILE

Struktury, procesy i sposoby myślenia
w erze cyfrowej

Tytuł oryginału: Agile Transformation: Structures, Processes and Mindsets
for the Digital Age, 2nd edition

Copyright © Neil Perkin, 2020, 2023

Copyright © 2025 for the Polish edition by LEANSPIN / COMBAT READY / Helion S.A.

Copyright © 2025 for the Polish translation by Marta Lisowska and Przemysław Skrzek

This translation of Agile Transformation 2nd edition is published by arrangement with
Kogan Page.

Redakcja: Przemysław Skrzek

Tłumaczenie: Marta Lisowska i Katarzyna Sabatowicz

Ilustracje: Anna Skrzek

Wprowadzenie, posłowie i polskie studium przypadku: Przemysław Skrzek
i Maciej Gawlik

Korekta: Przemysław Skrzek, Maciej Gawlik, Kamil Czop, Marta Banaś

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Skład i łamanie: Adrian Partyka

Partnerzy wydania:

LEANSPIN Sp. z o.o.

Gałczyńskiego 33, 52-214 Wrocław

www.leanspin.pl / www.combatready.pl

Stowarzyszenie ITCORNER

www.itcorner.org.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie
książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie
praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi
bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje
były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich
wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych
lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności
za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/trabzb

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-3588-4

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie do polskiego wydania 9

01 Nowy system operacyjny dla nowego środowiska pracy 15

Dlaczego ta książka i dlaczego teraz? 15

Nowe środowisko operacyjne 17

Studium przypadku nr 1

Zwinna multiorganizacja 42

02 Agile w biznesie 53

Definicja zwinnego podejścia do biznesu 53

Skalowanie zasad zwinności 56

Kluczowe zmiany w myśleniu liniowym 67

Zasady zwinnego biznesu 81

Wpływ rosnących oczekiwań klientów 83

Platformizacja możliwości 87

Myślenie systemowe w biznesie 91

Prawdziwa (a udawana) klientocentryczność 95

Studium przypadku nr 2

Od zwinności do współodpowiedzialności 99

03 Nowy, zwinny system operacyjny wspomagający biznes 109

Kluczowe dynamiki technologiczne w firmach 109

Małe zespoły mogą napędzać duże zmiany 111

Odejście od sztywnych hierarchii 115

Zmieniające się horyzonty innowacji 121

Prawdziwe wyzwanie transformacji 125

Problem innowacji korporacyjnych 128

Poza innowacjami: potrzeba ciągłej modernizacji 134

Organizacja oburęczna	136
Kształtowanie i zaspokajanie popytu	138
Od skalowalnej efektywności do skalowalnego uczenia się	141
Eksploruj, realizuj, rozwijaj i wykorzystuj	147
Struktura sprzyjająca ciągłym innowacjom	149
Podwójny system operacyjny	151
Tworzenie architektury organizacji zorientowanej na usługi	154
Organizacja postcyfrowa	157
Studium przypadku nr 3	
U źródeł zwinności	159
04 Zmiana sposobu zarządzania zmianą	167
Chaotyczny środek transformacji	167
Odejsie od linearnego sposobu zarządzania zmianą opartego na Wielkim Wybuchu	168
Zwinne zarządzanie zmianą	170
Transformacja Agile: podejsie „myśl na dużą skalę, zacznij od małych zmian, skaluj zmiany szybko”	176
Studium przypadku nr 4	
(Zwinny zespół)²	177
05 Myśl na dużą skalę	187
Najważniejsze elementy myślenia na dużą skalę	187
Tworzenie wizji — wyznaczanie przekonującego kierunku zmian	188
Mapowanie operacyjnych kontekstów biznesowych	206
Fundamentalne czynniki warunkujące zmianę	217
Studium przypadku nr 5	
Zwinny organizm	258

06 Zaczynij od małych zmian 267

Dlaczego warto zaczynać od drobnych zmian? 267

Osiągnięcie stanu oburęczności organizacyjnej 268

Definiowanie nowego sposobu pracy 282

Wyzwania i napięcia 288

Studium przypadku nr 6

Zwinność zdyscyplinowana 295

07 Skaluj zmiany szybko 303

Zastosowanie zasad zwinności na dużą skalę 303

Impuls do zmian (1): fundamenty i koła zamachowe 314

Impuls do zmian (2): kultura i nauka 329

Impuls do zmian (3): dane i proces decyzyjny 367

Studium przypadku nr 7

Zwinność w ramach korporacji 395

08 Wymyślając organizację na nowo 405

Opracowywanie zwinnego systemu operacyjnego 405

Posłowie do polskiego wydania 411

Ewolucja myślenia o transformacji Agile 411

Przypisy 417

Skorowidz 436

Spis studiów przypadku 443

Spis rysunków 445

04

ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Chaotyczny środek transformacji

Nieprzypadkowo przemiana gąsienicy w motyla jest często wykorzystywana jako metafora transformacji biznesowej i cyfrowej. Jest to doskonałe odzwierciedlenie zakresu wyzwań i zmian, przez które mogą przejść organizacje w ramach programów transformacji. Podczas jednego z najbardziej niezwykłych osiągnięć natury larwa przeistacza się w poczwarkę, z której następnie wyłania się zupełnie inne, dorosłe zwierzę.

Proces ten jest jednak doskonałą metaforą z innego powodu. Poczwarka reprezentuje tzw. *messy middle* — etap między larwą a dorosłym osobnikiem, podczas którego gąsienica radykalnie przekształca swoje ciało. Aby stać się motylem, musi ona skutecznie rozpuścić wszystkie swoje tkanki, tworząc coś w rodzaju zupy komórkowej. Niektóre grupy komórek przetrwają ten proces — jedna na każdą z dorosłych części ciała, których gąsienica będzie potrzebować jako dojrzały motyl. Grupy te wykorzystują następnie bogatą w białko zupę do napędzenia szybkich podziałów komórkowych, które kształtują skrzydła, czułki, nogi i oczy. Stadium poczwarki w cyklu życia motyla jest metaforą *messy middle*. Zamiast podążać za uporządkowaną, stopniową modyfikacją, *messy middle* może się wiązać ze znaczną niepewnością, złożonością i zmianą.

Odejście od linearnego sposobu zarządzania zmianą opartego na Wielkim Wybuchu

Nie chcąc zbyt rozszerzać metafory, warto również zauważyć, że w rzeczywistości istnieją dwa odrębne rodzaje metamorfoz owadów — zupełna i niezupełna. Przeobrażenie zupełne (lub holometabolia) obejmuje przejście owada przez cztery odrębne etapy życia (jajo, larwa, poczwarka, osobnik dorosły), w wyniku których powstaje dorosły osobnik bardzo różniący się od larwy. Tak właśnie gąsienica zmienia się w motyla. W przypadku przeobrażenia niezupełnego (hemimetabolia) owad nie przechodzi pełnej transformacji, zamiast tego przekształca się z nimfy w dorosłego osobnika poprzez wielokrotne zrzucanie swojego egzoszkieletu w okresie rozwoju. Dlatego dorosły owad wciąż przypomina swoją pierwotną postać.

Analogicznie do dwóch rodzajów metamorfozy, są dwa rodzaje transformacji organizacyjnej. Istnieje prawdziwa transformacja, w ramach której organizacja może zachować swoje podstawowe atrybuty, jakie wyróżniają ją jako organizację, którą zawsze była. Niemniej zobowiązuje się ona do rzeczywistej zmiany sposobu działania, ustrukturyzowania, realizacji swojej strategii oraz zmiany rodzaju kultury i zachowań, które wspiera i nagradza. Następnie mamy do czynienia z częściową lub niepełną przemianą, w przypadku której organizacja nie zobowiązuje się w pełni do wymaganego zakresu ani skali zmian. Bawi się na pograniczu zmiany, rozprasza się błyszczącymi przedmiotami, powraca do tego, co zna i z czym czuje się komfortowo, a finalnie prezentuje się jako bardziej dojrzała wersja tej samej firmy, którą była wcześniej.

Rzecz w tym, że jeśli naprawdę nie zaangażujesz się we wprowadzenie prawdziwych zmian, to do nich nie dojdzie. Dobrze znana analiza przeprowadzona przez Boston Consulting Group wykazała, że tylko 25 procent programów transformacji osiąga lepsze wyniki w dłuższej perspektywie, a 75 procent programów kończy się niepowodzeniem¹. Badania pokazały, że tego typu programy zazwyczaj podążają trajektorią, którą charakteryzują etapy dwóch rodzajów. Pierwszy etap może obejmować wstępny proces optymalizacji mający na celu zwiększenie wydajności, natomiast kluczowy etap drugi charakteryzuje się albo długofalowym rozwojem i odnową działalności, albo jej długofalowym upadkiem. Mniejszość firm, które odniosły sukces na drugim

etapie, to te, w których istniały prawdziwe zaangażowanie we wprowadzanie trwałych zmian, przekonująca wizja, wyraźna zmiana strategii, ponowne skupienie się na rozwoju i innowacji, gotowość do zakwestionowania norm i ponownego opracowania modeli biznesowych oraz zaangażowanie w wizję, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności i dostosowaniu do sposobu jej realizacji. BCG opublikował siedem pułapek, które najczęściej prowadzą do nieskuteczności podejmowanych wysiłków transformacyjnych. Wśród nich znalazły się m.in. nadmierne koncentrowanie się na oszczędnościach, nietraktowanie skali reakcji wystarczająco poważnie, zbyt wczesne poddawanie się, niedoszacowanie potrzebnego wkładu czy czasu, pozostanie przy dotychczasowych koncepcjach i schemacie pracy, niezagospodarowanie odpowiedniej przestrzeni pomiędzy dotychczasowymi założeniami a nowymi modelami biznesowymi oraz zbyt sztywne trzymanie się ustalonego planu restrukturyzacji zamiast dostosowania się do nowej wiedzy oraz zmienionych kontekstów.

Prawdziwa transformacja nieuchronnie wiąże się z etapem *messy middle* i znaczną złożonością. Jedynym sposobem na przebrnięcie przez nią jest wypracowanie swojej własnej metody. Każda firma będzie miała zupełnie różne konteksty operacyjne, wpływające na ten proces, a te z kolei będą się znacznie zmieniać wraz z upływem czasu. To z tego powodu stałe i liniowe programy transformacji w trudnych, adaptacyjnych środowiskach z pewnością zawiodą.

Tradycyjne podejście do zarządzania zmianą ma charakter kaskadowy. Programy transformacyjne z góry wiążą się z dużymi inwestycjami w technologię, konsultantów i wkład, a dopiero potem ze stosunkowo stałym, etapowym procesem mającym na celu ustanowienie linearnego przebiegu zmian. Gdy kontekst ulegnie zmianie, co z pewnością nastąpi, to taki program będzie miał problemy z przystosowaniem się i albo straci na znaczeniu, albo spowoduje powrót do starych schematów myślenia. W przypadku bardzo niepewnych i adaptacyjnych środowisk zdecydowanie lepiej jest przyjąć adaptacyjne podejście do zmiany.

Innymi słowy, musimy **być** zwinni w sposobie, w jaki **stajemy się** zwinni.

Zwinne zarządzanie zmianą

Jak już wspomniałem, nowoczesna transformacja cyfrowa i biznesowa jest daleka od bycia liniowym procesem z wyraźnym początkiem, środkiem i końcem, za który często się ją uważa. Zamiast tego jej przebieg powinien zmierzać w kierunku stworzenia nowego typu organizacji, która sama w sobie byłaby zaprojektowana pod kątem nieustannych zmian i zdolności reagowania na gwałtownie zmieniające się warunki. Pod tym względem proces zarządzania zmianą nigdy się nie kończy. Obecnie częściej niż kiedykolwiek prowadzimy działalność polegającą na ciągłym wdrażaniu zmian.

Biorąc pod uwagę fakt, że procesy zarządzania zmianą muszą być bardziej elastyczne i sprawnie reagujące na zmieniający się kontekst biznesowy, konieczne są pewne modyfikacje w naszym podejściu do programów wdrażania zmian:

- **Równowaga między wizją a iteracyjnością:** osiągnięcie nowego poziomu sprawności organizacyjnej wymaga ciągłej iteracji i adaptacji, jednak potrzebujemy też przekonującej wizji i zrozumiałego kierunku rozwoju organizacyjnego. Oznacza to, że jednym z kluczowych pytań, na które musimy odpowiedzieć, jest to, co jest stałe, a co elastyczne. Musimy ustalić kryteria, które pozwolą nam zrozumieć, co musi ulec natychmiastowej zmianie, a co może być zmieniane znacznie wolniej. Ponadto musimy zrozumieć, w jaki sposób reakcje na szybsze iterowanie mogą wpływać na wolniej zmieniającą się strategię.
- **Przeszkody w zakresie zmian organizacyjnych:** usuwanie bloków i barier na drodze do zmian było wcześniej postrzegane jako jeden z elementów wieloetapowego procesu. Obecnie nieustannie zmieniające się warunki oznaczają, że bariery utrudniające sprawne wprowadzanie zmian same w sobie stale się zmieniają i powstają, dlatego musimy konsekwentnie i nieustannie pracować nad ich przezwyciężaniem.
- **Równoległe, nie liniowe:** jednym z najbardziej znanych modeli zarządzania zmianą jest model ośmiu kroków Johna Kottera:
 1. Stwórz poczucie pilności zmiany.
 2. Stwórz silną koalicję na rzecz jej przeprowadzenia.

Nowoczesna transformacja cyfrowa i biznesowa jest daleka od bycia liniowym procesem z wyraźnym początkiem, środkiem i końcem, za który często się ją uważa.

Zamiast tego jej przebieg powinien zmierzać w kierunku stworzenia nowego typu organizacji, która sama w sobie byłaby zaprojektowana pod kątem nieustannych zmian i zdolności reagowania na gwałtownie zmieniające się warunki. Pod tym względem proces zarządzania zmianą nigdy się nie kończy.

3. Stwórz wizję.
4. Przekaż tę wizję.
5. Upoważnij innych do działania zgodnie z wizją.
6. Zaplanuj i osiągnij krótkoterminowe sukcesy.
7. Utrwalaj postępy i opieraj się na wprowadzonych zmianach.
8. Zinstytucjonalizuj nowe podejście².

To liniowe podejście sprawdza się w stabilnych, wolno zmieniających się środowiskach, takich jak te istniejące w późnych latach 90., kiedy to Kotter opisał je po raz pierwszy. Jednak jego późniejsze przemyślenia potwierdziły potrzebę przyspieszenia samego procesu zmiany i rezygnacji ze ściśle liniowego podejścia na rzecz takiego, w którym umożliwiamy wprowadzanie zmian na wielu płaszczyznach i w efekcie realizujemy poszczególne etapy w równoległy i nieprzerwany sposób.

- **Elastycznie, nie na stałe:** tak samo jak planowanie musi się wykazywać ciągłą adaptacyjnością, tak samo proces zarządzania zmianą powinien podlegać ciągłej analizie i wykorzystaniu zdobytej wiedzy w miarę jego rozwoju. Wiele firm może myśleć, że to właśnie robi, choć w rzeczywistości niewiele z nich stwarza warunki do regularnych retrospektyw i refleksji, a przy tym nie zapewnia wystarczającej płynności, aby proces sam w sobie był adaptacyjny.
- **Otwarte, a nie zamknięte:** tradycyjne podejście do zarządzania zmianą jest zwykle skierowane do wewnątrz, skoncentrowane na wewnętrznych strukturach, oszczędnościach kosztów, czynnikach zwiększających wydajność. Wszystkie te elementy mogą się okazać istotne. Jednakże oszczędności i wydajność same z siebie nie stworzą nowej organizacji. Duże firmy z czasem stają się skierowane do wewnątrz, lecz w cyfrowym świecie wymagane jest coś zupełnie przeciwnego. Skupienie na tworzeniu prawdziwie sieciowej organizacji (poprzez technologię, dane i ludzi) stwarza większe możliwości. Musimy zrozumieć wszystkie strony ekosystemu (klientów, pracowników, partnerów, dostawców), w którym istnieje firma, oraz stworzyć jak najkorzystniejsze połączenia. W procesie

transformacji musimy być transparentni. Na przykład zespół ds. rozwiązań cyfrowych w firmie Co-op zajmującej się handlem detalicznym i bankowością przyjął bardzo otwarte podejście do swojego programu zmian, publikując aktualizacje, zdobywaną wiedzę i porady dotyczące najlepszych praktyk na swoim blogu oraz kontaktach w mediach społecznościowych³. Publikuje też kod i wzorce projektowe w serwisie GitHub lub podobnych, aby umożliwić innym zespołom ponowne wykorzystanie jego pracy i ograniczyć powielanie. Przejrzystość to integracyjny sposób na zaangażowanie kluczowych odbiorców (pracowników, klientów, dostawców) we wspólną podróż, który jednocześnie pomaga w rekrutacji cyfrowych talentów.

- **Doświadczenie ponad wydajność:** doświadczenie klienta i pracownika to dwa z najpotężniejszych filarów, jakie mogą wspierać transformację. Prawdziwa reorientacja organizacji wokół klienta oznacza fundamentalną zmianę dla wielu firm. Jednak na równi z doświadczeniem klientów należy się skupić na reorientacji doświadczeń pracowników: ludzkiej strony cyfrowej transformacji. Pracownicy, którzy są z natury zmotywowani do osiągnięcia nowej wizji, są potężną siłą napędową zmian.
- **Więcej przywództwa, mniej zarządzania:** jak omawiam w dalszej części książki, zarządzanie jest genialnym wynalazkiem. Jednak w kontekście płynnego procesu zmian musimy zaakceptować fakt, że nie wszystko może być ściśle zarządzane, a przywództwo ma ogromną wartość na wszystkich poziomach organizacji. Ludzie, którzy chcą przeprowadzić zmianom, modelują zachowania, przecierają nowe szlaki, tworzą wzorce, wskazują drogę innym.

Nowoczesne programy transformacji muszą być przede wszystkim adaptacyjne, elastyczne oraz powinny się opierać na ciągłej nauce. Musimy myśleć na dużą skalę. Musimy zacząć od małego. Musimy się szybko skalować.

Studium przypadku

LEGO i transformacja cyfrowa: zwinność kluczowym czynnikiem sukcesu

W latach 2003 – 2004 działalność LEGO stanęła pod znakiem zapytania. Jørgen Vig Knudstorp został mianowany na stanowisko CEO tej borykającej się z trudnościami firmy i zdał sobie wówczas sprawę, że wiele z tych problemów wynikało z nieskuteczności łańcucha dostaw i nieskuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak na ironię, zaangażowanie firmy w innowacje doprowadziło do obniżenia jej wydajności w kluczowych obszarach, takich jak produkcja, planowanie, zakupy czy dystrybucja, w miarę wdrażania kolejnych innowacji.

Wprowadzenie platformy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) w całej firmie dało im podstawę do przekształcenia procesów, kosztów, a następnie struktury dochodów oraz pomogło wprowadzić kulturę ciągłego doskonalenia i większej wydajności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zintegrowane zarządzanie cyklem życia produktu i systemy łańcucha dostaw oznaczały, że produkty mogły być dostarczane do sklepów na żądanie w znacznie większym stopniu. Obejmowały one sprzedaż gier wideo i programowalnych robotów równoległe do sprzedaży tradycyjnych klocków LEGO, licznych filmów tworzonych przez fanów LEGO na YouTube oraz inwestycji w społeczności internetowe, takich jak choćby forum LEGO Ideas. Za jego pośrednictwem fani mogli zgłaszać nowe pomysły, co ułatwiało ich wstępne testowanie, a tym samym skracало czas wprowadzania produktów na rynek⁴.

Mimo to zespół liderów nadal miał poczucie, że firma nie jest wystarczająco dostosowana do szybko zmieniających się szans i wyzwań, jakie niesie ze sobą technologia cyfrowa. Wraz ze wzrostem wydajności osiągniętym dzięki systemowi ERP pojawiła się potrzeba budowania platformy zaangażowania, która spełniałaby oczekiwania klientów w zakresie coraz bardziej cyfrowego zestawu produktów. Oznaczało to krótszy czas oczekiwania na nową funkcjonalność, zdolność do radzenia sobie z szybkim wzrostem popytu bez przestojów systemu produkcyjnego oraz możliwość szybkiego skalowania zmian na platformach cyfrowych w całej firmie⁵.

Aby wprowadzić zmianę, działy operacyjne musiały wdrożyć zwinne sposoby pracy na większą skalę oraz odejść od struktury opartej na funkcjach na rzecz

struktury zorganizowanej w oparciu o produkty i usługi⁶. Transformacja w kierunku wprowadzenia zwinności na dużą skalę rozpoczęła się od warsztatów przygotowanych dla światowych liderów LEGO w celu zapoznania ich ze zmianą sposobu myślenia i metodologii z tradycyjnych procesów liniowych na bardziej adaptacyjne sposoby pracy skoncentrowane na nieustannym dostarczaniu wartości. Menedżerowie produktu i programu podzielili duże cele organizacyjne na backlogi produktów, by zespoły mogły dostarczać je iteracyjnie. Skoncentrowane na produkcie, multidyscyplinarne zespoły są odpowiedzialne za dostarczanie kompletnych rozwiązań na rynek. Pracują one w trybie szybkich, dwutygodniowych sprintów, wspieranych przez model finansowania, który ewoluował z ograniczonego przez roczne procesy budżetowe do opartego w znacznym stopniu na podejściu projektowym. Każdy zwinny zespół ma swoje konkretne obszary specjalizacji, jednak wszystkie z nich dysponują umiejętnościami i możliwościami niezbędnymi do dostarczania gotowych rozwiązań.

Firma skoncentrowała się również na tym, w jaki sposób może skoordynować pracę wielu zwinnych zespołów na przestrzeni różnych obszarów i dziedzin. Większe wydania oraz zmiany w funkcjonalności były koordynowane na poziomie programu, czyli powyżej poziomu zespołu, co gwarantowało, że praca poszczególnych zespołów przebiegała w sposób wspierający osiągnięcie rezultatów biznesowych⁷. W trakcie odbywających się co dwa tygodnie spotkań dotyczących planowania wdrożenia produktu regularnie uzgadniane są priorytety w oparciu o najnowsze znane informacje oraz dane wejściowe, zaś obszary prac są przydzielane konkretnym zespołom na podstawie dyskusji i rozmów. Same działania związane z planowaniem są swego rodzaju wydarzeniami społecznymi, w dużym stopniu opartymi na współpracy, mającymi na celu identyfikację potencjalnego ryzyka, zależności, a także priorytetów. To gwarantuje, że zespoły będą mogły odnieść sukces w dostarczaniu rezultatów swojej pracy⁸. W celu ustalenia, w jaki sposób można wyeliminować znaczne przeszkody, menedżerowie regularnie dokonują analizy zidentyfikowanych ryzyk poprzez wdrożenie metody ROAM (ang. *Resolved, Owned, Accepted, Mitigated*), świadomie wybierając strategię postępowania z danym ryzykiem⁹.

Zastosowanie zwinnych metod pracy w całej firmie LEGO nie było krótkoterminowym programem. Podczas pandemii COVID-19 firma potrafiła odpowiednio zareagować na poważne zmiany w zachowaniu konsumentów

i odnotowała 7-procentowy wzrost dochodów w okresie od stycznia do czerwca 2020 roku. Następnie zainwestowano w utworzenie cyfrowych centrów zasobów ludzkich w miastach takich jak Szanghaj, Londyn, Kopenhaga i Billund¹⁰. Obecnie firma LEGO jest konsekwentnie wymieniana wśród najbardziej innowacyjnych organizacji na świecie.

Transformacja Agile:
podejście „myśl na dużą skalę,
zaczynj od małych zmian,
skaluj zmiany szybko”

Wyrażenie „myśl na dużą skalę, zaczynj od małego, skaluj szybko” doskonale opisuje ostateczne podejście do transformacji Agile. Eric Ries, autor metody Lean Startup, użył tego wyrażenia dla uchwycenia niektórych kluczowych elementów podejścia do szczupłego (ang. *lean*) rozwijania produktów¹¹, pojawiało się ono również w kontekście innowacji¹² (szczególnie w McDonald’s Ventures w 2006 roku)¹³. To zdanie jest doskonałym sposobem na uchwycenie kluczowych zmian w procesie transformacji, sposobie myślenia organizacyjnego i podejściu do pracy, które są warunkiem koniecznym dla uzyskania większej elastyczności biznesowej. Wyraża ono potrzebę wyznaczenia przekonującego kierunku zmian, podjęcia działań mających na celu utworzenie fundamentów, które będą wspierać nowe sposoby działania, a także potrzebę odważnego myślenia. Jednak mówi też o potrzebie elastyczności i adaptacyjności w naszym podejściu, wspierania bardziej iteracyjnej strategii oraz zmiany mentalności, bez utknięcia w tradycyjnym myśleniu liniowym. Ponadto oddaje potrzebę ciągłego uczenia się, skupienia, nabierania rozpędu i szybkiego wzrostu.

W dalszej części książki przedstawię dokładnie, co to oznacza. Będzie to plan działania nie tylko dla transformacji zwinnej, ale dla zupełnie nowego typu organizacji.

Studium przypadku nr 4

(Zwinny zespół)²

O kulturze zwinnego dostarczania w podejściu *team of teams*
rozmawiamy z Grzegorzem Kuczyńskim,
Partnerem Zarządzającym w Univio (dawniej Unity Group)

Historia naszej znajomości sięga końca lat 90. XX wieku, gdy nasze drogi przecinają się na uczelni, a następnie w firmach raczkującej branży IT. Grzegorz wraz z kolegami ze studiów powołują spółkę Internet Designers, która próbuje wprowadzić na polski rynek pierwsze zdobycze nowej naówczas sieci internetowej, będącej dla większości firm egzotyką z pogranicza *american dream* i science fiction. Gdy po 25 latach zasiadamy przy kawie w biurze Univio — dużej firmy IT specjalizującej się w rozwiązaniach e-commerce, transformacji cyfrowej i integracji systemów informatycznych — zaczynamy naszą rozmowę od refleksji nad upływającym czasem. Współpracujemy od dawna w ramach organizacji wspierającej rozwój przedsiębiorców w branży szeroko rozumianych nowych technologii, łączy nas pasja do informatyki, biznesu, żeglarstwa i progresywnych organizacji. Pretekstem do rozmowy jest zwinność w dużej organizacji, która przez ostatnie kilka lat urosła pięciokrotnie i znalazła sposób na skalowanie się z zachowaniem kultury sprzyjającej budowaniu zespołów, które „dowożą” i jednocześnie świadomie wykorzystują narzędzia zwinności.

Grzegorz, czym dla ciebie jest zwinność?

Nie bez powodu na początku naszej rozmowy pojawia się pojęcie „dowożenia” (ang. *delivery*), wszak to jeden z fundamentów firmy — na pierwszy rzut oka zdawać by się mogło, bardzo korporacyjny. Szybko to pojęcie demistyfikujemy — podejście zwinne, którego naczelnym celem jest maksymalizacja dostarczanej wartości biznesowej, idealnie pasuje do paradygmatu strategicznego, w którym organizacja dostarcza wartość klientom i realizuje składane obietnice. Otaczający nas świat przyspiesza i niesie ze sobą wiele nowych oczekiwań — szybkiej innowacji, radzenia sobie z niepewnością czy permanentnego bycia w procesie zmian. Łatwo się w tym wszystkim pogubić, jeżeli

przestaniemy dostarczać wartość klientom, którzy na bardzo konkurencyjnym rynku IT zawsze mogą sięgnąć po alternatywne rozwiązania.

Grzegorz Kuczyński: Nie jestem ekspertem Agile, ale z perspektywy praktyka biznesu od dawna miałem świadomość, że zmiany przyspieszają. Pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie są tylko potwierdzeniem tego, co działo się już wcześniej. Czy mamy wpływ na zmiany w otoczeniu? Nie mamy. Czy potrafimy przewidzieć przyszłość? Nie do końca. Trzeba rozumieć trendy i mechanizmy rynkowe, ale cała reszta jest umiejętnością zwinnego adaptowania się do zmian.

„Gatunkiem, który przetrwa, nie jest ani ten najsilniejszy, ani najinteligentniejszy. Przetrwa ten, który potrafi się zmieniać i przystosować do zmieniającego się otoczenia” — okazuje się, że te słowa Karola Darwina łączą nasze definicje zwinności. Pojawiają się w prezentacji onboardingowej, wykorzystywanej podczas każdego spotkania dla nowych pracowników Univio. Widnieją również na stronie internetowej firmy. Eksplorujemy więc ten zwinny kierunek myślenia — sięgamy do opublikowanego w 2001 roku *Manifestu Agile* i wspominamy tę odległą chwilę jednoczesnego olśnienia i bezradności. Brzmi świetnie, ale jak to wdrożyć w życie?

W przypadku mojego rozmówcy to długa droga ewolucji od firmy opartej na tradycyjnych metodach zarządzania po zwinne skalowanie organizacji zgodnie z podejściem „zespół zespołów” (ang. *team of teams*). Rezultatem tej ewolucji jest umiejętność skutecznego działania w obu trybach — kaskadowym i zwinnym. Dla wielu młodych pracowników Univio, wychowanych w paradygmacie zwinności, podejście kaskadowe (ang. *waterfall*) jest objawieniem — to faktycznie tak można? Tak, można — a czasem trzeba!

Grzegorz Kuczyński: Paradoksalnie w czasach kryzysu umiejętność pracy w podejściu kaskadowym jest moim zdaniem przejawem... zwinności organizacyjnej. Jeżeli masz w *toolboksie* ileś narzędzi, to niezależnie od tego, jak głęboko wierzymy w zwinne metody zarządzania, na drodze dowożenia projektów możesz reagować na ograniczenia rynkowe i lepiej dostosować się do potrzeb klientów.

Jakie są zalety bycia zwinnym w dużej organizacji?

W naszą rozmowę wkrada się wątek dotyczący trwającego od roku kryzysu w branży IT, gdy umiejętność realizacji zwinnych projektów w czasach prosperity okazuje się niewystarczająca. Na dojrzałym rynku jest potrzeba

tworzenia dłuższego łańcucha wartości, a to wymaga różnych metod, także tych niezwinnych. Univio, koncentrując się na transformacji cyfrowej handlu, stawia na dostarczanie wartości *end-to-end* — od doradztwa strategicznego i układania procesów, poprzez tworzenie oprogramowania, aż po jego utrzymanie, dalszy rozwój i niezbędną infrastrukturę IT.

Grzegorz Kuczyński: Przy tak kompleksowej ofercie i wielkości organizacji wynoszącej blisko 500 osób musimy na nowo przemyśleć to, w jaki sposób zarządzać, by pozostać w kulturze organizacyjnej, którą tworzyliśmy przez lata. Podobny proces przeszliśmy w 2016 roku, gdy postawiliśmy na zwinność jako jeden z filarów naszej organizacji. Dało nam to potencjał skalowania dzięki możliwości lepszego reagowania na potrzeby klientów. Musieliśmy do tego dorosnąć, nabrać odpowiednich kompetencji organizacyjnych, by świadomie przeprowadzić taką zmianę. Co więcej, zastanawiamy się, czy nadal chodzi nam o zwinność podczas realizacji projektów, czy idąc krok dalej — o zwinność strategiczną na poziomie, bądź co bądź, sporej już organizacji.

Univio łączy zwinność z licznymi procesami, które są wymagane do jakościowej realizacji złożonych przedsięwzięć informatycznych. Wiele realizowanych w firmie projektów ma charakter refaktoringu istniejących rozwiązań. To nie tylko stworzenie czegoś, co dopiero ma być przetestowane na rynku, tak jak ma to miejsce na przykład w przypadku start-upów — to często praca nad czymś, czego na pierwszy rzut oka nie widać, ale ma bardzo dużą wartość biznesową.

Grzegorz Kuczyński: W branży motoryzacyjnej istnieją dwa rodzaje tzw. tuningu — tuning francuski i tuning niemiecki. W tym pierwszym wymienia się lampę, spojler czy felgi, ale auto w środku pozostaje takie samo. W przypadku tuningu niemieckiego rozbiera się każdy element, następnie bada, mierzy i optymalizuje się go tak, by samochód jeździł lepiej, choć z zewnątrz może wyglądać tak samo. W projektach e-commerce stawiamy na tuning niemiecki — wymieniamy architekturę, robimy refaktoring, likwidujemy dług technologiczny, dodajemy nowe mechanizmy bezpieczeństwa. Tworzymy zupełnie nowy system w oparciu o najnowsze technologie, choć na zewnątrz wszystko często pozostaje bardzo podobne.

To przykład zwinnego myślenia, w którym chodzi o dalszy rozwój produktu, maksymalizujący jego wartość biznesową. Podobnie rzecz ma się nie tylko w procesach wytwórczych, ale także w zarządzaniu. Univio sięga po wachlarz rozmaitych narzędzi zwinnego zarządzania — od metodyk wytwórczych SCRUM i Kanban, przez Management 3.0, Lean Manufacturing, holakrację i inne koncepcje progresywne, po podejście turkusowe czy Corporate Rebels.

Te wszystkie metody mają w sobie pierwiastek zwinności, który jest niezbędny do sprawnego zarządzania w rosnącej organizacji, działającej w coraz bardziej zmiennym środowisku. W parze z nimi idą m.in. metody wywodzące się z wojsk specjalnych, takie jak koncepcja *Extreme Ownership* zapożyczona od amerykańskich elitarnych jednostek Navy Seals.

Grzegorz Kuczyński: Nie chcieliśmy bardzo jednoznacznie angażować się w jakąś konkretną metodykę, bo byłoby to... mało zwinne. Dlatego powiedzieliśmy sobie, że wdramy to, co jest najlepsze i najlepiej będzie działać w procesie uzwinniania naszej firmy. W efekcie poszliśmy w kierunku bycia organizacją progresywną, czyli taką, która z jednej strony wykorzystuje wiedzę z różnych podejść, a z drugiej — która ma dowozić wyniki i budować wartość dla szerokiego grona interesariuszy.

Co mają wspólnego zwinność i progresywność?

W zwinnej organizacji, która rośnie bardzo dynamicznie, umiejętność zwinnej realizacji projektów jest elementem ważnym, ale jednym z wielu. Pośród nich bardzo istotny jest zwinny *mindset* — umiejętność uczenia się, eksperymentowania, podejmowania ryzyka, walczenia o ważne sprawy na poziomie całej firmy. Budowanie dziś organizacji opartej na ludziach, którzy nie mają w sobie zwinności, okazuje się bardzo trudne. W przypadku Univio pojęciem rezonującym z całą organizacją jest progresywność — łącząca zwinny *mindset* i *toolbox*, który zawiera wiele narzędzi niezbędnych do realizacji wymagających projektów, dostarczania wartości i ciągłego doskonalenia się na wielu płaszczyznach.

Grzegorz Kuczyński: Tworzenie progresywnej organizacji jest możliwe wtedy, gdy masz realny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. W Univio od początku istnienia firmy mamy to szczęście, że możemy sobie pozwolić na testowanie różnych progresywnych koncepcji zarządzania, biorąc za to pełną odpowiedzialność. Stan, w którym nie musisz nic i jednocześnie możesz wszystko, zachęca do eksperymentowania i szukania własnego przepisu na sukces. Gdy masz na to przestrzeń i odwagę, by uczyć się na błędach, zaczynasz dostrzegać nowe sposoby łączenia różnych metod, które mogą przynieść ponadprzeciętne rezultaty. Nie chodzi tu o sztukę dla sztuki — progresywne metody zarządzania mają sens, gdy przybliżają nas do celu i pozwalają przekraczać ograniczenia, które często sami na siebie nakładamy.

Idąc dalej tym tropem, rozmawiamy m.in. o zaadaptowanej przez Univio koncepcji budowania kultury opartej na merytokracji i tzw. demokracji partnerskiej. Nie takiej, w której mniejszość podejmuje decyzje za większość, choć

nie do końca wie, o czym decyduje, ale takiej, w której po partnersku decydują ci, którzy na danej rzeczy się znają, a inni mają do nich zaufanie wpływające z przekonania o ich wysokich kompetencjach.

Sięgamy do definicji progresywności: progresywny to „rozwijający się, postępowy, cechujący się wzrostem, ciągle doskonalący się”. Progresywne organizacje patrzą w przyszłość i szukają lepszych sposobów zarządzania, by przygotować się na nadchodzące zmiany i dzięki temu osiągać przewagę rynkową. Koresponduje to z jednym z fundamentów zwinności — adaptacją do zmieniającego się otoczenia w celu poszukiwania przepisu na maksymalizowanie tworzonej wartości biznesowej.

Co jest unikalnego w waszej organizacji w kontekście zwinności?

Fundamentem Univio są wizja, misja, wartości i cele strategiczne — na nich budowana jest wyróżniająca się kultura organizacyjna, w której jedynym realnym aktywem jest de facto potencjał intelektualny pracowników. Mając określone ramy, można skutecznie dobierać praktyki, które służą budowaniu organizacji — te, które wspierają zwinność, ale nie tylko. Wśród nich są takie, które umożliwiają skuteczne zarządzanie operacyjne, pielęgnowanie trwałych relacji, wspólne uczenie się — także na błędach, ale również wspomagają merytokrację, indywidualizm i wolność podejmowania decyzji na podstawie... wizji, misji, wartości i celów strategicznych. Tym sposobem firma przyswoiła wiele powszechnych praktyk, takich jak praca w krótkich cyklach czy określanie celów z wykorzystaniem OKR (ang. *objectives and key results*), ale także zrezygnowała na przykład z systemu ocen pracowniczych.

Grzegorz Kuczyński: Budowanie Univio jest jednym wielkim zwinnym projektem. Przez ostatnie lata odnotowaliśmy wzrosty ponad oczekiwania rynkowe, jednocześnie zachowując swoje DNA i wartości. Spodziewamy się, że nie zawsze tak będzie. Spowolnienie wzrostu i ewentualne trudności będą kolejną okazją do nauki i uzyskania cennego feedbacku potrzebnego do dalszego rozwoju. Gdy rozmawiam z progresywnymi firmami z całego świata, widzę, że tam myślenie jest zdecydowanie bardziej długoterminowe i ponadpokoleniowe. Nie chodzi w nich o budowanie firmy, którą sprzedasz za kilka lat, by móc spełnić swoje marzenia z dzieciństwa. Dlatego chcemy, by nasza firma przetrwała nas samych, a to wymaga zwinności ponad horyzont obecnej sytuacji rynkowej. Podejmując decyzje, myślimy o tym, co będzie za pięć czy dziesięć lat. Tak powstaje firma, która jest jednocześnie tankowcem i flotą zwinnych motorówek — otaczamy się wieloma mniejszymi firmami, dzięki którym łatwiej nam

sprawdzić, dokąd płynąć, gdzie są nowy akwen oraz dobra pogoda, i zrobić szybciej zwrot, gdy okaże się to konieczne. To są nasze narzędzia zwinności.

Jak skalować zwinną organizację progresywną?

Wcześniej firma praktykowała wiele struktur zarządczych, adekwatnych do jej wielkości i potrzeb. Borykała się z ich ograniczeniami, dlatego gdy stało się jasne, że chce rosnąć i jednocześnie trzymać się określonych pryncypiów, rozpoczęła poszukiwania koncepcji, która umożliwiłaby jej dalszy, kontrolowany rozwój z zachowaniem zwinności.

Koncepcja zespołu zespołów (ang. *team of teams*) jest jedną z praktyk, która umożliwia skuteczniejsze skalowanie. Wypracowana została przez armię Stanów Zjednoczonych podczas wojny w Iraku, gdy okazało się, że dobrze wyposażone i wyszkolone jednostki muszą się inaczej zorganizować, aby skutecznie stawić czoła Al-Kaidzie i nie ponosić porażek w walce z teoretycznie słabszym przeciwnikiem. Ich przyczyną były m.in. zbyt statyczna struktura, ograniczona komunikacja i brak zwinności w działaniu. Co zrobić, by w półmilionowej organizacji uruchomić zwinne myślenie i procesy?

Postanowiono przyjrzeć się działaniom przeciwnika i skuteczności jednostek specjalnych, które charakteryzowały się dobrym wyszkoleniem, determinacją i relatywnie niedużą liczebnością oddziałów. Zaobserwowano, że takie podejście pozwalało zachować krótkie łańcuchy dowodzenia, świadomość operacyjną, a przede wszystkim większą elastyczność na polu walki. Sensowne wydawało się rozciągnięcie takiej filozofii na skalę całej organizacji.

Grzegorz Kuczyński: Gdy kilka lat temu skupiliśmy się na dostarczaniu usług *end-to-end*, nasi klienci przyjęli tę zmianę z entuzjazmem. W końcu rozmawiali z konsultantami, którzy rozumieli ich potrzeby podczas całego cyklu tworzenia oprogramowania. Musieli jednak współpracować jednocześnie z kilkoma zespołami firmy, aby otrzymać kompletne rozwiązanie. Postanowiliśmy wtedy poszukać czegoś nowego, co już kiedyś nas pociągało — sięgnęliśmy do koncepcji organizacji hybrydowej. Rozpoczęliśmy trwający półtora roku projekt transformacyjny, w którym zbudowaliśmy dedykowany system zarządzania oparty na progresywnych praktykach: efektywne spotkania, role zamiast stanowisk czy interdyscyplinarne zespoły. Z pomocą przyszła nam opracowana wiele lat wcześniej deklaracja kultury organizacyjnej, w myśl której budujemy firmę opartą na samodzielności i zwinności, współpracy i wzajemnym rozwoju, płaskiej strukturze organizacyjnej, a także promujemy odpowiedzialność za podejmowane

decyzje. Okazało się, że przy takich założeniach nie ma innej możliwości jak zdecydowanie się na podejście *team of teams*.

Efektem jest skalowalna struktura zwinna, w której rola jest ważniejsza od hierarchii, a każdy z zespołów buduje własną implementację założeń strategicznych firmy w kontekście potrzeb obsługiwanych klientów, posiadanych zasobów i specyfiki dostarczania wartości biznesowej. Robi to samodzielnie w oparciu o kontrakt zespołu w ramach wspólnej kultury organizacyjnej, w której jedna z wartości mówi, że poprzez współpracę tworzymy lepsze rozwiązania.

Jak budować zwinny *mindset*?

Jednym z kluczowych momentów tej zmiany jest zrozumienie na poziomie czteroosobowego zespołu założycieli firmy, że de facto są interdyscyplinarnym zespołem zwinnym. Że nie ma w nim miejsca na porównywanie poszczególnych jego członków, bo każdy z nich jest inny, wnosi inne kompetencje, ma inne potrzeby i jest na innym etapie rozwoju. Rodzi to wiele wyzwań, ale niesie ze sobą nową jakość — możliwość wymieniania się na fotelu lidera, spojrzenia na problemy z wielu perspektyw, podejmowania bardziej przemyślanych decyzji. Ten sposób działania stał się swego rodzaju wzorcem organizacyjnym, który z czasem rozpowszechnił się na całą firmę.

Podświadomie skręcamy w uliczkę o nazwie „przywództwo” — rozmawiamy o roli liderów w nowych czasach i ich wpływie na kształtowanie się całej organizacji.

Grzegorz Kuczyński: Stanęliśmy przed dylematem: lider *eco-* czy *ego-friendly*? Osobiście wierzę, że przyszłość należy do liderów *eco-friendly*, którzy będą budowali środowiska (ang. *ecosystems*) oparte na współpracy, a nie na ego lidera. To interesująca dychotomia, w której wybór rodzaju kultury organizacyjnej determinuje szereg innych decyzji, które prowadzą do zachowania lub rozszczelnienia jej spójności.

Rozmawiamy m.in. o filmie dokumentalnym *Into Thin Air — Death on Everest*, opowiadającym o tragicznej wyprawie na Mount Everest z 1996 roku, w którym pojawiają się dwaj liderzy. Pierwszy z nich oznajmia zespołowi, że jest tu na własną odpowiedzialność — jego członkowie będą podejmować samodzielnie decyzje, od których będzie zależeć ich życie. „Idziemy w górę jako zespół, dajemy sobie wzajemne wsparcie, ale nie jestem waszym dowódcą, nie podejmuję

się tej roli”. Drugi motywuje swoich podopiecznych słowami: „Nie bójcie się, byłem tam, poprowadzę was”. Wyprawa kończy się jego śmiercią, ginie również kilku innych uczestników wyprawy, którzy czekali na jego wytyczne. Takie subtelne różnice w przywództwie mogą się okazać krytyczne przy budowaniu kultury organizacyjnej i decydować o rezultatach ważnych decyzji.

Jakie praktyki zwinności są uniwersalne dla całej waszej organizacji?

W koncepcji *team of teams* firma daje know-how i trenerów wewnętrznych, którzy pomagają zbudować kontrakt zespołu. Jednak to każdy zespół decyduje, które narzędzia i metody zarządzania będą dla niego najlepsze i w jakich okolicznościach. Nie ma więc miejsca na zbyt uprościowane praktyki, które muszą być przestrzegane przez całą organizację — tym spoiwem są strategia i kultura organizacyjna. Co więcej, taki kontrakt żyje i jest regularnie aktualizowany wraz z rozwojem danego zespołu i przez ludzi, którzy go współtworzą.

Grzegorz Kuczyński: Mamy zbudowany framework, który wyznacza nam krawężniki. W ramach tego frameworku jasno deklarujemy, że oczekujemy odpowiedzialności i samodzielności. Na to wszystko nakładamy praktyki. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć, co się wydarzy w przyszłości — nie my, jako właściciele, mamy mówić innym, z jaką prędkością mają wchodzić w zakręt, który może się pojawić na drodze ich zespołu. Tworzymy środowisko, w którym wiemy, dokąd chcemy iść, ale na tej drodze musimy wybrać taki zestaw praktyk, żeby ludzie mogli iść własnym tempem, swoją ścieżką i podejmować decyzje dobre lokalnie dla klienta, zespołu i konkretnej sytuacji projektowej. Każdy zespół wykuwa na tej drodze własną strategię dotarcia na szczyt i ma do odegrania specyficzną rolę w podróży całej firmy. Moją rolą jest zadbanie o to, by liderzy nie biegli zbyt szybko, a maruderzy nie pozostawiali za bardzo w tyle.

Jaka jest przyszłość zwinności w Univio?

Sukcesem w budowaniu takiej kultury organizacyjnej jest wytworzenie się zbiorowej świadomości, w której każdy członek zespołu tak samo rozumie jej fundamenty. Dotyczy to także zwinności i praktycznego wykorzystania jej mechanizmów. Dzięki temu możliwe staje się budowanie coraz bardziej spójnego, zwinnego ekosystemu, który pomimo swych rozmiarów skutecznie adaptuje się do zmieniających się warunków.

Univio to przykład firmy, w której zwinność udało się zaszczerpić na wielu poziomach organizacji, z zachowaniem spójności i jasnej strategii rozwoju.

To historia zwinnej organizacji, która nabrała własnej tożsamości i stała się niezależnym bytem, w której wszyscy interesariusze akceptują jej założenia. Organizacji, która dzięki zwinnym zespołom realizuje zwinną strategię na nowe, zwinne czasy.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
- A background image showing four hands of different skin tones holding four interlocking puzzle pieces. The top-left piece is red, the top-right is dark blue, the bottom-left is light blue, and the bottom-right is a slightly darker shade of light blue. The hands are positioned around the pieces, as if about to assemble them.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Jak liderzy biznesu i specjaliści do spraw rozwoju mogą przygotować swoje firmy na sukces w erze cyfrowej? Wykorzystaj zwinną transformację, by zwiększyć efektywność działania Twojej organizacji!

Transformacja Agile obejmuje wszystkie kluczowe aspekty transformacji biznesowej – od wyjaśnienia, dlaczego firmy potrzebują nowych systemów operacyjnych, przez skalowanie metod Agile, aż po rolę liderów zmiany, którzy powinni myśleć szeroko, ale działać na zasadzie małych kroków. Autor pokazuje, jak budować zaangażowane zespoły charakteryzujące się wysoką efektywnością, jak sobie radzić z nastawieniem pracowników utrudniającym wdrażanie zwinności, a także dlaczego dobre planowanie jest nadal niezbędne – nawet w zwinnych organizacjach. Książka zawiera studia przypadku takich firm jak Amazon, Netflix czy Vodafone i stanowi lekturę obowiązkową dla każdej organizacji, która chce skutecznie konkurować w nowym, cyfrowym świecie.

**„Tempo zmian nigdy nie było tak szybkie,
a zarazem już nigdy nie będzie tak wolne”**

Zwinność, o której pisze Neil Perkin, to nie tylko zestaw narzędzi czy praktyk, ale przede wszystkim zmiana sposobu myślenia i działania. To droga do zrozumienia, że w dzisiejszym, nieustannie transformującym się świecie zdolność do szybkiego reagowania na potrzeby klientów i elastycznego dostosowywania się do nowych warunków decyduje o sukcesie każdego biznesu. To inwestycja w przyszłość poprzez budowanie organizacji, która jest gotowa na każde wyzwanie i potrafi tworzyć wartość w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Pierwsze polskie wydanie książki zawiera siedem zupełnie nowych studiów przypadku, przedstawiających zagadnienia zwinności w lokalnym, polskim kontekście. Zapraszamy do lektury – zobacz, jak polskie organizacje adaptują podejście Agile do swoich potrzeb i odnoszą spektakularne sukcesy!

Przemysław Skrzek

partner zarządzający LEANSPIN / COMBAT READY

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3588-4



9 788328 935884

książki **klasy** business

Cena: 99,00 zł