

LEANSPIN

Continuous Transformation Handbook

Podręcznik nieustannej transformacji

Przemysław Skrzek
Maciej Gawlik
Aldona Kucner

www.leanspin.pl

Copyright © 2022 LEANSPIN

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment niniejszej publikacji nie może być kopiowany i rozpowszechniany na żadnym polu eksploatacji bez wiedzy i pisemnej zgody autorów.

Autorzy dołożyli najwyższych starań, aby treści zawarte w niniejszym poradniku były pomocne, kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie, ani za ewentualne szkody z tego wynikające. Należy wziąć pod uwagę, że każde przedsiębiorstwo ma swoją odrębną charakterystykę i dobór rozwiązań musi być każdorazowo do niej dopasowany przez osoby zarządzające. Poglądy i porady zawarte w tej publikacji są wyrazem osobistych postaw i doświadczeń autorów.

ISBN 978-83-965100-0-6

Wydane przez:

LEANSPIN Sp. z o.o.

NIP 8943052003

Gańczyńskiego 33

52-214 Wrocław

Wydanie pierwsze

Skład: Ficturo - www.ficturo.com

Projekt okładki i opracowanie graficzne: Ficturo - www.ficturo.com

Spis treści

1. Jedynym pewnikiem jest zmiana	4
2. Organizacje progresywne – zmiana, która jest wiatrem w żagle	6
3. Złe zarządzanie zmianą przynosi marne rezultaty	8
4. Continuous Transformation – gdy wiele strumieni łączy się w rzekę	10
5. Ciągła zmiana – dlaczego warto podnieść kotwicę?	13
6. Continuous Transformation przynosi więcej, niż oczekiwano	16
7. Kim jest kapitan, który może poprowadzić transformację?	19
8. Diagnoza, czyli co kryje się pod powierzchnią?	24
9. Stwórz własną mapę transformacji z pomocą Continuous Transformation Canvas	29
10. Kilka inspiracji na dobry początek podróży	33
11. Pytania i odpowiedzi w drodze do celu	35
12. Kto tworzy załogę LEANSPIN?	39
13. ITCorner – załoga, z którą wypłyniesz nawet w najbardziej ambitny rejs	41

Jedynym pewnikiem jest zmiana

#01



Gdy świat pędzi naprzód, nie wystarczy przyczać się gdzieś i przeczekać nowe wyzwania. Wygrają te organizacje, które śmiało wejdą w nurt zmian i będą rozwijać się wraz z nimi.

Czy biznes, w którym pracujemy dzisiaj, jest taki sam, jak ten, z którym zetknęliśmy się u progu ścieżki zawodowej? Prawdopodobnie większość z nas odpowie, że nie. Świat się zmienia i to w coraz szybszym tempie. Postępująca globalizacja sprawia, że zarówno nowi klienci, jak i konkurencja pojawiają się na rynkach, które wcześniej nie absorbowały naszej uwagi. Wymiana pokoleń powoduje, że coraz trudniej jest zarządzać zróżnicowanym co do wieku i potrzeb zespołem. Dochodzi do tego rosnący odsetek pracowników pochodzących z innych krajów i obszarów kulturowych.

Technologia rewolucjonizuje wszystkie procesy biznesowe, od produkcji, przez komunikację marketingową, po sprzedaż. W wielu miejscach ludzi zastępują innowacyjne roboty i inteligentne algorytmy. Świat się cyfryzuje, dostarczając nam coraz większej ilości danych, które prowadzą do informacyjnego chaosu i przesycenia. Dynamika zmian zachodzących w gospodarce sprawia, że szybko zmieniają się gusta, potrzeby i możliwości klientów, a niedające się przewidzieć zjawiska - takie jak pandemia koronawirusa, ryzyko inflacji czy konflikty zbrojne - tylko dolewają oliwy do ognia.

Nie trzeba być filozofem, by powiedzieć „panta rhei – wszystko płynie”. Nie trzeba być herosem, by móc stawić czoła zmianom. Zmianom dużym i małym, ale co najważniejsze – zmianom ciągłym. Wierzymy głęboko, że ponadprzeciętnie rozwijać się mogą tylko te organizacje, które potrafią prze-programować się na nieustającą zmianę. Te, które w zmianie dostrzegą szansę na wzrost, nie źródło zagrożeń.

Gdy raz zaakceptuje się tę nową, zmienną rzeczywistość; gdy raz wejdzie się na drogę Continuous Transformation, firma stanie się sceną wielkich rzeczy. To tak, jakby uśpione przez lata potencjały, pomysły i połączenia nagle otrzymały nowy impuls do życia.

Właśnie na tym polega filozofia, którą dzielimy się z firmami. Chcemy stać się katalizatorem wielkich i przynoszących korzyści zmian. Takich, które nie tylko pozwalają przetrwać na rynku, ale także sięgać po więcej. Zmian, które sprawiają, że praca znów staje się fascynującą przygodą, a relacje z klientami partnerstwem opartym o zaufanie i współdziałanie.

Doświadczenia zawodowe, wiedza akademicka oraz obserwacje rynku doprowadziły nas do konkluzji, że najważniejsze transformacje dokonują się w czterech fundamentalnych obszarach rozwoju każdej organizacji:

- Kultury organizacyjnej, która umożliwia całemu zespołowi zaangażowane i samodzielne współzarządzanie przedsiębiorstwem.
- Sposobu działania, które w miejsce tradycyjnych struktur i modeli zarządzania wprowadza metody zwinne.
- Innowacji, dzięki czemu poszukiwanie i komercjalizacja nowych rozwiązań staje się stałym zadaniem całego przedsiębiorstwa.
- Zarządzania informacją, która pozwala interpretować rzeczywistość i podejmować racjonalne decyzje oparte o twarde dane.

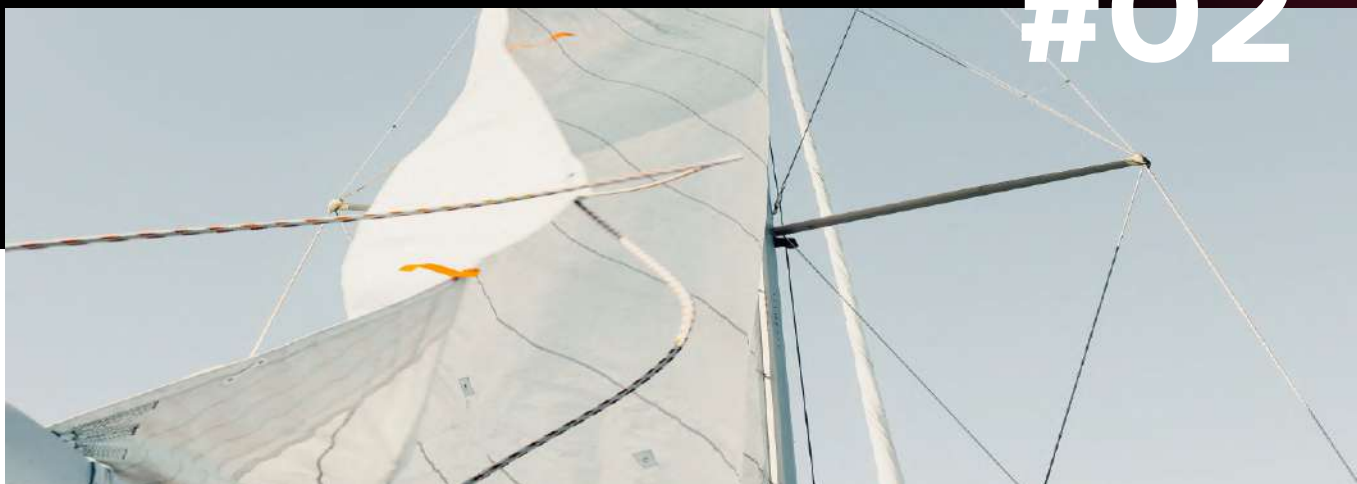
Jak każda podróż, tak i ta w stronę Continuous Transformation, wymaga wysiłku i akceptacji nieznanego. Jesteśmy jednak przekonani, że dużo większym ryzykiem jest w tę podróż nie wyruszyć! Stagnacja, lęk przed zmianą i oczekiwanie na to, co przyniesie los, nie budują ducha walki, tak potrzebnego w każdym biznesie.

Podróż to przygoda i ekscytacja. To szansa na powrót do marzeń, które towarzyszyły firmie u jej początków. To nowy zastrzyk energii dla menedżerów i pracowników. Pozwala na nowo przyjrzeć się sobie i naszemu otoczeniu. Znaleźć nieodkryte wcześniej talenty i możliwości. A finalnie przeprojektować model biznesowy i przepozycjonować markę, by sięgnąć po wyższe marże i nowe grupy klientów.

Najtrudniej jest zrobić pierwszy krok, skupić wzrok na celu i ruszyć w drogę. Wybierzemy się w nią razem z tobą, by jako przewodnik, opiekun, a w końcu przyjaciel, pomóc twojej organizacji odważnie się zmieniać i czerpać z tego korzyści. Ten podręcznik ma pomóc ci określić, w jakim stopniu twoja firma jest gotowa do ciągłego zarządzania zmianą, a co jeszcze powinna zrobić, by nabrać większego pędu. Po jego lekturze, zachęcamy do przejścia krótkiej diagnozy i wypełnienia Continuous Transformation Canvas, dzięki czemu łatwiej będzie postawić ten pierwszy krok.

Organizacje progresywne – zmiana, która jest wiatrem w żagle

#02



Dimitrij Iwanowicz Mendelejew długo szukał reguły, według której można by było ułożyć znanych mu wówczas 90 pierwiastków chemicznych. Widział, że istnieje jakiś ukryty przed nim schemat, relacja pomiędzy poszczególnymi elementami. Gdy go znalazł i ułożył w znany nam dziś układ okresowy pierwiastków, wszystko nagle stało się fascynująco proste i zrozumiałe. Kiedy ma się za sobą kilkanaście lat doświadczenia biznesowego, w naturalny sposób zaczyna się dostrzegać coraz więcej nieoczywistych połączeń między historiami sukcesów różnych przedsiębiorstw. Świadomi takich połączeń szukaliśmy ich wspólnego mianownika – czegoś, co można by uznać za złotą regułę takich organizacji. Odkryliśmy, że często stawiają na ciągły rozwój, który opiera się na synergii czterech kluczowych obszarów - Agile, Empowerment, Evidence i Innovation.

Czym są progresywne organizacje?

Nawet z pozoru „tradycyjne” organizacje - muzea, uniwersytety, urzędy czy armia - cały czas podlegają transformacjom i stawiają przed sobą nowe role. Nie da się uniknąć zmian, gdy zmieniają się potrzeby klientów oraz środowisko zewnętrzne. W biznesie jest to jeszcze bardziej widoczne i odczuwalne. Dlatego ciągłe poszukiwanie sposobów na lepsze zarządzanie, pomysłów na nowe produkty czy usługi, na trwałe wpisują się w każdą organizację. **Takie ciągłe patrzanie w przyszłość, nieustanne doskonalenie się dzięki zmianom, doskonale oddaje ducha i definiuje pojęcie organizacji progresywnej.**

Jakie są korzyści bycia progresywną organizacją?

Wielka obietnica kryje się w przedrostku „pro” zawartym w słowie „progresywny”! To oznaka optymistycznej postawy i bycia ciągle “na tak”. To także przejaw proaktywnego podejścia do życia. Organizacja tak zarządzana, zawsze będzie przed innymi: lepiej zrozumie odbiorcę, szybciej rozpozna istotne trendy, wcześniej niż inni na nie odpowie. Inaczej będzie znosić porażki. Błędy zdarzają się każdemu, ale organizacja progresywna po każdym błędzie podniesie się, wyciągnie wnioski i jeszcze silniejsza ruszy do przodu.

Jak to się przełoży na sytuację rynkową przedsiębiorstwa? W bardzo konkretny sposób! Progresywne myślenie i zarządzanie to zazwyczaj:

- Wyższa lojalność pracowników i klientów
- Większe zaangażowanie pracowników
- Większa liczba pomysłów na nowe produkty i usługi
- Większa dynamika działania
- Szybsza reakcja na zmiany w otoczeniu biznesowym
- ... a w konsekwencji – wyższe zyski!

Kiedy jest dobry czas, by zaszczerpić w organizacji gen progresywności?

Dzisiaj, a nawet... wczoraj! Każdy dzień zwłoki oznacza, że być może jakiś konkurent właśnie nas prześciga, a klient dochodzi do wniosku, że nasza propozycja wartości jest już niewystarczająca. Nie ma co czekać na lepszy moment, wyższy budżet, więcej wolnego czasu. Zmiany w otoczeniu dzieją się coraz szybciej, zostawiając coraz mniej czasu na reakcję. Postępująca globalizacja sprawia, że to, co dziś ma miejsce na drugim końcu świata, już jutro będzie wpływać na naszą sytuację biznesową.

Progresywność jest wartościową koncepcją dla każdej organizacji, bez względu na to, w jakiej branży działa oraz na jakim etapie rozwoju się znajduje. Czy to agencja reklamowa, rodzinna firma usługowa, międzynarodowy startup czy producent oprogramowania - im szybciej zaakceptuje konieczność ciągłego transformowania się i przygotuje się na elastyczne zarządzanie, tym lepiej.

Najważniejsze katalizatory zmian:

- Digitalizacja życia
- Zmiany pokoleniowe
- Nowe odkrycia i technologie
- Globalizacja
- Zmiany geopolityczne
- Starzenie się społeczeństwa
- Migracje i związane z tym różnice kulturowe
- Zmiany klimatyczne
- Wzrost znaczenia usług
- Nowe modele pracy

Złe zarządzanie zmianą przynosi marne rezultaty

#03



Zmiana wymaga otwartości i sprawnych decyzji na wielu płaszczyznach organizacji. Przekonałem się o tym osobiście! Miałem okazję pracować w organizacji, gdzie złe zarządzanie zmianą przyniosło katastrofalne skutki. Firma, zamiast się rozwinąć, stanęła na progu bankructwa, a najcenniejsi pracownicy opuścili pokład. Jednak to właśnie tej historii zawdzięczam zainteresowanie tematem Continuous Transformation.



Przemysław Skrzek
Managing Partner

Czym są progresywne organizacje?

Był rok 2007, gdy dołączyłem do zespołu jednej z korporacji realizujących złożone projekty informatyczne na zlecenie dużych klientów instytucjonalnych i biznesowych. Sytuacja przedsiębiorstwa była bardzo dobra, a otwierające się rynki międzynarodowe zaostrzyły apetyty właścicieli firmy na poszukiwanie klientów zagranicznych.

Firma posiadała kilka autonomicznych kilkunastoosobowych oddziałów, gdy postanowiono skonsolidować i scentralizować zarządzanie kluczowymi projektami. Powołano kilkunastu dyrektorów, departament zarządzania projektami, a także wdrożono ambitny plan standaryzacji projektów w modelu kaskadowym.

Pracownicy, zachęceni podwyżkami i kilkoma nowymi zleceniami, dość entuzjastycznie podeszli do strategii “skoku do przodu”. Widzieli dla siebie możliwość rozwoju, a nowe twarze w zespole stały się okazją do nawiązania nowych relacji. Po trzech miesiącach pojawiły się jednak pierwsze symptomy przyszłych problemów:

- W kilku projektach budżety zostały “przepalone” bez osiągnięcia zakładanych rezultatów.
- W innych zaproponowane klientom rozwiązania okazały się dużo bardziej czasochłonne w realizacji, niż początkowo to przewidywano.
- Napięcia pomiędzy członkami zespołów zaowocowały mieszaniną imprezowego “kumpelstwa” z jednej strony, a z drugiej - coraz silniejszą formalizacją ich działania. Częstsze stały się spotkania statusowe, zwiększono liczbę obowiązkowych raportów, a każda decyzja wymagała zgody przełożonych.
- Narzucone przez “centralę” procedury i kaskadowy sposób zarządzania projektami wkrótce doprowadził do zauważalnego spadku motywacji wielu członków zespołu. Z naszej “drużyny” odeszło kilka kluczowych osób, pojawiły się trudności w znalezieniu ich następców.
- Kuriozum stały się spotkania rekrutacyjne, podczas których pracownicy otwarcie zniechęcali ambitnych kandydatów do podjęcia pracy w firmie lub wybierali takich, którzy mogli przejąć od nich najbardziej niechciane zadania.

Tępienie pojawiło się w kolejnych kilku miesiącach, gdy firma z powodu opóźnień w realizacji projektów została obciążona karami umownymi, a jeden z kluczowych klientów wycofał się ze współpracy. Nasilające się problemy wewnętrzne doprowadziły do wstrzymania działań na rzecz pozyskiwania nowych klientów za granicą. Spadek przychodów przełożył się na cięcie kosztów, redukcję wynagrodzeń, zamrożenie budżetów rozwojowych.

Firma, która dotąd czerpała z innowacyjności i doświadczenia swoich pracowników, zaczęła odczuwać postępujące niezadowolenie załogi. Pracownicy czuli się pomijani w procesach decyzyjnych i kreatywnych, rosta nieufność na linii specjaliści-zarządzający, prowadząc do nieefektywnego przepływu informacji. W rezultacie współpracownicy podzieliли się na dwie grupy - tych, którzy zamierzali “ucieć z pokładu” przy najbliższej okazji i tych, którzy postanowili zostać do końca i możliwie maksymalnie “wykorzystać sytuację”. Ci pierwsi odeszli do konkurencji, a najbardziej ambitni założyli swoje własne firmy. Ci drudzy maksymalnie wypełnili swój czas różnymi “atrakcjami”, przepalali budżety projektowe, czasem nawet awansowali, by za kilka miesięcy stać się przedmiotem zwolnień grupowych, które zaskoczony niskimi wynikami finansowymi organizacji zarząd musiał zorganizować “na prędcę” w związku ze zbliżającym się kryzysem finansowym...

Główne przyczyny fiaska:

- Niejasna, centralnie sterowana strategia rozwoju
- Wybiórcza, niekontrolowana i chaotyczna transformacja
- Pominięcie członków zespołu na etapie planowania i wdrażania zmiany
- Brak zaufania kierownictwa do motywacji i umiejętności załogi
- Zaostrzenie procedur i postępujący formalizm zadań

Continuous Transformation – gdy wiele strumieni łączy się w rzekę

#04



Rwąca rzeka prze naprzód bez wahania. Może podrywać i przenosić na duże odległości olbrzymie ciężary, zmieniać ukształtowanie otoczenia, generować energię. Zawsze budzi respekt i podziw.

Największe zmiany, które prowadzą do najbardziej spektakularnych odkryć i sukcesów, mają charakter interdyscyplinarny. Zachodzą na styku kilku dziedzin, branż, obszarów zainteresowania. Kiedy organizacja potrafi dokonać zmian na kilku płaszczyznach swojego funkcjonowania, uzyskuje niepowtarzalny efekt synergii.

Koncepcja Continuous Transformation według LEANSPIN obejmuje cztery obszary, w których zmiana przynosi organizacjom ponadprzeciętne rezultaty:

Empowerment

Niecodzienną dynamikę rozwoju odnotowują te organizacje, których członkowie – zarówno menedżerowie jak i pracownicy – chcą się rozwijać i nie obawiają się ryzyk związanych ze zmianą. Aby to było możliwe, potrzebne jest wzmocnienie ich poczucia przynależności i współodpowiedzialności za losy firmy. Na tym właśnie polega empowerment – filozofia systemowego wzmacniania zdolności i kompetencji pracowników niezbędnych do aktywnego uczestniczenia w rozwoju organizacji tak, jak gdyby byli jej właścicielami. Taką zamianę buduje się na zaufaniu i pracy całego zespołu. Władze organizacji dzielą się informacją z pracownikami, odkrywają ich potencjał oraz udzielają im narzędzi realnego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. Sami zaś pracownicy rozwijają swoją wiedzę oraz

umiejętność podejmowania odpowiedzialnych decyzji, wierząc we własną sprawczość, kompetencje i pomysłowość.

Agile

Blokadą rozwoju wielu przedsiębiorstw jest nadmiar procedur, sztywne trzymanie się planów czy stawianie sobie za cel zachowanie status quo mimo zachodzących wokół zmian. By funkcjonować szybciej i efektywniej, firmy zmieniają swoje modele działania na bardziej zwinne i elastyczne. Ta nowa filozofia zarządzania, zapoczątkowana w branży IT, z powodzeniem daje się adoptować w każdym rodzaju przedsiębiorstwach i każdemu z nich przynosi spektakularne korzyści. Należy tak zmieniać organizację, by bliska współpraca z klientem oraz interakcje między członkami zespołów projektowych stały ponad formalnościami i strukturami. "Odchudzać" wszystkie elementy procesów wytwórczych, które je spowalniają, pozbawiając energii i motywacji do działania.

Innovation

Nie ma rozwoju bez gotowości do wprowadzania na rynek nowych produktów i usług, a także bez zdolności organizacji do ciągłego przekształcania swoich modeli działania na jeszcze bardziej efektywne. Innowacyjność nie może być zatem traktowana incydentalnie, ale powinna stać się "systemem" - ciągłym i niekończącym się cyklem poszukiwania lepszych form. Nie będzie to możliwe, jeśli organizacja nie dostarczy swoim członkom inspiracji i narzędzi do pracy twórczej, a także nie zapewni mechanizmów szybkiej weryfikacji i testowania nowych koncepcji.

Evidence

Zmiana nie zachodzi w próżni. Na jej przebieg wpływa sytuacja firmy i jej otoczenia, a te powinny być w jak najwyższym stopniu opomiarowane. Dlaczego? Bo tylko liczby dają menedżerom szansę zrozumienia sytuacji i przyjrzenia się jej w sposób obiektywny - oparcia się na dowodach, a nie przekonaniach. W czasie, gdy z jednej strony dostęp do danych staje się coraz łatwiejszy, z drugiej zaś liczba danych przyrasta w sposób wykładniczy, firmy potrzebują na nowo ułożyć swój system analizy informacji zarządczej i wykorzystania ich do podejmowania szybkich, racjonalnych i zasadnych decyzji. Będzie to możliwe wtedy, gdy nowe podejście do zarządzania wsparte zostanie odpowiednimi narzędziami informatycznymi.

Wiele rozległych obszarów transformacji - brzmi przerażająco? Nic bardziej mylnego! Continuous Transformation to nie rewolucja. Początkiem wielkich zmian mogą być małe kroki postawione w dobrym kierunku. Bez względu na to, w którym z powyższych obszarów zaczniesz się zmieniać - czy włączysz się w nurt progresywnego zarządzania poprzez techniki agile, czy rozwój innowacyjności pracowniczej - wkrótce dopłyniesz do rwącej rzeki, która zmieni obraz całego przedsiębiorstwa!

U podstaw podejścia Continuous Transformation leży jednoczesne działanie w trzech trybach:

- **Think big** – weryfikacja i sformułowanie celu transformacji, poprzez pracę nad strategią organizacji oraz strategią samej zmiany.
- **Start small** – rozpoczęcie dużej metamorfozy od kilku szybkich kroków i widocznych rezultatów, które zaktywizują pracowników i zainspirują ich do dalszych działań transformacyjnych.
- **Move smart** – przemyślany dobór kolejnych aktywności we wszystkich czterech obszarach, zależny od tempa postępu oraz odkryć dokonanych na drodze transformacji.



Ciągła zmiana – dlaczego warto podnieść kotwicę?

#05



Czy twoja firma może podążać za duchem progresywności? Oczywiście, że tak. Zacznij działać zgodnie z podejściem Continuous Transformation, czas to pieniądz!

Bez względu na to, od czego zaczniesz swoją przygodę z tą niekończącą się pętlą zmian, bardzo szybko zobaczysz pozytywne efekty. Gdzie?

W zarządzaniu przedsiębiorstwem:

- Będziesz podejmował bardziej racjonalne decyzje w oparciu o dowody.
- Będziesz potrafił podejmować je szybciej, a zaoszczędzony czas przeznacysz na kolejne wyzwania.
- Będziesz miał większe wsparcie w menedżerach i pracownikach całej organizacji.
- Będziesz łatwiej i trafniej reagował na zmiany zachodzące na rynku.
- Będziesz gotów wprowadzać na rynek więcej nowych produktów i usług.
- Będziesz potrafił szybko reorganizować swoje przedsiębiorstwo dla podwyższenia jego efektywności.
- Będziesz potrafił korzystać z własnych i cudzych najlepszych praktyk.

W relacjach międzyludzkich:

- Twoi menedżerowie będą bardziej samodzielni i staną się prawdziwymi liderami dla innych.
- Twoi ludzie będą bardziej ufać sobie nawzajem.
- Będą bardziej twórczy i odważni w działaniu.
- Będą chętniej podejmować się trudnych wyzwań i tworzyć nowe zespoły projektowe.
- Będą lepiej obserwować rynek i dzielić się z innymi swoją wiedzą.
- Będziesz mógł liczyć na ich lojalność i oddaną pracę.

W relacjach z klientami:

- Klient stanie się współtwórcą oferty twojej firmy.
- Poczuje się lepiej zrozumiany, ważniejszy - autentycznie i z uwagą wspierany.
- Będzie do twojej firmy w pierwszej kolejności kierował swoje potrzeby, wiedząc, że reagujecie na nie szybciej niż konkurencja.
- Będzie polecał was innym.

W pozycji konkurencyjnej:

- Będziesz reagować szybciej niż inni na nadchodzące zmiany.
- Będziesz szybciej komercjalizował nowe pomysły.
- Będziesz lepiej lokalizował źródła marnotrawstwa i uzyskiwał wyższe marże.
- Będziesz widział szanse tam, gdzie inni widzą problemy.
- Będziesz działał pod marką, która cieszy się większym zaufaniem klientów.

Dlaczego organizacje progresywne budują silnik ciągłej zmiany?

Po pierwsze - wchodząc w nurt Continuous Transformation, zaczynamy zmieniać się na dwóch płaszczyznach: dokonujemy korekt w aktualnym modelu działania (obszar operacyjny), by jednocześnie testować możliwości i transformować się do działania w świecie przyszłości (obszar strategiczny).

Po drugie - gdy zmieniamy się w jednym z czterech obszarów (Agile, Empowerment, Innovation, Evidence), automatycznie pojawia się możliwość zmiany w pozostałych trzech. Co więcej - widząc szybkie rezultaty, zarówno właściciele jak i pracownicy sami czują potrzebę reorganizacji przedsiębiorstwa na większą skalę.

Po trzecie - zmiana jest jak włączenie silnika w szybkiej motorówce. Początkowo łódź musi zmierzyć się z oporem wody, jednak po chwili nabiera rozpędu, który pozwala jej niemal ślizgać się po powierzchni. Pęd popycha firmę do przodu i sprawia, że ta szybko znajduje się w zupełnie nowym miejscu, pełnym możliwości i szans. Progresywne organizacje nie chcą już rezygnować z tego rozpędu, lecz postanawiają zmianę wpisać na stałe w swoje DNA.

Tak właśnie działa podejście "Think big. Start small. Move smart." Ciągłe poszukiwanie ulepszeń i dokonywanie zmiany na wszystkich poziomach organizacji staje się sednem działania progresywnego przedsiębiorstwa. Firma, która raz podniesie kotwicę i ruszy na pełne morze, nigdy już nie będzie chciała na dłużej cumować w zacisznej zatoce.

Sygnaly świadczące o tym, że w firmie potrzebne jest podejście Continuous Transformation:

Zaznacz ✓ te, które zauważasz w swojej firmie.

- Zbieramy wiele danych i dokumentów, ale nie korzystamy z ukrytej w nich wiedzy.
- Nie potrafimy w krótkim czasie uzyskać informacji, które staną się odpowiedzią na nasze pytania lub pozwolą nam podjąć właściwe decyzje.
- Wyznaczamy sobie ambitne cele, ale nie potrafimy powiedzieć, czy i jak udało nam się je zrealizować.
- Nie wiemy, ile naprawdę kosztują nas pozyskanie i utrzymanie poszczególnych klientów.
- Nie wiemy, jakie pomysły powstają w głowach naszych pracowników, a gdy już jakiś poznamy, nie umiemy ocenić jego potencjału inaczej, niż tylko kierując się własnym przeświadczeniem.
- Nawet najlepszymi pomysłami nie ma się kto zająć i w końcu większość z nich odchodzi w niepamięć.
- Gdy dzielimy się nowym pomysłem z pracownikami, zapada cisza i brak jest chętnych do pomocy przy jego realizacji.
- Pracownicy mają przeświadczenie, że nie pełnią ważnej roli w życiu przedsiębiorstwa.
- Nasi ludzie odchodzą od nas lub tracą motywację do pracy.
- Nie mamy narzędzi umożliwiających uczenie się na historiach własnych i cudzych sukcesów i porażek.
- Często przesypiamy okazje rynkowe, bo nie potrafimy dość szybko na nie zareagować.
- Gdy pojawiają się nietypowe okoliczności, nie wiemy, kto i w jaki sposób powinien nimi zarządzać.



Continuous Transformation przynosi więcej, niż oczekiwano

#06



Doświadczenia nieudanego poprowadzenia transformacji, o których wspomnieliśmy w studium przypadku z rozdziału trzeciego, skłoniły nas do rzetelnego przyjrzenia się temu “caseowi” i znalezienia odpowiedzi na pytanie, “co poszło nie tak”. Idąc tym tropem, analizując zarówno ten przypadek i historie innych organizacji, omawiając je z ekspertami, doszliśmy do wniosków, którym poświęcony jest ten podręcznik: bez harmonijnego rozwoju organizacji w obszarze Empowerment, Agile, Innovation i Evidence transformacja może się skończyć fiaskiem lub będzie generować o wiele wyższe koszty niż korzyści. Zanużenie się w tej tematyce dało początek naszej firmie oraz modelowi Continuous Transformation. Dziś skłaniamy się ku konkluzji, że właściwe określenie wzajemnych zależności transformacji - wspomnianych czterech obszarów - oraz otwartość na to, by systematycznie zmieniać wszystko, co mogłoby stanąć na drodze transformacji, może przynieść spodziewane rezultaty. Co więcej - mogą one nawet być większe niż zakładali inicjatorzy zmian. Dobrze obrazuje to poniższa historia jednego z naszych klientów.

Był rok 2018, gdy spotkaliśmy się po raz pierwszy z firmą świadczącą usługi profesjonalne w obszarze projektowania i tworzenia innowacyjnych rozwiązań z pogranicza designu i IT, zatrudniającą blisko 100 ambitnych i kreatywnych pracowników w Polsce i za granicą. Jej właściciele szukali sposobu na podniesienie efektywności działania organizacji i przygotowanie się do skalowania działalności. Rozważano wprowadzenie systemu MBO, hierarchicznej struktury zarządzania, a także twardych

narzędzi controllingowych. Wywiady przeprowadzone z kluczowymi pracownikami firmy oraz rozmowy z właścicielami doprowadziły nas do wniosku, że tym, czego najbardziej firmie potrzeba, to: ugruntowanie kultury organizacyjnej, zmiana struktury z hierarchicznej na projektową, wprowadzenie zarządzania zwinnego oraz zaprojektowanie i wdrożenie szytych na miarę narzędzi controllingowych.

Zaplanowaliśmy projekt transformacji organizacji w podziale na kwartalne etapy, zakończone przeglądem rezultatów i aktualizacją przyjętego harmonogramu. Współpracę rozpoczęliśmy cyklem warsztatów zarządzania zwinnego, a następnie przeszliśmy do aktualizacji zastanej struktury organizacyjnej. Pracowaliśmy na dwóch frontach: "top-down" - definiując fundamenty firmy (wartości, WHY, wizję, strategię średnioterminową), a także "bottom-up" - słuchając pracowników, starając się zrozumieć ich wyzwania i pomagając im w codziennej pracy. Tydzień po tygodniu, zespół po zespole - zmienialiśmy "mindset", przyglądaliśmy się efektom zmian, szukaliśmy wspólnie rozwiązań w modelu mentoringowo-coachingowym.

Praca z liderami pozwoliła zbudować osobisty plan rozwoju dla każdego z nich. Częste spotkania i szczerze omawianie rozmaitych wyzwań sprawiły, że w zespole pogłębiło się wzajemne zaufanie i poczucie współodpowiedzialności za końcowy rezultat zmian. Pojawiła się oczywista konstatacja - każdy projekt, każda firma, każdy człowiek... jest inny, tworzy unikalną historię, ale... ilość wyzwań, narzędzi rozwoju i schematów działania jest skończona. To dlatego im dłużej się znaliśmy, tym łatwiej było nam znaleźć praktycznie gotowe rozwiązania, które w innowacyjny sposób mogliśmy zaaplikować w nowym kontekście.

Znakomitym testem poprawności działania nowego systemu okazał się być lockdown związany z pandemią COVID-19. Załoga rozumiejąca to, co dzieje się w firmie i kadra zarządzająca darząca zespół dużym zaufaniem sprawiły, że transformowanie organizacji bezawaryjnie przeszło próbę pracy zdalnej, a wręcz dzięki temu wzbogaciło się o dodatkowe rozwiązania.

Praca nad szeroko pojętą zmianą organizacyjną doprowadziła również do wielu odkryć. Jednym z nich było ponowne przejrzenie pomysłów na nowe produkty, drzemiących od dawna w portfolio rozwiązań firmy. Okazało się, że nowy entuzjazm, który był efektem postępujących zmian, umożliwił komercjalizację jednego z nich. Atrakcyjność pomysłu potwierdziły wizyty studyjne u obecnych klientów i rozmowy z potencjalnymi nabywcami podczas targów branżowych. Zbudowaliśmy prototyp produktu z myślą o przetestowaniu jak największej ilości hipotez rynkowych. Wytypowaliśmy kilka branż i zidentyfikowaliśmy osoby klientów, do których najłatwiej było nam dotrzeć, by zaprezentować wykluwające się rozwiązanie. W czasie, kiedy powstaje ten podręcznik, końcowa wersja produktu jest testowana przed ostatecznym wdrożeniem na rynek. I tak innowacja stała się naturalną konsekwencją zmian zainicjowanych w innych obszarach transformacji, będąc nieplanowanym i bardzo wartościowym "efektem ubocznym" wprowadzenia podejścia Continuous Transformation.

Czynniki sukcesu:

- Jasny i elastyczny plan transformacji
- Włączenie w transformację pracowników wszystkich szczebli
- Otwarta komunikacja i zaufanie w procesie zmian
- Poszukiwanie nowych możliwości ukrytych w sytuacji rynkowej
- Świadomość silnych stron organizacji
- Uwolnienie energii drzemącej w zespole
- Działanie w krótkich iteracjach, ocena rezultatów i korekta kursu
- Sięgnięcie po wsparcie zewnętrznych ekspertów

Każda organizacja ma unikalną charakterystykę i wynikające z niej możliwości rozpoczęcia procesu Continuous Transformation. Na końcu podręcznika zamieściliśmy dwa przydatne narzędzia: **Diagnozę Organizacji** oraz **Continuous Transformation Canvas**, które pomogą ci zlokalizować odpowiednie miejsca do rozpoczęcia transformacji.



Kim jest kapitan, który może poprowadzić transformację?

#07



Ze wszystkich żywych stworzeń na lądzie i morzu tylko okrętów nie można nabrać na fałszywe pozory, tylko okręty nie zniosą partactwa ze strony swoich dowódców – mówił Joseph Conrad w swoim „Zwierciadle morza”.

Dobry żeglarz czy dowódca okrętu posiada zazwyczaj wiele umiejętności. Składają się na nie zarówno te techniczne, związane z prowadzeniem łodzi czy obsługą urządzeń pokładowych, jak i te intelektualne, skutkujące umiejętnościami rozumienia zjawisk pogodowych i przyrodniczych czy kierowania załogą złożoną z zazwyczaj mocno różniących się od siebie osób. Potrafi podejmować szybkie decyzje operacyjne w momentach, gdy wymaga tego sytuacja oraz dalekosiężne i wielowymiarowe decyzje strategiczne, związane z misją i realizacją celów wyprawy. Ten dualizm wskazuje na to, że dobry kapitan musi potrafić podejmować się dwóch rodzajów zadań:

Czerwonych

Nastawionych na działanie, osiągnięcie wytyczonych celów, produkowanie, sprawną realizację procesów

Niebieskich

Związanych z myśleniem, doskonaleniem, stałym poszukiwaniem nowych dróg rozwoju, podejmowaniem decyzji o charakterze strategicznym

Lider organizacji progresywnej właśnie tak działa – na styku tego, co ważne dzisiaj i tego, co będzie istotne za kilka lat. Na pograniczu wiedzy i wyczucia, z głową otwartą na to, co niesie los i z chęcią przejęcia nad nim kontroli. Co więcej, umiejętnie przeplata pracę czerwoną i niebieską w relatywnie krótkich odcinkach czasowych - realizując kolejne projekty, ucząc się, zbierając feedback, a następnie siadając razem z zespołem, by podsumować zebrane doświadczenia i wspólnie zastanowić się nad korektą obranego kursu.

Kompetencje lidera według modelu LEANSPIN

Model pracy czerwonej i niebieskiej ma wiele praktycznych zastosowań w kontekście prowadzenia procesu Continuous Transformation. Tak jak obszar niskiego i wysokiego ciśnienia na mapie pogody, pozwala harmonijnie przechodzić od działań nastawionych na osiągnięcie rezultatów do działań nastawionych na ulepszenie. Koreponduje również z czterema obszarami modelu LEANSPIN, których praktyki stają się skutecznym narzędziem pracy w zależności od tego, czy do głosu dochodzi bardziej “serce”, czy “rozum” organizacji. Poniżej kilka przykładów działań lidera, w zależności od wyzwań, w którymi przyszło mu się zmierzyć:

<p>Praca operacyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizuje powierzone zadania ● Tworzy wartość biznesową ● Stale poprawia jakość działania ● Likwiduje źródła niepotrzebnych kosztów 	<p>Praca strategiczna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Szuka nowych ścieżek rozwoju ● Wytacza nowe kierunki działań ● Dostrzega okazje biznesowe w zmieniającym się świecie ● Kształtuje i wdraża innowacje ● Podejmuje decyzje kluczowe w dłuższej perspektywie czasowej
<p>Przywództwo transakcyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Doskonalą procesy ● Optymalizuje rezultaty działania ● Planuje i wyznacza cele ● Efektywnie komunikuje się z pracownikami i partnerami ● Rozwija istniejącą kulturę organizacyjną ● Buduje efektywne struktury 	<p>Przywództwo transformacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kształtuje wizję organizacji i jej oferty ● Wzmacnia kompetencje pracowników i partnerów ● Inspiruje i zachęca innych do podejmowania inicjatyw ● Zmienia kulturę organizacyjną ● Zachęca do samoorganizacji

<p>Sprzedaż forsująca</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prezentuje cechy i parametry produktów ● Wskazuje ich zalety użytkowe ● Prezentuje zalety firmy, jej osiągnięcia, doświadczenie, wyniki sprzedaży 	<p>Sprzedaż ekspercka</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buduje relację z kupującym ● Znajduje najlepsze rozwiązania dla kupującego ● Prezentuje korzyści z zastosowań ● Skupia się na rozwoju klienta
<p>Osobista pewność siebie</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Działa w oparciu o dowody ● Jest przekonany do podejmowanych decyzji ● Potrafi podejmować decyzje trudne i niepopularne ● Sprawnie identyfikuje i likwiduje przeszkody ● Wyznacza racjonalne i mierzalne cele 	<p>Pokora</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Potrafi przyznać się do błędów i uczyć się na nich ● Wie, kiedy powinien zrezygnować z obranego kursu ● Zachęca do wymiany pozytywnych i trudnych doświadczeń ● Docenia tych, którzy mają inne zdanie
<p>Optymalizacja</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jest skupiony na procesach ● Doskonali istniejące rozwiązania ● Dąży do redukcji kosztów i marnotrawstwa ● Działa w znanym mu kontekście ● Naprawia i eliminuje błędy 	<p>Eksperymentowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wspiera zespół w uczeniu się ● Poszukuje nowych rozwiązań ● Inwestuje w poszukiwanie nowych ścieżek ● Odkrywa "nowe lądy" ● Szuka możliwości popełniania mądrych błędów i wyciągania z nich wniosków
<p>Zarządzanie tradycyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wyznacza kierunki działania i prowadzi zespół do celu ● Daje instrukcje ● Proponuje swoje rozwiązania ● Deleguje zakresy odpowiedzialności ● Egzekwuje wykonanie zadań ● Pokazuje siebie jako wzór 	<p>Zarządzanie coachingowe</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Słucha i zachęca do samodzielności ● Konsultuje rozwiązania ● Dbą o rozwój pracowników, by mogli jak najlepiej wykorzystać swoje kompetencje ● Szuka najlepszych miejsc do wykorzystania talentów pracowniczych ● Zachęca do rozsądnego podejmowania ryzyka ● Buduje poczucie wartości u innych

<p>Nastawienie na wydajność</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jest ukierunkowany na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów ● Podnosi poprzeczkę i wiele wymaga od innych ● Stosuje zasadę ograniczonego zaufania ● Jest przekonany do własnych umiejętności ● Odczuwa osobistą odpowiedzialność za powodzenie misji ● Wywiera ciągłą presję na innych i samego siebie ● Poświęca innych dla dobra sprawy 	<p>Nastawienie na budowanie zaufania</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rozwija zespół w oparciu o zaufanie, które zakłada "a priori" ● Buduje więzi, z których wynika zaangażowanie członków zespołu ● Oddaje "władzę" i pozwala zespołowi prowadzić samodzielne działania ● Gra zespołowo i pozwala, by członkowie zespołu wzajemnie motywowali się do działania ● Odczuwa osobistą odpowiedzialność za zespół i panujące w nim relacje ● Poświęca siebie dla dobra sprawy
---	---

<p>Generowanie zysku</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Stosuje twarde KPI ● Maksymalizuje zyski, optymalizując koszty ● Kieruje się danymi finansowymi ● Skupia się na korzyściach firmy ● Myśli o szybkim zwrocie z inwestycji 	<p>Tworzenie wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Stosuje miękkie OKR ● Maksymalizuje tworzoną wartość biznesową ● Kieruje się wieloma wskaźnikami ● Skupia się na korzyściach klientów ● Myśli o długofalowych rezultatach
--	--

<p>Motywacja zewnętrzna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Stawia jasne cele i egzekwuje ich realizację ● Stosuje nagrody i kary ● Różnicuje podwładnych względem osiąganych przez nich rezultatów ● Stawia na premiowanie najlepszych ● Ocenia i jasno wyraża swoje oczekiwania 	<p>Motywacja wewnętrzna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Łączy cele organizacji z celami osobistymi członków zespołu ● Poszerza przestrzeń autonomii zespołu ● Pozwala ludziom samodzielnie oceniać rezultaty ich pracy ● Dbą o równowagę i relacje w zespole ● Rozwija kompetencje niezbędne do realizacji celów
--	---



Stabilizacja	Zmiana
<ul style="list-style-type: none">● Analizuje organizację● Szuka zagrożeń i możliwości ograniczenia ryzyka● Zmierza do stabilizacji procesów● Utrwala procedury i dobre praktyki● Ostrożnie wybiera nowe inicjatywy● Ceni sobie jednorodność w zespole	<ul style="list-style-type: none">● Analizuje otoczenie● Szuka szans i możliwości rozwoju● Poszukuje nowych wariantów działania● Wspiera nowe inicjatywy● Szuka różnorodności

Jakim jesteś kapitanem?

Przywództwo to niezmiernie trudna sztuka, którą poznajemy - a raczej odkrywamy w sobie - przez całe życie. Spójrz na powyższe zestawienie i zastanów się, jakim jesteś liderem. Działasz sercem czy rozumem? W jakim kontekście? A może "to zależy" od sytuacji i wyzwań, z którymi przyszło ci się zmierzyć? Rzeczywistość nigdy nie jest "czerwono-niebieska", dlatego prawdopodobnie odnajdziesz siebie w różnych odcieniach fioletu. Zachęcamy do stawiania sobie pytań typu "dokąd zmierzam", by systematycznie pracować nad rozwojem kompetencji lidera, a także świadomie dostosowywać metody przewodzenia innym do panujących "na morzu" warunków.



Diagnoza, czyli co kryje się pod powierzchnią?

#08



Jeżeli dotarłeś do tego rozdziału, to prawdopodobnie zastanawiasz się nad tym, czy podejście Continuous Transformation może dać jakąś wartość twojej organizacji. W tym celu przygotowaliśmy zestaw prostych pytań, które testują progresywność organizacji w 4 obszarach modelu Continuous Transformation.

Każdy z obszarów zawiera 10 prostych pytań - takich, na które możesz odpowiedzieć TAK lub NIE. Uzupełnia je pytanie podsumowujące "ze skalą", gdzie wybierając wartości pomiędzy 1 a 10 (gdzie 1=bardzo słabo, a 10=bardzo mocno) spróbujesz sam określić, w którym miejscu na drodze od organizacji tradycyjnej do organizacji progresywnej obecnie się znajdujesz. Pytania mogą być inspiracją do zmiany lub pokazać mocne strony organizacji. Ważna uwaga - progresywny nie oznacza "lepszy", a zmiana, która nie jest powiązana z realiami i strategią organizacji pozostaje "sztuką dla sztuki".

Empowerment

1. Czy twoi pracownicy znają rynkową sytuację firmy i rozumieją cele organizacji? TAK NIE
2. Czy w razie wypadku menedżera podlegający mu pracownicy są w stanie natychmiast przejąć jego obowiązki? TAK NIE
3. Czy w ciągu ostatniego miesiąca usłyszałeś "ja chętnie się tym zajmę", gdy zaprezentowałeś współpracownikom nowe pomysły i wyzwania? TAK NIE
4. Czy wiesz, dlaczego pracownicy decydują się odejść z waszej firmy? TAK NIE
5. Czy znasz przyczyny konfliktów i nieporozumień w swoim zespole? TAK NIE
6. Czy twoi współpracownicy realizują inicjatywy ogólnofirmowe? TAK NIE
7. Czy częściej słyszysz „mam pomysł ” niż „mam problem”? TAK NIE
8. Czy potrafisz jednym zdaniem określić, co jest charakterystyczne dla kultury organizacyjnej twojej firmy? TAK NIE
9. Czy wasi klienci i partnerzy biznesowi wiedzą, jakie wartości łączą pracowników twojej organizacji? TAK NIE
10. Czy często zdarza wam się zespołowo angażować w działania niezwiązane ściśle z waszym biznesem? TAK NIE

Jak mocno twoi współpracownicy angażują się w rozwój firmy i realizację strategii organizacji?

Oceń w skali od 1 do 10, gdzie 1=bardzo słabo, 10=bardzo mocno.

— — — — — — — — —

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Innovation

1. Czy tworzenie innowacji w twojej organizacji jest ściśle powiązane z jej wizją, strategią i celami? TAK NIE
2. Czy w twojej firmie świadomie alokujecie zasoby na prowadzenie projektów innowacyjnych? TAK NIE
3. Czy wszyscy w twojej firmie są zaproszeni do tworzenia innowacji? TAK NIE
4. Czy w twojej firmie działa proces zarządzania pomysłami biznesowymi? TAK NIE
5. Czy korzystacie z narzędzi do rozwijania nowych pomysłów biznesowych (np. Business Model Canvas)? TAK NIE
6. Czy testujecie nowe pomysły biznesowe bez budowania docelowych rozwiązań i wydawania istotnych środków finansowych? TAK NIE
7. Czy nowe pomysły na biznes pochodzą z informacji zwrotnej od klientów i ich rzeczywistych problemów, potrzeb i oczekiwań? TAK NIE
8. Czy istnieje system zachęt i benefitów dla pracowników angażujących się w działania proinnowacyjne? TAK NIE
9. Czy firma akceptuje popełnianie błędów i uczenie się podczas tworzenia innowacyjnych produktów i usług? TAK NIE
10. Czy używasz metryk mierzących różne aspekty zarządzania innowacjami w celu podejmowania decyzji biznesowych? TAK NIE

Jak bardzo Twoja firma jest innowacyjna i jak szybko reaguje na szanse dotyczące nowych możliwości działania w przyszłości?

Oceń w skali od 1 do 10, gdzie 1=bardzo słabo, 10=bardzo mocno.

— — — — — — — — — —

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evidence

1. Czy w twojej firmie kontrolujecie finanse z wykorzystaniem budżetowania (np. budżet marketingowy)? TAK NIE
2. Czy regularnie monitorujesz kondycję firmy wg ustalonej rutyny i ustandaryzowanego formatu (np. raportów, wskaźników KPI)? TAK NIE
3. Czy wiesz, jaki czas przetrwałaby twoja firma, gdyby dziś wszyscy klienci zrezygnowali z dalszej współpracy? TAK NIE
4. Czy wiesz, ile kosztuje pozyskanie, utrzymanie klienta i powiązane z tym przychody ze sprzedaży? TAK NIE
5. Czy monitorujesz działania operacyjne firmy tak, że w każdej chwili możesz ustalić ich opłacalność? TAK NIE
6. Czy wiesz, którzy klienci, pracownicy, produkty lub usługi są najbardziej rentowne? TAK NIE
7. Czy dekretnujesz szczegółowo dokumenty księgowe (np. z wykorzystaniem centrów odpowiedzialności, rodzajów, grup produktów)? TAK NIE
8. Czy w zarządzaniu firmą stosujesz jakiś ustandaryzowany framework operacjonalizujący strategię (np. ScaleUp, EOS, OKR)? TAK NIE
9. Czy, gdyby przyszło Ci dziś wystawić firmę na sprzedaż, wiedziałbyś, ile jest warta? TAK NIE
10. Czy w Twojej firmie proces pozyskania, przygotowania i prezentacji informacji zarządczej jest zautomatyzowany przy użyciu narzędzi informatycznych? TAK NIE

Jak bardzo ufasz danym, na bazie których podejmujesz decyzje operacyjne i planujesz działania strategiczne związane z rozwojem firmy?

Oceń w skali od 1 do 10, gdzie 1=bardzo słabo, 10=bardzo mocno.

— — — — — — — — —

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Agile

1. Czy twój czas pochłaniania wypełnianie dokumentów oraz czytanie tych, które wypełnili inni? TAK NIE
2. Czy zdarzyło ci się powołać sztab kryzysowy złożony z pracowników różnych zespołów / działów w waszej firmie? TAK NIE
3. Czy planowanie działań firmy jest udziałem większości pracowników twojej organizacji? TAK NIE
4. Czy pracownicy twojej organizacji są bardziej skupieni na tworzeniu wartości biznesowej niż ślepej realizacji planów i powierzonych im zadań? TAK NIE
5. Czy masz przekonanie, że spotkania w twojej firmie nie zajmują za dużo czasu, są efektywne, a ich ilość jest optymalna względem potrzeb komunikacyjnych organizacji? TAK NIE
6. Czy regularnie sprawdzasz adekwatność planów rozwoju względem sytuacji rynkowej firmy i nanosisz na nie poprawki? TAK NIE
7. Czy pracownicy twojej firmy działają w zespołach interdyscyplinarnych? TAK NIE
8. Czy średnia liczebność członków zespołu projektowego w twojej organizacji mieści się w przedziale 3-10 osób? TAK NIE
9. Czy twoi pracownicy posiadają kompetencje niezbędne do realizacji powierzonych im ról i zadań? TAK NIE
10. Czy przygotowujesz swoich liderów do zarządzania zespołami w warunkach niepewności? TAK NIE

Jak bardzo Twoja organizacja jest gotowa na zmiany i czy potrafi zwinnie reagować na pojawiające się zagrożenia i szanse?

Oceń w skali od 1 do 10, gdzie 1=bardzo słabo, 10=bardzo mocno.

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10

Stwórz własną mapę transformacji z pomocą Continuous Transformation Canvas

#09

Diagnoza organizacji z poprzedniego rozdziału podręcznika pozwoliła ci określić, jak twoja organizacja radzi sobie w obszarach, które mogą być siłą napędową albo hamulcem procesu transformacji. Pytania, na które odpowiedziałeś „nie” lub na które odpowiedź zawierała się pomiędzy 1 a 4 w dziesięciostopniowej skali to właśnie hamulce - te miejsca organizacji, które wymagają najpilniejszych zmian.

Zidentyfikowane w ten sposób problemy zapisz teraz w postaci wyzwań i przenieś je do Continuous Transformation Canvas, którą przygotowaliśmy poniżej. Wypełnienie kanwy pozwoli ci zaplanować pierwsze kroki zmiany, a także stworzyć swego rodzaju “mapę” transformacji, która ułatwi komunikację w całym zespole zaangażowanym w jej przeprowadzenie.

PLAN

SILNIK ZMIAN

PRZECIWNOCI

1 Think big

Dokąd chcemy popłynąć?
Jaka jest wizja rozwoju organizacji?
Jaki nowy ład chcemy odkryć?

6 Start small

Od czego zaczniemy?
Przy pomocy jakich działań "przetniemy liny"?
Co da nam szybkie rezultaty i przekona innych do zmiany myślenia?

7 Move smart

Jakie działania uruchomimy po wyjściu "na pełne morze"?
Co pozwoli nam osiągnąć długofalowe rezultaty?
Jakimi narzędziami będziemy prowadzić proces transformacji?

5a Agile

Jakiego rodzaju zwinność jest nam bliska?
Jakie narzędzia zwinne mogą nam pomóc?
Jakie kompetencje w obszarze zwinności chcemy rozwinąć?

5b Empowerment

Jakie jest DNA naszej organizacji?
Jakie kompetencje w obszarze empowermentu chcemy rozwinąć?
Jaka powinna być kultura organizacyjna naszej firmy?

5c Evidence

Jakie informacje są istotne w naszej organizacji?
Czego możemy nie wiedzieć?
Jakiego rodzaju narzędzia lub procesy w obszarze ewidencji chcemy wdrożyć?

5d Innovation

Jak wygląda kultura innowacji w naszej firmie?
Jakie pomysły chcemy rozwijać i wdrażać w życie?
Kto może być motorem rozwoju i innowacyjnego myślenia?

2 Anchors

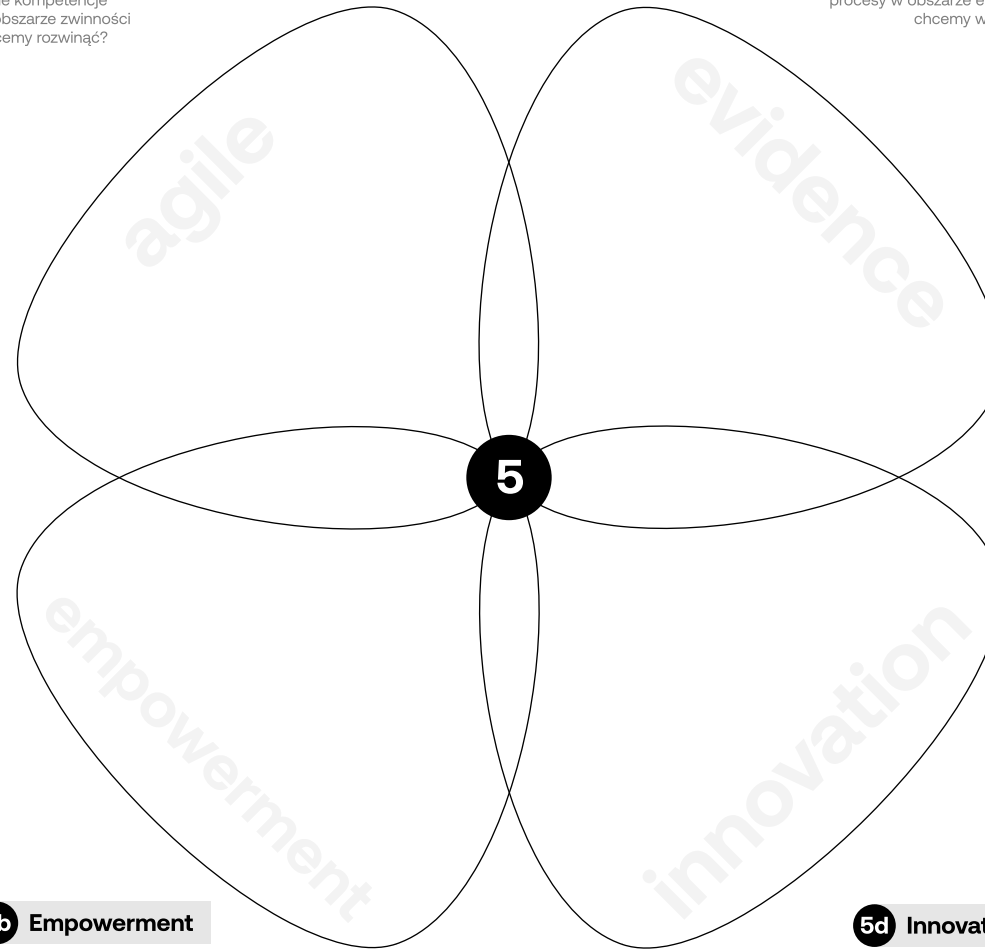
Co nas powstrzymuje?
Co nie pozwala nam odbić od brzegu?
Które kotwice musimy zrzucić / odciąć, by uruchomić proces zmian?

3 Bare load

Co jest dla nas ciężarem i sprawia, że będziemy rozpędzać się powoli?
Dlaczego w procesie transformacji możemy napotkać na inercję?
Który z balastów powinniśmy "wyrzucić za burtę", a który pozostawić na pokładzie?

4 Resistance

Co będzie nam przeszkadzać i jak zamierzamy na to reagować?
Co pomoże nam osiągnąć prędkość, dzięki której będziemy się ślizgać po powierzchni wody?
Co sprawi, że utrzymamy stałe i optymalne tempo transformacji?



PLAN

SILNIK ZMIAN

PRZECIWNOCI

Continuous Transformation Canvas składa się z siedmiu pól i zawiera pytania, które pomogą ci zdefiniować zawartość każdego z nich. Jego pola możesz wypełniać w dowolnej kolejności, aczkolwiek najbardziej naturalne jest przygotowanie kanwy w następującym porządku:

1. **Think big** - docelowa wizja organizacji, do której zmierzasz. Marzenie, idea, głębokie "why". Coś, co sprawia, że chcesz rzucić wszystko i wyruszyć na poszukiwanie nieznanego łądu i lepszego "nowego" świata.
2. **anchors** - kotwice, które powstrzymują cię przed rozpoczęciem podróży. Coś, co pomimo potrzeby zmiany, sprawia, że nadal stoisz w miejscu. Kotwice możesz podnieść lub w ekstremalnej sytuacji - odciąć - by powstrzymany przez nie statek w końcu ruszył w drogę.
3. **Bare load** - balast, którego nie chcesz porzucić, bo pozwala ci zachować stabilność, ale niewątpliwie wymaga sporej energii, aby statek mógł zacząć się poruszać z takim obciążeniem. Wymagający świadomej decyzji, czy faktycznie zabrać go ze sobą, czy zostawić go na brzegu.
4. **Resistance** - opór, który pojawi się, gdy statek zacznie się rozpędzać, rosnący wraz ze wzrostem prędkości. Coś, czego nie czujesz stojąc w porcie, ale na pewno będzie wyzwaniem, gdy wyjdiesz na pełne morze.
5. **Propeller** - śruba okrętowa wprawiająca statek w ruch w określonym kierunku. Złożona z 4 łopatek, które wspólnie tworzą motor zmiany - Agile, Empowerment, Evidence i Innovation. Zaczynij od jednej z łopatek - wypisz dla niej te pomysły i inicjatywy, na które wskazała diagnoza organizacji, a następnie sukcesywnie uzupełniaj pozostałe obszary. W ten sposób zidentyfikujesz te obszary, które wymagają priorytetowych działań lub przyniosą najszybsze korzyści w procesie transformacji.
6. **Start small** - pierwszy port, który chcesz odwiedzić, do którego dotarcie nie wymaga ponadprzeciętnego zaangażowania i wysiłku. Inicjatywy i działania, które podejmiesz "tu i teraz", od których zaczniesz program transformacyjny i które pozwolą ci przetestować strategię zmiany.
7. **Move smart** - kolejne punkty na twojej mapie, które zamierzasz odwiedzić, gdy twój statek nabierze pędu. Inicjatywy, projekty, pomysły, które zamierzasz kolejno wdrażać wraz z postępującym procesem transformacji.

Tworzenie Continuous Transformation Canvas to proces iteracyjny, dlatego nie bój się wracać do raz wypełnionych pól i zmieniać ich zawartość. Poniżej znajdziesz kanwę wypełnioną dla studium przypadku, które przedstawiliśmy w rozdziale szóstym. Może być dobrym punktem odniesienia do przygotowania autorskiej wersji kanwy dla twojej organizacji.

PLAN

SILNIK ZMIAN

PRZECIWNOCI

1 Think big

Dokąd chcemy popłynąć?
Jaka jest wizja rozwoju organizacji?
Jaki nowy ład chcemy odkryć?

Skalowanie x2

Uwolnienie właścicieli od pracy operacyjnej

Wejście do "1. ligi"

6 Start small

Od czego zaczniemy?
Przy pomocy jakich działań "przetniemy liny"?
Co da nam szybkie rezultaty i przekona innych do zmiany myślenia?

Warsztaty zwinne dla 20 liderów

Ujednoczenie struktury zespołów

Plan finansowy - wersja 1.0

7 Move smart

Jakie działania uruchomimy po wyjściu "na pełne morze"?
Co pozwoli nam osiągnąć długofalowe rezultaty?
Jakimi narzędziami będziemy prowadzić proces transformacji?

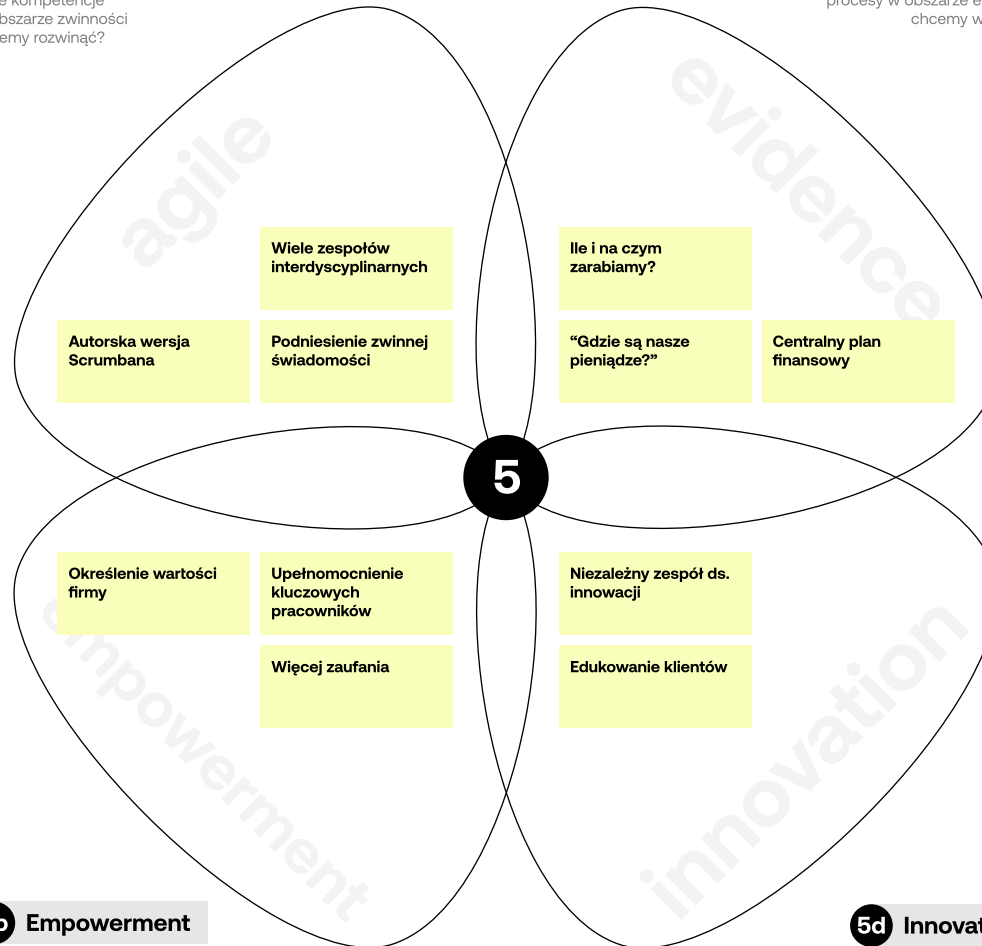
Praca nad kulturą organizacyjną

Intensywne uczenie się

Upewnienie pracowników

5a Agile

Jakiego rodzaju zwinność jest nam bliska?
Jakie narzędzia zwinne mogą nam pomóc?
Jakie kompetencje w obszarze zwinności chcemy rozwinąć?



5b Empowerment

Jakie jest DNA naszej organizacji?
Jakie kompetencje w obszarze empowermentu chcemy rozwinąć?
Jaka powinna być kultura organizacyjna naszej firmy?

5c Evidence

Jakie informacje są istotne w naszej organizacji?
Czego możemy nie wiedzieć?
Jakiego rodzaju narzędzia lub procesy w obszarze ewidencji chcemy wdrożyć?

5d Innovation

Jak wygląda kultura innowacji w naszej firmie?
Jakie pomysły chcemy rozwijać i wdrażać w życie?
Kto może być motorem rozwoju i innowacyjnego myślenia?

2 Anchors

Co nas powstrzymuje?
Co nie pozwala nam odbić od brzegu?
Które kotwice musimy zrzucić / odciąć, by uruchomić proces zmian?

Obawy przed "nowym"

Przyzwyczajenia

Luki kompetencyjne

3 Bare load

Co jest dla nas ciężarem i sprawia, że będziemy rozpędzać się powoli?
Dlaczego w procesie transformacji możemy napotkać na inercję?
Który z balastów powinniśmy "wyrzucić za burtę", a który pozostawić na pokładzie?

Tradycyjne podejście do zarządzania

Za dużo spotkań

Nadmierna kontrola

4 Resistance

Co będzie nam przeszkadzać i jak zamierzamy na to reagować?
Co pomoże nam osiągnąć prędkość, dzięki której będziemy się ślizgać po powierzchni wody?
Co sprawi, że utrzymamy stałe i optymalne tempo transformacji?

Ambicje menedżerów

Brak czasu

Mała otwartość

Zbyt szybki rozwój

PLAN

SILNIK ZMIAN

PRZECIWNOCI

Kilka inspiracji na dobry początek podróży

#10



Nie wyobrażamy sobie tego, co robimy, bez ciągłego pogłębiania wiedzy, eksperymentowania i inspirowania się doświadczeniami i spostrzeżeniami innych. Dla nas ciągła zmiana to także praca nad sobą - research, rozmowy z ludźmi, śledzenie trendów, wyprawy na konferencje i liczne lektury. Niektóre książki zostawiły w naszych sercach zdanie lub dwa, inne - całe akapity, a były też i takie, które potrafiły wywrócić nasze poglądy do góry nogami!

Rozwój to umiejętność patrzenia na świat przez pryzmat różnorodności doświadczeń otaczających nas osób. Poniżej znajdziesz kilka publikacji, które stały się inspiracją do napisania tego podręcznika. Zapraszamy również do lektury naszego bloga, na którym dzielimy się historiami projektów transformacyjnych i tym, co "nas kręci".

Wiedza praktyczna:

- Jim Collins - "Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm"
- John Kotter - "Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach"
- Jeff Sutherland - "Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej dwa razy szybciej"
- Patrick Lencioni - "Pięć dysfunkcji pracy zespołowej"
- Minnaar, de Morree - "Korporacyjni rebelianci. Niech praca będzie frajdą"
- Bill Aulet - "Przedsiębiorczość zdyscyplinowana"
- Karen Berman i Joe Knight - "Inteligencja finansowa"
- David J. Bland, Alex Osterwalder - "Testing Business Ideas"
- Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne, Alan Smith - "The Inevitable Company"

Inspiracje na drodze do progresywności:

- Willink, Babin - "Ekstremalne przywództwo. Elitarne taktyki Navy Seals w zarządzaniu"
- Turek, Błaszczak, Matuszewski - "DBAM, czyli rebelia w korporacji"
- David Marquet - "Zmień kurs. Prawdziwa historia przemiany przywództwa"
- Federic Laloux - "Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości"
- James Clear - "Atomowe nawyki. Drobne zmiany, niezwykle efekty"
- Neil Perkin, Peter Abraham - "Building The Agile Business Through Digital Transformation"
- Scott D. Anthony, Clark G. Gilbert, Mark W. Johnson - "Dual Transformation"
- John Doerr - "Measure What Matters"
- Rita McGrath - "Seeing Around The Corners"



Dawkę wiedzy i inspiracji znajdziesz również na naszym blogu:

www.leanspin.pl/blog

Pytania i odpowiedzi w drodze do celu

#11



Na pewno po przeczytaniu tego poradnika możesz mieć w głowie lekki mętlik. Zaciekawienie, na nowo odkurzone marzenia, może nawet ekscytacja zderzają się z obawami czy wręcz rezygnacją. Dokładnie tak się czuliśmy, gdy po raz pierwszy złożyliśmy te wszystkie klocki w całość. Czy to zadziała? Czy to może się udać? Czy nie budujemy jakiejś utopii? Przetestowaliśmy model Continuous Transformation na sobie i wdrożyliśmy go w kilku zaprzyjaźnionych organizacjach - działa i przynosi całkiem obiecujące rezultaty!

Oto pytania, które najczęściej zadawali nam nasi klienci na początku swojej przygody z podejściem Continuous Transformation. Mamy nadzieję, że naprowadzą cię na trop, który stanie się początkiem udanej transformacji.

1. Co jest esencją podejścia Continuous Transformation?

Continuous Transformation to pojęcie zainspirowane 20-letnią drogą poszukiwań optymalnych ścieżek rozwoju w coraz szybciej zmieniającym się świecie. Z jednej strony akceptujemy konieczność ciągłego poddawania się zmianom, z drugiej – staramy się znaleźć przepis na uporządkowane podejście do proaktywnego zarządzania w obliczu nieuchronnej i nieustającej transformacji każdej organizacji i biznesu.

2. Think big. Start small. Move fast - dlaczego tak?

Uważamy, że warto stawiać sobie ambitne cele i mieć przed oczami „grubego zwierza” w postaci inspirującej wizji, której realizacja zmienia świat na lepszy. Ale... nie od razu Kraków zbudowano. By uniknąć pułapek zaangażowania i konsekwencji w przypadku przyjęcia złych założeń biznesowych na starcie projektu, promujemy działanie „żabimi skokami”, w krótkich cyklach, piwotując regularnie na bazie pozytywnie zweryfikowanych hipotez. Zachęcamy do szukania sposobów na „skracanie ścieżek”, by możliwie sprawnie i efektywnie przemieszczać się z punktu A do punktu B po wyboistej drodze biznesowego eksperymentowania.

3. Czy transformacja powinna przebiegać na drodze szybkiej rewolucji czy raczej spokojnej ewolucji?

Start small. Move smart. Kropka. Faktycznie, czasem zmiany są niezwłoczne i muszą być przeprowadzone „tu i teraz” z chirurgiczną precyzją, bo pacjent nie może dłużej czekać. Ale tak, czy inaczej, to dopiero początek drogi, która zazwyczaj wymaga cierpliwości i troski o to, „by nie wylać dziecka z kąpielą”. Zdecydowanie ewolucja ze szczyptą rewolucyjnego animuszu.

4. Jak pomagacie przygotować pracowników organizacji do nadchodzących zmian?

Rozmawiamy, słuchamy i pracujemy ramię w ramię. Daleko nam do mędrców, którzy pozjadali wszystkie rozumy i taką postawę zalecamy osobom odpowiedzialnym za prowadzenie projektów transformacyjnych. Wierzimy w „superumysł”, który współtworzą wszyscy pracownicy firmy i synergię pomysłów płynących z różnych stron organizacji. To najlepszy sposób na zaangażowanie wszystkich w transformację.

5. Od czego warto zacząć? Jaki powinien być pierwszy krok?

Jeśli trzymać się analogii medycznych, dobrym pomysłem na start jest solidna diagnoza. W tym celu zamieściliśmy jej uproszczoną wersję w niniejszym podręczniku, aby każdy mógł spróbować samodzielnie wykonać „test progresywności”. Zazwyczaj uzupełniamy go rozmowami z kluczowymi pracownikami firmy, by zbudować wielowymiarowy obraz wyzwań i potencjałów ukrytych za oficjalnym stanowiskiem zarządu organizacji.

6. Co może się nie udać? Gdzie należy się spodziewać największych ryzyk i komplikacji?

Statystyki są zatrważające - tylko około 30% projektów transformacyjnych osiąga zakładane cele. To bardzo niewiele. Podróż w nieznane wymaga jednak odwagi i podjęcia ryzyka. „No pain no gain” lub jak mawia nasz dobry znajomy - „no risk no zisk...”. Kluczem do sukcesu wydają się być jasna strategia transformacji i elastyczność na drodze jej realizacji. Problemy zazwyczaj związane są z ludźmi, ich obawami, przyzwyczajeniami, ego i brakiem czasu na wspieranie transformacji. Włączenie ich w transformację pozwala zmitygować wiele istotnych zagrożeń.

7. Czy wejście w model Continuous Transformation wiąże się z czasowym przestojem w firmie?

Absolutnie nie. Jak sama nazwa wskazuje, model ten zakłada wbudowanie akceptacji zmienności w DNA i codzienne rutyny organizacji. To swoista operacja „na żywym organizmie”, którego nie można na dłużej podłączyć do respiratora czy przestać zasilać pożywieniem. To jak „strojenie” instrumentu w trakcie koncertu - kilka ruchów klucza, lekkie „tuning” istniejących rozwiązań i gotowość do odegrania kolejnych akordów niekończącej się biznesowej symfonii. A następnie kolejny krok, kolejna zmiana i coraz większa pewność, co do kierunku, w którym chcemy podążać.

8. Jakimi argumentami przekonać zarząd czy radę nadzorczą do konieczności wejścia w Continuous Transformation?

Nie przekonywać - psychologia definiuje zjawisko reaktancji, w myśl której im bardziej o coś zabiegamy, tym na większy opór zazwyczaj możemy napotkać. Poprosić o zaufanie, "przeciąć liny" i pokazać pierwsze rezultaty. Najlepszymi ambasadorami zmiany są pracownicy firmy, którzy nagle zaczynają brać sprawy w swoje ręce, dając wychnienie właścicielom i zarządzającym firmy.

9. Czy podejście Continuous Transformation jest tożsame z zarządzaniem zmianą?

I tak, i nie. Zarządzanie zmianą jest zazwyczaj związane z podejmowaniem konkretnych działań w reakcji na zaistnienie zaplanowanej lub nieprzewidzianej sytuacji. Może również dotyczyć prowadzenia „programów zmian” transformujących organizację ze stanu, w którym się znajduje obecnie, do stanu docelowego. Natomiast Continuous Transformation to proces ciągły, w którym zmiana jest nieodzownym i pożądanym elementem rozwoju wpisanym w DNA organizacji.

10. Dlaczego model LEANSPIN składa się z czterech obszarów?

Wierzmy, że odpowiednie złożenie kompetencji zarządczych w obszarze Agile, Empowerment, Evidence i Innovation pozwala osiągnąć ponadprzeciętne rezultaty na drodze budowania organizacji gotowych na wyzwania przyszłości. Stawiamy na synergii i komplementarność tych obszarów, które w dodatku świetnie korespondują z bardziej tradycyjnym myśleniem o zarządzaniu strategią, finansami i zespołem firmy. To nowe spojrzenie na "stary świat" przez pryzmat progresywnego myślenia o rozwoju organizacji.

11. Jaki budżet należy przygotować do przeprowadzenia transformacji?

Szczupły... czyli taki, który pozwoli wykonać pierwszy krok. Z naszej praktyki wynika, że firmy zazwyczaj obawiają się wydatków na zmiany, ale gdy zasmakują pierwszych pozytywnych ich efektów, z miejsca proszą o więcej. Pomyślmy tak - roczny koszt utrzymania pracownika firmy to zazwyczaj dziesiątki, czy nawet setki tysięcy złotych. Jeżeli ostatecznie wydamy w przeciągu kilkunastu miesięcy porównywalną kwotę na skuteczne usprawnienie całej firmy, efekty takiej inwestycji będą niewspółmiernie większe, bo jeśli dobrze pójdzie, pozwolą uwolnić energię drzemącą w każdej osobie tworzącej organizację dzisiaj i w przyszłości.

12. Jak wyłonić lidera transformacji? W jaki sposób może on liczyć na wsparcie w nowych obowiązkach?

Zrobić to razem z całą załogą. Odgórne namaszczenie kogokolwiek do tej roli bardzo często rodzi opór i podejrzenia o prowadzenie niejasnej "polityki wewnętrznej". Podobno w dawnych czasach piraci demokratycznie wybierali swojego kapitana. Na pewno mieli ku temu solidne powody. Nie popieramy piractwa, ale wierzymy w "oddolnych" liderów, naturalnie wspieranych przez tych, którzy powierzyli im swój los i sukces transformacji.

13. Ile osób powinno pracować nad wdrożeniem modelu Continuous Transformation w przedsiębiorstwie?

Wszyscy ;-). Oczywiście nie wszyscy w tym samym zakresie. Anegdota mówi, że w firmach o silnej kulturze organizacyjnej najlepszym ambasadorem misji firmy jest... portier wprowadzający gości na firmowy pokład. Podobnie jest ze zmianą - im więcej osób rozumie jej przesłanki i rezultaty, do których razem zmierzamy w procesie transformacji, tym większa szansa na dotarcie do wymarzonego celu podróży.

14. Po jakim czasie można się spodziewać pierwszych rezultatów?

Czasem jedno spotkanie, warsztaty czy szkolenie, potrafią być “wstrząsem”, który z siłą wodospadu potrafi zmienić firmową rzeczywistość. Pułapką pozostaje jednak entuzjazm neofity, który zazwyczaj gaśnie przy pierwszej okazji, by powrócić do starych nawyków. Konsekwencja, cierpliwość i wiara w długofalowy sukces to cnoty każdego “transformatora”. Małe kroki, docenienie nawet drobnych rezultatów i celebrowanie małych sukcesów to podstawa do wyrobienia w sobie dyscypliny na drodze zmiany od dobrego do lepszego.

15. Jaką misją się kierujecie, pracując przy programach transformacyjnych?

Działając w branży doradczej bywamy nazywani lekarzami firm. Uwielbiamy pracować z ludźmi, ale naszą szczególną misją jest pomaganie stworzonym przez nich firmom w przypadku zagrożenia ich “zdrowia”. Czy jest to drobne przeziębienie wymagające jedynie doraźnej kuracji, czy kwestia postawienia odpowiedniej diagnozy na podstawie nietypowych symptomów choroby, czy w końcu zaaplikowanie kompleksowego planu prozdrowotnego. Pracujemy z firmami, by dolegliwości i choroby nie zakłócały ich funkcjonowania, a dobre praktyki i aktywności pozwalały im się rozwijać w ponadprzeciętny sposób.

16. Ostatnie pytanie - upewniając się - czym właściwie są progresywne organizacje?

Według Słownika Języka Polskiego, progresywny to „rozwijający się, postępowy, cechujący się wzrostem, ciągle doskonalący się”. Idąc tym tropem, progresywne organizacje „patrzą w przyszłość” i szukają lepszych sposobów zarządzania, by przygotować się na nadchodzące zmiany i dzięki temu osiągać przewagę konkurencyjną. Ale... zważywszy na to, że w aktualnym nurcie progresywności pojęcie konkurowania często zastępowane jest przez kooperację, możemy śmiało przyjąć, że swój ponadprzeciętny rozwój osiągają dzięki wzmożonej współpracy, zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.



Kto tworzy załogę LEANSPIN?

#12



Pewnego razu zetknął nas los... Tak zaczynają się historie wielu przedsięwzięć. Dokładnie tak samo zaczęła się nasza. Kiedy spotkaliśmy się po raz pierwszy, nie przypuszczaliśmy, że staniemy się nie tylko współnikami, ale i współodkrywcami. Od lat razem odkrywamy źródła sukcesów polskich i zagranicznych przedsiębiorstw oraz narzędzia, jakimi posługują się ich znakomici liderzy. Odkrywamy też nieoczywiste połączenia pomiędzy poszczególnymi metodykami zarządzania i budujemy na nich rozwiązania, które pomagają firmom działać bardziej efektywnie.

W myśleniu o progresywności inspirowuje nas zdanie, które podobno wypowiedział sam Isaac Newton: „Jeśli widzę dalej, to tylko dlatego, że stoję na ramionach gigantów”. Nowatorskie podejście, które zamieściliśmy w tym podręczniku, opiera się o znane i stworzone przez najlepszych narzędzia. Powiązaliśmy je w całość, która wykorzystuje efekt synergii, by trwale przemienić sposób działania organizacji.



ROZWÓJ

AKTYWATOR

STRATEG

ARANŻER

PRZYSZŁOŚĆ

Przemysław Skrzek

Kapitan i... bosman. Zazwyczaj na mostku, ale jego prawdziwy żywioł to praca z załogą na pokładzie i "na żaglach". Wiecznie w ruchu, wypatrujący nowych łądów i dreszczyku adrenaliny. Skupiony na wizji, strategii i rozwoju.

Na pokładzie LEANSPIN odpowiada za to, co czerwone: Empowerment i Agile. Przedsiębiorca i specjalista w branży IT, executive manager, praktyk nowoczesnych metod zarządzania. Pomysłodawca i animator ogólnopolskiego klastra firm informatycznych ITCorner. Certyfikowany menedżer, trener i coach biznesu, a także muzyczny... multiinstrumentalista.



EMPATIA

AKTYWACJA

ROZWÓJ

POMYSŁY

PRZYSZŁOŚĆ

Maciej Gawlik

Nawigator i... kuk. Na co dzień śledzący instrumenty nawigacyjne i inne urządzenia pokładowe - pogodę, odległość do łądu i ilość zaopatrzenia pod pokładem. Ale nie tylko, bo... uwielbia dbać o innowacje kulinarne i dobre wyżywienie całej załogi. Skupiony na cyfrach, procesach i ulepszaniu.

Na pokładzie LEANSPIN odpowiada za to, co niebieskie: Evidence i Innovation. Doktor ekonomii, trener biznesu, przedsiębiorca w branży IT. Z zamiłowania startupowiec i innowator, posiadający wieloletnie doświadczenie z zakresu analizy danych i procesów biznesowych, przetwarzania informacji oraz wnioskowania biznesowego w dużych i małych organizacjach.

ITCorner – załoga, z którą wyptyniesz nawet w najbardziej ambitny rejs

#13



Historia odkryć i podbojów nowych ziem pisana była ciężką, zespołową pracą wielu wybitnych, choć często anonimowych jednostek. Jesteśmy przekonani, że wielkie rzeczy są możliwe tylko tam, gdzie osoby o różnych kompetencjach i pomysłach współpracują ze sobą w zaufaniu. Właśnie tacy ludzie stanowią klaster ITCorner, którego załogę mamy przyjemność współtworzyć.

O tym, że jest nam razem dobrze, świadczy fakt, że rozwijamy wspólnie tę inicjatywę od blisko 10 lat, a na naszym pokładzie jest obecnie ponad sto firm związanych z szeroko pojętą branżą informatyczną. Nie powołał nas do życia żaden urząd czy projekt Unii Europejskiej, ale oddolna potrzeba stworzenia miejsca, gdzie będziemy mogli wymieniać doświadczenia, wspólnie się rozwijać i realizować nowe pomysły.

To właśnie w ITCornerze powstała idea LEANSPIN. To tu, dzięki inspiracji naszych “przyjaciół w biznesie” rozwinęliśmy ją do poziomu spójnej metodyki, a następnie przełożyliśmy ją na program rozwojowy dla firm na drodze do progresywności. Tu spotykamy ekspertów, którzy są gotowi wspomagać naszych klientów w poszukiwaniu progresywnych rozwiązań. I w końcu to właśnie tu trafia wielu naszych partnerów, którzy przekonani do idei progresywnych organizacji, szukają stałego źródła inspiracji i wiedzy.

Na co mogą liczyć członkowie ITCorner?

Przede wszystkim mogą liczyć na siebie nawzajem! Na spotkaniach ITCorner mogą podzielić się swoimi wyzwaniami biznesowymi i poprosić członków klastra o pomoc w znalezieniu najlepszych rozwiązań i ich wdrożeniu.

ITCorner to miejsce wspólnego rozwoju, wymiany doświadczeń z praktykami biznesu oraz czerpania wiedzy od zapraszanych gościnnie ekspertów. To także uczestnictwo w konferencjach i spotkaniach z innymi branżami oraz ze środowiskiem naukowym.

Możemy liczyć na doskonałe towarzystwo podczas wspólnych spotkań integracyjnych i wypadów "za miasto" - jeździmy razem na wyprawy motocyklowe, organizujemy górskie wędrowki, a raz w roku odstawiamy komputery i laptopy, by wziąć udział w tygodniowym morskim rejsie.

Członkowie klastra tworzą środowisko opiniotwórcze, zaangażowane w sprawy lokalnej społeczności i całego kraju. Dlatego często reprezentujemy branżę IT w panelach dyskusyjnych, grupach roboczych i innych inicjatywach organizowanych przez rozmaite instytucje publiczne i NGO.

Czego w ITCornerze nie ma?

Nie ma tu zadęcia i nadmiernej powagi. Chcemy czuć się swobodnie w swoim towarzystwie, rozmawiać szczerze o tym, co dla nas ważne, bez obaw pytać innych o zdanie.

Nie ma tu nudy, bo każdy z nas ma na koncie lata ciekawych doświadczeń, własne poglądy i pasje, którymi pragnie dzielić się z innymi.

I nie ma też przymusu. Być może właśnie tu tkwi źródło naszego sukcesu. Nie zobowiązania i umowy, ale poczucie sensu i wymiernych korzyści sprawiają, że nasze grono stale się rozrasta.

Dlaczego o tym piszemy?

Każda zmiana po początkowym entuzjazmie, przynosi czas zwątpienia i refleksji. Szczególnie jeśli jest się liderem zmiany, który oprócz przeprowadzenia jej w organizacji, musi często być też jej inicjatorem i promotorem. Wtedy potrzebna mu jest grupa podobnych entuzjastów i specjalistów, która go podtrzyma na duchu, zmotywuje i pomoże w prowadzeniu transformacji.

Jesteśmy taką grupą dla naszych klientów i chcemy nią być także dla Ciebie. Nie będziesz sam. Możesz liczyć na nasze wsparcie, nasze doświadczenia i solidne know-how.

Nie wyruszasz w ten rejs sam!



Dziękujemy i... zapraszamy do wspólnej podróży!

Umów się na bezpłatną konsultację:



Przemysław Skrzek

Managing Partner

przemyslaw.skrzek@leanspin.pl

+48 695 950 745



Maciej Gawlik

Managing Partner

maciej.gawlik@leanspin.pl

+48 534 999 080



Dawkę wiedzy i inspiracji znajdziesz
również na naszym blogu:

www.leanspin.pl/blog



9 781234 567897