

# Po co firmie zwinność?

**MAGDALENA BRAUER,**  
Postdata

Aby umieć korzystać z nadarzających się szans, zarówno tych małych jak i tych wielkich, trzeba być spostrzegawczym i zwinnym. Sztywna i opasła organizacja zanim podejmie decyzję, zanim idea przebij się przez procedury i wszelkie pionierzy decyzyjne, to często nie zdąży skorzystać z szansy, która się nagle pojawi. A przecież nie o to chodzi.

Autorzy książki *The Big Shift* zauważają, że odnoszące sukcesy firmy nie zarządzają już zasobami zgodnie z filozofią push tylko pull. System pull to wyróżnik podejścia zwinnego, w ramach którego zadania brane są do realizacji wtedy, kiedy zespół lub pracownik sam uzna, iż jest gotowy, żeby je zrealizować. Po drugiej stronie mamy system push polegający na „wepchnięciu” zadania do kogoś. W skali „makro” – pull, to też metoda zarządzania przepływem materiałów, polegająca na uzupełnianiu tych już zużytych.

Aspektem w drodze do zwinności organizacji jest także strategia filmowa. W przypadku zwinnej organizacji nawiguje ona w obranym przez management kierunku. Jednak w razie sytuacji, kiedy pojawia się szansa, management jest gotów zmienić kurs i zainwestować swój kapitał i potencjał.

Dlatego firmy, które chcą osiągnąć sukces, muszą być gotowe szybko reagować na:

- nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu biznesowym (wysoka dynamiczność),
- konkurencyjne rynki posiadające unikalne lub rzadkie zasoby (w tym momencie mamy do czynienia z agresją konkurencyjną),
- bliskie relacje z dostawcami, dystrybutorami, klientami i konkurentami (wysoka kompleksowość),
- różnicowanie produktów, klientów oraz rodzajów działalności (wysoka różnorodność)\*<sup>1</sup>
- Innymi słowy muszą być zwinne. Muszą reagować. Muszą się zmieniać.

## Zwinna czyli jaka?

H. Sharifi i Z. Zhang rozwinęli cztery kategorie umiejętności zwinnych:

- **Umiejętność reakcji** – zdolność do zidentyfikowania i szybkiej odpowiedzi na zmiany, wprowadzenie działań reaktywnych.
- **Kompetencyjność** – zdolność do efektywnego i skutecznego realizowania celów firmy obejmuje obszerną list umiejętności, które zapewnią firmie produktywność, wydajność, efektywność w osiąganiu celów.
- **Elastyczność/adaptacyjność** – zdolność do wdrażania nowych procesów i udogodnień, aby osiągnąć te same cele.
- **Szybkość** – zdolność do ukończenia zaplanowanych celów i działań tak szybko, jak tylko jest to możliwe. Składa się z elastyczności poszczególnych składowych, takich jak: elastyczność produktowa, szybkość w dostarczaniu produktów lub usług.<sup>2</sup>

Zwinny biznes potrzebuje zwinnych ludzi. Jak to wygląda w praktyce? Dla HRów jest to sygnał dotyczący kapitału ludzkiego firmy i jego rozwoju. Firmy zwinne wyróżniają się pracownikami o dużym potencjale (talenty), nastawionym na rozwój, innowacje, kreatywnych i otwartych na zmianę. Mało tego, w takiej organizacji przywództwo dotyczy już nie tylko liderów, ale tak naprawdę każdy pracownik jest tego predystynowany. Każdy z nich może stać się liderem zmiany. Co z kolei oznacza, że organizacja stwarza przestrzeń do prób, ale i błędów. Zachęca i inspiruje. Oznacza to również, że organizacja jest gotowa przyjąć pomysły i je wdrożyć. Procedury wspierają proces, a nie są ich opornikiem. W tej rzeczywistości biznesowej potrzebny jest pracownik, który posiada umiejętność bycia „zwinnym”.

## Pracownik zwinny, czyli jaki?

- Efekty pracy oddaje w częściach będąc w stałym kontakcie z odbiorcą i dostosowuje produkt do jego rzeczywistych potrzeb,
- Pracujący w timeboxach, czyli punktualny – szanuje czas klienta, innych członków zespołu, etc. oraz trzyma się ram wytyczonych na spotkania (nie przedłuża),

III KONFERENCJA COMPUTERWORLD

# ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI IT

WARSZAWA, 25-26 STYCZNIA 2016

Więcej o takiego rodzaju zmianie, z czym się ona łączy i na jakie pułapki wdrożeniowe warto się przygotować, będą się mogli Państwo dowiedzieć podczas interaktywnego warsztatu „**Udana transformacja agile - jak ułożyć współpracę działów HR i IT?**” który odbędzie się podczas konferencji Zarządzanie Zespołami IT, 25-26 stycznia w Warszawie.

Szczegóły dotyczące warsztatu znajdziecie Państwo



- Nastawiony na znalezienie rozwiązania a nie na piętrzenie problemów, których oczywiście „nie da się przeskoczyć”,
- Na spotkaniach nie bije przysłowiowej piany,
- Wybiera bezpośredni kontakt (nie chowa się za mailami z długą ścieżką adresatów i DW),
- Preferuje racjonalne, zdroworozsądkowe zasady od zapisów procedur (najczęściej niezyciowych),
- Stale usprawnia,
- Poszukuje nowych rozwiązań,
- Niweluje wszelkie marnotrawstwa,
- Stara się kończyć, a nie zaczynać nowe zadania,
- Ma dużo żółtych karteczek dookoła siebie,
- Jest elastyczny, otwarty na zmiany, radzi sobie ze stresem,
- Bardzo często jest liderem zmian,
- ...\*

Powstaje tutaj pomiędzy biznesem a HR duże pole do współpracy. Nie tylko w kontekście budowania postaw wśród pracowników, ale i wymagań do rekrutacji i selekcji kandydatów, adaptacji nowych pracowników. Praca dotyczy przebudowy kultury organizacyjnej i wymaga partnerstwa od tych dwóch obszarów firmowych.

### W drodze ku zwinności

Wszystko zaczyna się od decyzji Tak - chcemy być zwinni, ale co dalej? Jak się zmieniać? Zmiana jest trudnym tematem i zazwyczaj zamiast entuzjazmu i otwartości budzi niechęć i popłoch. Można ją wprowadzać zasadniczo na dwa sposoby:

**Kaikaku** – kiedy to stary porządek zastępowany jest nowym, lub **Kaizen** – konsekwentnie, małymi krokami stąpa się po schodach ulepszeń ku doskonałości.

Kaizen	Kaikaku
Małe kroki	Duże kroki
Stopniowa, stała zmiana dotyczy wąskich obszarów	Gwałtowna, wielka zmiana, dotyczy większego obszaru
Każdy jest motorem zmiany	Liderzy są motorem zmian

Oczywiście, nie wszystko w życiu da się zmienić na zasadzie „spokojnej drogi”, jak również nie wszystko wymaga spektakularnego „trzęsienia ziemi”. Zależy to od okoliczności, od tego czego dotyczy zmiana itp.

### Samemu czy w zespole?

Ci którzy w pojedynkę stają w obliczu wielkiego smoka nie mają szans, żeby go pokonać. Tak samo dzieje w przypadku transformacji. Podczas wdrażania zmian kluczem do sukcesu jest szczegół. Nieingerujące przywództwo, które daje za dużo swobody nie sprawdzi się w tym procesie. Potrzebny jest konkret - w tym wypadku plan transformacji i liderzy zmian.

Wdrażając zmianę która dotyczy wielu aspektów życia firmowego warto powierzyć tę misję zespołowi, który dzięki różnorodnym kompetencjom będzie w stanie zrealizować cel. Ci ambasadorzy zmiany muszą mieć w sobie przekonanie o jej słuszności i poczucie misji. Tylko w taki sposób będą w stanie pociągnąć innych za sobą.

### I have a dream... - Wizja zmiany

Jeśli mamy już decyzję o zmianie, mamy zespół, który będzie zmieniał organizację, musimy zbudować też wizję. Zrozumiałą dla wszystkich, i co najważniejsze, do której wszyscy będą przekonani. Wizja musi odwoływać się do emocji, tak by była ona motorem do wprowadzania zmian. Musi inspirować. Idealna wizja to taka, która jest klarowna, obrazuje idealną przyszłość, ale jest realna.

To co wymaga transformacja to uważność, cierpliwość, konsekwencję, determinację w działaniu i odwagę. Efekty oddalone są w czasie. Mało tego po drodze zamiast spodziewanych wzrostów – spotykamy spadki i chaos organizacyjny. Równocześnie beztłoniście obnażone zostają wszystkie słabe punkty organizacji. Uważam, że tylko mając w głowie dwie rzeczy- cel i świadomość trudności można ten proces zmiany skutecznie i owocnie przeprowadzić w firmie.

<sup>1</sup> (za: [www.dbc.wroc.pl/Content/24339/Sajdak\\_Innowacyjnosc\\_jako\\_niezbedna\\_cecha\\_zwinnego.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/24339/Sajdak_Innowacyjnosc_jako_niezbedna_cecha_zwinnego.pdf))

<sup>2</sup>jw

III KONFERENCJA COMPUTERWORLD

ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI IT

WARSZAWA, 25-26 STYCZNIA 2016