

TOMASZ KRZEMIŃSKI

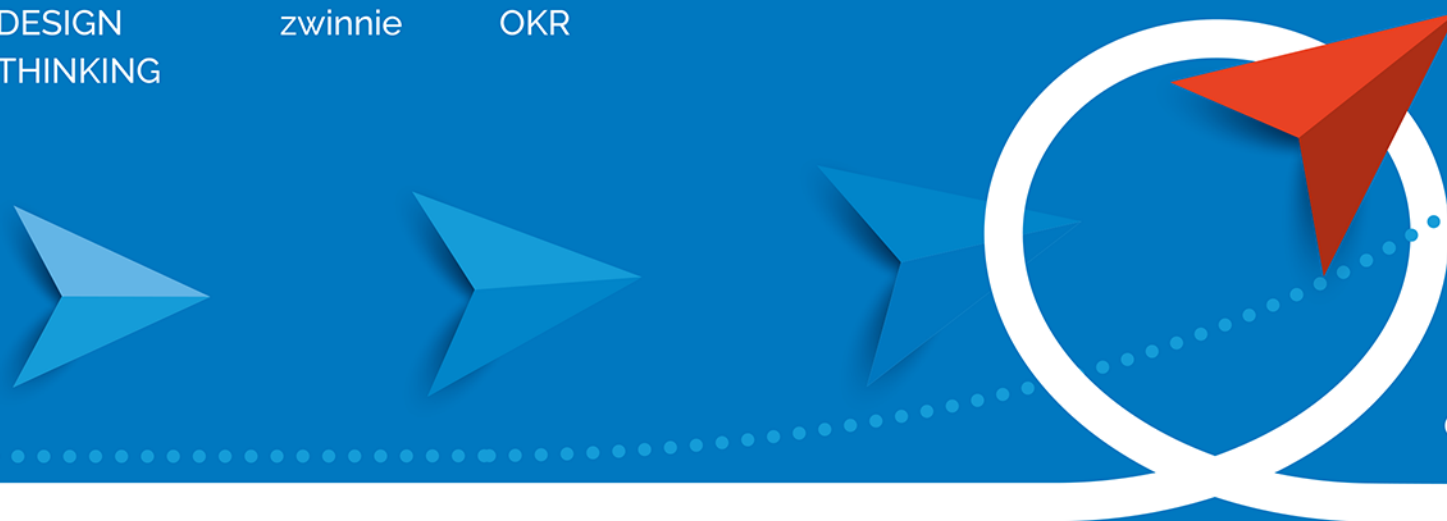
# Wykorzystaj siłę DESIGN THINKING!

**Przygotuj zespół do realizacji celów w środowisku VUCA**

Wykorzystaj  
potencjał  
DESIGN  
THINKING

Planuj  
i działaj  
zwinnie

Zastosuj  
technologię  
OKR



onepress

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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/dethvu>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7034-0

Copyright © Helion SA 2021

Printed in Poland.

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

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

# Spis treści

O czym i dla kogo jest ta książka > 8

O autorze > 9

Instrukcja lotu > 10

## agile > 13

VUCA > 14

Pod presją VUCA > 14

Siły VUCA > 15

Źródła VUCA > 16

Jak działać w VUCA > 16

Nowa ścieżka strategiczna > 18

Integracja metod i kompetencji > 19

Zwinna strategia > 22

Technologia OKR > 23

Co to jest OKR > 23

Cechy metody OKR > 25

Jak działa metoda OKR > 31

Zasady projektowania OKR-ów > 33

Strategic Workflow > 37

Strategiczny strumień pracy > 37

Model Strategic Workflow > 38

Jak projektować Strategic Workflow > 39

Praktyka projektowania Strategic Workflow > 42

Wartości Strategic Workflow > 43

Stragiler & Flying Squad > 46

Transformacja liderów i zespołów > 46

Stragiler > 47

Profile kompetencji Stragilera > 48

Flying Squad > 49

Profile kompetencji Flying Squadu > 50

# design > 53

## Flow Session > 54

### Role i kompetencje > 57

### Strategic Workflow Design

#### Projektowanie w strefie 1. | Runway > 58

##### Etap 1. Gdzie jesteśmy > 59

###### Szablon 1. | Navigator > 61

###### Instrukcja projektowania.

##### Etap 1. Gdzie jesteśmy > 62

###### Krok 1. Określ cel ogólny > 62

###### Krok 2. Określ czynniki sukcesu > 62

###### Krok 3. Określ członków zespołu > 63

###### Krok 4. Określ lidera > 63

###### Rezultaty projektowania.

##### Etap 1. Gdzie jesteśmy > 64

##### Etap 2. Ukierunkowanie > 66

###### Szablon 2. | Analyser > 68

###### Instrukcja projektowania.

##### Etap 2. Ukierunkowanie > 69

###### Krok 1. Określ priorytety – kluczowe czynniki sukcesu > 69

###### Krok 2. Dokonaj analizy sytuacji > 70

###### Krok 3. Określ siły wpływu > 71

###### Krok 4. Poszukaj rozwiązań > 72

###### Rezultaty projektowania.

##### Etap 2. Ukierunkowanie > 73

##### Etap 3. Strategia > 75

###### Szablon 3. | GO Model Canvas > 76

###### Instrukcja projektowania. Etap 3. Strategia > 77

###### Krok 1. Określ cel ogólny > 77

###### Krok 2. Określ kluczowe czynniki sukcesu > 78

###### Krok 3. Określ cele (Objectives) > 79

###### Krok 4. Dopasuj do celów mierniki KPI > 81

###### Krok 5. Zaproponuj projekty i inicjatywy > 83

###### Rezultaty projektowania.

##### Etap 3. Strategia > 84

##### Etap 4. OKR-y > 86

###### Szablon 4. | OKR Canvas > 87

###### Instrukcja projektowania. Etap 4. OKR-y > 88

###### Krok 1. Określ cel (Objective) > 88

###### Krok 2. Określ kluczowe rezultaty (Key Results) > 89

###### Krok 3. Przypisz odpowiedzialność > 90

###### Rezultaty projektowania. Etap 4. OKR-y > 91

### Podsumowanie projektowania

#### Strefa 1. | Runway > 93

### Strategic Workflow Design

#### Projektowanie w strefie 2. | Feedback Loop > 95

Etap 5. Monitoring OKR-ów > 96

Szablon 5. | Check-In Canvas > 98

Instrukcja projektowania.

Etap 5. Monitoring OKR-ów > 99

**Krok 1.** Wprowadź do szablonu OKR-y > 99

**Krok 2.** Określ kadencję Check-In dla OKR-ów > 99

**Krok 3.** Zaprezentuj zasady realizacji *Check-In* > 100

Rezultaty projektowania.

Etap 5. Monitoring OKR-ów > 101

Etap 6. Ocena postępów > 103

Szablon 6. | Drop Zone Canvas > 105

Instrukcja projektowania.

Etap 6. Ocena postępów > 106

**Krok 1.** Określ kadencję cyklu realizacji > 106

**Krok 2.** Określ *Drop Zone* > 106

**Krok 3.** Oceń rezultaty > 106

**Krok 4.** Zewidencjonuj rezultaty > 107

Rezultaty projektowania.

Etap 6. Ocena postępów > 108

#### Podsumowanie projektowania

#### Strefa 2. | Feedback Loop > 110

### Strategic Workflow Design

#### Projektowanie w strefie 3. | Service > 111

Etap 7. Przegląd biznesu > 112

Szablon 7. | Business Review Canvas > 114

Instrukcja projektowania.

Etap 7. Przegląd biznesu > 115

**Krok 1.** Stwórz scenariusz *Business Review* > 115

**Krok 2.** Określ zasady oceny realizowanej strategii > 115

**Krok 3.** Określ zasady modyfikowania strategii > 116

**Krok 4.** Oceń taktyczną cenę wpływu > 117

Rezultaty projektowania.

Etap 7. Przegląd biznesu > 118

#### Podsumowanie projektowania

#### Strefa 3. | Service > 120

# thinking > 123

## Creo Camp > 124

**Role i kompetencje** > 127

**Scenariusz TOP-DOWN & BOTTOM-UP** > 128

Top-down – draft OKR > 129

Bottom-up – final OKR > 135

Prezentacja OKR-ów do realizacji > 136

## Scenariusz Creo Camp > 137

**Strategic Workflow Strefa 1. Runway** > 137

Wprowadzenie do przykładu > 137

Model biznesu > 140

Strumień wartości > 142

Charakterystyka strumieni wartości w przykładzie > 145

Perspektywa planowania > 147

Design Thinking > 147

## Creo Camp Scenariusz Runway > 153

Etap 1. Projektowanie draftu OKR lidera dla głównego strumienia wartości > 154

**Krok 1.** Określenie celu ogólnego (*Goal*) > 157

**Krok 2.** Analiza luk > 158

**Krok 3.** Sformułowanie celu > 160

**Krok 4.** Określenie wskaźników *KPI* > 161

**Krok 5.** Opracowanie draftu OKR > 164

Etap 2. Ukierunkowanie menedżerów > 167

**Krok 1.** Realizacja spotkania kierującego > 169

Etap 3. Projektowanie draftu OKR menedżera operacyjnego strumienia wartości > 170

**Krok 1.** Projektowanie szablonu *Navigator* – operacyjny strumień wartości > 173

**Krok 2.** Wybór priorytetów i wgląd w sytuację > 174

**Krok 3.** Określenie celów i intencji rozwoju > 175

**Krok 4.** Określenie wskaźników *KPI* > 176

**Krok 5.** Opracowanie draftu OKR dla *operacyjnego* strumienia wartości > 178

Etap 4. Poszukiwanie rozwiązań (Design Thinking) > 180

**Krok 1.** Poszukiwanie pomysłów rozwiązań > 182

### Etap 5. Pre-alignment draftów OKR > 184

**Krok 1.** Prezentacja portfolio rozwiązań > 186

**Krok 2.** Włączenie inicjatyw/projektów do draftów OKR > 187

**Krok 3.** Opracowanie „dziedzicznego” draftu OKR > 189

### Etap 6. Projektowanie draftu OKR menedżera rozwojowego strumienia wartości > 192

**Krok 1.** Projektowanie szablonu Navigator – rozwojowy strumień wartości > 195

**Krok 2.** Określenie priorytetów i wgląd w sytuację > 195

**Krok 3.** Określenie celów > 197

**Krok 4.** Określenie wskaźników KPI > 199

**Krok 5.** Przygotowanie draftów OKR dla rozwojowego strumienia wartości > 200

### Etap 7. Poszukiwanie rozwiązań (Design Thinking) > 202

**Krok 1.** Poszukiwanie pomysłów rozwiązań > 204

### Etap 8. Pre-alignment draftów OKR > 206

**Krok 1.** Wzbogacenie draftów OKR > 208

**Krok 2.** Zintegrowanie draftów OKR > 209

### Etap 9. Przygotowanie finalnych OKR-ów > 211

**Krok 1.** Przegląd i zatwierdzenie draftów OKR > 213

### Podsumowanie przykładu > 215

## Strategic Sprint > 216

### Role i kompetencje > 221

### Scenariusz Strategic Sprint > 222

❶ Przygotuj i przeprowadź *Kick Off* > 223

❷ Przygotuj się do *Check-In* > 224

❸ Zrealizuj *Check-In* > 225

❹ Przygotuj się do *Drop Zone* > 227

❺ Zrealizuj *Business Review* > 228

## Refuelling (regeneracja) > 231

## Dodatki > 234

Czasowniki operacyjne

do formułowania celów (Objectives) > 235

Szablony do projektowania Strategic Workflow > 236

Dostęp do zasobów wiedzy i narzędzi > 245

Literatura (źródła) > 246

# O czym i dla kogo jest ta książka

Planując i realizując strategię, ambitne cele, ale także zwykłe codzienne zadania, liderzy i ich zespoły napotykają bariery stworzone przez środowisko określane jako VUCA.

Celem tej książki jest uczynienie projektowania celów i strategii działaniem praktycznym i zorientowanym na wyniki – z myślą o liderach i zespołach działających pod wpływem sił VUCA.

\*\*\*

Książka jest skierowana do osób, które podejmą inicjatywę transformacji i przygotowania zespołów do stosowania nowych metod zarządzania ułatwiających realizację celów i strategii w w zmiennym, nieprzewidywalnym, kompleksowym i niejednoznacznym środowisku. Są nimi liderzy, menedżerowie, zespoły, jak również te osoby, które przyjmą rolę moderatorów procesów transformacji, czyli konsultanci zarządzania i trenerzy biznesu.

To książka dla tych, którzy nie tylko marzą i wyznaczają cele, ale też są nastawieni na ich konsekwentną realizację. Jest przewodnikiem dla osób, które chcą porzucić bariery biurokracji i klasycznych systemów zarządzania obciążających działanie organizacji. Dla tych, którzy wierzą w siłę pasji, kreatywności i odwagi w podejmowaniu inicjatyw. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom nowoczesnych menedżerów, którzy zarządzają swoimi zespołami nie tylko w środowisku lokalnym, ale także wirtualnym.

Prezentowana w książce koncepcja projektowania i korzystania z zaprojektowanego systemu zarządzania ma formę metafory czerpiącej z nomenklatury lotniczej. Praca w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu przypomina lot samolotem akrobacyjnym wykonującym skomplikowane ewolucje. Nawigacja ma dużo wspólnego ze zwinnym zarządzaniem oraz z dostosowywaniem się do zmiennych i zaskakujących warunków otoczenia. Przestrzeń, horyzont i to, co znajduje się poza nim, wzbudzają ciekawość, czasami są źródłem innowacyjności, a czasami niepewności czy nawet strachu. Lot w takich warunkach wymaga określenia jasnych zasad postępowania pozwalających utrzymać samolot na kursie oraz klarownych punktów orientacyjnych w postaci celów.

W pewnym sensie realizacja celów i strategii i w środowisku VUCA to nauka latania, którą można przekształcić na gruncie organizacji w fascynującą przygodę umożliwiającą czerpanie zadowolenia z realizowania ambitnych celów. Menedżerowie i zespół, którzy zdecydują się na tę przygodę, staną się pilotami prowadzącymi swoje zespoły w kierunku wspólnej przyszłości<sup>1</sup>.

Tomasz Krzemiński 2020 | XELLECT

---

1 W tej książce znajdziesz wiele określeń zaczerpniętych z języka angielskiego, ale próba ich spolszczenia spowodowałaby, że brzmiałyby niezbyt zgrabnie.



# O autorze

**Tomasz Krzemiński** — Business Designer, konsultant i trener zarządzania. Prowadzi firmę XELLECT<sup>2</sup>. Zrealizował kilkadziesiąt projektów dotyczących wdrażania systemów zarządzania i strategii. Wspiera procesy planowania celów na poziomie organizacyjnym, zespołowym i indywidualnym. Pracuje z zarządami i menedżerami wszystkich szczebli. Kładzie nacisk na rozwiązywanie problemów, projektowanie rozwiązań i rezultaty. Pracuje adaptacyjnie, stawia na wizualizację i jasną komunikację. Zarządza projektami wdrożeniowymi i integruje rozwiązania IT.

Autor innowacyjnych metod i narzędzi wspierających zarządzanie. Współautor koncepcji Management by Traction. Posługuje się takimi metodami jak: OKR, KPI, MBO Balanced Scorecard, Kanban. Pełnił funkcje menedżerskie w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. Był pracownikiem naukowym Politechniki Śląskiej. Pełnił funkcję prezesa jednego z najstarszych klubów tenisowych w Polsce. Jako konsultant i trener brał udział w Rządowym Projekcie Polsko-Szwajcarskim dotyczącym rozwoju przedsiębiorczości. Absolwent zarządzania oraz informatyki na Politechnice Śląskiej. Certyfikowany trener zarządzania ze specjalizacją planowanie strategiczne.

Hobby: kolarstwo górskie (MTB), flyfishing.

Publikacje ([www.ebookpoint.pl](http://www.ebookpoint.pl)):

- *Jak w zwinny sposób projektować cele. GO Model Canvas*, 2016
- *Ekstremalne projektowanie strategii*, 2019

\*\*\*

---

2 <https://www.xellect.com>.

Książka powstała w czasie globalnej pandemii wywołanej wirusem COVID-19. To czas, który dla wielu firm, menedżerów i zespołów okazał się bezlitosny. Pokazał ich zdolność do przetrwania i dostosowania się do istniejącej sytuacji. Dużą część z nich zmusił do szybkiej zmiany kierunku działania i opracowania nowych strategii. Firmy, które „zwinnie” poradziły sobie z tym wyzwaniem, łagodniej przechodzą przez kryzys. Los tych, które nie miały takiej zdolności, był różny. To także czas, który pokazał, jak wielką siłę ma ludzka pomysłowość, inicjatywa i dobrze ukierunkowane działanie. Kluczem do przetrwania stała się zdolność do adaptacji i „zwinnego” działania.

W trakcie pisania tej książki zrealizowałem kilka projektów wdrożeniowych opartych na opisanej w niej koncepcji. Technologia OKR i zarządzanie *strategicznym strumieniem pracy (Strategic Workflow)* stały się początkiem nowego sposobu zarządzania dla wielu firm. Były wśród nich firmy z branży bankowej, ubezpieczeniowej, handlowej i wydawniczej. Każda z nich działała, z wprawą posługując się narzędziami pracy zdalnej. W taki też sposób przebiegała większość szkoleń, warsztatów i konsultacji podczas realizacji projektów. Wzięło w nich udział około tysiąca menedżerów wraz ze swoimi zespołami, które z odwagą porzuciły stare paradygmaty i zrobiły pierwszy krok w kierunku okieznania sił VUCA nowymi technologiami zarządzania.

Tomasz Krzemiński, 2020

# Instrukcja lotu

Przewodnik składa się z trzech części.

Pierwsza, „AGILE”, stanowi ukierunkowanie pozwalające zrozumieć kontekst działania w środowisku VUCA oraz technologie, metody i narzędzia, które wspierają planowanie i realizację celów w takim środowisku.

Druga, „DESIGN”, zawiera zestaw narzędzi, instrukcji i scenariuszy umożliwiających samodzielne zaprojektowanie kompletnego modelu *Strategic Workflow* – strategicznego strumienia pracy – i przygotowanie się do działania na podstawie utrwalonych w nim zasad.

Trzecia, „THINKING”, dotyczy realizacji planów, podejmowania decyzji i myślenia strategicznego niezbędnego do ich modyfikowania. Obejmuje praktyczne wykorzystanie zasad i narzędzi zawartych w modelu *Strategic Workflow*.

Zaprezentowane w książce koncepcje i narzędzia mają charakter ogólnych modeli wymagających dopasowania do specyfiki i potrzeb organizacji. Są punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu wdrażania nowych sposobów zarządzania. Przedstawiona koncepcja projektowania wykorzystuje zalety i zasady podejścia *Design Thinking*. Umożliwia przygotowanie lidera i zespołu do zwinnego zarządzania (*Agility*).

Książka ma swoją witrynę internetową: [www.stragiler.com](http://www.stragiler.com), w której znajdziesz więcej przykładów, porad i narzędzi, wzbogacających jej treść.

## AGILE

- **VUCA**

W tej części znajdziesz charakterystykę sił środowiska VUCA oraz opis ich wpływu na działanie organizacji i sposób na właściwe obchodzenie się nimi. Poznasz podejście sprawdzające się w budowaniu i realizacji koncepcji rozwoju strategicznego w takim środowisku.

- **Technologia OKR**

Technologia OKR to jedna z najbardziej popularnych w obecnym czasie metod planowania i realizacji celów. Dowiesz się, jak na jej fundamentach zbudować zwinny system zarządzania ułatwiający planowanie i realizację celów.

- **Strategic Workflow**

W tym rozdziale dowiesz się, co to jest i jak działa *strategiczny strumień pracy*. Poznasz jego najważniejsze elementy i scenariusze projektowania. Odkryjesz korzyści wynikające z zastosowania tego podejścia, powiązane z zestawem wartości umożliwiającym przeciwstawienie się wpływowi sił VUCA.

- **Stragiler & Flying Squad**

Praca z nowymi metodami i narzędziami zarządzania wymaga od liderów i ich zespołów nowych ról i kompetencji. W tej części poznasz profile kompetencyjne lidera i zespołu. Dowiesz się, jak będzie przebiegała ich transformacja w kierunku nowych ról – **Stragilera i Flying Squadu**.

## DESIGN

- **Flow Session**

To rozdział, który pomoże zrozumieć praktyczne aspekty *Strategic Workflow*. Lider i zespół wzniosą się na pierwszej fali projektowania i poznają narzędzia, metody oraz scenariusze umożliwiające stworzenie dopasowanej do ich potrzeb koncepcji *Strategic Workflow*.

W tej części dowiesz się, czym są: Runway, Feedback Loop oraz Service. Poznasz 7 etapów projektowania *Strategic Workflow* oraz powiązane z każdym z tych etapów narzędzia (canvas).

## THINKING

- **Creo Camp**

Na tym etapie lider i zespół posybiują na wznoszącej fali planowania i kreatywnego myślenia. Zastosują technologię OKR i skonkretyzują swoje cele. Zaangażują się w poszukiwanie rozwiązań i przekształcanie ich w projekty wspierające realizację celów. W tej części poznasz zasady współpracy i łączenia OKR-ów w spójne koncepcje działania. Znajdziesz tutaj także przykład scenariusza *Creo Camp* wykorzystany przez lidera i zespół na etapie planowania (Runway).

- **Strategic Sprint**

W tym rozdziale poczujesz falę realizacji planów. Dowiesz się, jak wykorzystać elementy modelu *Strategic Workflow* do skutecznego działania i osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Przygotujesz się do prowadzenia monitoringu i cyklicznych przeglądów biznesu – *Business Review*.

- **Refuelling**

*Refuelling* oznacza regenerację zespołu. To przypomnienie o istotnym aspekcie pracy zespołowej, który pomaga odzyskać energię po ciężkim „locie” i przygotować się do kolejnego. To inspiracja do tego, jak wpleść zdrowe zasady regeneracji w kulturę pracy zespołu.



**agile**

# VUCA

## Pod presją VUCA

Niezależnie od tego, gdzie pracujesz i jakie stanowisko zajmujesz, istnieje duże prawdopodobieństwo, że jesteś jedną z wielu osób odczuwających wpływ technologii i globalizacji. Rozwiązania ery cyfrowej kreują styl pracy przenikający zarówno małe firmy, jak i duże korporacje. Wiele organizacji pracuje na odległość, pokonując różnice czasu i granice geograficzne. Wiele pracuje klasycznie, w tych samych lokalizacjach, jednak posługuje się przy tym narzędziami pracy zdalnej. To w znacznym stopniu wpłynęło na efektywność komunikacji i współpracy oraz pozbawiło zespoły wielu elementów wpływających na utrzymanie relacji.

Dużą część ludzkiej pracy do niedawna wykonywana ręcznie została zdigitalizowana i zastąpiona przez technologie informatyczne. To dzisiejsza rzeczywistość, w której wiele organizacji pozostało bez wyboru, przekształcając się w swoiste „platformy internetowe”. Dotyczy to firm z różnych branż. W dużej mierze tych, które do niedawna działały klasycznie. Diametralna transformacja nastąpiła w bankowości, ubezpieczeniach, firmach produkcyjnych i usługowych. Nie istnieje branża, która przynajmniej w części nie zdigitalizowała procesów tworzenia i dostarczania wartości. Określenie *digital* stało się dodatkiem do nazw wielu procesów.

Zmienił się nie tylko sposób komunikacji i współpracy. Fundamentalnej transformacji podlegają także sposoby zarządzania organizacjami. Istotnego znaczenia nabrało zarządzanie *strumieniem pracy intelektualnej*. Liczy się zdolność do innowacji, do przekształcania pomysłów w realne działania i szybkiego dopasowywania się do zmieniających się warunków. Z tego powodu diametralnie zmieniły się sposoby opracowywania i realizacji strategii. Zwinność — a precyzyjniej mówiąc, metody *zwinnego zarządzania (Agile Management)* — zdominowała podejście do prowadzenia projektów oraz planowania i realizacji strategii.

Rzeczywistość, która nas otacza, jest określana jako VUCA. To określenie coraz częściej pojawia się na ustach liderów i ich zespołów. Szczególnie wtedy, gdy te stają przed koniecznością zaplanowania i realizacji celów, zadając sobie pytanie, jak to zrobić w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach. VUCA to określenie, które trzeba znać i rozumieć, aby móc się przeciwstawić jego destruktywnym siłom.

## Siły VUCA

Akronim VUCA dotyczy czterech istotnych cech otoczenia mających ogromny wpływ zarówno na sposób pracy, jak i zarządzania organizacjami.

- V** – **zmiennność** (*Volatility*). Odnosi się do siły i dynamiki zmian oraz czynników, które wywołują owe zmiany. W jednym czasie pojawia się i wiele nowych zagrożeń, i wiele nowych możliwości. Zmiennność kusi możliwością wyboru i dekoncentruje. Zachęca do podejmowania coraz to nowych wyzwań i wykorzystywania możliwości. Zmiennność i zaskakujący charakter tych zmian to pierwsza siła VUCA.
- U** – **niepewność** (*Uncertainty*). Podkreśla brak przewidywalności oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń. Wpływa to na obniżenie zdolności do zrozumienia określonej sytuacji i odnalezienia się w niej, jak również na możliwość skutecznego rozwiązywania problemów. Niepewność blokuje pracę zespołów, pozostawiając je w impasie, bezradności i strachu przed popełnieniem błędu.
- C** – **złożoność** (*Complexity*). To cecha odzwierciedlająca mnożenie się i nakładanie na siebie różnych wydarzeń i problemów. Brak jasności w powiązaniu przyczyn i skutków wpływa na brak zrozumienia zarówno kierunków, jak i efektów działania. Złożoność otoczenia jest główną przyczyną chaosu i nieporozumień. Pozbawia poczucia sensu działania. Zespoły i liderzy stając w obliczu mnogości informacji, tracą swoją zdolność podejmowania decyzji i działania.
- A** – **niejednoznaczność** (*Ambiguity*). Oznacza brak jednoznacznych reguł, nazywanie tych samych rzeczy w różny sposób, dowolność w interpretowaniu sytuacji i faktów, brak jasno i czytelnie określonych zasad i trwałych punktów odniesienia, powodujący ryzyko zagubienia się w sytuacji. Niejednoznaczność to destrukcyjna siła generująca konflikty i osłabiająca motywację.

## Źródła VUCA

Środowisko VUCA to nie tylko konsekwencja rozwoju nowych technologii i globalizacji. One nie stanowią problemu same w sobie. Na źródła i konsekwencje VUCA należy spojrzeć przez pryzmat postaw i zachowań. Wiele firm kreuje VUCA w swoim środowisku pracy. To sama organizacja oraz sposób zarządzania stosowany przez menedżerów mogą spowodować, że siły VUCA pojawią się w niej na jej własne życzenie.

Organizacje, które nie wprowadzą nowych zasad zarządzania dopasowanych do sposobu wykonywanej pracy oraz stosowanych technologii IT, skutecznie zmultiplikują siły VUCA, powodując, że spustoszenie w organizacji nastąpi ze zdwojoną siłą. Mglistość celów sprawi, że ludzie zaczną realizować własne cele. Brak określonych oczekiwań wyrażonych w postaci mierzalnych rezultatów wywoła brak poczucia sensu i motywacji do działania. Podróż we mgle spowoduje, że wiele zespołów nie tylko „nie oderwie się od ziemi”, ale też przerwie podróż w połowie „pasa startowego”, inne dotrą w przypadkowe miejsca, tracąc przy tym ogromną ilość energii, a jeszcze inne rozbiją się o przeszkody zbudowane na fundamentach piętujących się konfliktów wynikających z braku jasno określonych oczekiwań i zasad działania. Ludzie zamkną się w bezpiecznej przestrzeni rutynowo wykonywanych zadań, skazując firmę na oczekiwaniu i poddanie się siłom VUCA.

## Jak działać w VUCA

Działanie w środowisku VUCA wymaga porzucenia istniejących paradygmatów dotyczących stosowanych sposobów zarządzania. Wymaga zmian na poziomie kultury organizacyjnej i ukształtowania nowego zestawu przekonań i wartości, które wpłyną na sposób zarządzania organizacjami. Liderzy i ich zespoły potrzebują czegoś więcej niż nowych technologii. Wdrożenie nowego systemu IT lub aplikacji wspierającej zarządzanie bardzo często niesie za sobą jedynie pozory rozwoju. To nie wystarczy – wprowadzenie nowej aplikacji bez zmiany sposobu działania niewiele zmieni. Liderzy i ich zespoły potrzebują zupełnie nowych kompetencji i sposobów zarządzania niezbędnych do utrzymania skuteczności. Potrzebują metod, narzędzi oraz zasad, które pozwolą im wydobywać potencjał innych i przełamywać ich strach przed nieznanym. Potrzebują sposobów, które wzmocnią zdolność do pokonywania barier i skutecznego działania.

Coraz więcej organizacji decyduje się na tego typu transformację, rozumiejąc, że bez niej nie będą w stanie utrzymać i odświeżać swojej przewagi strategicznej. Ale to niejedyny powód. Bez nowych sposobów zarządzania wiele firm nie będzie zdolnych do utrzymywania i budowania przyjaznego środowiska pracy, nie mówiąc już o zdolności firmy do zatrzymywania najlepszych specjalistów u siebie. Za pomocą klasycznych metod zarządzania coraz trudniej będzie określać cele i skutecznie je realizować. Liderzy i ich zespoły nie będą w stanie utrzymać odpowiedniej dynamiki zarówno na poziomie efektywności i osiągniętych rezultatów, jak i na poziomie relacji integrujących zespoły.

Bez zmiany sposobu zarządzania, a także odpowiedniego modelu przywództwa (*Stragile Leadership*) coraz trudniej będzie zmotywować ludzi do współpracy oraz wysiłku o charakterze intelektualnym. Taki wysiłek



jest konieczny do planowania i realizacji strategii. Mówiąc krótko – nie będzie to możliwe za pomocą sposobów działania „jak dotychczas”. Sposoby te będą nieskuteczne, a co za tym idzie, niepraktyczne!

W dalszej części przewodnika dowiesz się, jak podejść do tej transformacji i przygotować liderów oraz zespoły do projektowania i realizacji celów i strategii w środowisku VUCA.

### **Adaptacyjne środowisko pracy**

W środowisku VUCA priorytetowego znaczenia nabiera zdolność do adaptacji, czyli przystosowywania się do istniejących warunków. Przy czym należy zaznaczyć, że nie chodzi tutaj o bierne przyjmowanie ciosów z otoczenia i postawę reaktywną, ale przede wszystkim o identyfikowanie i wykorzystywanie szans oraz możliwości. Zdolność do adaptacji należy potraktować w tym sensie jako kompetencję organizacyjną niezbędną do działania w środowisku VUCA.

Oczywiście przygotowanie liderów i zespołów do pracy adaptacyjnej wymaga czasu i wysiłku niezbędnego do wykreowania nowego środowiska pracy. W takim środowisku punkty ciężkości leżą bardziej po stronie mobilizowania i otwierania nowych możliwości niż po stronie długoterminowego planowania i kontrolowania. Takie środowisko sprzyja zespołowemu działaniu, ale przede wszystkim kreatywności i pracy intelektualnej opartej na otwartej komunikacji oraz wymianie wiedzy i doświadczeń. Ze względu na dużą presję otoczenia, mnogość inicjatyw i konieczność ciągłego uczenia się środowisko pracy powinno zapewnić też czas niezbędny na regenerację i odpoczynek. W znacznym stopniu powinno ułatwiać pracę w stresujących warunkach oraz redukować konsekwencje pojawiających się – częściej niż w stabilnych warunkach – nieporozumień i konfliktów.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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**

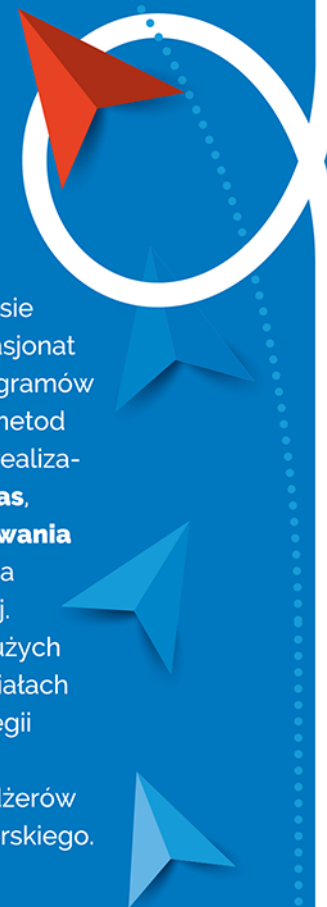
# Biznesowa nauka latania w czasach niepewności

Termin VUCA wywodzi się z wojskowości. Jest to akronim utworzony od czterech angielskich słów: zmienność (**volatility**), niepewność (**uncertainty**), złożoność (**complexity**) i niejednoznaczność (**ambiguity**). Koncepcję tę wprowadzono po to, by opisać płynną rzeczywistość świata po zakończeniu zimnej wojny. Mniej więcej na początku XXI wieku VUCA zaczęto przeszczepiać na grunt biznesu, w którym również panuje coraz większa zmienność i niejednoznaczność, rośnie stopień skomplikowania problemów, a dawne pewniki stają się niewiadomymi.

## Jak odnaleźć się w takim świecie?

**Odpowiedzią jest praktyczne podejście do koncepcji VUCA, które proponuje autor tego przewodnika. Składa się on z trzech części. Pierwsza**, AGILE, stanowi ukierunkowanie pozwalające zrozumieć kontekst działania w środowisku VUCA oraz technologie, metody i narzędzia, które wspierają planowanie i realizację celów w takim środowisku. **Druga**, DESIGN, zawiera zestaw narzędzi, instrukcji i scenariuszy umożliwiających samodzielne zaprojektowanie kompletnego modelu strategic workflow — strategicznego strumienia pracy. **Trzecia**, THINKING, przygotowuje do realizacji celów i strategii.

**Tomasz Krzemiński** — specjalista w zakresie planowania działalności organizacyjnej. Pasjonat zarządzania strategicznego, realizator programów wspierających rozwój zarządzania. Autor metod i narzędzi wspomagających planowanie i realizację celów, między innymi **GO Model Canvas**, **Stragilera** oraz **ekstremalnego projektowania strategii**. Absolwent Wydziału Zarządzania i Wydziału Informatyki Politechniki Śląskiej. Doświadczenie zawodowe zdobywał w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, w działach organizacyjnych oraz skupionych na strategii zarządzania. Obecnie prowadzi projekty wdrożeniowe, wspierając zarządy i menedżerów wszystkich szczebli. Miłośnik kolarstwa górskiego.



onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki i dasy business

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELION SZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:  
ebookpoint



ISBN 978-83-283-7034-0



9 788328 370340

Cena: 54,90 zł