

Budowa zwinnej organizacji

Dwie perspektywy transformacji

Sergiusz Bezniakow,
Piotr Skrzypczyński

9 - 10 kwietnia 2019



1. Przed Transformacją
2. Organizacja prac
3. Szczegółowe projektowanie
4. Przygotowanie startu
5. Day 0
6. Usprawnianie
7. Poszerzanie



O nas



Piotr Skrzypczyński

Change Management Director
Transformation Leader
Group Strategy Director
PMO Leader

Santander | ING | AXA
DPD | Maersk
Unilever | Selena



Twój Partner w budowaniu zwinności

Doświadczenie

Firmy



Sergiusz Bezniakow

Global Product Owner
Agile Mentor
Program Director
IT Change Lead | Architect

Kreditech | BNP Paribas
Nationale Nederlanden | AXA
Sektor Publiczny
Software houses

O nas - jak realizujemy misję

Wspieramy firmy w osiągnięciu zwinności

Prowadzenie transformacji
Doradztwo
Coaching zespołów
Szkolenia
Agility Maturity Assessment
(poziom firmy i zespołu)

Dzielimy się wiedzą i rozwijamy społeczność Agile

Tworzymy i prowadzimy wykłady
Executive MBA Politechniki Warszawskiej,
Uniwersytet Ekonomiczny Kraków
Współpraca z IPMA
Konferencje



1

Przed Transformacją

Gdzie jestem?

Dotychczasowe doświadczenie ze zwinnością

Cele Transformacji

Partner zewnętrzny

Zakres

Decyzja o Transformacji

Moja sytuacja

- Mój rynek?
- Mój klient?
- Moje wyzwania?
- Moje Wyniki?



Motywy zmiany

- Ucieczka do przodu?
- Innowacja?
- Wzmocnienie wizerunku?
- Restrukturyzacja?
- Powrót do DNA?

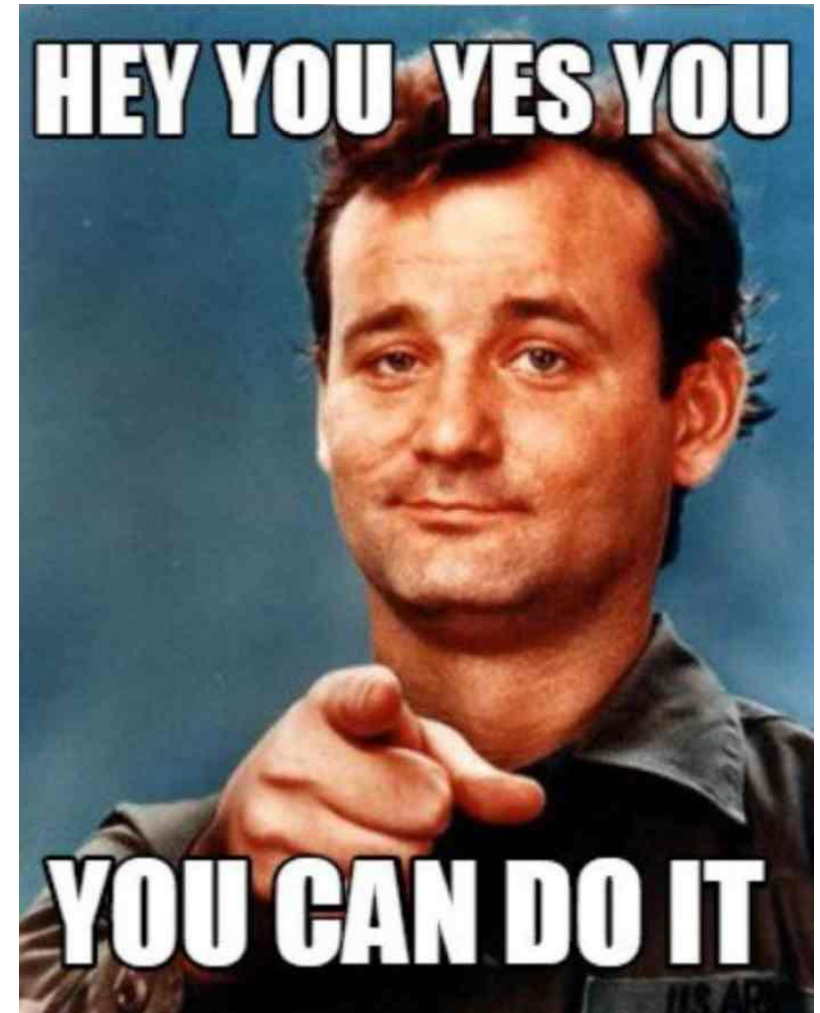
- Wyspy zwinności
- Pasja naszych praktyków
- Jak możemy być lepsi?



Partner w Transformacji - Po Co?

- Damy radę sami?
- Obiektywna ocena
- Konsekwencja

Case: “mój departament już jest tribem”



Partner w Transformacji - Czego Oczekiwać?

- “Mamy fajny model - zawsze działa! ”
- **Praktyczne doświadczenie**
- **Dostępność**



Transfer wiedzy i osiągnięcie samodzielności ASAP



Business case dla Agile??

Klient i NPS Innowacje

Zaangażowanie pracowników

Time to Market

Elastyczność

Przewidywalność

Efektywność

Korzyści finansowe

Teza: “Nie potrzebujecie PM-ów i analityków”

100 FTE mniej?

Teza: “Szybsze wdrożenia”

18 x szybciej?

Jak bardzo zwinny mogę / powinienem być?

**Zwinna
firma**

Agile Lab

**Agile w
projektach**

**Agile w
IT / R&D**



Decyzja o Transformacji - Przywództwo



Doświadczony Lider



Zarząd

Transparentność



2

Organizacja Transformacji

Ground rules

Zespół transformacji

Sposób prowadzenia prac

Podejście do wdrożenia

Road Mapa

- Decyzja Zarządu
- Komunikacja
- Priorytet i uspojnienie celów
- Pełne zaangażowanie HR
- Świadomość obecnej kultury



Dystans
władzy
?

Indywidualność
czy
współpraca
?

Poziom
“męskości”
?





Command & Control ➤ Servant leadership

Servant leadership
development program



Obszary?

Ile osób?

Ocean's

11

12

13 +

...

Zwinną Transformację prowadzimy..... zwinnie ;)

- Doskonały moment na naukę
- Scrum MVP
- Ład programowy, raportowanie



- Backlog
- Sprinty
- Daily
- Demo dla zespołu i Zarządu
- Wykorzystanie ogólnego Gantt'a
- Rejestr ryzyk



**Iteracyjnie
Etapowo**



“Big-bang”



Road Map





3 Szczegółowe projektowanie

Struktura

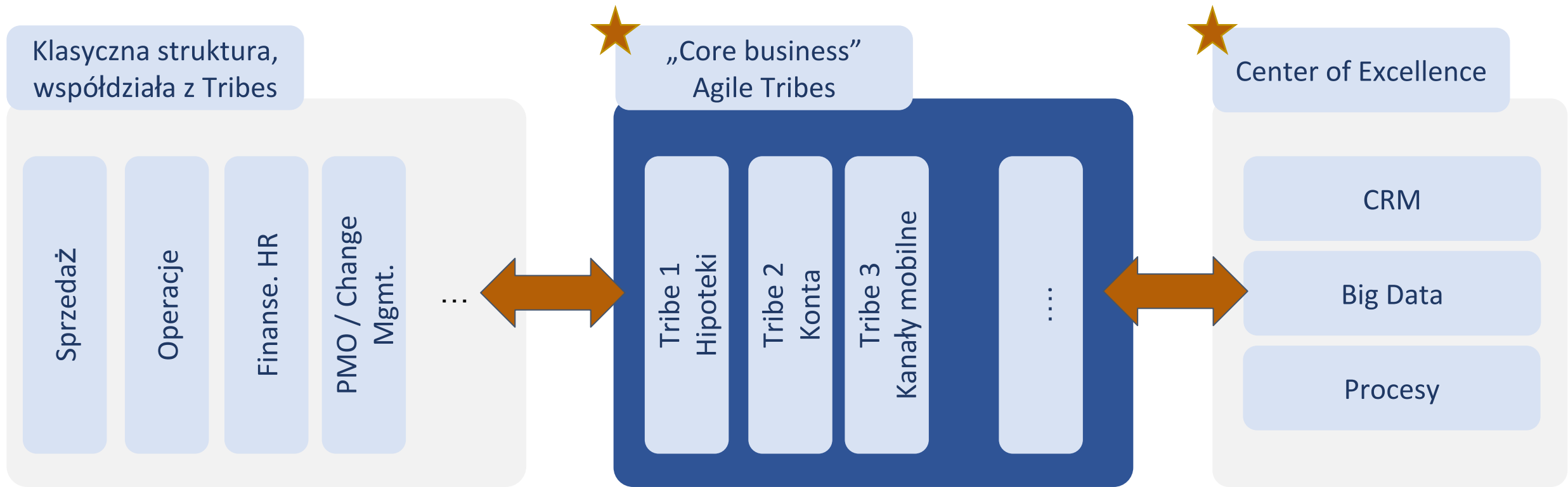
Role

Rekrutacja

Dostosowanie innych jednostek

Leadership

Struktura: nowa mapa organizacji



Venture Tribe :)



Struktura: Tribes & Squads – *algorytm* tworzenia

1. Strumień generowania wartości w firmie



Kredyty hipoteczne | Konta

2. Kogo potrzebujemy, aby dostarczyć kompletny produkt / usługę



**Produktowcy
Procesowcy**

**Operacje
Ryzyko**

IT

3. Jakie mniejsze produkty / funkcje mogę wydzielić w tym obszarze?



**Aplikacja
hipoteczna**

**Silnik oceny
ryzyka,**

4. Czy zespoły będą zajmować się tylko rozwojem czy również utrzymaniem ?



Rozwój

Utrzymanie

5. Czy jestem w stanie zebrać zespół w jednym miejscu ?



**Kolokacja
fizyczna**

**Kolokacja
wirtualna**

Product owner

IT Area Leader

Scrum Master

Agile Coach

Chapter Leader

- Odpowiada za merytoryczny sposób wykonania w swojej domenie
- Definiuje standardy i doskonali
- Rozwija osoby w chapterze
- Jest "formalnym przełożonym"
- Nie decyduje kto i co dzisiaj robi

Pytania

- **Nominacja czy rekrutacja ?**
- Wewnętrznie / Zewnętrznie ?
- Transparentność komunikacji
- Odpowiedni czas (2-4 tyg.) na zastanowienie, aplikowanie
- Komunikacja zwrotna - łatwo zapomnieć...

Sekwencja rekrutacji

Tribe Leader



IT Leader



Prod.Owner Chapter Leader



Squad Member



4

Przygotowanie startu

Komunikacja i HR

Szkolenia

Kwartalne planowanie (QBR)

Zwinna przestrzeń



*„Transformację realizujemy w
Falach – ale to nie jest pilot. Nie ma
drogi wstecz!”*

CEO



*„Pociąg Agile odjeżdża !!!
Rekrutujcie się !!”*



Wizualizacja Road Mapy i Backlogu Transformacji

Intensywna i bezpośrednia komunikacja

- Agile Days
- Intranet i Agile Community
- Sesje z Zarządem i Managerami
- „Town-hall”

Długi okres oczekiwania na opisy istotnych ról

„...uważajmy na plotki..”

...”..bądźmy transparentni”

...”powstrzymajmy się od korpo polityki....”

- Dla Tribes i współpracujących
- Współpraca z zewnętrznymi partnerami
- Train the trainers
- Agile Bootcamp
- Symulacje
- Lego Agile
- Mindset
- Przejście Waterfall -> Agile

SCRUM - Keep it Simple





Strategia: cele strategiczne i biznesowe Tribes



od
Exceli i Power Points
do
Backlogu,
spotkań przy ścianie i
post-itach



Moment startu

- **Działamy jak Venture Capital**
- Definiujemy OKR („Objectives & Key Results”)
- Wiążemy z celami strategicznymi banku
- Budżet alokowany na dany okres (Q), nie projekty
- Road map 18 miesięcy + szczegółowy kwartał
- Definiowanie KPI per Tribe / Epic

Kwartalna ewaluacja

- Po kwartale ocena osiągniętych celów (KPI) biznesowych i finansowych
- Zmiana KPI ważniejsza niż formalne dostarczenie całości EPICa
- W oparciu o rezultaty decyzja o budżecie na kolejny kwartał



Okres przejściowy: pierwsze sprinty oceniane wg dostarczonych EPICów, równolegle do budowania wartości i dekompozycji standardowych KPI

Struktura: zwinna przestrzeń



Agility in Space 📶😊

Bezpośrednia
współpraca

Wzmocnienie
oczekiwanych
zachowań





5

Day 0

Motywacja

Celebracja



6

Co dalej?

Analiza Doświadczeń

Dostosowanie

Pogłębianie

Kolejne obszary



„jesteśmy Agile !!! więc....

.... nie interesują nas współzależności

.... jesteśmy w 100% samowystarczalni

.... nie potrzebujemy dokumentacji

.... etc.”

**.... Agile Crazy
doesn't mean
Agile Lazy... 😊**



- Intensywne szkolenia
- Zapewniony czas na naukę (Waves)
- Dobre zrozumienie procesów, ceremonii
- Agile Coaching / Mentoring
- Narzędzia współpracy i dzielenia się wiedzą

- „Zachłyśnięcie się Agile”
- **Część procesów zaniedbana: ryzyko, zgodność**
- Zarządzanie backlogiem to kluczowa umiejętność
- Synchronizacja i współpraca w okresie przejściowym

Scrum Master



Agile Coach

- Rekrutacja Agile Coachów





Dziękujemy za uwagę



Piotr Skrzypczyński

<https://www.linkedin.com/in/pskrzypczynski/>

piotr.skrzypczynski@agilitytide.com

+ 48 533 780 928



Sergiusz Bezniakow

<https://www.linkedin.com/in/sbezniakow/>

sergiusz.bezniakow@agilitytide.com

+ 48 508 165 897



Twój partner w budowaniu zwinności