



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 67

Opublikowany: 11 września 2017 r.

**O zwinnej kulturze organizacyjnej.
Rozmawiam z Jackiem Wieczorkiem**

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o zwinnej kulturze organizacyjnej i roli wartości w życiu firmy, w życiu organizacji. A w studiu moim i Waszym gościem jest Jacek Wieczorek – agile coach, konsultant, praktyk podejścia agile i autor świeżo wydanej książki „Labirynty Scruma”. Witam cię Jacku bardzo serdecznie.

Jacek: Cześć Mariusz! Witam wszystkim Słuchaczy!

Mariusz: Jak się przygotowywałem do tej audycji to wygrzebałem w internecie, że kiedyś byłem raperem. I to nie byle jakim, takim profesjonalnym raperem.

Jacek: [śmiech] Mocno zaczynasz. Tak, to jest taka historia, że zacząłem słuchać hip-hopu bardzo dawno, bo to były okolice 1995 roku. Byłem absolutnie zafascynowany płytą zespołu Wu-Tang Clan. Właściwie to się tak zaczęło, że od słuchania poprzez próby nagrywania jeszcze na takim radiomagnetofonie, który miał wbudowany mikrofon zaczęliśmy sobie na osiedlu jakieś pierwsze rzeczy nagrywać. Od takiej bardzo spontanicznej zajawki, gdzie właściwie parę osób było skupionych wokół osłuchania muzyki, pierwszych prób nagrywania doszedłem do momentu kiedy nagrałem pierwsze demo. Pierwsze demo rozeszło się właściwie tylko po Poznaniu. Zebrałem dobre recenzje. Dalsze koleje tej historii to już jest płyta legalna i potem jeszcze dwie kolejne. Ponad dekadę to była moja pasja, która zapełniała mi cały czas dnia. Natomiast, co jest istotne w kontekście tej rozmowy – nigdy nie porzuciłem IT. Równocześnie z przygodą muzyczną czytałem książki, uczyłem się programować, skończyłem studia na Politechnice Poznańskiej w trybie zaocznym, bo też dosyć dużo jeździłem. Z tyłu głowy zawsze miałem to, że nie wyobrażałem sobie siebie, że mam 40 lat i skaczę na scenie. Gdzieś zawsze czułem, że ostatecznie będę pracować w IT, chciałem pracować w IT. Faktycznie tak się zadziało. Dzisiaj muzyka cały czas jest ze mną, ale jest to pasja, zajawka. Natomiast to, co robię w ciągu dnia to jest mocno powiązane z IT.

Mariusz: Mówiłeś, że wydałeś płytę legalną. Twoja historia bardzo mnie wciągnęła, tak że zamiast przygotowywać się do wywiadu to czytałem, co robiłeś jako raper. Doczytałem się, że do roku 2002 Owal, bo taki miałeś pseudonim koncertował dużo i wydał dwa nielegale. Te nielegale to co to jest? Działalność undergroundowa czy robiłeś to nielegalnie jako raper? Na czym to polega?

Jacek: Nielegal to jest określone bardzo potocznie. To jest sposób na wydanie płyty polegające na tym, że nie wydajesz przy wsparciu dużego wydawnictwa. Czyli bardzo podobnie jak z self publishingiem – tak naprawdę odpowiadasz za wszystko. Za zorganizowanie studia nagraniowego, za opłacenie tego studia, sam przygotowujesz okładkę płyty, całą promocję, zwykle sam kręcisz niskobudżetowe teledyski. Jest to działanie totalnie bez wsparcia wydawnictwa. Zwykle też bez wsparcia finansowego. Stąd zwykle te wydawnictwa są albo bardzo limitowane, albo w takiej bardzo uproszczonej wersji w stylu płyta, bardzo prosta okładka. Często to są nawet płyty z nienadrukowanym motywem graficznym tylko po prostu Verbatim i mazakiem napisane, co to jest za płyta. Ja bym powiedział, że to taki self publishing 15 lat temu.

Mariusz: Teraz to wraca do łask. Zresztą chyba o tym trochę pogadamy później.

Jacek: Tak. To jest ciekawe co mówisz, że wraca. To, co jest interesujące i niesamowicie mnie fascynuje to jest to, że kompletnie zmienił się model dystrybucji, czyli w 1995 czy w okolicach roku 2000, żeby przedostać się z płytą, z jakimś produktem do słuchaczy to trzeba było bardzo mocno pracować z rozgłośniami radiowymi i z rozgłośniami telewizyjnymi, czyli na przykład Viva i tego typu programy. Wtedy to było tak, że artyści prosili się tak naprawdę, żeby ich numery były grane, żeby ktoś puścił klip, żeby zrobić wywiad. Natomiast mija 10 lat, budzimy się dzisiaj w tej rzeczywistości, którą mamy i tak naprawdę role się kompletnie odwróciły – to radia i to telewizja zabiega o to, żeby artyści przyszli do nich coś powiedzieć. Tak naprawdę większość artystów nie musi tego robić, bo oni już sobie sami zbudowali swoją bazę słuchaczy przy użyciu YouTube’a, przy użyciu Facebooka. Tak naprawdę dzisiaj jeżeli masz tą bazę słuchaczy, jeżeli pracowałeś ileś lat, dostarczałeś ludziom fajny контент to ci ludzie po prostu są. Tak naprawdę masz do nich kontakt bezpośredni i nie musisz przechodzić przez żadnego pośrednika, nie musisz próbować wbijać się do tych mainstresamowych mediów, bo to nie przyniesie ci żadnej korzyści. Twoi słuchacze i tak są bardzo blisko ciebie w twoich social mediach.

Mariusz: Trzeba włożyć pewien wysiłek, żeby tą społeczność zbudować. To też nie jest takie hop siup na początek, ale później to działa dokładnie tak jak mówisz.

Jacek: Absolutnie. To jest ciężka praca. To jest tak, że to nie jest sprint, to jest maraton. Te wszystkie moje doświadczenia muzyczne w większości 1 do 1 dzisiaj jestem w stanie przełożyć na ten biznes, którym się dzisiaj zajmują. Te wzorce tak naprawdę, te sposoby zachowania, metody są niezmiennie. Inny jest produkt – kiedyś to była płyta muzyczna. Trochę inny odbiorca w innym wieku. Dzisiaj to są produkty bardziej IT dla organizacji. Automatycznie jest kompletnie różny odbiorca. Ale sposoby docierania czy konsekwencja w działaniu, spokojne i konsekwentne budowanie sobie zasięgów to jest tak naprawdę to samo.

Mariusz: A miewasz takie chwile, że myślisz o powrocie do rapu? Przeglądałem twój blog agilecoaching.pl i tam przeczytałem taki komentarz – Owal, wracaj do rapu, polski rap cię potrzebuje. [śmiech]

Jacek: [śmiech] Tak, specjalnie zostawiłem te komentarze, bo myślę, że to jest taki smaczek. To jest oczywiście bardzo miłe. Ja myślę, że ten rozdział zamknąłem bardzo definitywnie. Generalnie mam tak w życiu i to od dawien dawna, że skupiam się na jednej rzeczy na raz. Czyli jak robiłem muzykę to robiłem muzykę na 100%. Jak jeździłem na deskorolce to robiłem to na 100%. Jak wszedłem w IT i założyliśmy ze znajomym start-up to pracowałem po 12 godzin tylko nad tym start-upem. Dzisiaj jestem w momencie, kiedy bardzo dużą satysfakcję daje mi rozwijanie własnego biznesu. Tak naprawdę szczerze ci powiem – nie widzę przestrzeni na to, żeby wrócić do muzyki. Na takiej zasadzie, że totalnie fascynują mnie dzisiaj inne rzeczy i bardzo fajnie mieć ten zestaw płyt nagranych, które sobie leżą na półce. Mam też winyl, który wytłoczyliśmy – to są bardzo fajne pamiątki i fajne wspomnienia. Mentalnie jestem dzisiaj gdzieś zupełnie w innym miejscu i tak naprawdę nie czuję tej potrzeby, żeby wyrażać się za pomocą muzyki. Tą potrzebę realizuję sobie w inny sposób – na swoim blogu, na portalu Agile 247, pracując z klientami, prowadząc warsztaty, pisząc książkę. Nadal piszę, tylko już nie ma rymów. [śmiech]

Mariusz: Powiedziałaś, że pracujesz z klientami, siedzisz dość mocno w IT. Co robisz na co dzień?

Jacek: Generalnie w największym skrócie – wspieram firmy w procesie budowania wartościowych produktów. Czyli wyobraźmy sobie, że jest firma. Zwykle najczęściej to są firmy IT, które piszą jakiś software, jakieś oprogramowanie, które później udostępniamy swoim klientom. Zwykle to jest tak, że wraz z rozwojem firmy pewne rzeczy stają się nieco bardziej spowolnione, pewne rzeczy dla pracowników stają się mniej oczywiste. Ten proces wytwarzania zaczyna puchnąć, pojawiają się jakieś brami decyzyjne, pojawiają się nowe departamenty, nowe działy. Każda decyzja musi przejść przez ileś stopni. Zgłaszają się firmy w których do menadżerów, do liderów dochodzi, że coś zgubiliśmy, to nie działa już tak jak to działało kiedyś. Albo – to w ogóle nie działa tak jakbyśmy sobie wyobrażali. Jakość jest tego, co wytwarzamy zbyt niska albo time to market, czyli czas od pomysłu do dostarczenia produktu użytkownikom jest zbyt długi albo ludzie nie są zmotywowani. Zaczynają szukać rozwiązań. Zwykle dzisiaj firmy softwarowe kierują się w stronę metodyk zwinnych, czyli takiego podejścia w którym ludzie są w centrum, praca dzielona jest na małe fragmenty, ten proces jest lekki, transparentny i pozwala bardzo efektywnie i szybko dostarczać wartość dla klientów.

Mariusz: W dzisiejszej audycji tak sobie założyliśmy, że będziemy rozmawiać o kulturze organizacyjnej, o zwinnej kulturze organizacyjnej, o wartościach z tych związanych. Kiedy

miałeś pierwszy raz taki mocny impuls, że kultura organizacyjna jest czymś ważnym i trzeba nad nią pracować, żeby ta zmiana się udała? Mówisz o tym bardzo często. Kilka razy przeczytałem w różnych miejscach, że podkreślasz właśnie znaczenie kultury organizacyjnej w firmie i zmiany czy też pracy nad kulturą organizacyjną.

Jacek: To się wydarzyło, jak dołączyłem parę lat temu do jednej z firm i dołączyłem tam na stanowisku menedżerskim, co spowodowało, że po raz pierwszy w życiu, bo wcześniej pracowałem jako programista, jako project manager, jako Scrum Master, jako agile coach. Natomiast pierwszy raz jako menedżer dostałem taką możliwość spojrzenia na organizację z innej strony. Faktycznie było to dla mnie takie bardzo wartościowe doświadczenie, ponieważ wcześniej temat kultury organizacyjnej to był dla mnie taki buzzword – na zasadzie wszyscy o tym mówią, kultura zjada strategię na śniadanie itd. Piękne wpisy na różnych mądrych blogach. Natomiast to było dla mnie coś takiego totalnie nienamacalnego. Wraz z upływem czasu zacząłem rozumieć, jak bardzo to jest krytyczne, jak bardzo kultura wpływa na to, jak funkcjonuje firma. Oczywiście tu nie chodzi o to, co mamy zapisane na jakichś pięknych plakatach w firmie czy co mamy zapisane w statucie, czy to, co komunikujemy na rynek w ramach employer branding. Tylko tak naprawdę kultura organizacyjna to są te wszystkie niespisane zasady, wartości, przekonania, poglądy, które są podstawą do podejmowania decyzji w firmie. Niesamowitym wyzwaniem pracy z kulturą jest to, że tak naprawdę bardzo trudno jest zmieniać kulturę. To jest tak naprawdę suma zachowań pracowników firmy taka bardzo, bardzo niemacalna.

Mariusz: No właśnie, bo kulturę jest ciężko zdefiniować. Ja się kiedyś nad tym zastanawiałem dość mocno i takie słowo, które przyszło mi do głowy, które najbardziej pasuje do kultury organizacyjnej to jest pewien feeling. Nie polskie słowo, ale może moglibyśmy powiedzieć – klimat, który jest w firmie. Wchodzisz do firmy i po prostu wiesz, że tutaj panuje określona kultura organizacyjna.

Jacek: Tak. Co ciekawe, z mojej perspektywy upływa pewien czas zanim zrozumiesz jak ta kultura wygląda tak naprawdę. W sensie rozmowa kwalifikacyjna jak przychodzisz do firmy to jest oczywiście tylko pewien fragment, pewien kawałek. Często to są spotkania sprzedażowe i często tam nie doświadczysz tego, jak ta kultura wygląda faktycznie. Z mojej perspektywy zawsze wejście do jakiejś firmy to jest jakieś ryzyko. Możemy mieć jakieś opinie, jakieś referencje z rynku, ktoś z naszych znajomych tam pracuje. Ale dopiero wejście do firmy, zobaczenie od podszewki, zobaczenie firmy w jakichś trudnych momentach, w jakichś nerwowych sytuacjach, zobaczenie liderów tej firmy w akcji dopiero daje obraz, jakie tak naprawdę są wartości, co tak naprawdę kieruje firmą i jak bardzo to się różni od tego, co jest zapisane w prezentacjach na posterach, na jakichś plakatach.

Czyli przykładowo – firma komunikuje wszem i wobec, że największą wartością jest współpraca. A kiedy przychodzisz do zespołów widzisz, że tak naprawdę promowany jest

model w którym nagradzani są indywidualiści. Na przykład poprzez takie zbudowanie systemu ocen, które nie promuje pracy grupowej i efektów zespołu tylko promuje sukces pojedynczego pracownika. Oczywiście bardzo łatwo tutaj przejść z tego stanu o którym mówię do pewnej patologii, gdzie ludzie przestają grać zespołowo, bo wiedzą, że tak naprawdę im się to nie opłaca, bo ostatecznie ich menedżer oceni ich za ich wyniki, a nie za to, jak pomagali. Tutaj mamy bardzo piękny rozdźwięk pomiędzy tym, co komunikujemy albo rozdźwięk między tym jaką chcielibyśmy mieć kulturę, a jaką kulturę mamy naprawdę. Często to nawet nie jest świadome działanie. To nie jest tak, że ktoś świadomie mówi – komunikuję A, a robię B. Tylko bardzo łatwo jest spisać i komunikować pewne wartości, postulaty, ale totalnie trudno jest tak naprawdę egzekwować to w rzeczywistości. Weźmy sobie na przykład przykład taki, że firma rekrutuje i firma ma powiedzmy 50 osób i zaczyna rekrutować kolejne osoby. Teraz każda nowa osoba, która przychodzi do firmę zmienia kulturę. Oczywiście, kultura tej firmy wpływa na tą osobę. Jeżeli zrekrutujemy dużo osób w krótkim czasie to automatycznie kultura w jakimś stopniu się zmienia. Czy w ogóle mamy szansę ją kontrolować przy tak szybkim zatrudnianiu? Z mojej perspektywy nie bardzo.

Mariusz: Dotknąłeś bardzo ciekawego tematu. Tutaj kilka rzeczy się pojawiło, ale może zaczepimy się a propos rekrutacji. Dla mnie dużym, fajnym przykładem kultury organizacyjnej jest firma Zappos. Tam a propos tego, co mówisz – tego, że nowi kandydaci, którzy przychodzą do pracy zmieniają kulturę organizacyjną to oni robią trochę inaczej, oni dobierają czy rekrutują kandydatów pod kątem ich kultury organizacyjnej czy też dopasowania pod kątem ich kultury organizacyjnej.

Jacek: Ostatnio nawet na jakiejś prezentacji byłem i tam właśnie chłopak opowiadał o tym, że mają w ogóle taką rolę w firmie – osobę, która waliduje podczas rozmowy rekrutacyjnej, czy ta osoba wpisze się w kulturę firmy. To jest całkiem ciekawy pomysłem tak naprawdę, żeby jakąś taką walidację przeprowadzać. Umówmy się – czas, który mamy dostępny na rekrutację jest skończony. To są od 1 do 3 spotkań w zależności od firmy, które trwają od godziny do dwóch średniorynkowo. Pracodawca chce się przedstawić od jak najlepszej strony, to samo chce zrobić osoba rekrutowana. Z mojej perspektywy ciężko jest wychwycić takie smaczki podczas rekrutacji, które ci definitywnie powiedzą – ta osoba będzie pasować albo nie będzie pasować.

Kiedyś doświadczona rekruterka powiedziała mi – Jacek, po prostu możesz się pomylić. Możemy się pomylić. To jest wpisane w proces rekrutacji. Oczywiście robimy wszystko, żeby do takiej pomyłki nie doszło, ale zdarza się. Jak rekrutowałem Scrum Masterów, a takich rozmów przeprowadziłem kilkadziesiąt to na początku bardzo starałem się walidować, czy ta konkretna osoba ma wiedzę agilową, czy ma wiedzę na temat Scruma, w ogóle jakie ma doświadczenia w wytwarzaniu oprogramowania. Miałem naprawdę taką grubą, długą listę trudnych pytań i każdego kandydata obdarowałem tymi pytaniami. Wraz z upływem czasu doszło do mnie, że tak naprawdę to nie ma znaczenia, bo dochodziło do sytuacji w których

kandydat perfekcyjnie odpowiadał kwieście na wszystkie moje pytania, ale na koniec rekrutacji ja mówiłem do osoby z którą rekrutuję – wiesz co...

Mariusz: Coś jest nie tak?

Jacek: Tak, coś jest nie tak, ja nie czuję chemii. Ja to nazwałem, że to jest chemia, czyli jakieś takie poczucie, że nie czuję, że będzie nam się dobrze współpracować. To jest takie totalne nieuchwytnie, nienamacalne. To jest bardzo ciężko potem wyrazić jak dzielisz się z osobą informacją zwrotną po rekrutacji. Co napiszesz? Ja pisałem tak jak czułem – na zasadzie nie widzę tego z jakichś powodów. Jak sobie teraz o tym myślę to de facto ja szukałem ludzi z którymi czułem, że mamy podobny system wartości. To jest takie totalnie nienamacalne. To nie jest tak, że ja zadam pierwsze pytanie, ja sobie stawiam ptaszka na zasadzie – o, ta osoba pasuje kulturowo. Z czasem zacząłem inaczej prowadzić te rozmowy. Do tego stopnia zmieniłem sposób, że ludzie wychodząc z tych rekrutacji często dzielili się informacją zwrotną, że dzięki, to było bardzo fajne doznanie, nie czułem się jak na rekrutacji.

Mariusz: Kiedyś rozmawiałem z Joasią Malinowską-Parzydło, która była przez wiele lat dyrektorem personalnym w TVN-ie. Ona mówiła, że wprost zadawała w trakcie rozmowy ludziom takie pytanie – jakie są twoje wartości, w co wierzysz?

Jacek: Tak, ale ryzyko, jakie tutaj widzę to jest takie, że ktoś może opowiedzieć piękne historie.

Mariusz: Nauczyć się. [śmiech]

Jacek: Jasne. To, co fajnego można wyciągnąć z tego pytania to pierwsza reakcja. Na zasadzie czy to jest dla kogoś totalne zaskoczenie, czy po prostu ktoś naturalnie spędza czas myśląc o tych wartościach i też się tymi wartościami kieruje. To widzisz po płynności odpowiedzi na ile to jest coś takiego, co ta dana osoba ma wpisane w DNA, na ile to jest wymienianie pięknych wartości ze Scruma. Czyli nie do końca wartości, które ty wyznajesz, a po prostu podparcie się wartościami frameworka, który jest dostępny na rynku.

Mariusz: Powiedziałaś wcześniej – wracając do kultury organizacyjnej firmy o kilku takich elementach. O tym, że kultura organizacyjna to pewien styl przywództwa czy styl zarządzania. To jest też kwestia komunikacji liderów do zespołu. To są pewne procedury też działania i język chyba też. Język to jest bardzo ciekawa rzecz, bo bardzo fajnie widać po języku też jaką mamy kulturę organizacyjną. Pracujesz w społeczności gilowej bardzo dużo. Jest takie słowo, które agilowcy bardzo nie lubię – resource, zasób. [śmiech] To wszystko w ogóle wzięło się stąd, że myślimy o organizacji jako takiej maszynie, którą da się zaprojektować. A teraz to się bardzo zmienia, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną firmy.

Język mechaniczny też jest przejawem tej mentalności maszynowej w myśleniu o firmie, o kulturze organizacyjnej.

Jacek: Zgadza się. Kiedyś jak pracowałem dla klientów zewnętrznych to też dotarłem z product ownerami, ze Scrum Masterami i też z niektórymi menedżerami do takiej konkluzji, że bardzo ważnym aspektem tego, czy będzie nam się dobrze współpracować z danym klientem w przyszłości, oprócz tych wszystkich aspektów formalnych, czyli ustalenie stawki, w ogóle czy projekt jest atrakcyjny, czy ten produkt, który mamy wytwarzać jest fajny było to, czy mamy taką zgodę na poziomie wartości. Niełatwa rzecz do zwalidowania. Natomiast nigdy tej inicjatywy nie skończyliśmy, ona utknęła na poziomie pomysłu. Ale zrobiliśmy podejście do zrobienia takiej checklisty na zasadzie – mamy nowego klienta, mamy listę kontrolną z ilomaś punktami. Od momentu kiedy poznajemy klienta do momentu, kiedy w tym momencie podejmujemy decyzję, czy współpracujemy z tym klientem, czy nie to ta lista kontrolna jest takim naszym wsparciem. Przykładowo to, co mówisz o tych zasobach albo o utylizacji zasobów to to bardzo łatwo można było wyłapać podczas rozmów z klientem. Jeżeli klient mówił o swoich ludziach, że on przypisze zasoby, że on zaalokuje zasoby. Albo mówił, że jeśli chodzi o zespół nasz, który jako software house wystawialiśmy, że jemu zależy na utylizacji tych zasobów i chciałby kontrolować te zasoby to już nam się zapala lampka na zasadzie – to chyba nie jest do końca ta kultura, której szukamy. Albo przyjeżdżaliśmy do klienta, a klient pracował w biurze od 8 do 9 wieczorem i wszyscy tak pracowali. Było widać, że ci ludzie są zmęczeni, ale tam siedzą. To też jest wczesny sygnał, który może być bodźcem, który pomoże ci podjąć decyzję, czy to jest klient z którym my się dogadamy? Czy jednak wyznajemy inne wartości, wierzymy w inne modele pracy? Tak więc to jest trudne.

Mariusz: Czy oprócz takiego doświadczenia, takiego klimatu, który dotykasz w firmie – czy stosujesz jakieś metody badania kultury organizacyjnej takie bardziej formalne?

Jacek: Nie, nigdy nie korzystałem z żadnych modeli. Wiem, że takie modele istnieją. Jeśli chodzi o same badanie to dla mnie to jest po prostu rozmowa z ludźmi. Ja po prostu słucham, co ludzie mówią, jak się zachowują, jak się zachowują w konkretnych sytuacjach. Na bazie tego buduję sobie swoje wyobrażenie, które oczywiście zderzam z innymi osobami. To jest dla mnie takim wyznacznikiem. Każdy model jest błędny, jak mówi jedna z zasad. Tak więc tutaj byłbym ostrożny z próbą wsadzenia tego w jakiś konkretny model. Z mojej perspektywy i na bazie moich doświadczeń osoby, które wyrobiły sobie tą wrażliwość na kulturę organizacyjną, na słowa, na postawy to często są Scrum Masterzy, to często są product ownerzy, to często są osoby w rolach dewelopera czy w rolach menedżera to one mają ten zmysł – w sensie widziały już kilka firm i zaczynają dostrzegać, że coś zgrzyta. Jeżeli na przykład masz firmę i masz zatrudnionych Scrum Masterów to bardzo często Scrum Masterzy są takimi osobami, które mają szeroki pogląd na sytuację, bo pracują z

zespołami i są w stanie wyciągnąć tę wiedzę, połączyć ją i na tej podstawie zbudować obraz kultury jaka aktualnie panuje w firmie.

Mariusz: Cały ruch agile spowodował trochę takie myślenie w ogóle o kulturze organizacyjnej. Ostatnio dużo się o tym mówi. Też dlatego rozmawiamy w naszej audycji na temat tego, jak nad tą kulturą pracować. Ciekaw jestem bardzo, jakie są twoje doświadczenia jako konsultanta wdrożeniowca w tym temacie? Ja mam trochę takie wrażenie, że cały czas w polskich firmach przy wdrożeniach metod, którymi się zajmujesz, które stosujesz na co dzień posługujemy się trochę starą mentalnością. Ja pamiętam czasy jeszcze zanim agile stał się w Polsce popularny, pracowałem wtedy w korporacji i wtedy były popularne takie modele jak CMMI, COBIT, ISO. Pamiętam, jak te modele się wdrażało – przyjeżdżał konsultant do firmy, tak jak pewnie ty przyjeżdżasz do firmy teraz i firma zakładała, że konsultant pomoże im od A do Z wdrożyć taki model. Reszta zadzieje się sama. Rozmrażało się firmę, a później się zamrażało firmę. Taka była mniej więcej mentalność tutaj. Wielu menedżerów dzisiaj też taką mentalność ma przy wdrożeniach metod agilowych. A kultura organizacyjna to jest coś, co domaga się zmiany, bo te metody agile domagają się, pociągają za sznurki różne w firmie, bo brakuje im podłoża, bo próbujemy pracować używając tej starej świadomości, a wdrażając zupełnie nowe metody pracy, które domagają się trochę innej filozofii, innej świadomości. W podcaście wiele razy ten temat się pojawia turkusowych firm Fredericka Laloux. On pokazał, że właśnie ta zmiana świadomości jest ważna przy myśleniu o organizacji. A my trochę robimy tak, że firma jest bursztynowa, więc pracuje w taki bardzo tradycyjny sposób, czyli jest zupełnie tradycyjna świadomość. Mając tą tradycyjną świadomość chcemy włączyć metody, które bardzo pasują do zieleni czy do turkusu na przykład. To jest mniej więcej ten problem. Czy masz takie doświadczenia też w swojej pracy?

Jacek: Zacznę od końca, bo jak mówisz o tym kopiowaniu to takim chyba najbardziej widocznym przykładem jest to, jak firmy próbują kopiować Spotify, czyli widzą tak naprawdę ten wierzchołek góry lodowej i widzą te gildie. Wszystko to jest ładne, fajne. Jak się na to patrzy to jest logiczne i dlaczego by nie miało działać? To, co nie jest widoczne to jest ten cały spód tej góry ukryty pod wodą czy ukryty w ziemi. To to, co jest niewidoczne. A to są oczywiście lata pracy tej konkretnej firmy, jakieś tam ewolucji. To jest też to, że ta firma ma taką kulturę, że dzisiaj może tak pracować. W takiej właśnie firmie bursztynowej, gdzie to jest klasyczny model – struktura, zarządzanie, odpowiedzialność, menedżerowie od A do Z odpowiadają za pewne obszary. Tam wprowadzanie takich technik czy metod spotify’owych nie przyniesie spodziewanych efektów. To, że powiemy ludziom – macie tutaj gildię i możecie się spotykać, gdzie ludzie byli przez lata przyzwyczajani, że nie mogą sami podjąć żadnej decyzji i z absolutnie każdą decyzją muszą iść do menedżera to trudno się spodziewać, że ludzie nagle wezmą inicjatywę w swoje ręce. Wtedy menadżerowie się dziwią – kurczę, daliśmy im taką swobodę, oni się teraz powinni samoorganizować, dlaczego to nie działa? To nie działa, bo każdy ma przybitą bardzo mocną pieczętkę kulturową i już w DNA

firmy jest tak, że nie wystawiamy głowy, bo po pierwsze – menedżer podejmuje wszystkie decyzje, jego decyzja jest święta. Dwa – w jeszcze gorszym wariacie – za złe decyzje firma karze. Tutaj jest totalny rozjazd, jeśli chodzi o to, co my chcemy zasadzić na jakim gruncie. Natomiast wracając do tego pytania, które zadałeś na początku to z mojej perspektywy osobą, która może pomóc firmom w ogóle dostrzec ten problem to jest zwykle konsultant czy agile coach, który nie tyle ma za zadanie wejść do firmy i zmienić firmę, bo nie jest w stanie tego zrobić moim zdaniem.

To, co może taki agile coach zrobić to on może pomóc organizacji dostrzec pewne problemy, dostrzec pewne obszary i pomóc firmie przejść przez ten etap zrozumienia, zmiany, ekspansji itd. Raz, że sam tego nie robi, bo jest w ogóle ciałem obcym w organizacji i tak naprawdę na koniec dnia, upraszczając, nikt go nie będzie słuchał. Druga sprawa jest taka, że to menedżerowie, to osoby, które zarządzają firmą to to są osoby, które są w roli liderek i to one mogą w ogóle powiedzieć – słuchajcie, jesteśmy w punkcie X i jest potrzeba zmiany wynikająca z tego, że konkurencja dostarcza produkt dwa razy szybciej od nas. Mając taką potrzebę mogą przygotować wizję, mogą pokazać korzyści, co firma zyska w momencie kiedy my zaczniemy zmieniać swój sposób postępowania. To, co najtrudniejsze jest w tym wszystkim z mojej perspektywy to jest wcielanie tego w życie. Zwykle taka zmiana kulturowa, a jeśli mówimy już o uzwinnianiu firm to wyzwanie jest takie, że nie wystarczy posadzić 5-6 osób w pokoju, dać osobę z biznesu, nazwać ją, że to jest product owner i powiedzieć – dobra, to start. Z moich doświadczeń jest to zmiana, która przechodzi przez całą organizację. Zaczynając od tego, jakie osoby rekrutujemy, idąc przez to jak rozmawiamy z klientami, co my im obiecujemy, co komunikujemy do rynku poprzez całe te obszary menedżerskie jak awanse, wynagrodzenia, rozwój pracownika. Zmiana jest kolosalna i często jest szok w firmach, że te rzeczy nie działają.

Ja słyszę pytania – panie Jacku, co tutaj możemy zrobić, bo tutaj szybko chcemy z tym produktem ruszyć itd.? A ja widzę, że tutaj najmniej istotne jest to, czy my tutaj posadzimy ten zespół scrumowy w pokoju i on ruszy, bo tak naprawdę to jest do wykonania praca na poziomie organizacji, na poziomie kultury feedbacku na przykład, na poziomie tolerancji na niepowodzenia, na poziomie zaufania w stosunku do ludzi – takiej wiary, że ludzie są odpowiedzialni, wiary, że ludzie nie muszą być kontrolowani. Czyli też taka kultura bycia zajętych. Zwykle takie jednostki jak PMO kontrolują „użyteczność zasobów”. Takie pojęcia jak slack time czy jest coś takiego, że zespół potrzebuje pewnej przestrzeni na kreatywność to wymaga wielu rozmów, wielu przykładów, wielu dyskusji. Takie zmiany się nie dzieją w jedną noc. To jest trudne. Nie ma tutaj żadnej magicznej różdżki. To, co ja robię to jest bardzo częste i bardzo długofalowe uświadamianie osób z którymi pracuję, co ja widzę, czego moim zdaniem brakuje i dzielę się tymi informacjami, konkretnymi przypadkami, które obserwuję.

Czyli przykładowo – byłem kiedyś na przeglądzie sprintu, czyli na takim spotkaniu gdzie zespół, który wytwarza produkt pokazuje ten produkt klientowi. W tym zespole funkcjonowała taka instytucja lidera zespołu. Lider zespołu nie przebywał w pokoju, kiedy zespół rozpoczął to spotkanie. Ja sobie siedziałem z boku będąc wtedy w roli agile coacha, ja sobie patrzyłem co się dzieje. Zespół normalnie zaczął spotkanie. To były w większości młode osoby. Ale absolutnie spokojnie powitały klienta, zaczęły przechodzić przez zadania. Coś powiedziała osoba z kompetencjami testerskimi, coś powiedziała osoba z kompetencjami deweloperskimi, ktoś miał lepszy angielski, więc trochę to ciągnął. Tak patrzyłem sobie z boku i mówię – fajnie sobie radzą. Nagle otwierają się drzwi, wchodzi ten lider zespołu i w sekundę zaczyna panować cisza jak makiem zasiał. Dosłownie w tej samej sekundzie ta osoba totalnie przejmuje dowodzenie. Na zasadzie – od tego momentu tylko ta osoba rozmawia z klientem, tylko ta osoba tłumaczy czemu, po co i dlaczego takie rzeczy zrobiliśmy w produkcji, a czemu nie. Jedyne co mogły zrobić osoby z zespołu to mogły coś dodać. Ale tylko, jeśli ten lider konkretnie wskazał – Tomek, czy mógłbyś pokazać coś więcej?

Z mojej perspektywy to było druzgocące doznanie na zasadzie – jak można zniszczyć i zdusić w zarodku jakiś załóżek samoorganizacji, inicjatywy, współpracy radzenia sobie? Idąc dalej – tak naprawdę ta osoba, która była w roli lidera ona nie była liderem. Ona była nazwana liderem. A tak naprawdę kultura organizacyjna była taka, że ci liderzy byli kierownikami zespołów, odpowiedzialni za wszystko co się dzieje w zespole przed jakimś tam menedżerem, który jest nad nimi. Tam nie było przestrzeni na przywództwo, ale była przestrzeń tylko na to, żeby kierować, zarządzać, monitorować, bacznie przyglądać się zespołowi. Kwestia jest taka, że sama zmiana nazwy stanowiska często niewiele pomoże. Ja widząc taką sytuację to jestem w stanie tą sytuację komuś przedstawić. Przykładowo menedżerowi. Reakcje są różne – albo jest próba wytłumaczenia mi czemu tak jest dobrze – a, bo ludzie są nierobami, a bo coś źle powiedzą itd. Albo jest z drugiej strony taka refleksja – okej, tak nie chcemy w sumie pracować. Oczywiście to nie jest czarnobiałe. Zwykle ten suwak od punktu „no faktycznie jest to interesujące” do punktu „nie, absolutnie tak musi być, bo XYZ”. Tam jakieś odcienie szarości możemy łapać. Jeśli widzę, że bardziej ten suwak jest przesunięty w stronę „tak musi być”, „to się nie zmieni” to po iluś próbach ja też dochodzę do wniosku, że chyba mógłbym spędzić czas gdzieś indziej, w firmie, która faktycznie chce się zmienić. Zwinny chce dzisiaj być każdy. Na wszystkich konferencjach zwinność, agile itd. Natomiast mało kto jest gotowy na taką faktyczną zmianę – zmianę siebie, zmianę swoich postaw, statusu quo. To jest naprawdę trudne.

Mariusz: Podałś bardzo dobry, praktyczny przykład, który pokazuje konflikt dwóch mentalności. Te metody, którymi się zajmujesz one domagają się zupełnie innej świadomości niż świadomość kierowania, zarządzania. Tutaj z tego co mówisz to ludzie wdrożyli praktyki zwinne, bo był na przykład przegląd sprintu. Ale mentalnie byli lata świetlne od tego, czego te metody się domagały tak naprawdę.

Jacek: Zgadza się. To jest bardzo częsty przykład – taki mechaniczny Scrum. Czyli niby mamy product ownera wyznaczonego, czyli tą osobę, która ma wizję produktu, ma budżet i jest decyzyjna. Niby mamy ten zespół deweloperski odpowiedzialny za produkt, niby mamy Scrum Mastera, który wspiera zespół w zrozumieniu Scruma i samoorganizację. No i nawet są te zdarzenia scrumowe poustawiane. Natomiast to jest bardzo powierzchowne. Taka metafora, którą kiedyś się podzieliłem na jakiejś konferencji jest taka, że taki mechaniczny Scrum jest jak zwykły samochód, który pooblepiasz spojlerami – założysz fajne felgi, spojlerki itd. Powiedzmy, że można go odpicować, on ładnie wygląda i go można pokazać – zobacz, jakie fajne auto. To jest tak samo, że firma może mówić – zobaczmy, jacy jesteśmy agilowi. Ale tak naprawdę, żeby to auto miało faktyczne jakieś osiągi to my musimy dokonać zmian w silniku, czyli wymienić silnik albo podokładać jakieś elementy. Nie znam się na mechanice na tyle, żeby użyć konkretnego słownictwa, ale tuning silnika – to jest o wiele głębsza zmiana i to jest dla mnie zmiana na poziomie wartości i na poziomie zrozumienia tak naprawdę jak wykorzystać Scruma, jak wykorzystać metody zwinne, żeby one przyniosły faktyczny efekt, czyli tutaj tą prędkość – trzymając się metafory samochodu – a nie tylko ładny wygląd.

Mariusz: Jest tutaj duże wyzwanie teraz, bo patrząc historycznie na rozwój metod zwinnych ja się kiedyś nad tym zastanawiałem i doszedłem do takiego wniosku, że firmy trochę nadużywają metod agilowych przy wdrożeniach, bo te metody są dedykowane w ściśle bardzo konkretnym celu i tym celem jest praca nad rozwojem produktu. Scrum jest metodą organizacji pracy zespołu, który rozwija jakiś produkt. Wdrażanie tych metod spowodowało, że jest trochę taka wojna światów na poziomie świadomości i w ogóle zarządzania czy prowadzenia firmy. Jest takie brzydkie słowo, którego nie lubię używać – governance. Ale to, jak firma w ogóle, jak organizacja funkcjonuje. Scrum czy metody zwinne nie są metodami do tego, żeby pracować nad firmą, nad organizacją. Ale ciekawe jest to o czym już powiedziałeś, że właśnie one domagają się trochę innej mentalności. To jest trochę też buzzword, który się wszędzie pojawia – mindsetu, czyli takiego stanu umysłu. Jak się patrzy na historię tego, co się dzieje w ogóle, na kierunek w jakim się świat nasz zwinny rozwija to pojawiają się coraz częściej pomysły na to właśnie, żeby mieć turkusowe firmy. Tylko firma turkusowa Laloux to jest bardziej filozofia prowadzenia organizacji, ale to nie jest taka metoda jak Scrum. Ale jest jedna metoda, która jest coraz bardziej popularna – holakracja. To też jest pewien kierunek w którym to wszystko zmierza, że Scrum Scrumem, czyli metody na poziomie ja to nazywam plemiennym, bo tam się dzieją wszystkie nasze projekty czy produkty. Ale potrzeba czegoś, co pokaże nam jak tą organizację przeformułować. Kultura organizacyjna sama w sobie to jest pewien klimat, który może wykonać z jakiejś metody zarządzania organizacją. Ale właśnie to jest próba wymyślenia tego, jak tą organizację prowadzić.

Jacek: Jeśli chodzi o holokrację tutaj konkretnie to znów – to jest jakiś pomysł, jakiś sposób pracy dla konkretnej organizacji. Ale znów – to nie jest tak, że przyjdzie pan konsultant, powie dzień dobry, oto lista zmian, które firma musi wykonać, abym mógł przybić pieczętkę, że jesteście zgodni z holokracją. Moim zdaniem potrzeba lat, żeby kultura w firmie się zmieniła. Uważam, że to jest nierealne, żeby wejść do firmy z boku, poprzestawiać wszystko do góry nogami i powiedzieć – dobrze, teraz pracujcie. Zdarzają się takie wdrożenia chociażby Scruma typu bing bang, na raz wszystkie zespoły się zmieniają, ale praca wykonywana jest tylko na poziomie zespołów i nikt nie pracuje już z managementem. Tak naprawdę nic się nie zmienia oprócz tego, że są jakieś zespoły, są inne nazwy. Ale tak naprawdę nadal jest project manager, nadal on kontroluje zakres projektu, a nie product owner. Tak naprawdę w ogóle są realizowane nadal projekty, a nie rozwijane produkty, co oczywiście jest totalnie czymś różnym. Ja bym był ostrożny – raczej wierzę w takie podejście bardziej ewolucyjne, czyli krok po kroku zmieniamy się.

Mariusz: Jacku, jeszcze mam takie pytanie a propos zmiany właśnie. Czy masz jakieś takie swoje o osobiste doświadczenia, że prowadziłeś jakieś wdrożenie u klienta czy pracowałeś z zespołami nad wartościami, nad kulturą i faktycznie tą zmianę zauważyłeś? Zmianę nie tyle w praktykach i regułach, bo zaczęli nagle stosować metody związane ze Scrumem tylko faktycznie nastąpiła zmiana w zachowaniach ludzi, w mentalności, w kulturze organizacyjnej. Siadłeś i powiedziałeś sobie – wow, faktycznie zmienili się, to jest super.

Jacek: Tak, mam takie doświadczenie. To jest w ogóle ciekawa historia, bo nie będąc świadomy, że w ogóle istnieje takie pojęcie jak bańka kulturowa w jednej z firm zacząłem tworzyć taką bańkę tworzyć. Ja się z tym pojęciem spotkałem pierwszy raz na jakiejś konferencji, potem czytałem jeszcze trochę o tym na blogu Michaela Sahoty. On to bardzo fajnie zdefiniował. W dużym skrócie polega to na tym, że mamy jakąś zastaną strukturę organizacyjną i nagle pojawia się lider, który zaczyna myśleć trochę inaczej, ma trochę inny system wartości i on zaczyna wokół siebie budować społeczność. Czasem to jest taka społeczność nieformalna na zasadzie interakcji z różnymi ludźmi z różnych działów. Czasem jest to taka bardziej struktura, która wynika z tego jak jest poukładana firma.

Tak jak mówię, nieświadomie zacząłem stosować ten patent, że zacząłem wokół siebie rekrutując budować zespół ludzi, którzy myślą podobnie – mają różne kompetencje, różne doświadczenia, ten zespół był bardzo różnorodny. Natomiast tak jak rozmawialiśmy chwilę wcześniej, między wszystkimi tymi osobami w zespole była wyczuwalna jakaś tam chemia. O tyle o ile nie było problemu wewnątrz tej grupy, bo my dzieliliśmy wspólne wartości, o tyle wyzwaniem było przenoszenie tych wartości w kolejne obszary firmy. Taki Scrum Master czy taki product owner pracując na co dzień ze swoim zespołem to on był takim ambasadorem. Nieformalnym oczywiście, my tego tak nie nazywaliśmy. Ale tak tłumacząc, żeby to było łatwe do zrozumienia – on był takim ambasadorem tej zmiany kulturowej.

Wchodząc do zespołu deweloperskiego sposób jego zachowania powodował, że osoby w tych zespołach zaczynały się zmieniać.

Przykładowo – pracowałem z product ownerem, który bardzo mocno był zafascynowany NVC, czyli komunikacją bez przemocy. Przy czym wolę tą nazwę angielską, czyli Nonviolent Communication o której opowiadałeś też w podcaście.

Mariusz: Tak, jest mniej przemocowa.

Jacek: To, co było ciekawe to, że faktycznie na skutek tego, że ten product owner stosował to w praktyce tak absolutnie nie od linijki, czyli nawet nie szedł tą strukturą, którą NVC proponuje tylko po prostu faktycznie skupiał się na potrzebach swoich, nie oceniał ludzi. Tak naprawdę dzielił się jakimiś swoimi odczuciami. Niesamowite było zobaczyć, że po pewnym czasie wybrane osoby z tego zespołu, które wcześniej komunikowały się bardzo ofensywnie, bardzo oceniające – one po czasie zaczynały mówić o swoich potrzebach i w ogóle po czasie zaczynały dostrzegać, że taki mocny sposób komunikacji potrafi tak naprawdę ranić inne osoby i powodować na przykład, że one się zamykają na dalsze dyskusje, bo nie chcą wchodzić w relacje, które są tak toksyczne.

Faktycznie na moich oczach widziałem, jak dzieje się ta zmiana. Ta nasza bańka kulturowa pod tytułem nie oceniamy ludzi, mówimy o potrzebach, szukamy porozumienia, że ona zaczyna się na firmę rozprzestrzeniać. W ogóle ten model jest skazany na niepowodzenie. Jak ktoś ze Słuchaczy doczyta to faktycznie, problemem tego modelu bańki kulturowej jest to, że tą bardzo krytyczną osobą jest lider. Lider takiej bańki kulturowej często pełni rolę tarczy, czyli tak naprawdę przyjmuje te ciosy starej kultury z reszty organizacji. W pewien sposób tworzy taki pancierz, który zabezpiecza tą nową kulturę przed tym, żeby nie była storpedowana przez ten stary sposób myślenia. Zwykle jest tak, że jak lider odchodzi to zwykle ta bańka też pryska. Albo lider odejdzie pierwszy, albo ten nowy sposób myślenia, ta inna kultura rozprzestrzeni się w firmie już tak znacząco, że zacznie przeważać. Nowy sposób myślenia, nowe wartości, inne przekonania zaczną dominować na tyle, że zdominują ten stary sposób myślenia. Ale oczywiście na to potrzeba miesięcy i lat.

Z mojej perspektywy to było takie bardzo wartościowe doznanie, ale też smutne. Jak zrozumiałem już, jaką wartość ma kultura, jak zrozumiałem jak bardzo ona może stopować zmiany – badania version one chyba z 2016 mówią, że największy problem we wdrażaniu metod zwinnych to jest niekompatybilność kultury z agilem. Jak zacząłem sobie z ludźmi rozmawiać na ten temat to dochodzimy do takich smutnych wniosków, że w większości firm panuje jakaś kultura i zwykle jest ją ciężko zmienić. Nie wiem, czy to wynika z polskiego stylu zarządzania czy z czego – częściej na bazie moich obserwacji jest to kultura kontroli, taka trochę autorytarna. Niestety, to jest ciężka przeprawa. Ale z drugiej strony niewątpliwie wejście w ogóle na tą ścieżkę myślenia o kulturze, pracy z kulturą jest

niezwykle wzbogacające. A takim super pozytywnym efektem ubocznym jest to, że faktycznie mamy możliwość wpływania na to, jak firma będzie się zachowywać.

Mariusz: Ja chciałem jeszcze na krótko wrócić do tej roli lidera o której wspomniałeś przy okazji tej bańki kulturowej i całej tej historii, którą przytoczyłeś tutaj. Faktycznie tak jak powiedziałeś, z jednej strony ten lider jest to słabe ogniwo, bo on jest taką tarczą. Z drugiej strony bardzo często jest tak, że jak uda się zmiana w jakiejś organizacji, firma mówi, że jest bardzo zwinna to ludzie często komentują – ciekaw jestem, czy to by się udało, gdyby nie Tomek, który jest CEO, który to wszystko ogarnia i trzyma w ryzach. Ale bez lidera też takie zmiany są skazane na niepowodzenie bardzo często w wielu organizacjach, bo ten lider musi zrobić ten pierwszy krok, stworzyć tą bańkę czy w ogóle zaaranżować całą zmianę. To bardzo fajnie widać w tych modelach turkusowych – tam wręcz warunkiem krytycznym jest to, żeby ten lider jako pierwszy podjął ostateczną autokratyczną decyzję, żeby oddać władzę w ręce pracowników.

Jacek: Zgadza się. Myślę, że z czasem takie osoby będą zyskiwać na wartości na rynku, że będą miały na swojej liście sukcesów jakieś tam zmiany przeprowadzone w konkretnych firmach. Czyli jak będziesz potrzebował zmianę typowo zwinną to masz listę osób, które mają w swoim CV jakieś tam sukcesy w iluś firmach. Jak będziesz potrzebował jakiejś zmiany to będzie lista osób do których szybko dotrzesz, bo to będzie funkcjonować na zasadzie rekomendacji. Zresztą już to w pewien sposób tak funkcjonuje. Po prostu będziesz sięgał po taką osobę, po jej doświadczenia. To jest z jednej strony słaby punkt tego wszystkiego. Ale z drugiej bez konkretnego lidera po prostu ostatecznie może się nie zadziać nic. To jest koszt czy ryzyko – ten lider albo się może wykształcić wewnątrz firmy, albo to jest osoba z zewnątrz. Ale bez takiego lidera to mam obawę, że to po prostu nie pójdzie, nie zadzieje się i nic się nie zmieni.

Mariusz: Później pewnie sztuką jest to, żeby ten lider się w odpowiednim momencie odciął i żeby ta kultura była systemem, który funkcjonuje już bez lidera. Nawet jak zniknie to ten klimat się utrzyma.

Jacek: Tak, to myślę, że jest kluczowe. Tak sobie też wyobrażam lidera, że to jest osoba, która nie robi z siebie osoby niezastępowalnej, a raczej pracuje nad tym, żeby wzmacniać ludzi z którymi pracuje. I tak jak mówisz – dojść do momentu, to nie musi być moment binarny, to mogą być jakieś konkretne kroki, kiedy coraz bardziej pewne odpowiedzialności przekazuje innym ludziom, by w końcu tak naprawdę usunąć się z obrazka. Wyobrażam sobie taki scenariusz.

Mariusz: Niedawno ukazała się twoja książka „Labirynty Scruma”. Chciałbym, żebyśmy trochę o niej porozmawiali, bo warto. Mógłbyś powiedzieć parę słów o tym o czym jest ta książka, dla kogo ją napisałeś? Tytuł jest mroczny. [śmiech]

Jacek: Z samym tytułem mogę ci historie opowiedzieć. Szukałem bardzo długo takiego tytułu, który nie będzie bez wyrazu, taki niewyrazisty. Tobie z labiryntami się rodzi skojarzenie mroczne. Dla mnie pierwsze skojarzenie z labiryntami to jest przygoda, coś nieznanego, co zwiedzasz, trzymając pochodnię w dłoni. Faktycznie tak patrzę na Scruma, że jak zaczynasz pracować z frameworkiem to to jest nieskończona przygoda w odkrywaniu. Pomimo iż definicja Scruma jest krótka, w sensie scrum guide ma kilkanaście skron, to tak naprawdę sposób implementacji tego frameworka może przybierać najróżniejsze formy – w zależności od organizacji i iluś tam pewnie wielu innych czynników. Stąd chciałem, żeby ten tytuł był bardziej nośny.

To z czego korzystałem, żeby wymyśleć tytuł to niewątpliwie feedback od innych osób. Wymyśliłem listę potencjalnych tytułów i na bazie informacji zwrotnej i jakiegoś tam manewrowania tym, co dostałem od ludzi plus moje przemyślenia dotarłem do tej nazwy, która dobrze oddaje to, czym jest decyzja, że zaczynamy pracę w Scrumie. To jest labirynt w którym można zbłądzić. Natomiast wierzę, że każda firma może znaleźć swoje wyjście z tego labiryntu i wydeptać własną ścieżkę. Przy czym każda firma będzie miała inną ścieżkę i ona może prowadzić innymi drogami. To jest fajne w Scrumie, że to nie jest taka procedura po której przechodzisz. Tylko tak naprawdę jest tam bardzo duża przestrzeń na to, żeby kształtować własne rozwiązania.

Mariusz: Jest wolność.

Jacek: Tak.

Mariusz: A co jest w środku książki? Z czym czytelnik może się tam spotkać?

Jacek: Takie moje główne założenie było takie, że ja zakładam, że czytelnik tej książki wie już czym jest Scrum. Nie polecam tej książki na pierwszy kontakt, bo ja tam nie wyjaśniam pojęć żadnych podstawowych tylko zakładam, że czytelnik to już zna. To piszę nawet we wstępie, że zakładam, że przeczytałeś scrum guide, zakładam że przeczytałeś inne dostępne książki, które opisują Scruma, agile’a czy jakieś inne metody z tego parasola agilowego. Natomiast to na czym ja konkretnie się skupiłem w tej książce to są pułapki, które czyhają w Scrumie – to są pułapki zarówno związane z rolami w Scrumie, zdarzeniami, jak i artefaktami.

Tak naprawdę cała ta koncepcja narodziła się tak zupełnie przypadkowo w mojej głowie. Mianowicie pracując z którąś firmą z kolei zacząłem dostrzegać, że pewne zachowania w zespołach są bardzo powtarzalne. Co więcej, są to antywzorce. Czyli przykładowo – przychodzę do zespołu na ich codziennego Scruma, czyli na takie 15-minutowe spotkanie podczas którego planują nadchodzący dzień, synchronizują się i rozmawiają o

przeszkodach, które uniemożliwiają im realizację celu sprintu. Bardzo często takim antywzorcem jest to, że te osoby odpowiadają po prostu na trzy pytania, które są zapisane w scrum guidzie – już skracam – co zrobiłem wczoraj? Co zrobię dzisiaj? Jakie mam przeszkody? To, co obserwuje z boku to to, że każdy odpowiada – wczoraj robiłem X, dzisiaj będę robił Y, nic mnie nie blokuje, dziękuję. Kolejna osoba – dzisiaj robiłem Z, jutro będę robił jakąś inną literkę. Tak naprawdę oni raportują sobie wzajemnie status, ale z tego nic nie wypływa. Nie chodzi o to w codziennym Scrumie, żeby powiedzieć co robiłem i co będę robił.

A bardzo często zespoły w ten sposób pracują nie rozumiejąc, że to jest tylko jakiś tam pomysł czy sposób, który umożliwia im zsynchronizowanie pracy w tym najkrótszym wymiarze czasowym, czyli te 24 godziny do przodu. Tego typu zachowania, które są popularne w innych firmach, czyli że na przykład zamiast planowania sprintu tak naprawdę zespół dopiero podczas planowania zaczyna pracować nad Backlogiem Produktu, czyli dopiero się tak naprawdę zastanawia, co jest do zrobienia. To jest oczywiście za późno. Czy jakiś inny przykład – jest przegląd sprintu, czyli moment kiedy pokazujemy naszym interesariuszom produkt, który wytworzyliśmy. Ale zespół tylko robi tzw. demo, czyli pokazuje produkt na zasadzie przeklikują się, jeżeli to jest aplikacja softwarowa przez jakieś funkcjonalności i kończą spotkanie. Zapominając o krytycznym punkcie przeglądu sprintu, czyli dyskusja z interesariuszami, zapytania ich co myślą, jakie widzą dalsze kroki itd. Takich antywzorców w końcu jak usiadłem na mind mapą to doliczyłem się kilkudziesięciu.

Skracając trochę historię, bo trochę czasu upłynęło od czasu stworzenia tej mindmapy do momentu kiedy zdecydowałem się, żeby zamknąć to w postaci książki – dużo nad tym myślałem, dopracowywałem to, wypuściłem bardzo dużą część tej książki w formie artykułów na agile247.pl, żeby w końcu dojrzeć do momentu. Kiedyś wracałem z moim kolegą, Kubą Szczepanikiem z Warszawy autem. Jakoś tak zaczęliśmy rozmawiać o książce. To był taki moment, że on zapytał – może napiszesz książkę? Taka pierwsza reakcja osoby, która nigdy nie pisała książki jest – jak książkę? Tylko wybrany procent osób może napisać książkę. W ogóle to jest nierealne, to jest rozległe, wielkie, niemożliwe. To jest popularna pierwsza myśl, jak ktoś ci powie „napisz książkę”. Natomiast jak sobie usiądziesz, rozłożysz na konkretne kroki, etapy. Tutaj dużo pracowałem na mind mapach, używałem Nozbe, żeby to wszystko uporządkować itd. To nagle się okazuje, że to nie jest takie trudne. Zrobiłem pierwszą min mapę, ile mi to czasu zajmie i jaki to jest wstępny zakres pracy. Stwierdziłem – okej, przecież to jest do zrobienia. Dałem sobie na to rok. Faktycznie, pod koniec sierpnia zeszłego roku podjąłem decyzję, że będę pisał. We wrześniu będzie premiera, więc rok i miesiąc. Myślę, że to jest całkiem w porządku wynik.

Mariusz: Warto też dodać, że książka się składa z kilkudziesięciu różnych kejsów podzielonych na tematy. Ale tej książki nie musicie czytać od deski do deski – wystarczy sobie wybrać temat, na przykład przegląd sprintu i przejrzeć, jakie tam są poruszone kejsy.

Każdy taki kejs składa się z trzech części, jest opisany antywzorzec, jakie to konsekwencje ma w codziennym życiu. Jacek proponuje, co można z tym zrobić, jakie rozwiązania można zastosować. Bardzo zwarty, kompaktowy przewodnik po różnych wyzwaniach związanych z pracą w Scrumie.

Jacek: Tak. Tak to sobie wyobrażałem. Nie lubię tego słowa „książka kucharska”, ale to właśnie coś takiego, czyli wchodzisz na konkretne zdarzenie albo masz problem z jakimś konkretnym zdarzeniem albo z rolą, otwierasz sobie na danym rozdziale i sobie konsumujesz tą treść, która cię interesuje. To absolutnie nie jest książka, że żeby wyciągnąć z niej wartość to trzeba przeczytać ją od deski do deski. Można, w sensie ja zwykle tak czytam książki, ale jeżeli ktoś chce sobie wyciągać pojedyncze antywzorce, szukać inspiracji to absolutnie w ten sposób można tą książkę konsumować.

Mariusz: Warto też dodać, że książkę opublikowałeś w modelu self publishingu. Mógłbyś parę słów powiedzieć, jak to wygląda i na czym to polega?

Jacek: Tak, zataczamy pętlę do twojego pierwszego pytania – tak jak w hip-hopie wydawało się demówkę tzw. własnym sumptem to tak samo na rynku wydawniczym od jakiegoś czasu popularny stał się model self publishingu, czyli wydawania książki z pominięciem wydawcy. Tutaj najbardziej popularnym i świetnym przykładem jest kejs Michała Szafraniego, który prowadzi blog jakoszczedzacpieniadze.pl, który wydał książkę „Finansowy ninja”. Michał bardzo obficie dzielił się w internecie i nadal się dzieli w sposób transparentny tym całym projektem, tym całym sukcesem. Opowiadał krok po kroku jak tą książkę pisał, w jaki sposób pokonywał przeszkody, jak stawiał sklep, jak organizuje wysyłkę itd. To, że Michał tym się szeroko dzielił to dla mnie to było niesamowitą inspiracją. Zacząłem się zastanawiać, czy to aby nie jest dobry model dla mnie. Oczywiście, przeczytałem wszystkie dostępne kejsy self publishingowe do których udało mi się dotrzeć w internecie i przypomniały mi się trochę czasy wydawnicze.

Zajmując się muzyką miałem czasami poczucie, że ten cały proces wydawniczy jest poza moją kontrolą. Na zasadzie – nie wiem gdzie te płyty kto sprzedaje, nie wiem w jakiej cenie, nie wiem jaki plakat mi zrobili, czy to wygląda sensownie, czy to jest jakiś obciach. Stwierdziłem, że i tak prowadzę własną działalność, jestem przedsiębiorcą, więc kto inny jak nie ja powinien sobie tą książkę wydać. Wydawca z mojej perspektywy i tak nie robi ci lepszej promocji niż ty sam, bo to są twoje historie, twoje przeżycia. Stwierdziłem, że fajnie będzie mieć produkt, który jest w moim portfolio na zasadzie – mam nad nim pełną kontrolę, to ja decyduję o cenach, to ja decyduję, czy są rabaty czy nie ma, to ja decyduję czy jest przedsprzedaż, ja decyduję o okładce, ja decyduję kto robi redakcję, kto robi skład – wszystko. Ja mam w sobie potrzebę sprawczości, niezależności i też zdecydowałem się na zrezygnowanie z pracy na etacie i na własną działalność, bo odkryłem, że takie poczucie wolności i tej możliwości decydowania o swoich kolejnych krokach jest dla mnie bardzo

ważne. Naturalne było dla mnie to, że chcę mieć pełny wpływ na to, jak wygląda książka. To był taki główny motywator, który spowodował, że zdecydowałem się to wydawać samodzielnie.

Mariusz: Wyszło bardzo fajnie, bo dostałem tą książkę jeszcze przed oficjalną premierą i byłem mile zaskoczony nie tylko treścią książki, ale też całą oprawą. Ja jestem bardzo dużym estetą i zwracam uwagę na wszystkie takie szczegóły. Naprawdę wyszło super.

Jacek: Dzięki! To też jest efekt rozmów, które przeprowadziłem z osobami, które wydawały książkę i wspominały o takich przypadkach, że mieli fajny tytuł ich zdaniem, ale wydawca mówi – to jest taki lokalny, zrozumie go tylko część osób, musimy mieć nośny tytuł albo ingerowali w okładkę. Jak sobie te historie składałem w całość, a z drugiej strony jestem osobą, która dba o detale to uznałem, że jedynym sposobem, żebym był finalnie zadowolony z jakości tego produktu jest to, że po prostu go zrobię sam. To jest ogrom pracy przez cały rok. Nie 8 godzin codziennie, bo pracuję z klientami, ale w całym roku tak naprawdę to był główny projekt, którym się zajmowałem i on dosyć mocno mnie zaangażował. Pewne rzeczy, które robisz jako osoba decydująca się na self-publishing są bardzo fajne – to poczucie wpływu, możliwość dowolnego kreowania polityki cenowej, jak ta książka wygląda, gdzie recenzje będą, jak będziesz docierać do odbiorców. To jest super i to mocno koreluje z biznesem, który prowadzę. Teraz dotarłem do momentu w którym muszę przygotować regulamin sklepu. To jest coś, co totalnie mnie nie fascynuje. To jest coś, co zlecę na zewnątrz. Czy jakaś polityka cookies, czy inne historie. Teraz wchodzę w etap uzgadniania z drukarnią szczegółów technicznych – to są rzeczy, które musisz zrobić decydując się na to, że wydajesz sam. Ale jakbym miał to zważyć to cały ten proces jest bardzo satysfakcjonujący.

Myślę, że w przyszłości będę tworzył jakieś inne produkty. Dla mnie to był taki papierek lakmusowy – pierwszy produkt, który zrobiłem od A do Z niemuzyczny. Znów – masa analogii. Ostatecznie trochę inna forma. Jeśli ktoś ma czas, bo różnie ludzie podchodzą do tego – są osoby, które wolą to dać do wydawnictwa i niczym się nie przejmować. Są osoby, które tak jak ja czy tak jak ileś tam innych osób zdecydowały się na self publiczne i które chcą mieć ten produkt pod kontrolą. Każdy indywidualnie musi sobie zważyć to wszystko, podjąć decyzję. Ja dosyć długo myślałem i miałem chwile wątpliwości, czy może aby nie lepiej oddać tego do wydawnictwa. Ale oczywiście A) nie mam gwarancji, że w ogóle jakieś wydawnictwo to wyda, bo to jest moja pierwsza książka, nie mam jakiejś historii, jeśli chodzi o publikacje, B) jednak czuję, że cały ten proces samodzielnego przejścia przez tworzenie takiego produktu jest po prostu wartościowy, bo musisz w jakiś sposób dotrzeć do twoich odbiorców i sam ten proces docierania do ludzi jest wartościowy. Koniec końców jak piszesz książkę czy jak piszesz artykuły na blogu czy jak nagrywasz podcast to chcesz, żeby ktoś po drugiej stronie usiadł, żeby tego wysłuchał. Super jeśli podzielili się z tobą informacją zwrotną. A już w ogóle fajnie, jeśli ktoś powie „robisz dobrą robotę”. Ja na to mówię paliwo i

są takie momenty ciężkie w tym wszystkim. Ale wystarczy, że raz na ileś ktoś cię doceni, powie – super artykuł, bardzo mi pomógł, zainspirował mnie. To automatycznie zeruje te wszystkie negatywy i daje fajną energię do dalszego działania.

Mariusz: Powoduje, że nasz poziom chciejstwa wzrasta drastycznie. [śmiech]

Jacek: Tak. A z tym jest różnie. Są różne dni tak naprawdę.

Mariusz: Książka jest do wygrania w 3 egzemplarzach. Jacek przeznaczył aż 3 egzemplarze książki w konkursie, który za chwilę ogłosimy. Co trzeba zrobić, żeby wygrać książkę „Labirynty Scruma”? Jacku, jakie jest pytanie konkursowe?

Jacek: Pytanie, które chciałbym zadać osobom zainteresowanym wygraną książki jest takie „Napisz, czego szukasz w kulturze firmy w której pracujesz lub w której chciałbyś pracować?” Co mam na myśli? Przykładowo – są osoby dla których bardzo ważnym elementem kultury jest poczucie bezpieczeństwa, czyli szukają firm w których będą czuły się bezpieczne. Inne osoby mogą szukać organizacji, które wierzą w ludzi. Na zasadzie dają swobodę, dają przestrzeń, tworzą takie środowisko umożliwiające popełnianie błędów. Bardzo jestem ciekawy, jakie są wasze potrzeby, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną i zachęcam was do podzielenia się tymi przemyśleniami. Spośród tych wszystkich odpowiedzi wybierzemy z Mariuszem trzy, które najbardziej nam się spodobają, najbardziej do nas trafią. Tych autorów nagrodzimy książką.

Mariusz: Na Wasze odpowiedzi czekamy w komentarzach na stronie mariuszchrapko.com/067. Konkurs potrwa to czwartku, 14 września. W piątek w komentarzu ogłosimy wyniki. Trzymamy z Jackiem mocno kciuki. To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Jacek Wieczorek, agile coach, konsultant i praktyk podejścia agile, autor świeżo wydanej książki „Labirynty Scruma”. Jacku, wielkie dzięki za ciekawą i inspirującą rozmowę.

Jacek: Dziękuję Mariusz.

Mariusz: Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!

Jacek: Cześć! Dzięki!