

VBM Sprint[®]

OFICJALNY PRZEWODNIK

Metodyka zarządcza wspierająca
właściciela przedsiębiorstwa

v1.0

Adam Weinert
Łukasz Nawrocki

OFICJALNY PRZEWODNIK VBM SPRINT®

Oficjalny Przewodnik

W2-A02 • v1.0

Twórcy metodyki

Adam Weinert

<https://orcid.org/0000-0002-8697-8944>

Łukasz Nawrocki

<https://orcid.org/0009-0001-5602-8235>

Data powstania dokumentu: 12 września 2026 r.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22729280>

Wszystkim właścicielom przedsiębiorstw, z którymi mieliśmy okazję współpracować w dobrych i trudnych chwilach. Dziękujemy za zaufanie i możliwość wspólnego mierzenia się z wyzwaniami prowadzenia przedsiębiorstwa.

Dziękujemy również naszym mentorom naukowym, których spotkaliśmy na drodze rozwoju akademickiego, za inspirację, wymagające pytania i wsparcie w kształtowaniu naszego myślenia o zarządzaniu.

Informacje redakcyjne

Oficjalny Przewodnik VBM Sprint®

Wersja 1.0

Autorzy

Adam Weinert

Łukasz Nawrocki

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22729280>

Wydawca

VBM Sprint®

© 2026 Adam Weinert, Łukasz Nawrocki

Publikacja może być bezpłatnie pobierana, cytowana i rozpowszechniana w kompletnej, niezmięnionej postaci z zachowaniem informacji o autorach i źródle. Publiczne rozpowszechnianie adaptacji, tłumaczeń i zmodyfikowanych wersji oraz komercyjna dystrybucja samej publikacji wymagają zgody uprawnionych.

VBM Sprint® jest zarejestrowanym znakiem towarowym. Udostępnienie publikacji nie udziela praw do znaku ani nie przyznaje statusu autoryzowanego lub certyfikowanego praktyka VBM Sprint®.

W publikacji nazwa VBM Sprint bez symbolu ® oznacza ten sam zarejestrowany znak VBM Sprint®. Symbol zachowano przy pierwszym wystąpieniu i w tytułach.

Informacja o wykorzystaniu narzędzi AI

Przy opracowaniu redakcyjnym i technicznym Przewodnika oraz przy projektowaniu i wykonaniu okładki wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji. Decyzje merytoryczne, koncepcja publikacji, kierunek wizualny oraz odpowiedzialność za ostateczną formę pozostają po stronie autorów.

Sposób cytowania: Weinert, A., Nawrocki, Ł. (2026). Oficjalny Przewodnik VBM Sprint® (wersja 1.0). VBM Sprint®. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22729280>

Kontakt: biuro@vbm-sprint.pl

Spis treści

O tym Przewodniku	6
1. VBM Sprint®	9
2. Logika procesu	13
3. Od materiału do mechanizmu	18
4. Od mechanizmu do podstawy rozstrzygnięcia	24
5. Stosowanie Standardu VBM Sprint®	32
6. Granice VBM Sprint®	36
7. Gdzie pogłębiać wiedzę	44
Zasady w pigułce	49

O tym Przewodniku

Cel i rola

VBM Sprint ma własny Standard. Ten Przewodnik powstał po to, aby ułatwić jego prawidłowe zrozumienie i pokazać, jak czytać oraz stosować go w praktyce.

Czym jest Przewodnik?

Oficjalny Przewodnik VBM Sprint jest oficjalnym opisem i wyjaśnieniem aktualnego Standardu.

Pomaga zrozumieć:

- czym jest VBM Sprint® i czemu służy;
- jaka logika prowadzi od problemu właściciela do podstawy jego rozstrzygnięcia;
- jak rozumieć najważniejsze elementy Standardu;
- gdzie przebiegają granice metodyki;
- jak odróżnić to, co należy do Standardu, od przykładów, praktyki i wiedzy uzupełniającej.

Przewodnik ten pozostaje podporządkowany Kanonowi VBM Sprint.

Czym ten Przewodnik nie jest?

Przewodnik nie jest kompletnym zbiorem wiedzy o VBM Sprint. Nie zastępuje Kanonu, Korpusu Wiedzy ani materiałów służących do nauki prowadzenia procesu. Nie jest również podręcznikiem akademickim, instrukcją szkoleniową ani szczegółowym materiałem realizacji VBM Sprint. Dlatego nie każda interesująca koncepcja, technika, model, metoda czy możliwy wariant zastosowania znajdzie się na jego stronach.

Obowiązuje prosta zasada:

w Przewodniku znajduje się tyle treści, ile potrzeba, aby prawidłowo rozumieć i stosować aktualny Standard metodyki.

Miejsce Przewodnika w architekturze VBM Sprint®

WYJAŚNIENIE

KANON – repozytorium nadrzędne

źródło norm ↓

STANDARD

zawiera ↓

CORE – rdzeń logiki procesu

PRZEWODNIK · W2-A02

Objaśnia Standard

KORPUS WIEDZY · W2-A01

Porządkuje szerszą wiedzę

Kanon jest nadrzędnym repozytorium artefaktów: porządkuje ich status i pierwszeństwo oraz stanowi źródło norm Standardu. CORE jest rdzeniem logiki procesu zawartym w Standardzie. Przewodnik objaśnia Standard, a Korpus Wiedzy porządkuje szerszą wiedzę o metodyce. Ani Przewodnik, ani Korpus Wiedzy nie ustanawiają nowych norm.

Przewodnik v1.0 odwołuje się do aktywnego Kanonu wskazanego w manifeście CAN-000 v1.0, w tym do GOV-001 v1.0 z 7 września 2026 r. Kanon obejmuje zbiór artefaktów o określonej hierarchii, a nie jeden dokument tożsamy ze Standardem. Kod W2-A02 oznacza artefakt A02 w warstwie W2 – Wiedza i interpretacja.

Dla kogo jest Przewodnik?

Przewodnik jest przeznaczony dla właścicieli przedsiębiorstw oraz osób, które pomagają im uporządkować podstawę rozstrzygnięcia. Proces jest prowadzony z właścicielem przez osobę lub zespół wspierający diagnozę i rozumowanie; odpowiedzialność za rozstrzygnięcie pozostaje po stronie właściciela. Przewodnik nie nadaje uprawnień do prowadzenia procesu.

Jak czytać oznaczenia?

Rozróżniane są cztery rodzaje treści.

STANDARD

Oznacza treść wynikającą z obowiązującego Kanonu VBM Sprint.

WYJAŚNIENIE

Pomaga zrozumieć znaczenie Standardu, ale nie rozszerza go.

PRAKTYKA

Pokazuje możliwy sposób zastosowania w praktyce. Praktyka nie tworzy obowiązku stosowania dokładnie takiego samego rozwiązania w ramach danej sytuacji.

WARTO DOCZYTAĆ

Wskazuje koncepcję, model albo obszar wiedzy, który może pomóc pogłębić temat. Nie oznacza to, że wskazana koncepcja staje się częścią Standardu.

Tekst główny ma charakter WYJAŚNIENIA. Każdy wyróżniony boks ma etykietę określającą rodzaj treści; kolor pełni funkcję pomocniczą. Oznaczenie STANDARD wskazuje treść wynikającą z Kanonu, a nie nową normę ustanawianą przez Przewodnik.

Jedna ważna granica

VBM Sprint wspiera właściciela przed rozstrzygnięciem. Porządkuje dostępny materiał, pomaga ujawnić to, czego nie wiadomo, wspiera rozpoznawanie relacji i mechanizmów oraz przygotowanie podstawy rozstrzygnięcia.

STANDARD

Nie podejmuje jednak decyzji za właściciela.

Ta granica pozostaje stałym punktem odniesienia w całym Przewodniku, ponieważ należy do podstawowej logiki VBM Sprint.

W tym Przewodniku „decyzja właściciela” i „rozstrzygnięcie właściciela” oznaczają ten sam akt wyboru; termin „rozstrzygnięcie” podkreśla jego odrębność od przygotowania podstawy przez metodykę.

1. VBM Sprint®

Czym jest?

VBM Sprint jest metodyką zarządczą dla właściciela przedsiębiorstwa, skoncentrowaną na procesie diagnostyczno-przeddecyzyjnym. Pomaga przejść od niepełnego obrazu konkretnego przedsiębiorstwa do jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia właściciela. VBM Sprint przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia. Właściciel rozstrzyga. To najkrótszy sposób uchwycenia istoty metodyki.

Właściciel jest punktem odniesienia

VBM Sprint nie powstał po to, aby zastąpić wiedzę właściciela wiedzą eksperta. Punktem wyjścia metodyki jest założenie, że właściciel ma szczególną, bezpośrednią wiedzę o własnym przedsiębiorstwie. Zna jego historię, klientów, ludzi, ograniczenia, sposób działania i decyzje, które doprowadziły je do obecnego miejsca. Ta wiedza jest jednym z najważniejszych zasobów procesu. Znajomość firmy nie oznacza jednak automatycznie pełnej widoczności wszystkich relacji, zależności i mechanizmów, które wpływają na jej funkcjonowanie.

Dlatego VBM Sprint pomaga właścicielowi spojrzeć na dostępny materiał w bardziej uporządkowany sposób także po to, aby oddzielić to, co wiadomo, od tego, czego jeszcze nie wiadomo.

Obecnym podstawowym punktem odniesienia metodyki jest właściciel małego przedsiębiorstwa właścicielskiego.

Określenie „małe przedsiębiorstwo właścielskie” opisuje tu kontekst pracy: właściciel bezpośrednio uczestniczy w zarządzaniu, łączy własność z odpowiedzialnością za istotne rozstrzygnięcia i działa przy ograniczonych zasobach analitycznych. Nie jest to klasyfikacja według ustawowego progu zatrudnienia lub obrotu ani dodatkowy warunek Standardu.

WARTO DOCZYTAĆ

Cele finansowe i pozafinansowe właściciela

Właścicielska ocena możliwego działania nie musi sprowadzać się wyłącznie do wyniku finansowego. Znaczenie mogą mieć również kontrola, ciągłość, niezależność, sukcesja czy inne cele właściciela. Dlatego metodyka nie narzuca jednego uniwersalnego kryterium „najlepszego” działania, lecz odnosi analizę do rzeczywistej intencji właściciela.

Punkt wejścia: Simon (1955).

WARTO DOCZYTAĆ

Wewnętrzne ograniczenia wzrostu przedsiębiorstwa

Ograniczeniem rozwoju może być nie tylko rynek lub kapitał, ale również zdolność przedsiębiorstwa do absorbowania wzrostu: koordynacji, podejmowania decyzji, delegowania odpowiedzialności i wykorzystywania zasobów. Dzięki temu wzrost można analizować nie tylko jako szansę, lecz także jako możliwe źródło nowych ograniczeń mechanizmu przedsiębiorstwa.

Punkt wejścia: Penrose (1959).

Przedmiotem jest proces, nie „cała firma”

VBM Sprint nie próbuje stworzyć kompletnego obrazu przedsiębiorstwa ani wyjaśnić wszystkiego, co się w nim dzieje. Bezpośrednim przedmiotem metodyki jest proces diagnostyczno-przeddecyzyjny związany z konkretnym problemem, wyzwaniem, dylematem lub intencją właściciela.

Pytanie nie brzmi więc:

WYJAŚNIENIE

jak opisać całe przedsiębiorstwo?

lecz raczej:

WYJAŚNIENIE

co trzeba wystarczająco dobrze zrozumieć, aby właściciel miał lepszą podstawę do własnego rozstrzygnięcia?

Dlatego znaczenie mają nie tylko pojedyncze fakty czy problemy funkcjonalne, lecz również relacje między nimi, powtarzające się wzorce oraz mechanizmy, które mogą pomagać wyjaśnić obserwowaną sytuację. Nie oznacza to jednak, że VBM Sprint ma kompletny model przyczynowy przedsiębiorstwa.

Wartość nadaje perspektywę właścicielską

Skrót VBM (Value-Based Management) odwołuje się do zarządzania wartością. W VBM Sprint wartość nie oznacza wyceny przedsiębiorstwa, wyniku finansowego ani pojedynczego wskaźnika. Jest perspektywą pozwalającą patrzeć na przedsiębiorstwo z punktu widzenia właściciela: jego odpowiedzialności, ryzyka, przyszłości firmy i rozstrzygnięć, które mogą wpływać na tworzenie lub utratę wartości.

Dlatego dwa pozornie podobne problemy mogą mieć inne znaczenie, jeżeli prowadzą do różnych konsekwencji dla przyszłości przedsiębiorstwa. VBM Sprint nie buduje przy tym własnej teorii zarządzania wartością. Zarządzanie wartością nadaje metodyce orientację.

WARTO DOCZYTAĆ

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Perspektywa ta pomaga kierować uwagę z bieżącego wyniku na czynniki, które mogą wpływać na tworzenie lub utratę wartości przedsiębiorstwa w czasie. Nie zastępuje diagnozy konkretnej firmy ani nie narzuca jednego modelu wartości. Pomaga natomiast odczytywać rozpoznane mechanizmy i możliwe działania z perspektywy ich znaczenia dla właściciela i przyszłości przedsiębiorstwa.

Punkt wejścia: Koller, Goedhart i Wessels (2020).

„Sprint” nie oznacza powierzchowności

Drugim elementem nazwy metodyki jest Sprint. Oznacza rygor pracy w ograniczonym czasie i zakresie, koncentrację na istotnym problemie oraz dochodzenie do wiedzy użytecznej dla konkretnego rozstrzygnięcia. Ograniczony czas nie zwalnia jednak z kontroli podstaw twierdzeń, zachowania jawnej niewiedzy ani sprawdzania, czy proponowane wyjaśnienia rzeczywiście mają wystarczające uzasadnienie.

VBM Sprint nie jest ani Scrumem, ani Kanbanem, ani próbą prostego przeniesienia praktyk zwinnych do zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Szybkość ma służyć koncentracji. Nie ma zastępować rygoru.

Co VBM Sprint® ma zmienić przed decyzją?

Właściciel rozpoczynający proces może wiedzieć, co dzieje się w jego firmie. Problem może polegać na czymś innym: ma wiele fragmentów wiedzy, obserwacji, danych i interpretacji, ale nie wszystkie ich relacje są widoczne, a część przyjmowanych wyjaśnień może pozostawać jedynie założeniami.

VBM Sprint porządkuje tę sytuację.

Pomaga pracować na dostępnym materiale bez udawania, że jest on kompletny. Pozwala zachować niewiedzę jako niewiedzę, przejść od obserwowanych zjawisk w stronę uzasadnionego rozpoznawania relacji i mechanizmów oraz wykorzystać to rozpoznanie do przygotowania podstawy rozstrzygnięcia.

Granica

VBM Sprint działa przed rozstrzygnięciem właściciela.

Nie gwarantuje właściwej decyzji.

Nie gwarantuje wzrostu wartości.

Nie obiecuje pełnej diagnozy ani kompletnego poznania przedsiębiorstwa.

Nie zastępuje również właściciela jako osoby ponoszącej odpowiedzialność za ostateczne rozstrzygnięcie.

Jego zadaniem jest doprowadzenie procesu tak daleko, aby podstawa tego rozstrzygnięcia była bardziej uporządkowana, jawna i uzasadniona.

2. Logika procesu

Od problemu do podstawy rozstrzygnięcia

VBM Sprint rozpoczyna się od konkretnego problemu, wyzwania, dylematu lub intencji właściciela. Nie chodzi o to, aby opisać całe przedsiębiorstwo. Chodzi o to, aby lepiej zrozumieć to, co jest istotne dla określonego rozstrzygnięcia.

Dlatego pierwsze pytanie brzmi:

dla jakiego rozstrzygnięcia przedsiębiorstwo wymaga lepszego zrozumienia?

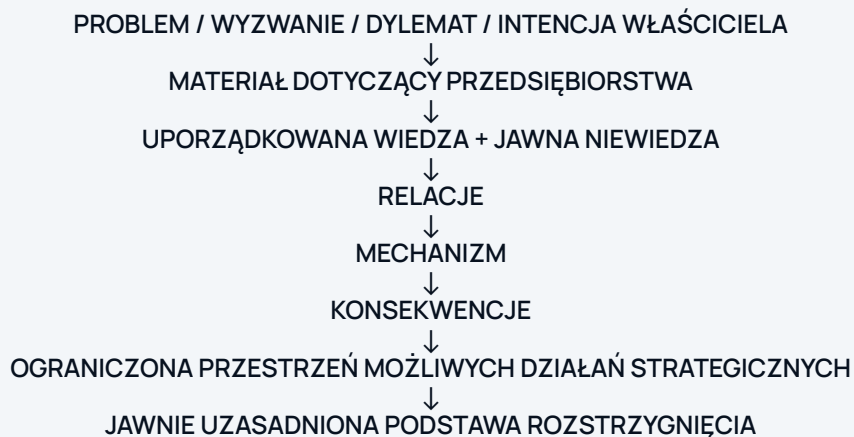
Od tego pytania zależy, jaki materiał będzie istotny, które relacje wymagają uwagi i jak daleko powinna sięgać diagnoza. Punktem wyjścia pozostaje jednak materiał niepełny. Właściciel, dane, dokumenty, obserwacje i inne dostępne źródła mogą dostarczać wielu ważnych informacji, ale ich obecność nie oznacza jeszcze, że tworzą one uporządkowaną wiedzę.

VBM Sprint prowadzi od tego materiału w stronę jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia.

Proces

Logikę procesu przedstawia poniższy schemat:

WYJAŚNIENIE · LOGIKA PROCESU



Cztery funkcje: zakotwiczenie → uporządkowanie wiedzy i niewiedzy → diagnoza i wyjaśnienie → od wyjaśnienia do podstawy rozstrzygnięcia.

STANDARD

Poza zakresem tej logiki pozostaje samo rozstrzygnięcie właściciela.

Termin CORE VBM Sprint oznacza rdzeń logiki procesu zawarty w Standardzie. Nie jest odrębnym artefaktem ani synonimem całego Standardu, który określa również zasady i granice prawidłowego rozumienia i stosowania metodyki.

STANDARD

Uwaga: sekwencja pokazuje logikę funkcji procesu, a nie obowiązkową liczbę etapów realizacji.

Nie oznacza więc, że każdy VBM Sprint musi przebiegać jako osiem kolejnych kroków, mieć osiem formularzy albo być prowadzony zawsze w identyczny sposób. Stałe są funkcje, które proces musi obsłużyć. Sposób ich realizacji może zależeć od problemu, przedsiębiorstwa i dostępnego materiału.

Cztery główne funkcje

Zakotwiczenie

Proces ma punkt odniesienia. Analiza przedsiębiorstwa nie ma charakteru ogólnego. Jest ukierunkowana na zrozumienie sytuacji istotnej dla konkretnego rozstrzygnięcia właściciela. Problem, wyzwanie, dylemat lub intencja nadają diagnozie kierunek i pomagają określić, co w danym przypadku rzeczywiście wymaga zrozumienia.

Uporządkowanie wiedzy i niewiedzy

Materiał dotyczący przedsiębiorstwa nie staje się automatycznie wiedzą tylko dlatego, że został zebrany. Trzeba rozróżnić to, co wiadomo, od tego, co jedynie zaobserwowano, przyjęto, zinterpretowano albo czego nadal nie można rozstrzygnąć. VBM Sprint nie wymaga wypełnienia każdej luki. Niewiedza pozostaje niewiedzą. Jeżeli czegoś nie wiadomo, proces powinien to ujawnić, a nie zastąpić brak informacji atrakcyjnym wyjaśnieniem. Dzięki temu poprawa podstawy rozstrzygnięcia może wynikać zarówno z lepszego zrozumienia przedsiębiorstwa, jak i z bardziej świadomego rozpoznania granic tego zrozumienia.

WARTO DOCZYTAĆ

Ograniczona racjonalność

Niepełność obrazu przedsiębiorstwa nie jest odstępstwem od procesu, lecz jego normalnym warunkiem. Metodyka nie próbuje usuwać wszystkich luk informacyjnych; porządkuje wiedzę i jawną niewiedzę tak, aby właściciel rozstrzygał na możliwie najlepiej uzasadnionej podstawie.

Punkt wejścia: Simon (1955).

Diagnoza i wyjaśnienie

Uporządkowany materiał nadal nie jest diagnozą.

Stwierdzenia takie jak „sprzedaż spada”, „rotacja rośnie”, „właściciel podejmuje większość decyzji” opisują obserwowaną sytuację. Nie wyjaśniają jeszcze, dlaczego ona powstaje, utrzymuje się albo powraca. Dlatego VBM Sprint wychodzi poza izolowane zjawiska i kieruje uwagę na relacje, zależności i powtarzające się wzorce.

Diagnoza prowadzi od obserwowanych zjawisk, przez rozpoznanie relacji, do uzasadnionej rekonstrukcji mechanizmu. Mechanizm nie jest jednak „odkrytą prawdą” o przedsiębiorstwie. Jest uzasadnioną rekonstrukcją wyjaśniającą: próbą odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że obserwowany wzorec powstaje lub się utrzymuje. Taka rekonstrukcja powinna mieć możliwą do wskazania podstawę i pozostawać podatna na sprawdzenie lub zakwestionowanie.

Nie chodzi przy tym o zbudowanie kompletnego modelu przyczynowego przedsiębiorstwa. Diagnoza ma być wystarczająca dla problemu, który doprowadził do uruchomienia procesu.

Od wyjaśnienia do podstawy rozstrzygnięcia

Samo wyjaśnienie mechanizmu nie jest jeszcze końcem VBM Sprint. Mechanizm ma znaczenie dlatego, że pozwala dalej pytać: jakie konsekwencje z niego wynikają dla problemu właściciela?

Rozumowanie zmierza następnie w kierunku ograniczenia szerokiego zbioru możliwych reakcji do przestrzeni działań, które mają sens w świetle rozpoznanej sytuacji, oraz przygotowania podstawy pozwalającej właścicielowi dokonać własnego rozstrzygnięcia.

Kierunek jest więc następujący:

mechanizm → konsekwencje → ograniczona przestrzeń możliwych działań strategicznych → podstawa rozstrzygnięcia

To konieczna funkcja VBM Sprint. Jednocześnie szczegółowy sposób wykonywania wszystkich tych przejść nie jest jeszcze w Standardzie w pełni zamknięty. Nie ustanawia się więc w tym miejscu nowej procedury ani obowiązkowego sposobu ograniczania wariantów. Przewodnik pokazuje kierunek procesu i jego punkt dojścia.

Funkcje, nie sztywna procedura

Logika VBM Sprint jest uporządkowana, ale nie oznacza to, że proces musi być liniowy. Nowy materiał może wymagać powrotu do wcześniejszego rozpoznania. Rekonstrukcja mechanizmu może ujawnić niewiedzę, która wcześniej nie była widoczna. Relacja uznana początkowo za istotną może po sprawdzeniu stracić znaczenie.

Dlatego strzałki przedstawiają kierunek transformacji, a nie zakaz powrotu. Najważniejsze jest to, aby proces rzeczywiście obsłużył potrzebne funkcje: był zakotwiczony w problemie właściciela, porządkował wiedzę i niewiedzę, wychodził od obserwacji w stronę uzasadnionego wyjaśnienia oraz prowadził do podstawy rozstrzygnięcia. Forma ma służyć tym funkcjom, a nie je zastępować.

WARTO DOCZYTAĆ

Wspomaganie decyzji i osąd decydenta

W VBM Sprint uporządkowanie procesu ma wspierać właściciela w dochodzeniu do podstawy rozstrzygnięcia, a nie przejmować jego rolę. Metodyka oddziela to, co można uporządkować, sprawdzić i uzasadnić w procesie, od samego aktu rozstrzygnięcia, który pozostaje po stronie właściciela.

Punkt wejścia: Simon (1955).

Gdzie kończy się VBM Sprint®?

Obecny zakres rdzenia metodyki kończy się na jawnie uzasadnionej podstawie rozstrzygnięcia właściciela. Dalej właściciel rozstrzyga.

Rozstrzygnięcie właściciela, wdrożenie rozstrzygnięcia, rezultat wdrożenia, pomiar rezultatu i uczenie postdecyzyjne mogą być ważne dla przedsiębiorstwa, ale pozostają poza obecnym zakresem metodyki. To rozróżnienie chroni podstawową granicę jej odpowiedzialności:

STANDARD

VBM Sprint przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia. Właściciel rozstrzyga.

3. Od materiału do mechanizmu

Materiał jest początkiem, nie odpowiedzią

VBM Sprint pracuje na materiale dotyczącym konkretnego przedsiębiorstwa. Mogą to być dane, dokumenty, wypowiedzi, obserwacje, doświadczenia właściciela oraz inne informacje istotne dla rozpatrywanego problemu lub intencji. Sam fakt, że materiał jest dostępny, nie oznacza jednak, że wiadomo już, co się dzieje.

Dane mogą być niepełne. Dwie osoby mogą inaczej interpretować tę samą sytuację. Wielokrotnie powtarzana opinia nadal może pozostawać opinią. To, czego przedsiębiorstwo nie mierzy albo czego uczestnicy procesu nie wiedzą, nie przestaje istnieć tylko dlatego, że nie można tego szybko uzupełnić. Dlatego materiał trzeba najpierw uporządkować.

Wiedzieć, zakładać i nie wiedzieć

Jedną z podstawowych funkcji VBM Sprint jest zachowanie różnicy pomiędzy tym, co ma wystarczającą podstawę, a tym, co wymaga dalszego sprawdzenia. Nie oznacza to obowiązku stosowania jednej określonej klasyfikacji ani ustalonej liczby statusów. Znaczenie ma sama funkcja rozróżnienia.

STANDARD

Proces powinien zachowywać rozróżnienie pomiędzy treścią twierdzenia a podstawą, na której jest ono oparte.

WYJAŚNIENIE

W praktyce oznacza to możliwość wskazania zarówno tego, co jest twierdzone, jak i tego, na czym dane twierdzenie się opiera.

STANDARD

Siła twierdzenia $\leq$ siła jego podstawy

Jeżeli nie można wskazać podstawy twierdzenia, nie powinno ono uzyskiwać większej pewności tylko dlatego, że dobrze pasuje do dotychczasowego obrazu przedsiębiorstwa.

STANDARD

Dotyczy to również niewiedzy. Niewiedza pozostaje niewiedzą.

Jeżeli brakuje informacji, nie trzeba natychmiast wypełniać luki przypuszczeniem. Jawnie wskazana niewiedza wyznacza granicę tego, co można obecnie uzasadnić i pozostaje częścią uporządkowanego obrazu sytuacji.

WARTO DOCZYTAĆ

Zarządzanie oparte na dowodach

Podejście to pomaga utrzymać rozróżnienie między tym, co ma wystarczającą podstawę, a tym, co pozostaje interpretacją, przypuszczeniem albo niewiedzą. Nie chodzi o zastąpienie doświadczenia właściciela wyłącznie danymi, lecz o to, aby siła twierdzenia nie była większa niż siła jego podstawy.

Punkt wejścia: Rousseau (2006).

Obserwacja nie jest jeszcze wyjaśnieniem

Uporządkowanie materiału pozwala lepiej powiedzieć, co obserwujemy. To jednak nadal nie odpowiada na pytanie: dlaczego obserwowany wzorec powstaje, utrzymuje się albo powraca?

Spadająca sprzedaż jest obserwacją.

Rosnąca rotacja jest obserwacją.

Częste opóźnienia są obserwacją.

Silne zaangażowanie właściciela w bieżące decyzje również można zaobserwować.

Każde z tych zjawisk może być ważne, ale żadne samo w sobie nie wyjaśnia jeszcze sytuacji. Dlatego VBM Sprint nie powinien zatrzymywać się na katalogu problemów, wyzwań czy dylematów.

Pojedyncze pola nie wystarczają bez relacji

Zjawiska w przedsiębiorstwie rzadko mają znaczenie wyłącznie w granicach jednego obszaru organizacji. Problem sprzedażowy może być związany ze sposobem podejmowania decyzji, dostępnością kompetencji, konstrukcją oferty, relacjami z klientami albo kilkoma z tych elementów jednocześnie. Nie oznacza to, że każdy problem wymaga zbudowania kompletnej mapy całego przedsiębiorstwa.

Potrzebne jest rozpoznanie tych relacji i zależności, które mogą być istotne dla konkretnego problemu właściciela. Diagnoza staje się więc relacyjna.

Istotne jest nie tylko pytanie:

co się dzieje?

ale również:

z czym może być to związane?

co zmienia się razem z tym zjawiskiem?

co może je wzmacniać, ograniczać albo podtrzymywać?

Tak zaczyna powstawać obraz wykraczający poza pojedyncze obserwacje.

WARTO DOCZYTAĆ

Myślenie systemowe

Odniesienie to pomaga patrzeć na przedsiębiorstwo nie jako zbiór odrębnych obszarów, lecz jako układ wzajemnie powiązanych elementów. Zjawisko widoczne w jednym miejscu może być skutkiem relacji przebiegających przez kilka części organizacji, dlatego diagnoza nie zatrzymuje się na pojedynczych polach, lecz szuka istotnych zależności między nimi.

Punkt wejścia: Senge (1990).

Od wzorca do mechanizmu

Centralnym zadaniem diagnostycznym VBM Sprint jest przejście od obserwowanych zjawisk, poprzez rozpoznanie istotnych relacji i zależności, do uzasadnionej rekonstrukcji mechanizmu. Mechanizm jest próbą wyjaśnienia, dlaczego określony wzorzec powstaje lub się utrzymuje. Nie jest nazwą problemu. Nie jest również automatycznie prawdziwy tylko dlatego, że brzmi przekonująco.

Mechanizm jest uzasadnioną rekonstrukcją wyjaśniającą. Powinien więc wynikać z dostępnego materiału i rozpoznanych relacji, mieć możliwą do wskazania podstawę oraz pozostawać podatny na sprawdzenie i zakwestionowanie.

To ważna różnica.

Można bardzo trafnie opisać objawy przedsiębiorstwa i nadal nie rozumieć mechanizmu, który je wytwarza. Można też stworzyć bardzo atrakcyjne wyjaśnienie, które nie ma wystarczającej podstawy. VBM Sprint powinien chronić przed obiema sytuacjami.

PRAKTYKA

Przykład przewodni ma charakter ilustracyjny. Pokazuje tok rozumowania; nie stanowi empirycznego dowodu skuteczności metodyki.

W przykładzie przedsiębiorstwo doświadcza spowolnienia pozyskiwania nowych klientów.

Samo stwierdzenie:

PRAKTYKA

„mamy problem ze sprzedażą”

nie jest jeszcze mechanizmem.

Dalszy materiał może pokazać, że najważniejsze relacje z klientami pozostają skupione wokół właściciela, nowe oferty wymagają jego osobistego zaangażowania, a zespół nie ma wystarczającej samodzielności w prowadzeniu części procesu sprzedażowego.

PRAKTYKA

Dopiero po połączeniu tych obserwacji można rozważać wyjaśnienie, w którym ograniczeniem nie jest sama „słaba sprzedaż”, lecz sposób powiązania pozyskiwania klientów z osobistą dostępnością właściciela.

To nadal nie jest automatycznie prawda.

Jest to kandydat na mechanizm, który powinien zostać skonfrontowany z pozostałym materiałem i alternatywnymi wyjaśnieniami.

Przykład pokazuje sposób myślenia. Nie ustanawia obowiązkowego sposobu prowadzenia diagnozy.

Mechanizm musi dać się zakwestionować

Mechanizm powinien pozostawać możliwy do uzasadnienia, sprawdzenia i zakwestionowania. Oznacza to możliwość wskazania podstawy wyjaśnienia, jego ograniczeń oraz alternatywnych interpretacji zgodnych z materiałem. Nie oznacza to konieczności stosowania jednej formalnej procedury weryfikacji.

Chodzi o zachowanie podstawowej dyscypliny poznawczej: wyjaśnienie nie uzyskuje statusu mechanizmu wyłącznie dzięki spójnej narracji albo autorytetowi osoby, która je formułuje.

WARTO DOCZYTAĆ

Wyjaśnianie przyczynowe i alternatywne wyjaśnienia

Mechanizm nie uzyskuje znaczenia tylko dlatego, że tworzy przekonującą narrację. Powinien być możliwy do powiązania z materiałem, relacjami i obserwowanym wzorcem oraz pozostawać otwarty na alternatywne wyjaśnienia. To chroni diagnozę przed myleniem atrakcyjnej interpretacji z wystarczająco uzasadnionym wyjaśnieniem.

Punkt wejścia: Chamberlin (1890).

Wystarczająco dobrze dla problemu

Celem diagnozy nie jest odkrycie kompletnej prawdy o przedsiębiorstwie. Nie trzeba również wyjaśnić każdego zjawiska, które pojawi się podczas pracy. Mechanizm ma być wystarczająco uzasadniony i wystarczająco istotny dla problemu lub intencji, od których rozpoczął się proces. To pozwala zachować koncentrację.

VBM Sprint nie buduje pełnego modelu przyczynowego przedsiębiorstwa. Diagnoza ma zapewnić wystarczające rozumienie tego, co ma znaczenie dla przygotowywanego rozstrzygnięcia.

Rezultat przejścia od materiału do mechanizmu

Przejście od materiału do mechanizmu nie usuwa całej niepewności. Powinno jednak pozostawić bardziej uporządkowany obraz:

- co ma wystarczającą podstawę;
- czego nadal nie wiadomo;
- jakie relacje są istotne dla rozpatrywanego problemu;
- jaki mechanizm ma wystarczającą podstawę, aby wyjaśniać obserwowany wzorec na obecnym poziomie wiedzy;
- gdzie pozostają istotne ograniczenia tego wyjaśnienia.

Mechanizm nie jest jeszcze podstawą rozstrzygnięcia. Otwiera pytanie o konsekwencje dla problemu właściciela i możliwych działań.

4. Od mechanizmu do podstawy rozstrzygnięcia

Mechanizm to jeszcze nie odpowiedź

W logice VBM Sprint uzasadniona rekonstrukcja mechanizmu nie jest jeszcze podstawą rozstrzygnięcia. Mechanizm pozwala nie tylko opisać obserwowany wzorzec, lecz także przedstawić możliwe do uzasadnienia wyjaśnienie tego, dlaczego powstaje, utrzymuje się albo powraca.

Jest to ważny element diagnozy. Nie stanowi jednak jej punktu końcowego. Mechanizm sam w sobie nie określa jeszcze, jakie konsekwencje ma rozpoznana zależność dla problemu lub intencji właściciela.

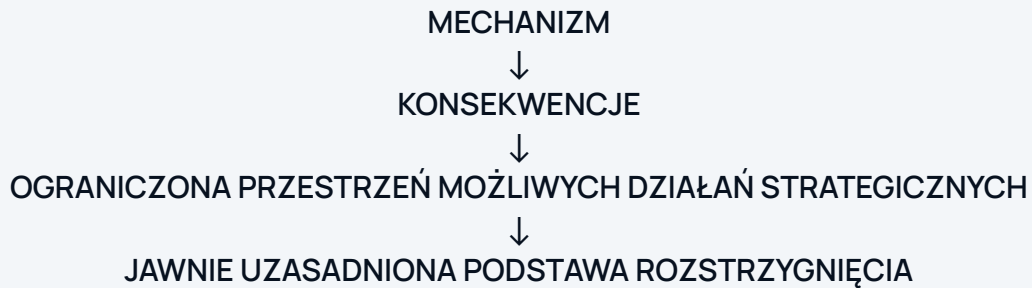
Kluczowe pytanie brzmi:

jeżeli właśnie tak działa istotny mechanizm, jakie ma to konsekwencje dla właściciela i jego możliwych działań?

Przeddecyzyjna logika VBM Sprint łączy mechanizm z konsekwencjami i podstawą rozstrzygnięcia.

Jej kierunek jest następujący:

WYJAŚNIENIE · LOGIKA PROCESU



Nie jest to obowiązkowa czteroetapowa procedura. To sposób pokazania funkcji, które trzeba połączyć, aby rozpoznany mechanizm rzeczywiście stał się użyteczny dla przygotowywanego rozstrzygnięcia.

Co wynika z mechanizmu?

Mechanizm pomaga wyjaśnić sytuację. Konsekwencje pokazują, co to wyjaśnienie oznacza dla konkretnego problemu właściciela. Nie chodzi o stworzenie listy wszystkich możliwych następstw. Istotne są przede wszystkim te konsekwencje, które zmieniają sposób patrzenia na rozpatrywane rozstrzygnięcie.

Jeżeli określony mechanizm rzeczywiście działa, może na przykład:

- ograniczać skuteczność części działań;
- powodować, że rozwiązanie widocznego objawu nie usuwa jego źródła;
- sprawiać, że pewne działania będą wzmacniały istniejące ograniczenie;
- ujawniać zależność, którą trzeba uwzględnić przed dokonaniem rozstrzygnięcia;
- zmieniać znaczenie informacji, które wcześniej wydawały się oczywiste.

Konsekwencja nie jest przy tym pewną prognozą przyszłości. Jej siła nie może być większa niż siła mechanizmu, z którego została wyprowadzona. Jeżeli mechanizm pozostaje częściowo niepewny, również wnioski z niego wynikające powinny zachować tę niepewność.

Zasada pozostaje więc ta sama:

STANDARD

$\text{SIŁA TWIERDZENIA} \leq \text{SIŁA JEGO PODSTAWY}$.

WARTO DOCZYTAĆ

Szkoły zarządzania strategicznego

Działania strategiczne można oceniać z różnych perspektyw. Pozycja rynkowa, zasoby przedsiębiorstwa, zdolność do zmiany, zachowania decydentów czy przebieg procesów strategicznych pokazują inne aspekty tej samej sytuacji. Metodyka nie zakłada jednego uniwersalnego podejścia. Znaczenie ma to, która perspektywa pomaga lepiej zrozumieć rozpoznany mechanizm i jego konsekwencje.

Punkt wejścia: Mintzberg, Ahlstrand i Lampel (1998).

Konsekwencje zaczynają ograniczać przestrzeń działań

Właściciel stojący przed ważnym rozstrzygnięciem może mieć wiele możliwych reakcji. Może zwiększyć sprzedaż, zatrudnić ludzi, zmienić ofertę, delegować odpowiedzialność, pozyskać inwestora, wejść na nowy rynek, przebudować proces albo zdecydować, że na razie nie będzie dokonywał większej zmiany.

Sama liczba dostępnych pomysłów nie oznacza jednak, że wszystkie mają taki sam sens. Rozpoznanie istotnego mechanizmu i jego konsekwencji pozwala ponownie ocenić część możliwych działań. Niektóre mogą nie dotyczyć mechanizmu uznanego za istotny. Inne mogą być z nim sprzeczne. Jeszcze inne mogą pozostawać sensowne, ale tylko pod określonymi warunkami.

W ten sposób możliwe staje się ograniczanie szerokiego zbioru potencjalnych reakcji do działań pozostających uzasadnionych w świetle rozpoznanej sytuacji. To właśnie oznacza ograniczona przestrzeń możliwych działań strategicznych. Nie chodzi o znalezienie wszystkich możliwych działań. Nie chodzi również o automatyczne wskazanie jednego „najlepszego” rozwiązania.

Chodzi o lepsze rozpoznanie, które kierunki działania mają sens w świetle tego, co obecnie rozumiemy o sytuacji, a które tracą część swojego uzasadnienia. Ograniczenie przestrzeni działań nie zamyka więc decyzji. Porządkuje przestrzeń, w której decyzja będzie podejmowana.

WARTO DOCZYTAĆ

Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa

Ramy teoretyczne takie jak macierz Ansoffa mogą pomagać uporządkować możliwe kierunki działania, gdy problem właściciela dotyczy rozwoju przedsiębiorstwa. Nie wskazują jednak, który kierunek należy wybrać. Ich wartość polega na uporządkowaniu przestrzeni możliwości, która następnie musi zostać skonfrontowana z rozpoznanym mechanizmem, ograniczeniami i intencją właściciela.

Punkt wejścia: Ansoff (1957).

PRAKTYKA

W przedsiębiorstwie z przykładu pozyskiwanie nowych klientów zwalnia. Dostępny materiał wskazywał, że najważniejsze relacje z klientami pozostają skupione wokół właściciela, nowe oferty wymagają jego osobistego zaangażowania, a zespół ma ograniczoną samodzielność w części procesu sprzedażowego.

Kandydatem na mechanizm nie jest samo stwierdzenie:

PRAKTYKA

„mamy problem ze sprzedażą”

lecz zależność:

PRAKTYKA

zdolność do pozyskiwania i rozwijania relacji z klientami jest silnie związana z osobistą dostępnością właściciela.

Taka rekonstrukcja, jeżeli ma wystarczającą podstawę, pozwala rozpatrywać jej konsekwencje dla problemu właściciela.

Jedną z nich może być to, że samo zwiększenie liczby potencjalnych klientów nie musi rozwiązać problemu. Większy napływ zapytań może nawet zwiększyć obciążenie właściciela, jeżeli kluczowe etapy procesu nadal wymagają jego osobistego udziału.

Podobnie samo zatrudnienie kolejnej osoby do sprzedaży nie musi usunąć ograniczenia, jeżeli relacje, wiedza, uprawnienia albo decyzje potrzebne do prowadzenia klientów nadal pozostają skoncentrowane wokół właściciela.

Nie oznacza to, że zwiększenie działań sprzedażowych albo zatrudnienie nowej osoby jest z definicji błędne. Oznacza jedynie, że w świetle rozpoznanego mechanizmu nie można zakładać, że działania te same w sobie usuną zidentyfikowane ograniczenie.

PRAKTYKA · ciąg dalszy

Przestrzeń możliwych działań strategicznych zaczyna się więc zmieniać. Większego znaczenia mogą nabierać kierunki dotyczące sposobu przekazywania relacji z klientami, samodzielności zespołu, rozłożenia odpowiedzialności albo takiej organizacji procesu, która zmniejsza zależność od osobistej dostępności właściciela.

To nadal nie wskazuje jednej decyzji.

Właściciel może mieć inne ograniczenia, priorytety, ryzyka i intencje, które trzeba uwzględnić.

Przykład pokazuje wyłącznie logikę przejścia:

PRAKTYKA

rozpoznany mechanizm może zmieniać sposób oceny możliwych działań. Nie ustanawia obowiązkowego sposobu ich wyboru.

WARTO DOCZYTAĆ

Zasoby i zdolność do zmiany

W metodyce ten punkt odniesienia pomaga zwrócić uwagę nie tylko na to, co przedsiębiorstwo mogłoby zrobić, lecz także na to, czy ma zasoby i zdolności potrzebne do realizacji takiego kierunku albo czy może je przebudować. Dwa strategicznie atrakcyjne warianty mogą więc różnić się znacząco tym, jak dobrze odpowiadają rzeczywistej konfiguracji przedsiębiorstwa.

Punkt wejścia: Barney (1991); Teece, Pisano i Shuen (1997).

Ograniczona przestrzeń działań nie jest rekomendacją decyzji

To rozróżnienie jest szczególnie ważne. VBM Sprint nie ma zastąpić rozstrzygnięcia właściciela rekomendacją wygenerowaną przez proces. Możliwe jest, że po rozpoznaniu mechanizmu nadal pozostanie kilka sensownych kierunków działania.

Mogą one różnić się skalą, ryzykiem, kosztem, czasem, odwracalnością albo zgodnością z intencją właściciela. Mogą również wymagać dodatkowych informacji, których na tym etapie jeszcze nie ma.

VBM Sprint nie powinien ukrywać tej sytuacji poprzez pozorną precyzję. Jeżeli istnieje kilka uzasadnionych możliwości, należy zachować tę wielość. Jeżeli czegoś nadal nie wiadomo, niewiedza nadal pozostaje niewiedzą. Jeżeli określone działanie ma sens tylko przy przyjęciu konkretnego założenia, założenie powinno pozostać widoczne.

Celem nie jest doprowadzenie procesu do jednej odpowiedzi za wszelką cenę. Celem jest doprowadzenie go do miejsca, w którym właściciel może rozstrzygać na podstawie bardziej uporządkowanego, jawnego i uzasadnionego rozumienia sytuacji.

Co jest podstawą rozstrzygnięcia?

Jawne uzasadniona podstawa rozstrzygnięcia jest punktem dojścia rdzenia metodyki. Nie należy rozumieć jej jako obowiązkowego formularza, raportu o ustalonej strukturze ani automatycznie wygenerowanej rekomendacji. Jej funkcją jest połączenie wcześniejszego rozumowania w sposób wystarczająco przejrzysty, aby właściciel mógł zobaczyć, na czym opiera się przygotowanie jego rozstrzygnięcia. Powinien być widoczny związek pomiędzy:

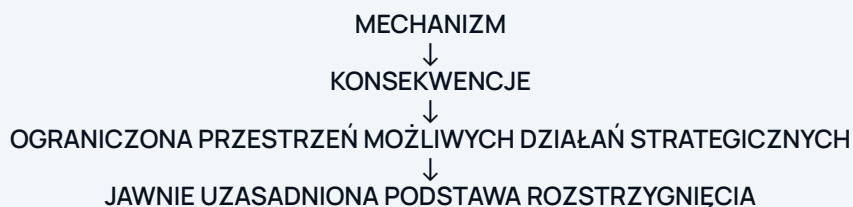
- problemem, wyzwaniem, dylematem lub intencją właściciela,
- rozpoznany mechanizmem,
- jego istotnymi konsekwencjami
- oraz przestrzenią działań, która pozostaje sensowna w świetle tego rozpoznania.

Równie ważne jest zachowanie ograniczeń tego obrazu. Jeżeli istotne pozostają alternatywne wyjaśnienia, niewiedza, warunki albo niepewność, nie znikają one tylko dlatego, że proces zbliża się do końca. Jawne uzasadnienie oznacza właśnie możliwość zobaczenia toku rozumowania oraz jego podstaw, a nie stworzenie wrażenia pewności tam, gdzie jej nie ma.

Szczegółowa logika przejścia pozostaje częściowo otwarta

Kierunek przeddecyzyjnego rozumowania należy do aktualnego rdzenia metodyki:

WYJAŚNIENIE · LOGIKA PROCESU



Nie oznacza to jednak, że szczegółowa logika wykonywania wszystkich tych przejść została już w metodyce ostatecznie opisana. W szczególności nadal wymaga dalszego odtworzenia i sprawdzenia:

- w jaki sposób w konkretnych przypadkach przechodzić od mechanizmu do jego istotnych konsekwencji;
- według jakiej rzeczywiście wykonywanej logiki konsekwencje ograniczają szeroki zbiór potencjalnych reakcji;
- co dokładnie i w jakiej minimalnej formie powinno tworzyć podstawę rozstrzygnięcia właściciela.

W Przewodniku nie rozwiązuje się tej luki poprzez ustanowienie nowej procedury. Nie wprowadza się obowiązkowego zestawu kryteriów wyboru. Nie ustanawia się również jednego formularza podstawy rozstrzygnięcia. W aktualnym Standardzie określony jest kierunek procesu, natomiast szczegółowa logika części przejść pozostaje otwarta.

Granica obecnego zakresu metodyki

Punktem końcowym rdzenia metodyki jest jawnie uzasadniona podstawa rozstrzygnięcia właściciela. Poza obecnym zakresem metodyki pozostają: rozstrzygnięcie właściciela, wdrożenie rozstrzygnięcia, rezultat wdrożenia, pomiar rezultatu i uczenie postdecyzyjne.

5. Stosowanie Standardu VBM Sprint®

VBM Sprint ma określoną logikę, funkcje i granice. Ich zachowanie jest warunkiem stosowania metodyki zgodnie ze Standardem. Nie oznacza to jednak, że każde zastosowanie musi wyglądać tak samo. Przedsiębiorstwa różnią się skalą, historią, dostępnością informacji, strukturą problemu oraz sposobem, w jaki właściciel rozumie swoją sytuację. Różny może być również materiał dostępny na początku pracy. Standard zapewnia wspólną logikę. Konkretnie zastosowanie nadaje jej formę odpowiednią do sytuacji. Dlatego VBM Sprint nie jest ani dowolnym procesem konsultingowym, ani sztywnym scenariuszem wykonawczym.

Standard i jego zastosowanie

Standard VBM Sprint określa to, co w zastosowaniu metodyki musi zostać zachowane. Nie ustanawia przez to jednej obowiązkowej formy realizacji. Istotą zgodności nie jest więc odtworzenie identycznej liczby spotkań, wykorzystanie tych samych formularzy ani przeprowadzenie pracy według jednego scenariusza. Istotne jest zachowanie logiki oraz funkcji, które ta logika pełni.

W praktyce oznacza to jednocześnie utrzymanie dwóch zasad:

STANDARD

ELASTYCZNOŚĆ NIE OZNACZA DOWOLNOŚCI

oraz:

STANDARD

STANDARD NIE OZNACZA JEDNEGO SCENARIUSZA WYKONANIA

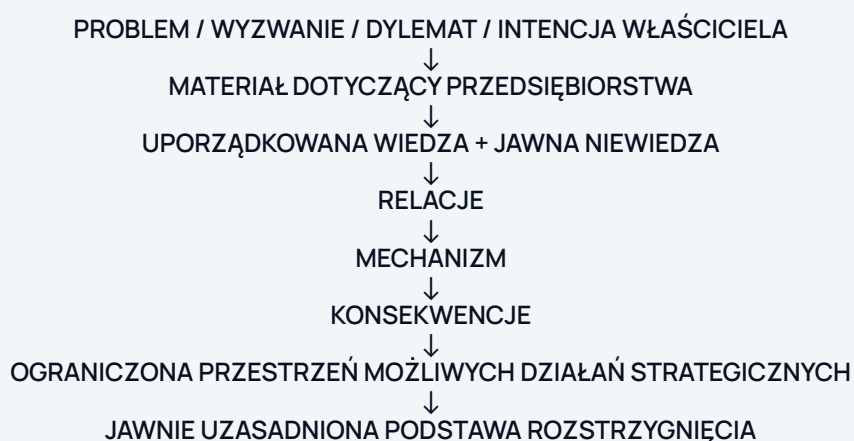
Proces, który pomija zasadnicze funkcje, nie staje się VBM Sprint tylko dlatego, że wykorzystuje podobne narzędzia, nazwy lub formę warsztatową. Z drugiej strony różnice w organizacji pracy nie oznaczają automatycznie odejścia od Standardu. Rozstrzygające znaczenie ma to, czy zachowana została logika metodyki, a nie to, czy dwa zastosowania wyglądają identycznie z zewnątrz.

To, co pozostaje stałe

Zmienność konkretnego zastosowania nie zmienia podstawowej logiki VBM Sprint. Standard utrzymuje transformację prowadzącą od problemu, wyzwania, dylematu lub intencji właściciela, przez materiał dotyczący przedsiębiorstwa, do jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia.

Jej zasadnicza logika obejmuje:

WYJAŚNIENIE · LOGIKA PROCESU



Cztery funkcje: zakotwiczenie → uporządkowanie wiedzy i niewiedzy → diagnoza i wyjaśnienie → od wyjaśnienia do podstawy rozstrzygnięcia.

Nie jest to obowiązkowa agenda spotkania ani lista formularzy do wypełnienia. Jest to logika funkcjonalna Standardu.

Poszczególne zastosowania mogą różnić się sposobem, w jaki funkcje te zostają zrealizowane i przedstawione. Nie mogą jednak zastąpić ich innymi funkcjami bez zmiany charakteru metodyki. Metodyka służy przygotowaniu podstawy rozstrzygnięcia, która pozostaje uporządkowana, jawna i możliwa do uzasadnienia przy zachowaniu istotnej niewiedzy i niepewności. Nie przejmuje od właściciela odpowiedzialności za rozstrzygnięcie.

To, co może przyjmować różną formę

Standard jest stosowany w przedsiębiorstwach o różnych warunkach działania. Nie istnieje zatem założenie, że każde zastosowanie powinno mieć identyczną postać organizacyjną. Różnić może się między innymi dostępny materiał, zakres informacji wymagających uporządkowania, sposób reprezentacji zależności oraz forma pracy umożliwiające ich właściwe rozpoznanie. Różna może być także intensywność pracy nad poszczególnymi elementami.

Przedsiębiorstwo, w którym zasadniczy problem wynika z nieuporządkowanego materiału, wymaga innego rozłożenia uwagi niż przedsiębiorstwo, w którym materiał jest bogaty, lecz niejasny pozostaje mechanizm wyjaśniający obserwowane zjawiska i pozwalający rozpatrywać ich konsekwencje. Zmiana formy nie oznacza jednak zmiany funkcji.

To rozróżnienie jest podstawowe:

STANDARD

FORMA REALIZACJI MOŻE SIĘ ZMIENIAĆ
FUNKCJA STANDARDU POZOSTAJE

Elastyczność metodyki służy dostosowaniu sposobu pracy do rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa. Nie służy dowolnemu skracaniu, pomijaniu lub zastępowaniu elementów logiki metodyki.

Narzędzia nie są Standardem

VBM Sprint może wykorzystywać narzędzia wspierające analizę, porządkowanie materiału, reprezentowanie relacji albo komunikowanie wyników pracy. Mogą to być między innymi formularze, mapy, diagramy, zestawy pytań, techniki analityczne, szablony lub określone formy pracy warsztatowej. Narzędzia te są ważne. Nie są jednak same w sobie Standardem VBM Sprint.

STANDARD

NARZĘDZIE REALIZUJE FUNKCJĘ STANDARDU
NIE DEFINIUJE STANDARDU

Samo zastosowanie formularza kojarzonego z VBM Sprint nie oznacza jeszcze zastosowania metodyki. Podobnie samo przeprowadzenie warsztatu, zebranie informacji od właściciela czy stworzenie mapy przedsiębiorstwa nie przesądza o zgodności procesu z VBM Sprint.

Znaczenie narzędzia wynika z funkcji, którą pełni w logice metodyki. Ta zasada pozwala również rozwijać praktykę bez utożsamiania aktualnego zestawu narzędzi z trwałą logiką Standardu. Nowe rozwiązania wykonawcze mogą pojawiać się wraz z rozwojem praktyki i wiedzy. Nie mogą jednak poprzez samo użycie redefiniować Standardu.

Zgodność bez proceduralnej identyczności

Dwa zastosowania VBM Sprint mogą różnić się widoczną formą, a jednocześnie realizować tę samą logikę Standardu. Mogą również wyglądać podobnie, a mimo to różnić się zasadniczo pod względem tego, czy rzeczywiście zachowują funkcje VBM Sprint.

Dlatego zewnętrzne podobieństwo procesu nie jest wystarczającym kryterium jego zgodności ze Standardem. Znaczenie ma zachowanie logiki, funkcji i granic metodyki. Nie oznacza to pełnej swobody. Brak jednego obowiązkowego scenariusza wykonawczego nie usuwa zależności logicznych występujących wewnątrz VBM Sprint.

Mechanizm musi mieć podstawę pozwalającą go uzasadnić. Konsekwencje muszą wynikać z rozpoznanego mechanizmu. Przestrzeń możliwych działań strategicznych musi pozostawać powiązana z mechanizmem i jego konsekwencjami. Podstawa rozstrzygnięcia musi być możliwa do wyjaśnienia. Elastyczność dotyczy zatem sposobu realizacji Standardu, a nie dowolności jego treści.

WARTO DOCZYTAĆ

Doradztwo procesowe a model ekspercki

Proces nie powinien zastępować właściciela gotową odpowiedzią ani sprowadzać zgodności do poprawnego użycia narzędzi. Rolą metodyki jest uporządkowanie drogi do podstawy rozstrzygnięcia, przy zachowaniu odpowiedzialności właściciela za dokonanie samego rozstrzygnięcia.

Punkt wejścia: Schein (1999).

Przewodnik wyjaśnia zasadę elastyczności sposobu realizacji przy zachowaniu logiki, funkcji i granic Standardu. Nie określa natomiast szczegółowego scenariusza prowadzenia VBM Sprint, obowiązkowego zestawu narzędzi, sposobu moderacji ani formalnej procedury weryfikacji praktyka. Szczegółowa wiedza wykonawcza, rozwój narzędzi, kompetencje oraz formalna weryfikacja należą do właściwych im artefaktów systemu VBM Sprint. Standard pozostaje wspólny. Sposób jego realizacji może odpowiadać rzeczywistemu przedsiębiorstwu, problemowi i materiałowi, z którym pracuje VBM Sprint.

6. Granice VBM Sprint®

Granica rozstrzygnięcia

STANDARD

VBM Sprint przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia

STANDARD

Właściciel rozstrzyga

Ta granica należy do podstawowych właściwości metodyki. VBM Sprint porządkuje dostępny materiał, ujawnia niewiedzę, pozwala rozpoznawać istotne relacje i rekonstruować mechanizmy wyjaśniające obserwowane zjawiska. Ich konsekwencje stanowią podstawę do ograniczania przestrzeni możliwych działań strategicznych.

Nie oznacza to jednak, że metodyka dokonuje wyboru za właściciela.

Podstawa rozstrzygnięcia i samo rozstrzygnięcie są dwiema różnymi kategoriami.

PODSTAWA ROZSTRZYGNIĘCIA ≠ ROZSTRZYGNIĘCIE

Podstawa rozstrzygnięcia powinna pozwalać wyjaśnić, na czym opiera się rozważany kierunek działania, jakie mechanizmy i konsekwencje zostały rozpoznane, czego nadal nie wiadomo oraz jakie ograniczenia towarzyszą dostępnej wiedzy. Ostateczny wybór pozostaje po stronie właściciela.

Wynika to również z jego szczególnej pozycji w przedsiębiorstwie. To właściciel ponosi skutki rozstrzygnięcia, pozostaje związany z jego konsekwencjami i decyduje, jakie znaczenie przypisać poszczególnym przesłankom w konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa.

VBM Sprint nie zastępuje tego osądu. Służy przygotowaniu jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia. Nie przesądza o jakości decyzji ani o jej wyniku.

Granica ta chroni zarówno odpowiedzialność właściciela, jak i znaczenie samego Standardu. VBM Sprint nie przejmuje funkcji decydenta. Tworzy warunki, w których rozstrzygnięcie może zostać oparte na bardziej uporządkowanej i możliwej do wyjaśnienia podstawie z zachowaniem jawnej niewiedzy i niepewności.

Co znajduje się poza obecnym zakresem metodyki?

Obecny zakres rdzenia metodyki kończy się na przygotowaniu jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia właściciela.

Oznacza to, że kolejne zdarzenia związane z decyzją nie stają się automatycznie częścią metodyki. Poza tym zakresem pozostają w szczególności:

STANDARD

ROZSTRZYGNIĘCIE WŁAŚCICIELA
WDROŻENIE ROZSTRZYGNIĘCIA
REZULTAT WDROŻENIA
POMIAR REZULTATU
UCZENIE POSTDECYZYJNE

Elementy te mogą pozostawać bezpośrednio związane z sytuacją, której dotyczył VBM Sprint, lecz nie należą do obecnego zakresu Standardu. To rozróżnienie jest istotne.

Proces przygotowania rozstrzygnięcia, samo rozstrzygnięcie oraz jego późniejsza realizacja stanowią różne poziomy odpowiedzialności i wymagają odmiennych zdolności. VBM Sprint koncentruje się na poziomie diagnostyczno-przeddecyzyjnym. Nie ustanawia przez to kompletnego systemu planowania wdrożenia, zarządzania zmianą, kontroli wykonania ani pomiaru skutków podjętej decyzji.

Ich znaczenie dla przedsiębiorstwa nie zmienia ich statusu: pozostają poza obecnym zakresem metodyki i nie należy włączać ich do VBM Sprint bez odpowiedniej podstawy normatywnej i empirycznej. Granica Standardu nie powinna być rozszerzana tylko dlatego, że dalsze etapy procesu decyzyjnego są logicznie potrzebne przedsiębiorstwu.

STANDARD

To, co następuje po VBM Sprint, nie staje się przez to automatycznie VBM Sprint

Ta sama zasada działa również w przeciwnym kierunku. Nie każdy element wspierający przygotowanie rozstrzygnięcia należy do Standardu tylko dlatego, że może być użyteczny w konkretnym zastosowaniu. O przynależności do Standardu nie decyduje użyteczność elementu, lecz jego miejsce w obowiązującej logice VBM Sprint.

Dlatego granica metodyki pozostaje precyzyjna: VBM Sprint przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia. Właściciel rozstrzyga. Dalsza realizacja decyzji pozostaje poza obecnym zakresem metodyki.

Granica obietnicy VBM Sprint®

VBM Sprint nie jest systemem gwarantującym określony rezultat strategiczny. Standard zobowiązuje do zachowania określonej logiki pracy: zarządzania wartością przedsiębiorstwa realizowanego z rygiorem podejścia zwinnego dostosowanego do pracy z właścicielem.

Zgodne zastosowanie VBM Sprint musi tę logikę zachować. Oznacza to zachowanie właścicielskiej orientacji na wartość, koncentrację na rzeczywistym problemie, wyzwaniu, dylemacie lub intencji właściciela, pracę na dostępnym materiale, jawne zachowanie niewiedzy, rozpoznawanie relacji i mechanizmów oraz prowadzenie rozumowania w kierunku uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia.

Rygor podejścia zwinnego oznacza przy tym pracę skoncentrowaną, ograniczoną zakresem i czasem oraz podporządkowaną uzyskaniu wiedzy użytecznej dla konkretnego rozstrzygnięcia. Nie oznacza uproszczenia wymagań poznawczych ani rezygnacji z uzasadniania twierdzeń. Ta obietnica dotyczy logiki Standardu, a nie rezultatu późniejszej decyzji.

Zastosowanie VBM Sprint może prowadzić do uporządkowania materiału dotyczącego przedsiębiorstwa, ujawnienia niewiedzy, rekonstrukcji istotnych mechanizmów oraz przygotowania jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia. Nie oznacza to jednak gwarancji trafności późniejszej decyzji.

STANDARD

JAWNIE UZASADNIONA PODSTAWA ROZSTRZYGNIĘCIA ≠ GWARANCJA TRAFNEJ DECYZJI

VBM Sprint nie wybiera również za właściciela „najlepszego” działania. Rozpoznanie mechanizmu i jego konsekwencji może ograniczać przestrzeń możliwych działań strategicznych. Nie oznacza to jednak obiektywnej optymalizacji ani wykazania, że jeden wariant jest najlepszy niezależnie od warunków, preferencji właściciela, przyjętego poziomu ryzyka czy późniejszego rozwoju sytuacji.

Metodyka przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia. Nie zastępuje osądu właściciela. Nie może również gwarantować skuteczności wdrożenia ani rezultatu osiągniętego po podjęciu decyzji. Pomiedzy podstawą rozstrzygnięcia a rezultatem znajdują się kolejne zdarzenia i działania pozostające poza obecnym zakresem metodyki.

Dlatego nieuprawnione byłoby utożsamienie:

WYJAŚNIENIE

zastosowania VBM Sprint z osiągnięciem oczekiwanego wyniku strategicznego.

Dotychczasowe zastosowania metodyki nie dają również podstawy do formułowania uniwersalnego twierdzenia o jej skuteczności postdecyzyjnej.

Mogą pokazywać, że określony sposób pracy porządkował podstawę poznawczą właściciela, ujawniał istotne relacje i mechanizmy oraz wpływał na przestrzeń rozważanych działań strategicznych. Nie jest to jednak to samo co wykazanie długookresowej skuteczności decyzji podjętych po zakończeniu procesu.

STANDARD

STUDIUM PRZYPADKU NIE JEST AUTOMATYCZNIE DOWODEM UNIWERSALNEJ SKUTECZNOŚCI

Granica ta wynika z podstawowej zasady VBM Sprint:

STANDARD

SIŁA TWIERDZENIA $\leq$ SIŁA JEGO PODSTAWY.

Metodyka powinna być oceniana zgodnie z tym, co rzeczywiście obejmuje i co można uzasadnić na podstawie obecnego materiału.

Nie wymaga to osłabiania jej znaczenia. Wymaga precyzyjnego oddzielenia tego, co VBM Sprint może w sposób uzasadniony przygotować, od tego, czego nie może zagwarantować.

Niepewność pozostaje

VBM Sprint nie usuwa niepewności związanej z sytuacją przedsiębiorstwa ani z przyszłymi konsekwencjami decyzji. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepełnej wiedzy, zmienności otoczenia, ograniczonej dostępności informacji oraz niepewności dotyczącej przyszłych zdarzeń.

Standard nie zakłada, że wszystkie te ograniczenia można wyeliminować przed rozstrzygnięciem. W warunkach skrajnej niepewności, wynikającej między innymi z gwałtownych i trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu, ograniczona może być nie tylko dostępność informacji, lecz także możliwość wiarygodnego przewidywania przyszłych konsekwencji działań strategicznych.

VBM Sprint nie usuwa tej niepewności. Pozwala natomiast odróżnić to, co można uzasadnić na podstawie dostępnego rozpoznania, od tego, co pozostaje poza możliwością wiarygodnego przewidzenia.

Standard wymaga, aby nie zacierać granicy między tym, co ma wystarczającą podstawę, tym, co pozostaje interpretacją, a tym, czego nadal nie wiadomo. Jawna niewiedza nie jest błędem procesu. Jest informacją o granicy obecnego rozpoznania.

Brak danych, nierozstrzygnięta sprzeczność albo niepewność dotycząca przyszłego rozwoju sytuacji nie powinny być zastępowane pozorną pewnością tylko po to, aby doprowadzić proces do jednoznacznego wyniku.

Może się zdarzyć, że dostępny materiał nie pozwala wystarczająco uzasadnić żadnej z rozważanych rekonstrukcji mechanizmu. W takiej sytuacji należy zachować jawność tego ograniczenia. Potrzeba przygotowania rozstrzygnięcia nie stanowi dodatkowej podstawy dla wyjaśnienia.

Ujawnienie, dlaczego nie można obecnie uzasadnić mechanizmu, jest wartościowym wynikiem pracy poznawczej. Samo w sobie nie oznacza jednak osiągnięcia jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia, do której prowadzi logika VBM Sprint. Zakończenie pracy na danym etapie nie jest równoznaczne z osiągnięciem punktu końcowego procesu.

Ocena wyniku powinna zatem uwzględniać, które elementy rozumowania mają wystarczającą podstawę oraz gdzie dalsze przejście pozostaje nieuzasadnione. Pozwala to zachować wartość wykonanego rozpoznania bez przypisywania mu rezultatu, którego nie osiągnięto.

PRAKTYKA

Rozważmy wariant przykładu przewodniego, w którym materiał jest uboższy. W przykładowym przedsiębiorstwie pozyskiwanie nowych klientów zwalnia. Właściciel uczestniczy w przygotowywaniu ofert i zatwierdza warunki współpracy. Zespół wskazuje, że oczekiwanie na jego decyzje wydłuża obsługę zapytań.

Można więc rozważyć wyjaśnienie, zgodnie z którym osobista dostępność właściciela ogranicza pozyskiwanie klientów. Dostępny materiał nie pozwala jednak ustalić, czy właśnie ta zależność odpowiada za obserwowane spowolnienie. Firma nie zapisuje czasu obsługi poszczególnych zapytań ani powodów utraty klientów. Nie wiadomo również, czy w tym samym okresie zmieniła się jakość napływających zapytań lub atrakcyjność oferty wobec konkurencji.

Rozpoznano zatem zależność wymagającą uwagi, lecz nie uzasadniono jeszcze mechanizmu wyjaśniającego spowolnienie sprzedaży. Samo zaangażowanie właściciela nie wystarcza, aby uznać, że zwiększenie samodzielności zespołu usunie problem.

Wynikiem tej pracy jest uporządkowanie tego, co wiadomo, wskazanie możliwych wyjaśnień oraz ujawnienie informacji potrzebnych do ich sprawdzenia. Ma to wartość dla właściciela, ponieważ pokazuje, na czym nie można jeszcze oprzeć rozstrzygnięcia. Nie oznacza jednak, że osiągnięto punkt końcowy procesu VBM Sprint.

Jeżeli praca kończy się w tym miejscu, ograniczenie pozostaje jawne: nie ustalono dostatecznej podstawy, aby wyprowadzić z rozważanego mechanizmu uzasadnione konsekwencje dla działań strategicznych.

VBM Sprint nie wymaga pełnego obrazu przedsiębiorstwa. Wymaga natomiast, aby podstawa rozstrzygnięcia pozostawała możliwa do wyjaśnienia również tam, gdzie wiedza jest niepełna. Oznacza to, że niepewność może stanowić jawny element podstawy rozstrzygnięcia.

STANDARD

NIEWIEDZA NIE STAJE SIĘ WIEDZĄ TYLKO DLATEGO, ŻE POTRZEBNE JEST ROZSTRZYGNIECIE

Ta zasada ma znaczenie również dla działań strategicznych. Ograniczenie przestrzeni możliwych działań strategicznych nie oznacza usunięcia niepewności związanej z każdym z nich. Działanie może pozostawać uzasadnione w świetle rozpoznanego mechanizmu i jego konsekwencji, a jednocześnie wiązać się z ryzykiem, brakiem pełnej informacji lub przyszłymi zdarzeniami, których nie można przewidzieć.

Dlatego VBM Sprint nie zamienia niepewności w pewność. Pozwala natomiast zachować jej właściwe miejsce w procesie przygotowania rozstrzygnięcia.

Granica nie jest luką

Precyzyjnie określony zakres VBM Sprint nie oznacza niekompletności metodyki. Standard nie musi obejmować całego cyklu zarządzania przedsiębiorstwem, aby zachować integralność własnej funkcji.

VBM Sprint koncentruje się na procesie diagnostyczno-przeddecyzyjnym prowadzącym do przygotowania jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia właściciela.

Granica tego zakresu chroni znaczenie metodyki. Nie każdy element przydatny przed rozstrzygnięciem, podczas jego podejmowania albo po nim powinien zostać włączony do rdzenia metodyki tylko dlatego, że może zwiększać użyteczność całego procesu zarządczego.

UŻYTECZNOŚĆ ELEMENTU ≠ PRZYNALEŻNOŚĆ DO STANDARDU

Równie ważne jest odróżnienie granicy Standardu od obszarów jego dalszego rozwoju. Nie wszystko, co nie zostało jeszcze w pełni sformalizowane, znajduje się poza VBM Sprint.

Niektóre funkcje należą do rdzenia logiki VBM Sprint, mimo że sposób ich wykonywania może nadal wymagać dalszego odtworzenia, sprawdzenia lub formalizacji.

Dotyczy to w szczególności przejścia od rozpoznanego mechanizmu i jego konsekwencji do ograniczonej przestrzeni możliwych działań strategicznych oraz jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia.

Dlatego należy zachować rozróżnienie:

STANDARD

BRAK PEŁNEJ FORMALIZACJI ≠ POZA ZAKRESEM STANDARDU

oraz:

STANDARD

POZA OBECNYM ZAKRESEM METODYKI ≠ NIEDOPRACOWANY ELEMENT RDZENIA

Pierwsza sytuacja oznacza, że funkcja należy do logiki VBM Sprint, lecz wymaga dalszego rozwoju wiedzy, narzędzi lub formalizacji. Druga oznacza, że dany element nie należy obecnie do zakresu Standardu i nie powinien być do niego dopisywany bez odpowiedniej podstawy. Takie rozróżnienie chroni VBM Sprint przed dwoma przeciwnymi błędami.

Pierwszym jest uznawanie każdego obszaru wymagającego dalszego rozwoju za dowód niekompletności Standardu. Drugim jest rozszerzanie metodyki o kolejne funkcje tylko dlatego, że wydają się użyteczne.

Precyzyjny Standard określa zarówno własny zakres, jak i granice swojej odpowiedzialności. Ograniczenie zakresu nie jest wadą metodyki, lecz warunkiem jej precyzji.

7. Gdzie pogłębiać wiedzę

VBM Sprint® nie zastępuje wiedzy o zarządzaniu

Precyzyjne określenie granic nie oznacza, że metodyka funkcjonuje w oderwaniu od szerszej wiedzy o zarządzaniu. VBM Sprint określa własną logikę pracy, a wiedza zewnętrzna może wspierać jej rozumienie i stosowanie.

Zrozumienie przedsiębiorstwa, jego wartości, możliwych kierunków i metod działania oraz konsekwencji wyborów strategicznych może wymagać wiedzy wykraczającej poza sam Standard VBM Sprint.

Dotyczy to między innymi zarządzania wartością przedsiębiorstwa, zarządzania strategicznego, myślenia systemowego, decyzji w warunkach niepewności, podejść zwinnych oraz specyfiki przedsiębiorstwa właścicielskiego.

VBM Sprint korzysta z dorobku tych obszarów ekonomii i zarządzania, selektywnie wykorzystując wiedzę użyteczną dla rozumienia sytuacji przedsiębiorstwa właścicielskiego oraz problemu lub intencji właściciela, które wymagają strategicznego rozstrzygnięcia. Wiedza z tych obszarów może pogłębiać rozumienie sytuacji przedsiębiorstwa i wspierać analizę, pozostając wiedzą wspomagającą wobec Standardu.

Obszary, które warto pogłębiać

Szersza wiedza zarządcza może pogłębiać rozumienie problemów podejmowanych w VBM Sprint oraz pomagać trafniej interpretować sytuację przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie mogą mieć następujące obszary:

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Pozwala lepiej rozumieć, w jaki sposób decyzje strategiczne wpływają na tworzenie, utrzymywanie i zmianę wartości przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne

Poszerza rozumienie sposobów myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa, jego pozycji, celach i możliwych kierunkach działania. Szczególnie użyteczne mogą być zagadnienia dotyczące myślenia strategicznego, strategii rozwoju oraz kierunków i metod rozwoju przedsiębiorstwa.

Myślenie systemowe i związki przyczynowe

Pomaga dostrzegać relacje pomiędzy elementami przedsiębiorstwa, zależności, sprzężenia oraz mechanizmy prowadzące od określonych warunków do ich konsekwencji.

Decyzje i niepewność

Wiedza z tego obszaru pogłębia rozumienie ograniczeń informacji, niepewności, ryzyka oraz konsekwencji związanych z wyborem pomiędzy możliwymi kierunkami działania.

Podejścia zwinne

Pomagają lepiej rozumieć pracę w warunkach zmiany, niepełnej informacji, iteracyjności i potrzeby szybkiego uczenia się.

Przedsiębiorstwo właścicielskie i perspektywa właściciela

Wiedza z tego obszaru pozwala lepiej rozumieć specyfikę przedsiębiorstwa, w którym właściciel pozostaje bezpośrednio związany z jego rozwojem, ryzykiem, odpowiedzialnością i podejmowaniem kluczowych rozstrzygnięć.

Wiedza wspomagająca nie jest częścią Standardu

Przydatność określonej teorii, modelu, pojęcia lub narzędzia w pracy z VBM Sprint nie oznacza, że dany element staje się częścią Standardu.

Zewnętrzna wiedza może pomagać lepiej rozumieć sytuację przedsiębiorstwa, interpretować zależności, rozważać możliwe kierunki działania albo oceniać ich konsekwencje. Jej rola pozostaje jednak pomocnicza wobec logiki VBM Sprint.

O przynależności do Standardu nie decyduje użyteczność danego modelu ani częstotliwość jego stosowania. Standard definiuje własne funkcje i relacje, a narzędzia oraz wiedza zewnętrzna mogą te funkcje wspierać bez przejmowania roli normatywnej.

Dlatego zgodne zastosowanie VBM Sprint nie wymaga znajomości konkretnej teorii, modelu czy szkoły zarządzania, jeżeli taki wymóg nie wynika wprost ze Standardu. Zewnętrzna teoria może pogłębiać rozumienie Standardu. Nie definiuje Standardu.

Warto doczytać

Przewodnik wskazuje jedynie podstawowe kierunki pogłębiania wiedzy związanej z rozumieniem i stosowaniem VBM Sprint. W wybranych miejscach mogą pojawiać się krótkie rekomendacje dotyczące teorii, modeli, pojęć lub obszarów wiedzy, które warto poznać szerzej. Mają one charakter pomocniczy i nie stanowią części Standardu.

Dobór takich odniesień powinien wynikać z ich rzeczywistej użyteczności dla zrozumienia konkretnego zagadnienia, a nie z potrzeby tworzenia pełnego katalogu literatury lub modeli zarządzania. Szczegółowe rozwinięcia, źródła i szersze osadzenie teoretyczne należą do innych warstw wiedzy niż Przewodnik i mogą być rozwijane w odrębnych artefaktach VBM Sprint.

VBM Sprint pozostaje metodyką diagnostyczno-przeddecyzyjną dla właściciela przedsiębiorstwa. Jej zadaniem jest uporządkowanie drogi od problemu lub intencji właściciela do jawnie uzasadnionej podstawy rozstrzygnięcia, przy zachowaniu granic wiedzy, logiki Standardu i odpowiedzialności właściciela za ostateczne rozstrzygnięcie.

Warto doczytać – literatura

Poniższe pozycje są punktami wejścia do koncepcji przywołanych w boksach. Nie stanowią źródła norm VBM Sprint® ani dowodu skuteczności metodyki.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

[Otwórz źródło](#)

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell. Odsyłacz prowadzi do późniejszego wydania tej samej pracy.

[Otwórz źródło](#)

Rousseau, D. M. (2006). Is There Such a Thing as 'Evidence-Based Management'? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.

[Otwórz źródło](#)

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

[Otwórz źródło](#)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

[Otwórz źródło](#)

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

[Otwórz źródło](#)

Warto doczytać – literatura (ciąg dalszy)

Poniższe pozycje są punktami wejścia do koncepcji przywołanych w boksach. Nie stanowią źródła norm VBM Sprint® ani dowodu skuteczności metodyki.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

[Otwórz źródło](#)

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

[Otwórz źródło](#)

Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.

[Otwórz źródło](#)

Chamberlin, T. C. (1890). The Method of Multiple Working Hypotheses. *Science*, 15(366), 92–96.

[Otwórz źródło](#)

Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (wyd. 7). Wiley.

[Otwórz źródło](#)

Zasady w pigułce

Skrót zasad wyjaśnionych w Przewodniku. Nie ustanawia dodatkowych wymagań Standardu.

STANDARD

Siła twierdzenia $\leq$ siła jego podstawy

STANDARD

Obserwacja $\neq$ wyjaśnienie

STANDARD

Niewiedza nie staje się wiedzą tylko dlatego, że potrzebne jest rozstrzygnięcie

STANDARD

Forma realizacji może się zmieniać. Funkcja Standardu pozostaje

STANDARD

Narzędzie realizuje funkcję Standardu. Nie definiuje Standardu

STANDARD

Jawnie uzasadniona podstawa rozstrzygnięcia $\neq$ gwarancja trafnej decyzji

STANDARD

VBM Sprint® przygotowuje podstawę rozstrzygnięcia. Właściciel rozstrzyga.

**VBM Sprint® przygotowuje
podstawę rozstrzygnięcia.**

Właściciel rozstrzyga.



VBM Sprint® to metodyka zarządcza wspierająca właściciela przedsiębiorstwa w procesie diagnostyczno-przeddecyzyjnym. Pomaga uporządkować dostępny materiał, ujawnić niewiedzę, rozpoznawać relacje i mechanizmy oraz przygotować podstawę rozstrzygnięcia.

Przewodnik wyjaśnia logikę VBM Sprint, podstawowe pojęcia oraz granice stosowania metodyki. Pokazuje, jak rozumieć aktualny Standard i odróżniać jego treść od wyjaśnień, praktyki oraz wiedzy uzupełniającej.

OFICJALNY PRZEWODNIK

<https://vbm-sprint.pl/>