

## Dlaczego powstała ta książka?

**B**ranża IT to nie tylko technologia – to ludzie, decyzje, napięcia, ambicje i nieustanna zmiana. W świecie software house’ów, gdzie zespoły rosną szybciej niż struktury, a projekty zmieniają się szybciej niż procesy, tradycyjne podejścia do przywództwa zawodzą. Liderzy, Scrum Masterzy, CTO, CEO – wszyscy mierzą się z pytaniem: jak prowadzić ludzi w świecie, który jest zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny?

Ta książka powstała z potrzeby zrozumienia i jest próbą uporządkowania tego chaosu. W zamyśle nie jako zbiór teorii, ale jako praktyczna architektura – przemyślana, modularna, skalowalna. Opiera się na dwóch filarach: Leadership Pipeline – klasycznym modelu rozwoju liderów, oraz Specialist Pipeline – ścieżce rozwoju dla specjalistów i ekspertów technicznych, którzy chcą mieć wpływ, niekoniecznie zarządzając ludźmi.

Zebrałiśmy doświadczenia z polskich zespołów IT oraz software house’ów – firm, które często działają w cieniu korporacyjnych gigantów, ale to właśnie tam rodzą się nowe style pracy, innowacyjne podejścia do rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej. Przed Tobą książka o tym, jak budować przywództwo, które nie kontroluje, lecz projektuje. Które nie zarządza, lecz wspiera. Które nie narzuca, lecz inspiruje.

Jeśli myślisz o karierze w branży IT, jesteś liderem, pracownikiem, HR-owcem, właścicielem firmy lub kimś, kto chce zrozumieć, jak rozwijać ludzi w środowisku technologicznym – ta książka jest dla Ciebie. Nie znajdziesz tu gotowych recept, ale znajdziesz mapę. Mapę, którą możesz dostosować do własnej organizacji, zespołu i stylu pracy.

Branża IT to jedno z najbardziej wymagających środowisk pracy – szybkie tempo zmian, globalna konkurencja, złożone projekty i zespoły rozproszone po całym świecie. W takim świecie tradycyjne modele

zarządzania zawodzą. Potrzebujemy nowego języka przywództwa – języka, który rozumie technologię, ludzi i biznes.

Podsumowując, „Architektura Przywództwa w zespołach IT” to książka dla tych, którzy chcą budować organizacje gotowe na zmiany, zespoły zdolne do samodzielnego działania i kulturę, która wspiera rozwój. Nie chodzi tu o zarządzanie – chodzi o projektowanie środowiska, w którym ludzie mogą rosnąć, współpracować i tworzyć wartość.

To opowieść o tym, jak budować przywództwo, które nie jest narzucone, ale wypracowane. Przywództwo, które nie kontroluje, ale wspiera. Przywództwo, które nie zarządza, ale projektuje. To zaproszenie do rozmowy o odpowiedzialności, wartościach i ścieżkach rozwoju, które kształtują świadome, dojrzałe i inspirujące przywództwo

Bo przywództwo w IT to nie funkcja. To odpowiedzialność. To projekt. To architektura.

## 1.5 Podejście Leadership Pipeline (Poziomy Przywództwa)

Koncepcja Leadership Pipeline, opisana została na początku lat 2000 przez Rama Charana, Stephena Drottera i Jima Noela<sup>16</sup>, stanowi ona zestaw zasad oraz ram interpretacyjnych wspierających rozwój liderów. Opisuje trzy kluczowe elementy każdej roli przywódczej: definiuje zakres odpowiedzialności, wskazuje niezbędne zachowania oraz sugeruje właściwe proporcje w zarządzaniu czasem. Ma to szczególne znaczenie w obecnych czasach – czasach ogromnych wyzwań dla liderów we wszystkich dziedzinach życia, w tym biznesie, polityce, administracji publicznej, edukacji i religii.

Pandemia COVID-19 oraz dynamiczny rozwój cyfryzacji znacząco zwiększyły liczbę wyzwań, przed którymi stanęły organizacje. Sytuację dodatkowo skomplikował gwałtowny wzrost przewagi negocjacyjnej pracowników. Choć w ostatnim czasie rynek nieco się ustabilizował, sektor IT wciąż mierzy się z trudnościami w zaspokajaniu oczekiwań kadry.

Pandemia sprawiła, że wszyscy, którzy mogli pracować zdalnie, zaczęli to robić – w branży IT często wystarczył jeden dzień, aby całe firmy przeszły z pracy stacjonarnej na zdalną. Po pandemii organizacjom trudno jest przekonać pracowników do powrotu do biura – nawet w konfiguracji hybrydowej (2–3 dni w biurze, reszta w domu). Utrudnia to pracę liderom – wpływa na budowanie zespołów, utrzymanie kultury firmy, zarządzanie efektywnością i relacjami – wszystkie te obszary wymagają innego zestawu umiejętności.

Wielu programistów mówi, że nie potrzebuje pracy z biura, nie widzi w niej żadnej wartości – szczególnie ci, którzy zaczęli pracę w trakcie pandemii i nigdy nie mieli okazji pracować stacjonarnie, nie znają więc innego modelu. Dla tych, którzy pracowali wcześniej w biurze, model hybrydowy jest bardziej naturalny. Jednak gdy w zespole deweloperskim część osób pracuje w pełni zdalnie, a część z biura, pojawia się nowy zestaw wyzwań dla liderów projektów, liderów zespołów i działów HR.

W obecnym środowisku konieczne jest zwiększenie produktywności pracowników wiedzy. Gdy zespół jest rozproszony po różnych krajach i oddziałach firmy, problemy wynikające z braku fizycznej obecności w jednym miejscu i czasie pojawiają się naturalnie. Potrzebna jest struktura firmowa, która to umożliwi – bardziej elastyczne podejście do organizacji, zwiększające produktywność, umożliwiające szybsze dostosowanie do zmieniają-

---

<sup>16</sup> *Ibid*

cych się wymagań poprzez usunięcie biurokracji, zwiększenie decyzyjności, skrócenie linii komunikacji, lepsze wykorzystanie zasobów i tworzenie zespołów wielofunkcyjnych.

Główne problemy organizacji w okresie popandemicznym:

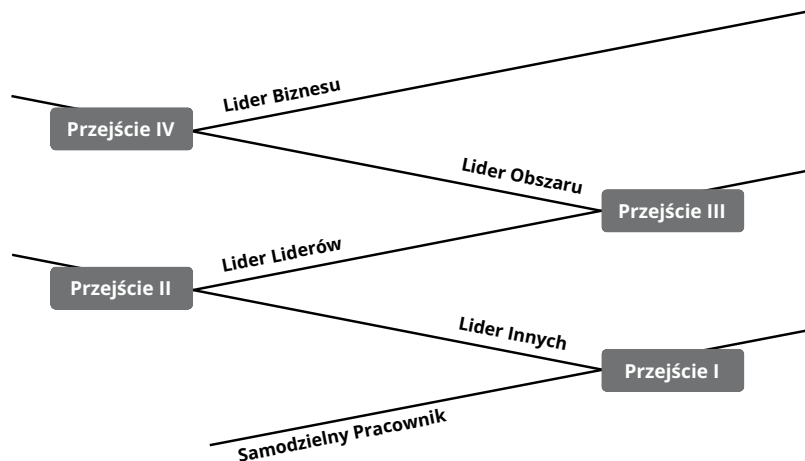
- Trudność w zatrzymaniu kluczowych pracowników – dzięki pracy zdalnej mogą pracować dla dowolnej firmy na świecie.
- „Ciche odchodzenie” (silent quitting) – praca zdalna umożliwia wykonywanie tylko minimum obowiązków. Utrzymanie odpowiedniej kultury organizacyjnej jest trudne.
- Tworzenie bezpiecznego środowiska pracy.
- Asymilacja pracowników zdalnych i skuteczne funkcjonowanie organizacji hybrydowej.
- Utrzymanie równego wynagrodzenia i równych szans.
- Wypalenie zawodowe.

Wszystkie powyższe problemy to problemy związane z przywództwem. W większości wynikają z braku wiedzy liderów na temat tego, jak osiągać sukcesy w swojej roli i co się od nich oczekuje.

Reakcją na te problemy wcale nie musi być rozbudowany program szkoleniowo – rozwojowy typu „zarządzanie zmianą” albo powołanie nowego prezesa/HR Managera. Zamiast tego, lepszym rozwiązaniem jest opracowanie architektury przepływu informacji w układzie góra-dół, z opisem poziomów odpowiedzialności i określeniem tego, w jaki sposób zadania przekazywane są do odpowiedniego szczebla realizacyjnego. Wspomniana architektura, nosząca nazwę Poziomów Przywództwa, powstała z myślą o liderach. Dzięki niej, liderzy mogą poświęcić więcej czasu na przemyślenia, wspierać innowacyjność, zapewniać klarowność i tworzyć warunki ułatwiające skupienie się na celach zasadniczych.

Architektura Poziomów Przywództwa opiera się na kilku zasadach:

- Każdy poziom struktury ma do wykonania swoje specyficzne zadania.
- Każdy poziom struktury osiąga konkretne rezultaty.
- Każdy poziom struktury przyczynia się do sukcesu niższych poziomów.
- Wszystkie poziomy są ze sobą połączone, nie powielają się i nie ma między nimi przerw.

**Rysunek 1. Pięć kluczowych ról i przejść przywódczych**

Źródło: Charan R., Drotter S., Noel J. L., Jonasen K.: *The Leadership Pipeline: Developing Leaders in the Digital Age*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2024, s. 24

Przyjrzyjmy się pokrótce poszczególnym poziomom przywództwa w organizacji.

Na najwyższym poziomie (Lider Korporacji) znajduje się osoba odpowiedzialna za kształtowanie długoterminowej wizji organizacji. W tym celu gromadzi informacje od szerokiego grona interesariuszy – klientów, partnerów zewnętrznych, współpracowników, inwestorów oraz przedstawicieli władz. Jej decyzje opierają się na analizie globalnych trendów, kierunków rozwoju rynku i branży. To ona definiuje pożądany kształt struktury wewnętrznej organizacji, nadając jej ramy strategiczne, które często obejmują wizję, misję i wartości firmy.

Kolejny poziom (Lider Grupy), bazując na tych ramach, ocenia aktualną działalność pod kątem jej zasadności i trwałości w perspektywie wieloletniej. Analizuje również potencjalne kierunki ekspansji. Na tym etapie powstaje strategia obszarowa, wspierana przez plan inwestycyjny oraz plan sukcesji.

Następna warstwa (Lider Biznesu) odpowiada za opracowanie strategii biznesowej oraz realizację celów finansowych – zarówno krótko- jak i długoterminowych – przy wykorzystaniu dostępnych zasobów i kapitału. Tworzy się tu zespół wielofunkcyjny, oparty na współpracy.

W oparciu o strategię biznesową, kolejny poziom (Lider Obszaru) koncentruje się na budowaniu przewagi konkurencyjnej w zarządzanym obszarze.

Ten zasób służy następnemu poziomowi (Lider Liderów) do zapewnienia produktywności, rozwoju kadry kierowniczej, efektywnego przepływu informacji oraz egzekwowania standardów. Działania te są opisane w planie operacyjnym.

Na niższym poziomie, (Lider Innych) w oparciu o plan operacyjny, zapewniane są jasno określone role, szkolenia, informacje zwrotne oraz coaching – wszystko po to, by stworzyć warunki do skutecznej realizacji zadań.

Na samym dole struktury (Samodzielni Pracownicy) znajdują się samodzielni pracownicy, którzy odpowiadają za realizację projektów, sprzedaż, dystrybucję, usługi oraz wsparcie operacyjne – zgodnie z harmonogramem i standardami wyznaczonymi przez ich lidera.

Poziomy przywództwa występują w większości organizacji, choć nie zawsze w pełnym zakresie. W strukturach płaskich często brakuje poziomu Lidera Liderów – wówczas jego zadania należy rozdzielić pomiędzy inne role. Zdarza się również, że w niektórych organizacjach występują dodatkowe poziomy, np. w dużych software houses lub sieciach sklepów detalicznych:

- **Samodzielny pracownik (SP)** – pracownik sklepu.
- **Lider Innych (LI)** – kierownik sklepu.
- **Lider Liderów (LL)** – kierownik lub dyrektor regionu.
- **Lider Liderów Liderów (LLL)** – dyrektor makroregionu.
- **Lider Obszaru (LO)** – dyrektor zarządzający.

W tych samych organizacjach w innych obszarach może występować zupełnie inna struktura. Na przykład:

- **Samodzielny pracownik (SP).**
- **Lider Innych (LI).**
- **Lider Obszaru (LO) - dyrektor zarządzający.**

W takim przypadku, braku Lidera Liderów, należy pamiętać, że praca tego poziomu nie znika. Ktoś musi ją wykonać.

Kluczowe jest to, że poziomy przywództwa powinny być dostosowane do struktury organizacji, a nie odwrotnie. To podejście nie tworzy hierarchii ani nie wyznacza ścieżki kariery – opiera się na rolach, nie na tytułach. Skupia się na pracy do wykonania w danym czasie i w konkretnej roli.

Model ten sprawdza się zarówno w dużych, międzynarodowych korporacjach zatrudniających dziesiątki tysięcy pracowników, jak i w mniejszych firmach liczących od 50 do 200 osób.

Analizując struktury firm Software Housach oraz działów IT można przełożyć to podejście na konkretne stanowiska, działania i decyzje w środowisku technologicznym.

**Poziom 1 – Zarządzanie innymi:** kierownicy małych projektów i zespołów technicznych. Odpowiadają za specjalistów technicznych, wsparcie techniczne oraz czasami personel nietechniczny. Kluczowe role: planista, budowniczy zespołu, architekt rozwiązań współpracujący z zespołem.

**Poziom 2 – Zarządzanie liderami:** nadzorowanie menedżerów pierwszej linii oraz menedżerów średniego szczebla. Kierowanie większymi projektami, działami lub jednostkami. Wymagana zdolność do skutecznej delegacji, wsparcia i strategicznego myślenia.

**Poziom 3 – Zarządzanie obszarem:** zarządzanie całym obszarem funkcyjnym organizacji (np. sprzedaż, technologia, HR). Raportowanie bezpośrednio do CEO. Konieczna umiejętność strategicznego myślenia, komunikacji i innowacyjności. CTO pełni rolę lidera obszaru w skali całej organizacji.

**Poziom 4 – Zarządzanie biznesem:** odpowiedzialność za wynik finansowy jednostki biznesowej, integracja różnych obszarów funkcjonalnych. Dbałość o spójność działań z celami strategicznymi.

**Poziom 5 – Zarządzanie przedsiębiorstwem:** CEO całej organizacji. Odpowiedzialność za wyniki, kierunek strategiczny, kulturę organizacyjną i relacje z interesariuszami na rynku globalnym.

### 1.3.1 Przejścia (Passages/Transition)

Tworząc własną architekturę przywództwa, można wykorzystać wszystkie lub tylko niektóre z pokazanych ról. Role te wyrażone są jako przejścia – przechodzenie z jednej do drugiej to duża zmiana w życiu lidera.

Często zdarza się, że najwyżej oceniani pracownicy indywidualni są awansowani na wyższy poziom przywództwa – ponieważ są świetni w tym, co robią, przyjmują awans, ale nie akceptują zmiany, którą on niesie. Chcą dalej robić to, w czym są dobrzy, jednak każdy poziom wymaga innego zestawu umiejętności, wartości i podejścia do czasu.

Najprostszy przykład – gdy ktoś zostaje liderem innych, musi zacząć cenić pracę liderską, nie tylko ją tolerować. Zarządza teraz osobami, które wykonują pracę, którą wcześniej sam wykonywał – musi znaleźć sposób, jak je wspierać, szkolić, mimo że być może sam nadal czerpie większą satysfakcję z tej pracy niż z zarządzania, bo do tej pory wykonywał poprzednią pracę, na bardzo wysokim poziomie, zna się na niej bardzo dobrze.

Dlatego tak ważne jest jasne zdefiniowanie, czego wymagają poszczególne przejścia, co dokładnie się z nimi wiąże.

W organizacjach technologicznych, rozwój liderów nie jest procesem przypadkowym. To seria świadomych przejść między kolejnymi poziomami odpowiedzialności, które wymagają nie tylko nowych kompetencji, ale przede wszystkim zmiany sposobu myślenia o pracy, czasie i wartości. Dlatego tak ważne jest jasne zdefiniowanie, czego wymagają poszczególne przejścia i co dokładnie się z nimi wiąże.

Każde przejście w ramach Leadership Pipeline – czy to z roli Specjalisty do Lidera Zespołu (kierownik), z Lidera Zespołu do Lidera Liderów (dyrektor), czy z Lidera Liderów do Lidera Obszaru (dyrektor zarządzający) – składa się z trzech głównych elementów, które razem tworzą fundament skutecznego przejścia:

## 1. Wartości pracy

To, co dana osoba uważa za ważne i na czym koncentruje swoje wysiłki, zmienia się diametralnie wraz z przejściem na wyższy poziom odpowiedzialności. Na przykład programista, który awansuje na Lidera Zespołu, musi przestać mierzyć swoją wartość liczbą napisanych linii kodu czy zamkniętych ticketów. Zamiast tego powinien zacząć postrzegać swoją wartość przez pryzmat efektywności zespołu, jakości współpracy, rozwoju członków zespołu i realizacji celów projektowych na poziomie całego projektu, a nie konkretnych zadań, które wcześniej były przypisane do niego.

Zmiana wartości pracy jest najtrudniejszym, ale jednocześnie najważniejszym aspektem każdego przejścia. Wymaga głębokiej refleksji, często porzucenia dotychczasowych nawyków i redefinicji własnej tożsamości zawodowej. Lider, który nie przestawi się mentalnie z „ja robię” na „ja umożliwiam innym robienie”, będzie miał trudności z budowaniem autonomii zespołu i delegowaniem odpowiedzialności.

## 2. Wykorzystanie czasu

Każda nowa rola wymaga innego rozłożenia czasu i skupienia się na nowych obowiązkach. Specjalista techniczny spędza większość dnia na pracy indywidualnej, podczas gdy Lider Zespołu powinien poświęcać czas na rozmowy z członkami zespołu, planowanie, rozwiązywanie konfliktów i wspieranie rozwoju innych.

Brak zmiany w sposobie zarządzania czasem często prowadzi do przeciążenia i frustracji. Lider, który nadal próbuje wykonywać zadania techniczne na poziomie eksperckim, jednocześnie próbując zarządzać zespołem, szybko odkryje, że nie jest w stanie robić obu rzeczy dobrze. Dlatego tak ważne jest, aby organizacja wspierała liderów w nauce nowego podejścia do planowania dnia pracy, priorytetyzacji zadań i rezygnacji z części obowiązków, które wcześniej były dla nich źródłem satysfakcji.

## 3. Umiejętności

Każda zmiana roli wiąże się z koniecznością rozwinięcia nowych umiejętności. Lider zespołu (Lider Innych) musi nauczyć się prowadzenia rozmów rozwojowych, udzielania informacji zwrotnej, rozwiązywania konfliktów, a także planowania pracy zespołu. Menedżer średniego szczebla potrzebuje kompetencji strategicznych, umiejętności budowania kultury organizacyjnej, zarządzania budżetem czy współpracy międzypespołowej.

Warto podkreślić, że rozwój umiejętności nie powinien być pozostawiony przypadkowi. Organizacje, które świadomie projektują ścieżki rozwoju liderów, oferują konkretne programy szkoleniowe, mentoring, coaching oraz dostęp do wiedzy i narzędzi wspierających transformację. Kluczowe jest również, aby liderzy mieli przestrzeń na eksperymentowanie i popełnianie błędów – bez tego nie ma prawdziwego uczenia się. Organizacja sama w sobie powinna też zmienić często podejście i nie oczekiwać od osoby zmieniającej pozycję takiej samej efektywności i wydajności w obszarze w całości lub częściowo opuszczanym przez przesuwającego się w piramidzie lidera. Powinno mu to też być jasno zakomunikowane. Część II. Poziomy Przywództwa w firmie typu Software House

## Część V.

# Narzędzia lidera

### 5.1. Mapowanie ról i odpowiedzialności

Mapowanie ról i odpowiedzialności to fundament skutecznego przywództwa w organizacjach technologicznych. W software house'ach lub zespołach IT, gdzie zespoły są interdyscyplinarne, a projekty dynamiczne, jasne określenie, kto za co odpowiada, jakie kompetencje są wymagane na danym poziomie oraz jak wygląda ścieżka rozwoju, pozwala uniknąć chaosu, przeciążeń i nieefektywności.

Brak przejrzystości w zakresie ról często prowadzi do nieporozumień, dublowania pracy, a nawet wypalenia zawodowego. Dlatego liderzy powinni aktywnie uczestniczyć w definiowaniu i aktualizowaniu mapy ról w organizacji.

Tak jak wspominaliśmy wcześniej podejście Poziomów Przywództwa to sprawdzona koncepcja rozwoju przywództwa, która zakłada sześć podstawowych poziomów przywództwa<sup>24</sup>:

1. Zarządzanie sobą – odpowiedzialność za własną efektywność, organizację pracy i rozwój.
2. Zarządzanie innymi – prowadzenie zespołu, delegowanie zadań, udzielanie feedbacku.
3. Zarządzanie liderami – rozwijanie liderów, budowanie kultury przywództwa.
4. Zarządzanie obszarem – odpowiedzialność za całą funkcję biznesową (np. IT, marketing).
5. Zarządzanie biznesem – prowadzenie jednostki biznesowej z odpowiedzialnością za P&L.

---

<sup>24</sup> Pamiętajmy to nie organizacja ma się dostosować się do Poziomów Przywództwa a Poziomy Przywództwa do organizacji

## 6. Zarządzanie przedsiębiorstwem – strategiczne kierowanie całą organizacją.

Każdy poziom wymaga zmiany sposobu myślenia, zarządzania czasem i priorytetami. Przykładowo, specjalista awansujący z poziomu „zarządzania sobą” do „zarządzania innymi” musi nauczyć się delegować, zamiast samodzielnie rozwiązywać wszystkie problemy.

Przykłady z życia zespołu:

### Case 1: Awans techniczny bez zmiany stylu pracy

**Sytuacja:** Michał, senior developer, awansował na lidera zespołu backendowego. Nadal jednak wykonywał większość zadań samodzielnie, nie delegując pracy.

**Problem:** Zespół był przeciążony, a Michał nie miał czasu na rozwój ludzi ani planowanie.

**Rozwiązanie:** Wdrożono zasady Leadership Pipeline – Michał przeszedł szkolenie z zarządzania zespołem, zaczął prowadzić rozmowy 1:1 i delegować zadania.

**Efekt:** Zespół zaczął działać bardziej samodzielnie, a Michał skupił się na rozwoju kompetencji i komunikacji z interesariuszami.

### Case 2: Przejście z zarządzania sobą do zarządzania innymi

**Sytuacja:** Zespół frontendowy powiększył się z 3 do 8 osób. Dotychczasowy lider – Marta – musiała zmienić styl pracy.

**Problem:** Marta próbowała kontrolować każdy aspekt pracy zespołu, co prowadziło do mikrozarządzania.

**Rozwiązanie:** Wprowadzono podział odpowiedzialności, a Marta zaczęła pracować z Product Ownerem nad priorytetami i strategią.

**Efekt:** Zespół zyskał więcej autonomii, a Marta skupiła się na rozwoju specjalistów i ekspertów w zespole.

Jak wiemy nie każdy specjalista chce awansować do roli menedżerskiej. Dla takich osób warto zaprojektować ścieżkę rozwoju skoncentrowaną na ekspertyzie, wpływie technologicznym i budowaniu kultury wiedzy.

Ścieżka ta może obejmować role takie jak:

- Senior Developer / Tech Expert – głęboka ekspertyza w konkretnym obszarze technologii.
- Principal Engineer / System Architect – projektowanie architektury

systemów, wpływ na decyzje technologiczne.

- Mentor – dzielenie się wiedzą, prowadzenie szkoleń, reprezentowanie firmy na zewnątrz.

### Przykład z życia zespołu:

#### Case 3: Ekspert zamiast menedżera

**Sytuacja:** Paweł, doświadczony developer, nie chciał zarządzać zespołem, ale miał ogromną wiedzę o systemach rozproszonych.

**Problem:** Brak formalnej ścieżki eksperckiej powodował, że jego rozwój był ograniczony.

**Rozwiązanie:** Firma stworzyła rolę Principal Engineer – Paweł prowadził przeglądy architektury, wspierał zespoły i reprezentował firmę na konferencjach.

**Efekt:** Paweł miał realny wpływ na decyzje technologiczne, bez konieczności zarządzania ludźmi.

#### Case 4: Budowanie kultury wiedzy

**Sytuacja:** Kasia, frontend developerka, zaczęła prowadzić wewnętrzne szkolenia z dostępności aplikacji.

**Problem:** Jej wkład nie był formalnie uznawany.

**Rozwiązanie:** Wprowadzono ścieżkę „Technical Evangelist” – Kasia otrzymała czas na przygotowanie materiałów, budżet na konferencje i mentoring juniorów.

**Efekt:** Wzrosła jakość UI w projektach, a Kasia stała się ambasadorką wiedzy w firmie.

### 5.1.1. Mapowanie ról w praktyce

Jasne określenie ról i oczekiwań wobec członków zespołu jest kluczowe dla skutecznego zarządzania talentami i rozwoju organizacji. Poniższa matryca przedstawia przykładowe zestawienie ról w dwóch ścieżkach rozwoju – inżynierskiej oraz eksperckiej – wraz z przypisanymi poziomami odpowiedzialności i kompetencjami. Taki model wspiera transparentność awansów, ułatwia rozmowy rozwojowe i pozwala zespołom lepiej rozumieć, czego oczekuje się na kolejnych etapach kariery. Matryca nie jest sztywna – może być dostosowywana do specyfiki organizacji, jej kultury oraz

aktualnych potrzeb biznesowych. Warto traktować ją jako punkt wyjścia do dalszych rozmów o architekturze przywództwa w IT.

**Tabela 10: Przykładowa matryca ról**

| Poziom | Rola                                  | Odpowiedzialność         | Kluczowe kompetencje          |
|--------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1      | Developer                             | Realizacja zadań         | Czysty kod, komunikacja       |
| 2      | Tech Lead                             | Rozwój zespołu           | Delegowanie, mentoring        |
| 3      | Head of Engineering                   | Rozwój liderów           | Coaching, strategia           |
| 1      | Ekspert wiedzy (Knowledge Expert)     | Dzielenie się wiedzą     | Ekspertyza, mentoring         |
| 2      | Lider Wiedzy (Knowledge Leader)       | Kierunek technologiczny  | Innowacja, wpływ              |
| 3      | Ekspert Wiodący (Knowledge Principal) | Strategia technologiczna | Wizja, komunikacja z klientem |

*Źródło: Opracowanie własne na potrzeby niniejszej publikacji*

### Typowe błędy w mapowaniu ról

Mapowanie ról to proces, który powinien wspierać rozwój organizacji, ale często jest realizowany powierzchownie lub nieaktualnie, co prowadzi do nieporozumień i spadku efektywności zespołów. Jednym z najczęstszych błędów jest brak aktualizacji – role ewoluują wraz ze zmianami w strukturze firmy, technologii czy strategii, ale dokumentacja pozostaje niezmienna przez miesiące lub lata. W efekcie pracownicy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje, a liderzy nie mają narzędzi do prowadzenia rozmów rozwojowych.

Kolejnym problemem są zbyt ogólne opisy odpowiedzialności, np. „odpowiada za rozwój zespołu”. Taki zapis nie mówi nic konkretnego – czy chodzi o rekrutację, mentoring, ocenę pracy, czy może wdrażanie nowych praktyk? Brak precyzji utrudnia ocenę kompetencji i planowanie ścieżek kariery.

Często spotykanym błędem jest również brak powiązania ról z celami biznesowymi. Role powinny wspierać realizację strategii firmy – jeśli tego nie robią, stają się jedynie formalnością. Dobrze zmapowana rola powinna jasno wskazywać, jak jej realizacja wpływa na wartość dostarczaną klientowi, jakość produktu czy efektywność operacyjną.

Na koniec warto wspomnieć o pomieszaniu ról menedżerskich i eks-

perckich. W organizacjach technologicznych powinny istnieć co najmniej dwie równoległe ścieżki rozwoju: liderska (skoncentrowana na zarządzaniu ludźmi i procesami) oraz ekspercka (skoncentrowana na wiedzy i wpływie technologicznym). Brak takiego rozróżnienia prowadzi do frustracji – osoby techniczne są zmuszane do zarządzania, a liderzy nie mają przestrzeni na rozwój kompetencji miękkich.

## 5.2 Matryce RACI – przejrzystość odpowiedzialności

W środowisku IT, gdzie zespoły projektowe często pracują w złożonych strukturach i przy dużej liczbie równoległych inicjatyw, jasne określenie odpowiedzialności jest kluczowe dla efektywnego działania. Jednym z najskuteczniejszych narzędzi wspierających tę przejrzystość jest matryca RACI<sup>25</sup> – prosty, lecz potężny model przypisywania ról w kontekście konkretnych zadań, procesów lub decyzji.

Matryca RACI opiera się na czterech typach zaangażowania:

- R (Responsible) – osoba lub osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania. To wykonawcy, którzy podejmują konkretne działania, aby doprowadzić zadanie do końca.
- A (Accountable) – osoba, która ponosi ostateczną odpowiedzialność za rezultat. To ona podejmuje decyzje i odpowiada za sukces lub porażkę danego działania. W każdej aktywności powinna być tylko jedna osoba „A”.
- C (Consulted) – osoby, które należy skonsultować przed podjęciem decyzji lub wykonaniem zadania. Zazwyczaj są to eksperci dziedzinowi, interesariusze lub członkowie zespołu, których wiedza może znacząco wpłynąć na jakość realizacji.
- I (Informed) – osoby, które powinny być informowane o postępach, decyzjach lub wynikach, ale nie uczestniczą bezpośrednio w realizacji zadania.

Stosowanie matryc RACI przynosi wiele korzyści:

- Eliminacja niejasności – każdy członek zespołu wie, czego się od niego oczekuje, co znacząco redukuje ryzyko konfliktów i nieporo-

<sup>25</sup> <https://asana.com/pl/resources/raci-chart>

zumień.

- Lepsza komunikacja – dzięki jasnemu podziałowi ról łatwiej jest zidentyfikować, kto powinien być zaangażowany w rozmowy, konsultacje czy raportowanie.
- Zwiększenie efektywności – zespoły szybciej podejmują decyzje, unikając zbędnych dyskusji i przeciążeń informacyjnych.
- Wsparcie dla skalowania organizacji – w większych strukturach, takich jak software house'y, matryce RACI pomagają utrzymać porządek i spójność w zarządzaniu projektami oraz procesami operacyjnymi.

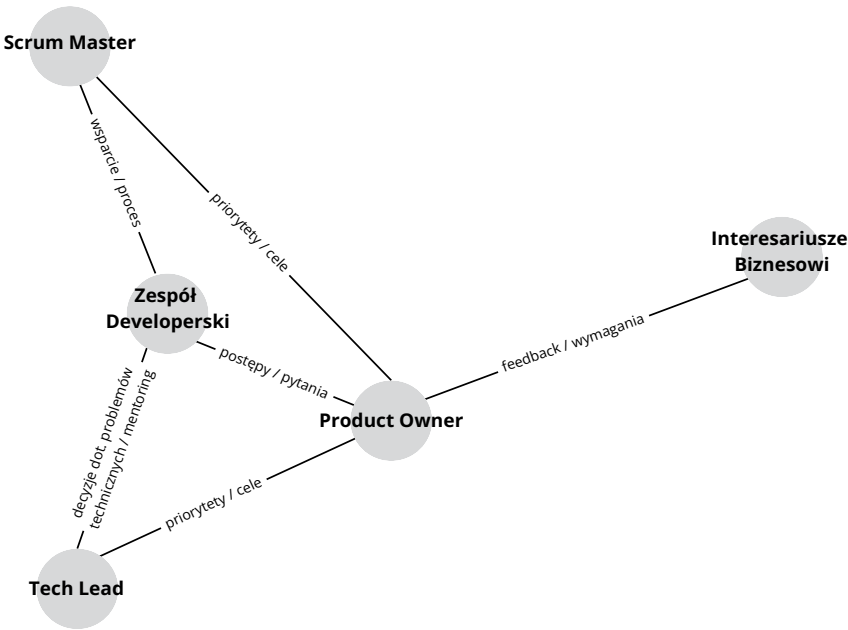
Przykład zastosowania matrycy RACI może dotyczyć procesu wdrożenia nowej funkcjonalności w produkcie. Product Owner może być „A”, zespół deweloperski „R”, architekt systemu „C”, a dział wsparcia technicznego „I”. Taki podział pozwala uniknąć sytuacji, w której kilka osób podejmuje sprzeczne decyzje lub nikt nie czuje się odpowiedzialny za finalny rezultat.

W kontekście budowania kultury przywództwa w IT, matryce RACI są również narzędziem wspierającym delegowanie odpowiedzialności i rozwój liderów. Pozwalają Scrum Masterom czy liderom zespołów na świadome zarządzanie rolami i oczekiwaniami, co sprzyja autonomii, zaangażowaniu i rozwojowi kompetencji w zespole.

Z perspektywy matrycy RACI, przykładowo Scrum Master pełni kluczową rolę w zapewnieniu przejrzystości odpowiedzialności i efektywnego przepływu informacji w zespole. Choć nie odpowiada bezpośrednio za realizację zadań (R) ani podejmowanie decyzji (A), jego obecność jako osoby konsultowanej (C) i informującej (I) jest niezbędna dla spójności działań między zespołem deweloperskim, Product Ownerem, Tech Leadem i interesariuszami biznesowymi.

Schemat komunikacji między rolami w zespole IT dobrze ilustruje, jak Scrum Master wspiera transparentność i spójność działań, łącząc perspektywy techniczne (Tech Lead, Zespół Deweloperski), produktowe (Product Owner) oraz biznesowe (Interesariusze). Taka struktura komunikacyjna, osadzona w logice RACI, pozwala zespołowi działać efektywnie, z jasno określonymi rolami i odpowiedzialnościami.

Rysunek 3. Mapa przepływu komunikacji ról w software house



Źródło: Opracowanie własne na potrzeby niniejszej publikacji

5.2.1 Przykłady zastosowanie matrycy RACI w życiu zespołu:

Przykład 1: Matryca RACI dla procesu wdrożenia nowej funkcji

| Zadanie                | Developer | Tech Lead | Product Owner | QA | UX Designer |
|------------------------|-----------|-----------|---------------|----|-------------|
| Projektowanie funkcji  | R         | C         | A             | I  | C           |
| Implementacja          | R         | A         | I             | C  | I           |
| Testowanie             | I         | C         | A             | R  | I           |
| Ocena użyteczności     | I         | C         | A             | I  | R           |
| Wdrożenie na produkcję | R         | A         | I             | C  | I           |

Źródło: Opracowanie własne na potrzeby niniejszej publikacji

**Przykład 2: Matryca RACI dla procesu wprowadzenia nowego pracownika**

| Zadanie                  | HR | Team Leader | Developer | CTO | Office Manager |
|--------------------------|----|-------------|-----------|-----|----------------|
| Przygotowanie dokumentów | A  | I           | I         | I   | R              |
| Przydzielenie mentora    | A  | R           | C         | I   | I              |
| Szkolenie techniczne     | I  | C           | R         | A   | I              |
| Wprowadzenie do zespołu  | I  | R           | C         | I   | I              |
| Dostarczenie sprzętu     | A  | I           | I         | I   | R              |

*Źródło: Opracowanie własne na potrzeby niniejszej publikacji*

**Przykład 3: Matryca RACI dla procesu planowania sprintu**

| Zadanie                  | Scrum Master | Product Owner | Developer | QA | UX |
|--------------------------|--------------|---------------|-----------|----|----|
| Ustalenie celów sprintu  | C            | A             | I         | I  | I  |
| Priorytetyzacja backlogu | I            | A             | C         | C  | C  |
| Szacowanie zadań         | I            | C             | R         | R  | C  |
| Planowanie testów        | I            | I             | C         | R  | I  |
| Projektowanie interfejsu | I            | C             | I         | I  | R  |

*Źródło: Opracowanie własne na potrzeby niniejszej publikacji*

**5.2.2 Przykłady firmowe – wdrożenie mapowania ról**

**Skalujący się software house (120 osób)**

Firma wdrożyła mapowanie ról w momencie przekroczenia 100 pracowników. Zidentyfikowano brak jasności w zakresie odpowiedzialności liderów zespołów, co prowadziło do konfliktów i przeciążeń. Wdrożono matryce RACI dla procesów projektowych, wprowadzających w rolę i komunikacyjnych. Dodatkowo, każdy lider zespołu otrzymał listę kontrolną (checklista) roli, która była omawiana co kwartał z Head of Engineering. Efektem było zwiększenie przejrzystości, lepsze delegowanie i wzrost zaangażowania zespołów.

**Organizacja z silną kulturą ekspercką**

Firma zatrudniająca 80 osób, postawiła na rozwój ścieżki Specialist Pipeline. Zdefiniowano cztery poziomy ekspertyzy i przypisano do nich

konkretne mierniki wpływu. Eksperci Wiedzy otrzymali listy kontrolne działań mentoringowych, a Knowledge Leaders – zadania związane z innowacjami. Wprowadzono także matryce RACI dla projektów badawczo-rozwojowych, co pozwoliło lepiej zarządzać wiedzą i inicjatywami technologicznymi.

### **Software house z rozproszonym zespołem**

Firma działa w modelu hybrydowym, z zespołami w trzech lokalizacjach. Mapowanie ról było kluczowe dla zapewnienia spójności komunikacji i odpowiedzialności. Wdrożono matryce RACI dla sprintów, retrospektyw i planowania releasów. Listy kontrolne ról zostały osadzone w systemie HR, a diagram ról i odpowiedzialności był częścią pakietu wprowadzającego dla nowych pracowników. Efektem było skrócenie czasu wdrożenia i zmniejszenie liczby nieporozumień między zespołami.

## **5.3 Planowanie sukcesji na podstawie mapowania ról**

Planowanie sukcesji to proces identyfikowania i rozwijania pracowników, którzy mogą w przyszłości objąć kluczowe role w organizacji. W software house'ach oraz zespołach IT, gdzie zmienność projektów i struktur jest wysoka, sukcesja musi być oparta na dobrze zmapowanych rolach i odpowiedzialnościach. Tylko wtedy możliwe jest zapewnienie ciągłości działania, stabilności zespołów oraz efektywnego wykorzystania potencjału pracowników.

### **Dlaczego sukcesja jest kluczowa w środowisku IT?**

Branża technologiczna charakteryzuje się dużą rotacją kadry. Dostępne dane rynkowe potwierdzają podwyższoną dynamikę w sektorze technologicznym. W ujęciu branżowym, wskaźnik rotacji w sektorze Technologii i mediów (IT) wynosi 12,9%. Ten wynik jest wyraźnie wyższy niż przeciętna rynkowa i jest bezpośrednio tłumaczony przez analityków dużą mobilnością kadr i intensywną konkurencją o talenty<sup>26</sup>, szybkim tempem rozwoju kompetencji oraz częstymi zmianami strukturalnymi. Specjaliści, eksperci, kierownicy projektów (PM) czy architekci systemów często awansują, zmieniają zespoły lub przechodzą do innych organizacji. Brak przy-

<sup>26</sup> <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/wskaznik-rotacji-pracownikow/>