



Z WARSZTATU MENEDŻERA

Wprowadzenie do wprowadzenia Agile

 Leaders Island

Nie takie zwinne, jak je malują...

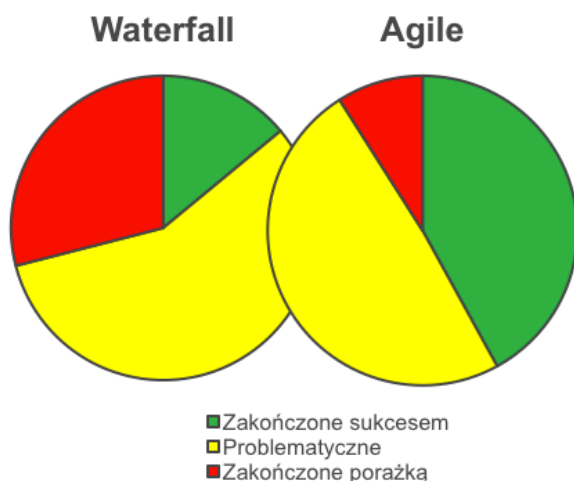
Zestaw sensorych praktyk powiązanych zdrowym rozsądkiem – tak mówi się o metodyce zwinnego zarządzania projektami, na którą moda osiągnęła już chyba absolutne apogeum. Być może i Tobie Agile wydaje się odpowiedzią na większość problemów trapiących Twój zespół i myślisz o jego wdrożeniu. Nie chcemy Cię zniechęcać, ale wolimy oszczędzić Ci rozczarowania wynikającego z przesadnych oczekiwań. W praktyce według badań sukcesem kończy się istotnie nawet 3 razy więcej projektów „zwinnych” niż realizowanych w modelu kaskadowym. Kiedy jednak porównać statystyki dotyczące projektów problematycznych, okazuje się, Agile ma nad *waterfallem* przewagę zaledwie 8 punktów procentowych. Nie powinieneś/-aś więc spodziewać się, że „zwinność” stanie się panaceum na wszelkie bolączki.

A czasami po prostu tylko „malowane”

Problem w tym, że dość często decyzja o stosowaniu metodyki zwinnej nie idzie w parze z rzeczywistą jej implementacją. Często menedżerowie powierzchownie postępują się modnymi pojęciami (*sprint*, *stand-up*, *scrummaster*, *backlog* itp.), ale pod tymi dekoracjami zespoły działają dalej w myśl tradycyjnych założeń. A tam, gdzie zmiana zachodzi rzeczywiście (tj. także na poziomie filozofii działania), zdarza się, że spotyka się z ogromnym oporem i to często z najmniej spodziewanej strony. Jak uniknąć tych raf i sprawić, aby Agile naprawdę zadziałało w Twojej organizacji?

Przygotuj grunt pod zmiany!

Skuteczne przestawienie się na metodykę Agile wymaga istnej rewolucji w myśleniu i działaniu, która jednocześnie dotyka menedżerów, zespołów i klientów. Aby zredukować lęk przed zmianą i przygotować do niej wszystkich zainteresowanych, należy im jasno zakomunikować a) co się wydarzy (warstwa informacyjna), b) jak się to będzie odbywało i po co (warstwa edukacyjna), c) jakie będą z tego korzyści (warstwa motywacyjna). Oczywiście treść tej opowieści będzie w dużym stopniu zależna od sytuacji w konkretnej organizacji. Warto jednak zapoznać się z przeglądem najbardziej



The CHAOS Manifesto, The Standish Group, 2012

www.leadersisland.com

© Leaders Island

1

typowych konsekwencji zmiany podejścia na Agile dla wszystkich najważniejszych interesariuszy projektów.

1. Przygotuj menedżerów (w tym siebie!)

Zmiany, które niesie za sobą implementacja metodyk zwinnych, mają wpływ na zarządzających na różnych szczeblach – przypuszczalnie zarówno na Twoich przełożonych, jak i podwładnych. Dla *project managerów*, *team leaderów* itp. trudna może się okazać konieczność **dobrowolnego zrzeczenia się części uprawnień**, bo niewielkie (do ok. 9 osób) zespoły agile'owe z założenia same organizują swoją pracę. W „zwinnym” *frameworku* Scrum tzw. *scrummaster* ma przede wszystkim usuwać przeszkody utrudniające zespołowi pracę, pełni więc funkcję opiekuna i *coacha*, a nie szefa. Z kolei współpracujący z zespołem *project owner* reprezentuje interesy klienta. Członkowie zespołu biorą odpowiedzialność za zadania i sami decydują, jak osiągnąć wyznaczone cele.

Pracujące w ten sposób **zespoły są bardziej zgrane, dłużej funkcjonują w swojej efektywnej formie i zachowują zgromadzoną wiedzę oraz doświadczenie do dyspozycji organizacji**. To wartość, której nie da się przecenić w branżach dotkniętych problemem wysokiej rotacji pracowników. Przy każdej wymianie zespołu trzeba przecież zapłacić jeszcze raz za to, by odbudować krytyczną masę wiedzy umożliwiającą budowę i utrzymanie rozwiązań.

Najważniejszą jednak zaletą Agile dla menedżerów właściwie wszystkich poziomów jest potencjalnie **wyższa efektywność**. Istotnie skraca się czas realizacji projektów i zwiększa odsetek tych pomyślnie doprowadzonych do końca, co przekłada się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Kluczowa okazuje się tutaj **redukcja ryzyk wpisanych w projekty**. Po prostu większość problemów można zidentyfikować bardzo szybko, kiedy wszystko da się jeszcze skorygować, ponieważ wciąż dysponujemy

prawie całym budżetem i czasem do *deadline'u*. Wytwarzanie funkcjonalnych prototypów w regularnych cyklach (np. co 2 tygodnie) i poddawanie ich inspekcji zamawiającego praktycznie eliminuje sytuację nierzadką w projektach kaskadowych, gdy efekty wielomiesięcznej pracy w oparciu o sztywne założenia początkowe całkowicie rozmijają się z wizją, potrzebami albo zmienioną przez ten czas sytuacją klienta.

Przy tym podejściu swego rodzaju sukcesem może się okazać nawet... projekt anulowany! Na przykład, kiedy już po pierwszym sprincie klient orientuje się, że zamówił nie to, czego realnie potrzebował. On może oszczędzić pieniądze, a Ty zasoby zespołu. **Nie da się przy tym przecenić zaufania, jakie buduje się w takiej sytuacji w relacji z zamawiającym** – niezależnie od tego, czy jest to klient wewnętrzny (gdy pracujemy w dużej organizacji), czy zewnętrzny. Dzięki temu zamawiający zyskuje przekonanie, że po drugiej stronie stoi partner, który go naprawdę wspiera, a nie bezrefleksyjnie realizuje zamówienie, żeby tylko zarobić.

2. Przygotuj zespół

Jak już wspomnieliśmy, Agile wymaga **efektywnego przekazania odpowiedzialności za tworzenie produktu zespołowi**. Jego członkom musi towarzyszyć poczucie, że mają realny wpływ na to, jak będzie powstawał, że mogą podejmować decyzje. Rolą menedżera w tym podejściu nie jest wydawanie poleceń, lecz ustalanie swego rodzaju ram działania zwanych ograniczeniami (*constraints*), np. związanymi z wyborem technologii. Na swój sposób są one siłą tej metodologii, ponieważ sprawiają, że uwagę – najbardziej deficytowy zasób – skupiamy na problemie, który jest w danym momencie najważniejszy.

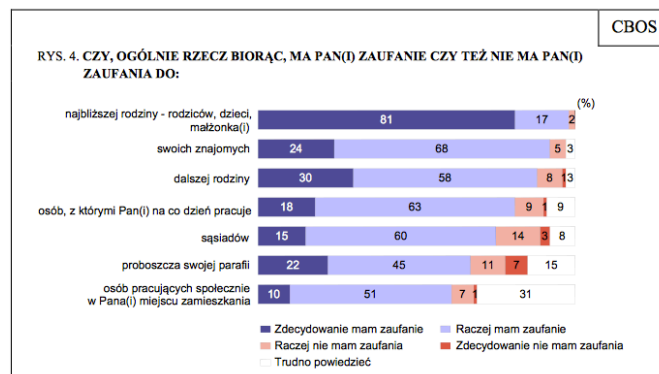
Najczęściej spotykanym ograniczeniem są nieprzekraczalne terminy dostarczania kolejnych funkcjonalnych prototypów. Kreuje to presję utrzymania wysokiego skupienia na tym, co się robi i wymusza na zespole **szybkie**

tempo pracy w równym rytmie. Może to budzić opór wśród przyzwyczajonych do klasycznej metodologii. Z drugiej strony unika się sytuacji, gdy bardzo dużo problemów występuje na początku projektu i na samym jego końcu, w ekstremalnie stresującej fazie testów, a między nimi dochodzi do pewnej normalizacji (o ile nawet nie... rozleniwienia). Agile spłaszcza wykres obciążeń i sprawia, że utrzymują się one przez większość czasu na akceptowalnym poziomie.

Kolejnym wyzwaniem dla zespołu może być konieczność **zaakceptowania niepewności**. Metody zwinne opierają się na innym paradygmacie niż *waterfall*. Zakładamy, że nie znamy tej najlepszej drogi, która doprowadzi do idealnego rozwiązania, tylko na bieżąco przyglądamy się tej, którą podążamy i oceniamy, czy nie należy jej zmienić.

Agile wymaga także większej **ekspozycji społecznej**. Na przykład we *frameworku Scrum* podczas codziennych *stand-upów* członkowie zespołu opowiadają na forum publicznym, co zrealizowali dzień wcześniej, co chcą osiągnąć dziś i co może ewentualnie zagrozić tym planom. Członkowie zespołu muszą też regularnie uczestniczyć w planowaniu przebiegów i ich podsumowywaniu. Wymaga to pewnego rodzaju **otwartości, a także zaufania do innych**, że rzeczywiście zrobili/zrobią to, do czego się zobowiązali.

Metodyka zwinna stwarza warunki, w których **zaufanie jest stale testowane**, bo jej trzy filary to radykalna przejrzystość, ciągła inspekcja i adaptacja do tego, co inspekcja odkryła. Może to być pewnym wyzwaniem w naszych realiach, ponieważ tylko 18% Polaków deklaruje, że ma zaufanie do współpracowników, 63% mówi, że ufa im w ograniczony sposób, a reszta w ogóle nie ufa. Ogólnie jednak sytuacja zmierza ku lepszemu – odpowiedzi w sondażu, że „większości ludzi można ufać”, w 2002 r. udzieliło 19% badanych, a w 2016 r. już 24%.



http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_018_16.PDF

3. Przygotuj klienta

Dobrze realizowany projekt agile'owy **przekazuje sterowanie klientowi, który go finansuje**. Ale wiąże się to, naturalnie, z odpowiedzialnością i koniecznością większego zaangażowania we współpracę. Musisz się upewnić, że strona zamawiająca zdaje sobie sprawę z wielu konsekwencji tworzenia produktu w zwinny sposób. Przede wszystkim należy klienta oswoić z oglądaniem niekompletnych faz projektu, do czego może być nieprzyzwyczajony i do konstruktywnego interweniowania, jeśli coś idzie w nieodpowiednim kierunku. Bez stałej inspekcji prototypów i odpowiedniego reagowania błędy będą się kumulowały, a projekt mimowolnie zamieni się w kaskadowy. Co gorsza, jako „wypaczony” zwinny może się okazać nawet bardziej zagrożony rozminięciem się z oczekiwaniami klienta i użytkowników.

Współpraca zespołu z klientem, choć znacznie bardziej dla obu stron angażująca, jest jednak **w znaczący sposób uproszczona**. Odbywa się przede wszystkim za pośrednictwem narzędzia nazywanego *backlogiem*. Jest to po prostu poszerzana na bieżąco lista przyszłych funkcjonalności i interakcji z produktem, których priorytet ustala klient. Jeżeli są one możliwe do zrealizowania, natychmiast przynoszą dużą wartość wymierną.

Na koniec chyba najważniejsza korzyść dla strony zamawiającej: zarządzanie zwinne stwarza warunki do tego, aby **wszyscy zaangażowani w proces mogli bardziej**

troszczyć się o rozwiązanie. W innych metodykach zespoły na swój sposób obojętnieją na to, jak produkt zostanie odebrany. W efekcie tego nie są rzadkością projekty kaskadowe, które pomyślnie zakończono, ale finalnie zostały odrzucone przez użytkowników. Dzięki Agile można osiągnąć pełny sukces: usatysfakcjonowany będzie i zespół, i klient, i jego klienci. Przekłada się to na budowanie zaufania i poczucia sensowności naszych wspólnych wysiłków, co przynosi większą niż kiedykolwiek wartość ze współpracy.

Warto zapamiętać

Dla przypomnienia wiadomości, a nawet ich pogłębienia zachęcamy Cię do zapoznania się *check-listą* z przygotowaną przez Dariusza Klupiego. W punktach zbiera ona wszystkie te czynności, które musisz zrealizować, aby Agile mógł w ogóle zaistnieć w Twojej organizacji. Pamiętaj, że nie ma uniwersalnych list. Zaprezentowana poniżej jest punktem wyjścia który musi być uzupełniony kontekstem produktu, potrzeb i okoliczności biznesowych.

DODATEK

Przygotowanie produktu do realizacji w sposób zwinny:

- Istnieje jasny, przekonujący cel istnienia produktu, który jest wspierany przez sponsora i zamawiających udziałowców.
- Istnieje łatwo dostępny Backlog produktu, jego elementy są dobrej jakości, mają przypisaną wartość biznesową, wstępną ocenę złożoności i kryteria akceptacji.
- Znani są z imienia i nazwiska uczestnicy przedsięwzięcia w następujących rolach:
 - Product Owner - ze strony biznesu, świadomy krytyczności jego roli w powodzeniu inwestycji.
 - Scrum Master - świadomy krytyczności jego roli w niwelowaniu ryzyka przedsięwzięcia i maksymalizowaniu osiągnięć zespołu.
 - Zespół Developerski (lub jego załóżek z krytycznymi umiejętnościami).
 - Przedstawiciele użytkowników i potrzebnych ekspertów.
- Znamy menadżerów, którzy mają wpływ na warunki w których tworzymy produkt (infrastruktura, narzędzia, systemy kontroli, finanse, dostawcy zewnętrzni).
- Istnieje spisana Definition of Ready, opisująca jakość elementów wejściowych oddanych do realizacji zespołowi.
- Istnieje spisana Definition of Done, opisująca jakość wykonanych i zintegrowanych elementów zrealizowanych przez zespół.
- [opcjonalnie] Istnieje spisana Definition of Undone, opisująca wszystko to co jeszcze musi być zrobione (a chwilowo tego nie robimy) aby produkt wdrożyć w użytkowanie.
- Większość uczestników projektu wierzy w powodzenie, jeżeli zaczniemy w tym momencie (jesteśmy gotowi).
- Ci którzy zgłosili potrzebę coachingu, dostali go.
- W kalendarzu uczestników (lub gdzie indziej) są zdefiniowane wszystkie obowiązkowe (strukturalne) spotkania w ustalonym rytmie (np. dwutygodniowym).

Realizacja produktu w sposób zwinny (Scrum):

- Planowanie sprintów kończy się jasnym zrozumieniem co zespół ma dostarczyć i wie jak nowy fragment produktu musi działać by Product Owner go zaakceptował.
- Każdego dnia obserwujemy, że zespół dokańcza kolejne fragmenty i jest na dobrej drodze to wykonania prognozy. Realizowane elementy są możliwe do przetestowania i są wysokiej jakości.
- W trakcie sprintu są spotkania w trakcie których przygotowywana jest prognoza na następny sprint. Zespół dokonuje inspekcji planowanych elementów i potwierdza, że są gotowe do realizacji.
- Zespół dokonuje publicznej prezentacji skończonego fragmentu produktu. W trakcie prezentacji obecni są sponsorzy, klienci lub ich przedstawiciele.
- Zespół w czasie retrospekcji identyfikuje jak dostarczyć kolejne fragmenty szybciej, sprawniej i podnieść ich jakość. Co najmniej jedno usprawnienie wzięte jest do realizacji w trakcie nadchodzącego sprintu. Przeszkody które nie mogą być usunięte na poziomie zespołu są zgłoszone do menadżerów mających wpływ na warunki pracy.
- Scrum Master skutecznie usuwa przeszkody, lub nadzoruje ich usuwanie, w dostarczaniu elementów produktu.
- Co najmniej co kilka sprintów zespół wdraża produkt w użycie. Jeżeli to niemożliwe lub niepożądane (np. strategia marketingowa), zespół wypuszcza produkt na łatwo dostępne środowisko testowe jak najbardziej zbliżone do środowiska końcowego.
- Po wdrożeniach udziałowcy oceniają czy ostatnio dostarczony zestaw funkcjonalności przybliżył nas do naszych średnio i długoterminowych celów biznesowych. Jeżeli nie, to modyfikują inwestycję.

Autorem obu list jest: Dariusz Klupi