

Czy filozofia Agile pomoże przetrwać recesję i dlatego powinniśmy przestać planować?

Często słyszymy, że najbardziej pewną rzeczą na świecie jest zmiana. To powiedzenie dawno przestało być oryginalne. To po prostu banal. Jednocześnie nikt nie zdecydował się powiedzieć nam, co możemy zrobić w związku z tym stwierdzeniem. Jak wykorzystać tę maksymę w swoim życiu? Co robić, a czego unikać? Dzisiaj postaram się wytłumaczyć, co możemy zrobić z tą popularną maksymą.

Będę odwoływał się do przykładów związanych z realizacją projektów technicznych. Świat ulega coraz większej złożoności i zjawisko to przyspiesza. Już dziś musimy stawiać czoła problemom, których się w przeszłości nie spodziewaliśmy. Wysokie ceny surowców i paliw, nieprzewidywalne zachowanie rządu i ogólnie trudna sytuacja na świecie. Koniec roku i początek jeszcze bardziej niepewnego następnego roku, kolejny trudny czas dla zarządzania przedsiębiorstwem. To nie jest czas, który można przeczekać. Aby przetrwać, trzeba działać. Jesteśmy menedżerami i powinniśmy szukać szans w tych trudnych czasach. Oczywiście nie jest to łatwe. Nie wiemy, co się stanie w najbliższej przyszłości, doświadczenie podpowiada, że znowu wszystko może wywrócić się do góry nogami. Planowanie w tym niepewnym czasie jest ryzykowne, jednak musimy planować. Jak to zrobić we właściwy sposób? Tradycyjna metoda planowania polega na zaplanowaniu wszystkiego na początku. Nie ma nic złego w takim podejściu, zwłaszcza gdy próbujemy zbudować coś bardzo tradycyjnego, np. most lub dom. Tworząc plan realizacji budowy powinniśmy na początku prac zgromadzić pełną wiedzę o kosztach i wymaganiach przedsięwzięcia. Potem zaplanować kolejne etapy prac, kolejne dostawy materiałów budowlanych oraz zarezerwować czas dla specjalistów różnych profesji. Taka metoda planowania nazywa się planowaniem kaskadowym (ang. *waterfall planning*). W metodzie

tej przed przystąpieniem do prac sporządza się szczegółowy plan.

Planowanie przedsięwzięć biznesowym różni się nieco od planowania budowy domu. Musimy zaplanować nadchodzący, przyszły rok. W jakim kierunku będziemy podążać, jak będziemy wykorzystywać potencjalne szanse i jakich unikać zagrożeń? Będzie to planowanie w warunkach wysokiej niepewności. Nieroztropnie jest planować zbyt skrupulatnie, bo nie wiemy jak głęboka będzie recesja. Jeden z najwybitniejszych strategów niemieckich Carl von Clausewitz mawiał: „najlepszy plan strategiczny jest aktualny tylko w pierwszym dniu wojny”. Wojna jest nieprzewidywalna, obecne czasy też są nieprzewidywalne. Można stworzyć wiele planów alternatywnych, ale to nie jest praktyczne.

Dlaczego tworzenie planów na przyszłość nie jest praktyczne?

Plan sprawia, że jesteś ograniczony w swoich działaniach, innymi słowy nie jesteś otwarty na rozwiązania. W trudnych czasach warunkiem przetrwania jest elastyczność, improwizacja i pomyślność. Czy bokser przed walką tworzy plan walki? Oczywiście nie. Bokser może mieć pewne założenia i odpowiednią wiedzę o swoim przeciwniku, ale nigdy nie ma planu. Nie planuje kiedy uderzyć, a kiedy zrobić unik. Planowanie jest bardzo ważne i musimy mieć plan, ale jednocześnie nie mamy planu i nie musimy planować. Tezy stawiane w tym artykule stają się zbyt irytujące. O co tak naprawdę chodzi?

Planowanie statyczne

Proces realizacji projektu w warunkach wysokiej niepewności jest bardzo trudny i pracochłonny. Kiedyś, na samym początku XXI w. pracowałem dla branży telekomunikacyjnej. Pracowaliśmy w małych zespołach realizując

trudne projekty technologiczne. Głównie budowaliśmy aplikację realizującą usługi telefoniczne. W tamtym czasie usługi telefonii komórkowej były nową, bardzo szybko rozwijającą się dziedziną gospodarki. Trwała swoista walka o udziały na rynku, gdzie głównym orężem była technologia. Konkurujące firmy telekomunikacyjne były zmuszone do realizacji swoich planów i strategii w warunkach wysokiej niepewności. Najbardziej irytujące dla nas pracowników piszących aplikacje były częste żądania zmiany założeń projektowych od klientów. Nasi menedżerowie byli nauczani pracować zgodnie z harmonogramami, realizować plany i pilnować terminów. Częste zmiany założeń projektowych burzyły kolejność prac, terminy realizacji nie były dotrzymywane. Te zjawiska stały w sprzeczności ze statycznym planowaniem, jaki starali się zachować nasi kierownicy. Praktycznie wszystkie projekty miały znaczne opóźnienia. Doszło do tego, że nikt z pracowników nie traktował już poważnie wyznaczonych terminów i kamieni milowych. Nasi managerowie bardzo martwili się tą sytuacją. Ich premia zależała w dużej mierze od naszej terminowości. W końcu zarząd firmy w desperacji zaczął organizować liczne warsztaty i szkolenia, jak poprawić tempo prac i terminowość w projektach. Efektem był wzrost irytacji członków zespołów projektowych. Coraz więcej ekspertów nie wytrzymywało napięcia i odchodziło z pracy. Dla nas wszystko było jasne. Główną przyczyną opóźnień były częste zmiany wymagań projektowych, dodawanie nowych funkcjonalności, zmienianie środowisk lub wycofywanie się z określonych elementów aplikacji. Było to swoiste wywracanie do góry nogami wszystkiego, co wcześniej było ustalone. Organizacja pracy projektowej nie była gotowa do realizacji celów w tak zmiennym środowisku. Nasz pion realizował projekty klientów wewnętrznych,

czyli zlecenia płynące z innych pionów naszej firmy. Trudno dziwić się klientom, że tak często żądali zmian w projektach. Działali na bardzo dynamicznym i niepewnym rynku. Reagowali dynamicznie na poczynania konkurentów. Nasza firma chciała wygrać ten wyścig i zdobyć jak największe udziały w rynku. Płaciliśmy za ten wyścig opóźnieniami, nerwami i brakiem sukcesów. Był to swoisty pat organizacyjny.

I wreszcie ktoś wymyślił podejście Agile

Nie ważne jest, kto pierwszy wymyślił nowe podejście. Ważne, że to podejście rozwiązało problem, który wydawał się być nierozwiązywalny. Legenda głosi, że 17 liderów branży komputerowej spotkało się zimą 2001 r. gdzieś w górskim kurorcie i wspólnie napisali krótki manifest. Wypracowano tam podejście do rozwiązywania najczęściej spotykanych problemów zarządzania w warunkach niepewności. Pierwotnie manifest dotyczył branży IT. W praktyce jednak dotyczy on każdej branży.

Zarządzanie w statycznych i spokojnych czasach jest stosunkowo łatwe. Statyczne planowanie, zwane planowaniem kaskadowym, opiera się na wykresie Gantta. Ten tabelaryczny wykres umożliwia deklarowanie okresów oraz wskazywanie terminów rozpoczęcia i zakończenia każdego etapu projektu. Wykresy Gantta zostały wynalezione w 1910 r. w czasach, gdy elektryczność była nowością, a samochody rzadkością. Statyczne podejście do planowania jest nadal z powodzeniem wykorzystywane w wielu branżach. Nie dlatego, że branże te są przestarzałe, ale dlatego, że jest to odpowiednie podejście w określonych środowiskach. Mam tu na myśli branżę budowlaną lub edukacyjną, również rozrywkę i turystykę.

Planowanie kaskadowe stosuje się wszędzie tam, gdzie dąży się do stabilizacji procesu. Tam, gdzie rozchwieianie procesu przez niedotrzymywanie terminów uniemożliwiłoby realizację zadań.

Legendarny manifest Agile

Pojawienie się manifestu Agile było ważnym wydarzeniem w rozwoju nauki zarządzania. Ktoś wreszcie odważył

się powiedzieć to, co wiedziało większość członków zespołów IT. Porzućmy sztywne terminy! Nie przykładajmy tak dużej wagi do dokumentacji technicznej! Upraszczajmy procedury! Jesteśmy ludźmi i chcemy traktować naszych klientów jak współpracowników!

Założenia metodologii Agile są czytelne i krótkie. Manifest zawiera cztery punkty, które same w sobie były w tamtym czasie rewolucyjne i przełomowe. Więc odwołajmy się do tego słynnego manifestu.

1. Cienimy bardziej ludzi niż narzędzia i procedury

W branży high-tech pracowało i pracuje wielu ekspertów. Eksperci ci mają tendencję do chowania się za technologią, zawiłymi instrukcjami i procedurami. Specjaliści lubią czasem tworzyć własną strefę komfortu. Zjawisko to kiedyś jak i teraz, jest powszechne wśród wyspecjalizowanych ekspertów w każdej branży.

Manifest mówi, że wolimy współpracować bezpośrednio z ludźmi. Należy zerwać ze zjawiskiem ukrywania się pracowników za technologią czy przepisami. Ludzie, którzy chcą czegoś uniknąć, nie mogą używać procedur ani jakiegokolwiek technologii, aby maskować własną niechęć. Nie chodzi też o to, żeby kogoś do czegoś zmuszać. Chodzi o wskazanie problemu i stworzenie takich warunków, gdzie każdy będzie robił w zespole to, w czym się czuje najlepiej. Pracownik powinien swobodnie określić swoje miejsce i rolę w zespole, wskazać swój udział w projekcie. W zamian za taką możliwość powinien porzucić zwyczaj chowania się i pustego usprawiedliwiania.

W każdej branży pracuje wielu wyspecjalizowanych, kluczowych pracowników. Są to księgowi, inżynierowie czy technolodzy. Tacy eksperci w typowym środowisku hierarchicznym mają skłonność do tworzenia strefy komfortu. Ukrywają się więc za technologią lub przepisami, aby nie uczestniczyć w nowych inicjatywach, które zawsze niosą ze sobą jakieś ryzyko. Zadaniem menadżerów jest zwrócić uwagę na to zjawisko i stworzyć środowisko, w którym taka postawa nie będzie się opłacała. Chodzi też o to, by bardziej wyjść

do ludzi i być elastycznym w stosunku do ich sugestii i pomysłów, niż iść ślepo według jakiegoś schematu. To ludzie i ich pomysły, podejście do problemu są wartością nadrzędną, a nie tomy procedur.

2. Dla nas większą wartość mają działające rozwiązania niż procedury i dokumentacja

Nie trzeba udowadniać, że tworzenie dokumentacji w branży IT jest jedną z najbardziej nudnych i pracołłonnych prac. Nikt nie chce tego robić. Niestety trudno utrzymać zaawansowane urządzenie lub aplikację bez sporządzonej wcześniej dokumentacji. Podejście Agile wskazuje, że dokumentacja nie jest aż tak istotna. Dokumentacja jest odzwierciedleniem działającej aplikacji, ale nie powinna być ona ważniejsza niż sama aplikacja. Zdarza się, że instrukcja techniczna nie jest dokładnie odzwierciedleniem aplikacji. Mogą istnieć tam różnice lub braki. Ideą omawianego postulatu jest abyśmy nigdy nie byli zbyt przywiązani do papierów, instrukcji i procedur, nie tylko dlatego, że może nie do końca odzwierciedlać objaśnianego obiektu, ale dlatego, że powinniśmy opierać się na prawdziwych aplikacjach, które działają. Rozwinięciem tej idei jest tworzenie kodu w taki sposób, aby był on zrozumiały bez konieczności tworzenia instrukcji. Należy więc propagować takie rozwiązanie, które są czytelne i łatwe i zrozumiałe. Można też odwrócić kolejność – najpierw zrobimy coś, a potem to opiszemy, bo w trakcie prac może się wiele zmienić. W waterfall mamy najpierw mozolną pracę spisywania założeń, dokumentacji technicznej, instrukcji użytkownika, a jeśli w trakcie prac coś trzeba będzie zmienić, to wiąże się to ze zmianą wszystkich tych dokumentów.

3. Dla nas większą wartość ma współpraca z klientami niż negocjacje i ślepe dotrzymywanie umów

Przyjmijmy taki przykład: tworzymy aplikację, ale klient zgłasza żądanie zmiany niektórych docelowych funkcji. Zgłasza to gdy pracę nad aplikacją są już bardzo zaawansowane. Możemy odmówić realizacji żądania, a dokładniej możemy „schować się za umową”,

w której zapisano, że tak ważne zmiany nie są możliwe bez gruntownej renegocjacji umowy. Z drugiej strony, jeśli nie zmienimy docelowej funkcjonalności tej aplikacji, nie będzie ona odpowiednio skuteczna i konkurencyjna dla klienta. Z powodu słabszej skuteczności aplikacji klient będzie w przyszłości słabszy ekonomicznie. Będzie on też mniej zadowolony z efektu pracy naszego zespołu. Może okazać się, że klienta w przyszłości nie przedłuży współpracy z nami. Ideą omawianego tu postulatu Agile jest, aby nigdy nie walczyć z klientem. W miejsce walki powinniśmy się dogadać. Życie nie jest łatwe, jednak możemy stawić mu czoła razem, wspólnie z naszym klientem. To ważna zasada Agile. Bądź otwarty, nie planuj i nie realizuj planu restrykcyjnie. Staraj się być elastyczny we własnym podejściu. Nigdy nie zamykaj się w swojej strefie komfortu jednocześnie zostawiając klienta na zewnątrz. Pamiętaj, że naszym celem jest jego satysfakcja. Nie twórz więc dokładnego planu na początku swojej pracy, ponieważ to może uniemożliwić Ci bycie otwartym na zmiany. Doskonale wyjaśni to kolejny, ostatni punkt na krótkiej liście postulatów Agile. Należy jednak pamiętać, że jeśli się na coś zgadzamy i wprowadzamy zmiany do umowy „w międzyczasie” warto dopilnować, by nowe ustalenia były spisać i potwierdzić przez obie strony (np. mejlowo).

4. Bardziej cenimy dobrą reakcję na zmiany i otwartość na zmiany niż obronę zagrożonego planu

Wszystko się zmienia, a my możemy być częścią tej zmiany. Jeśli zrezygnujemy z podążania za zmianą, rozwojem technologii, terminologii lub zmiany nastawienia, będziemy przestarzali, zacyfrowani. Nośnikami zmian są zarówno nasi

klienci, nasi pracownicy, jak i nasi inwestorzy. Każdy może wnieść coś nowego.

Wszyscy powinniśmy być otwarci i cieszyć się z kolejnych postulatów zmian zgłaszanych przez naszych klientów do projektów. Brzmi to jak propaganda i na pewno jest próbą przekonania pracowników, że trzeba polubić coś, czego polubić się nie da. Nikt nie lubi zmian w założeniach projektu. Nikt nie jest zadowolony, gdy klient zmienia podstawowe funkcje w ostatecznym kształcie aplikacji. To powoduje, że część naszej pracy ląduje w śmieciach. Nasze starania idą bezpowrotnie na marne, bo ktoś po stronie klienta nie pomyślał i nie przewidział tej zmiany wcześniej. Na początku tego artykułu wyjaśniłem, jak zgłaszane zmiany projektowe powodowały kłopoty i opóźnienia.

Problem wywrócenia do góry nogami wszystkiego, co do tej pory wydawało się stabilne, może dotyczyć każdej branży. Często przywiązujemy się do mozolnie negocjowanych budżetów, często nie możemy pogodzić się z tym, że długo przygotowywana kampania marketingowa zostaje skasowana bez realizacji. To niesprawiedliwe, nie mamy na to wpływu, patrzymy bezradnie jak nasza praca idzie na marne. Jednak w podejściu Agile centrum to nastawienie na zmianę, na to, że może się ona pojawić i wpłynie na dotychczasowe oraz nowe prace. Nie plan jest ważny (dlatego zazwyczaj jest bardzo ogólny), ale dostarczenie wartości odbiorcy końcowemu.

Być może dlatego ten punkt jest ostatnim i zamykającym postulaty metodyki Agile. Można to wyjaśnić w ten sposób: rozumiemy, że bolesna jest utrata dużej części pracy, jednak trzeba być otwartym na zmianę, nawet jeśli jest to niewygodne. Musimy się pogodzić

z tym, że taka jest natura pracy w warunkach zmienności i niepewności. Jednak trzy wcześniejsze postulaty Agile pozwalają dobrze przygotować naszą organizację do tej niekomfortowej sytuacji.

Podsumowanie

Pojęcie szczęścia i nieszczęścia, spełnienia i niespełnienia lub sukcesu i porażki jest pojęciem umownym. Po prostu umówiliśmy się, że spełnienie czegoś jest wygraną, a alternatywą tego jest klęska. Kiedyś, u zarania dziejów, takie rozgraniczenie było stosunkowo proste. Albo ktoś upolował zwierzę i wszyscy byli najedzeni albo zwierzę uciekło i współplemieńcy cierpieli głód. Dzisiaj granica między sukcesem a porażką przestała być klarowna.

Różnica ta stała się zależna od wewnętrznego nastawienia. Jeśli twoje wysiłki to tylko praca zawodowa, a ta praca pójdzie na marne, to jest problem. Ale jeśli twoje wysiłki są również traktowane jako samorozwój i niestety ta praca pójdzie na marne, to duża część tych wysiłków będzie cenna i zostanie uratowana, ponieważ ta praca stanowiła bardzo dobre doświadczenie. Więc nie przejmuj się zbytnio tym, że twoje życie zostało wywrócone do góry nogami. Jeśli siedzisz w swojej wygodnej sypialni i wszystko wywraca się do góry nogami, to jest problem. Jeśli siedzisz na pokładzie samolotu bojowego i nagle wszystko zostaje wywrócone do góry nogami, to jest to normalna sytuacja w tym samolocie. Pomyślmy o tym.

Korekta merytoryczna
Klaudia Purchała-Przybyła,
Line Manager Unity Group

Wojciech Moszczyński



Wojciech Moszczyński – Ekspert z zakresu optymalizacji matematycznej oraz modelowania predykcyjnego. Od lat zaangażowany w popularyzację metod ekonometrycznych w środowisku biznesowym. Specjalizuje się w optymalizacji procesów sprzedażowych, produkcyjnych oraz logistycznych. Przez 15 lat pracował jako ekspert finansowy ze specjalizacją w obszarze kontrolingu i rachunkowości zarządczej. Od 10 lat pracuje jako analityk danych (*data scientist*). Absolwent Katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Obecnie zatrudniony jako Senior Data Scientist w polskiej firmie Unity Group.