

# 12 zasad Agile



W ostatnim artykule opisałem czym jest Agile. To jednocześnie metodyka i filozofia, to podejście dające możliwość dopasowania swojej pracy do zmieniających się potrzeb klienta. W typowej, klasycznej metodzie organizacji pracy zwanej waterfall jesteśmy zmuszeni do drobiazgowego planowania. Musimy wszystko przewidzieć i wyznaczyć określony, zdefiniowany wcześniej cel. Plan pracy powinien być wykonany zanim przystąpimy do realizacji naszego przedsięwzięcia. Filozofia Agile jest więc przeciwieństwem konserwatywnego podejścia do planowania.

W ostatniej publikacji wyjaśniłem, jak trudno jest planować w niepewnym otoczeniu gospodarczym. Trudno jest planować, jeśli nie wiemy, co się stanie, jak głęboka będzie recesja, jak trudne i wielkie zmiany nadejdą w najbliższej przyszłości. W miejsce kompleksowego i złożonego planowania metodologia Agile proponuje planowanie małych kroków w krótkim, względnie przewidywalnym horyzoncie czasowym. Dzięki temu możliwe jest zachowanie wysokiej elastyczności, co pomaga unikać niektórych trudności i przeszkód. Dzięki Agile będziemy lepiej przygotowani do wszelkich obstrukcji i wąskich gardeł związanych z recesją czy niestabilną sytuacją na rynku surowców i paliw. Co więcej, planując pracę metodą małych kroków będziemy w stanie lepiej wykorzystać okazje pojawiające się w otoczeniu gospodarczym. Metodologia Agile to nie tylko sposób planowania, to również całościowe podejście do tego jak organizować pracę zespołów, jak traktować klientów i jak zwiększać wartości naszych produktów i usług.

## Jak wdrożyć podejście Agile do naszego życia zawodowego?

Dobrze jest czytać o nowych rozwiązaniach organizacyjnych w zarządzaniu. Dobrze jest myśleć, że to my jesteśmy nowocześni i stosujemy najskuteczniejsze metody zarządzania. Gorzej, gdy jakaś metoda wydaje się atrakcyjna, a na końcu okazuje się ona niepraktyczna lub trudna do wdrożenia. Wtedy niechętnie musimy porzucić nadzieję na zmiany i wrócić do starych metod. Znając tylko ogólniki trudno jest wprowadzić coś nowego do trudnej praktyki biznesowej. W odpowiedzi na to, dziś przedstawię punkt po punkcie, receptę na wdrożenie metodyki Agile.

## 12 kluczowych punktów Agile

### Punkt 1. Klient jest najważniejszy, zawsze ma rację

Podejście Agile nie wnosi tu nic nowego. Wszyscy wiedzą, że otwartość na wymagania klienta to kluczowy

czynnik i źródło dobrych relacji z naszymi partnerami w biznesie. Wydaje się, że nie ma potrzeby rozwijania tego punktu. Warto jednak dodać kilka słów. Wśród osób, które opracowują i wypuszczają na rynek złożone aplikacje i urządzenia może pojawić się bardzo duży poziom irytacji, gdy klienci w trakcie prac żądają dokonania istotnych zmian w projekcie. Przypomnijmy – pracujemy dla klienta i klient może zmienić zdanie, ma do tego prawo. To my musimy zapewnić wartość dodaną, a klient musi mieć świadomość i przekonanie, że otrzymuje od nas wartościową usługę lub produkt. Dynamicznie zmieniający się rynek wymaga elastycznego i empatycznego podejścia do potrzeb naszych zlecających. Jest to główne przesłanie tego punktu. Agile traktuje klienta partnersko, podkreśla, że jest on w jakimś sensie częścią zespołu.

### Punkt 2. Bądź gotowy na prośbę o zmianę wymagań

Dzisiejszy biznes to ciągłe poszukiwanie szans i przewag konkurencyjnych, tworzenie nowych inicjatyw, szukanie nowych pomysłów i szans na zyskowne inwestycje. Przy nowych inicjatywach uczą się dwie strony, wspólnie uczą się inicjatorzy nowego pomysłu oraz ludzie, którzy te pomysły wdrażają w życie. W trakcie prowadzenia projektu mogą pojawić się zarówno wąskie gardła, jak i nowe możliwości. Teoretyczne idee są konfrontowane z trudną praktyką życia gospodarczego, zderzane z rzeczywistością. Nowe rozwiązania są testowane i często odrzucane. Ten punkt mówi wiele o wzajemnym zrozumieniu klienta oraz zespołu realizującego projekt. Otwartość na zmiany daje obu stronom bardzo duże możliwości samorozwoju. Zapewnia wartościowe doświadczenia i wiedzę przydatną dla nowych pomysłów oraz dla wspólnego rozwoju.

### Punkt 3. Często dostarczaj rozwiązania lub produkty

Musimy często wchodzić w interakcje z klientami. Bywa, że klient zamawia produkt i czeka na niego przez dłuższy czas. Strony zamawiająca i wykonawcza nie mają ze sobą kontaktu. Przez to nie ma możliwości przekazywania wzajemnych informacji związanych z procesem tworzenia i testowania nowych rozwiązań. Taka sytuacja staje się

potencjalnym źródłem niezrozumienia lub nawet odrzucenia naszej pracy przez inwestora. Aby tego uniknąć należy podzielić przedsięwzięcia na małe kawałki. Takie rozwiązanie ułatwia komunikację z klientem. Częste kontakty pozytywnie wpływają na jakość produktów i usług. Brak kontaktu z klientem prowadzi do nieporozumień i ostatecznie do porażki. Podział projektu na mniejsze podprojekty jest też praktyczne, ponieważ potencjalna zmiana, o którą może poprosić klient, nie będzie zbyt bolesna i kosztowna. Będzie dotyczyła małego podprojektu. Na końcu warto wspomnieć, że takie podejście pozytywnie wpływa na zacieśnienie współpracy, co jest wartością samą w sobie.

#### **Punkt 4. Osoby z działu sprzedaży powinny ściśle współpracować z zespołem wdrożeniowym**

Dziś wszystko jest zawile, złożone i często bardzo zaawansowane. Branże są podzielone na wąskie specjalizacje. Często, gdy ktoś wie jak sprzedać lub jak rozmawiać z biznesem jednocześnie ma słabą orientację w sprawach technicznych. Taka sytuacja może być źródłem rozczarowań i nieporozumień. Sprzedawca może obiecać klientowi bardzo wiele. Ekspert techniczny, który musi zebrać wymagania klienta i zestawić je z realnymi możliwościami, może stwierdzić, że projekt w uzgodnionej formie jest niemożliwy do realizacji. Receptą na tego typu problem jest ścisła współpraca handlowców z ekspertami technicznymi.

#### **Punkt 5. Współpracuj z wysoko zmotywowanymi pracownikami**

Ten punkt dotyczy atmosfery panującej wśród członków zespołu wykonawczego. Aby coś osiągnąć, musimy mieć odpowiednich ludzi. Nigdy nie należy współpracować z ludźmi, którym nie chce się pracować, nie mają pomysłu lub chęci, z ludźmi, którzy są problemem dla innych członków zespołu. Oni się nie zmieniają, a ich motywacja może nawet ulec pogorszeniu.

Czasami trudno jest znaleźć wysoce zmotywowanych ludzi, którzy mają silną wolę i chęć ponoszenia dodatkowego wysiłku. Jednak się opłaca znalezienie i zaangażowanie takich osób do projektu. Są oni bardzo wartościowi i wszystko jest z nimi łatwiejsze. Można długo mówić o tym jak zwiększyć poziom motywacji, jak współpracować z ludźmi i utrzymywać dobre relacje pomiędzy członkami zespołu. Największymi wrogami wysokiego morale są: ograniczony czas, porażki i wąskie gardła oraz brak szacunku. Wiele nieprzewidywalnych czynników, np. przedwczesny, łatwy sukces, może przyczynić się do zdemotywowania

członków zespołu. Pamiętaj, aby do projektów wybierać osoby stabilne emocjonalnie, zmotywowane i pozytywnie nastawione.

#### **Punkt 6. Najskuteczniejszą formą komunikacji jest rozmowa twarzą w twarz**

Ostatnio bardzo popularne są spotkania online. Ta bardzo wygodna i tania forma kontaktu. Niestety nie jest ona tak efektywna jak realne spotkania. Brakuje mowy ciała, która odpowiada za około 70% przekazu. Część zespołów rozmawia online przy włączonych kamerach. Dobra komunikacja oszczędza czas i przyczynia się do unikania nieporozumień. Jeśli bezpośredni kontakt jest utrudniony lub niemożliwy, nigdy nie należy wyłączać kamer na spotkaniach zdalnych.

#### **Punkt 7. Działające rozwiązanie ma większą wartość niż rozważania teoretyczne**

Ten punkt nie wymaga głębokich wyjaśnień. Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu. Nasza praca powinna mieć wymiar praktyczny. Ważne jest, aby nie dążyć do perfekcji, ponieważ doskonałość jest częstą przyczyną porażek w projektach. Nasze rozwiązanie powinno działać i należy to osiągnąć niezbyt dużym kosztem. Tanio i szybko to nie znaczy gorzej, to znaczy, że mamy więcej czasu na doskonalenie już działającego rozwiązania. Nie będzie też kłopotem wdrożenie ewentualnych zmian wymagań zaproponowanych przez klienta. Wprowadzane rozwiązania muszą odnosić się do pewnej jakości, ustalonej między dostawcą a klientem. W ten sposób, dostarczamy wartość biznesową dużo szybciej, mniejszym nakładem wysiłku. Nie chodzi jednak o „mniejszy koszt”, tylko o właśnie krótszy czas dostarczania rozwiązania. Działające oprogramowanie musi być odpowiedniej jakości.

#### **Punkt 8. Staraj się równoważyć rozwój**

Zrównoważony rozwój produktu lub usługi jest możliwy dzięki sekwencjonowaniu pracy. Praca jest realizowana według kolejnych sekwencji. Najpierw robiony jest we właściwym kierunku jeden krok, wynik jest pokazywany klientowi, on udziela informacji zwrotnej. Następnie na podstawie oceny klienta wprowadzane są ewentualne ulepszenia i poprawki. Następnie proces realizacji zostaje przesunięty do kolejnego etapu. Ważne jest utrzymanie odpowiedniego tempa pracy, ponieważ zapewnia to równoważenie wysiłku i odpowiednią atmosferę w projektach. Należy unikać nieregularnego tempa pracy, okresowych szybkich sprintów i czasu bezczynności.

#### **Punkt 9. Koncentracja na jakości i wydajności rozwiązań**

Nie jest łatwo wyjaśnić, o co w tym punkcie chodzi. Z jednej strony według podejścia Agile powinniśmy działać

szybko i dostarczać wielu rozwiązań w krótkim czasie. Z drugiej strony nie powinniśmy koncentrować się na perfekcji, ponieważ perfekcja jest najczęstszą przyczyną porażek w projektach. Doskonałość jest zła, jeśli pracownicy ulepszają swój produkt lub usługę bez opamiętania i bez ekonomicznego uzasadnienia. O co więc chodzi? Odpowiedź na to pytanie może pochodzić z metodologii Six Sigma. Należy dostarczać doskonały produkt lub usługę dzięki takiemu zorganizowaniu procesu, który pozwala osiągnąć wysoki poziom jakości bez ponoszenia znacznych kosztów. Bardzo użyteczna w tym punkcie jest zasada maksymalizacji krańcowej efektywności nakładów. W podejściu Agile chodzi o rozwijanie produktu oraz ciągłe doskonalenie procesów wytwarzania. Chodzi o wyciąganie wniosków z przebiegu dotychczasowej pracy, by kolejne prace były coraz lepsze.

### **Punkt 10. Prostota rozwiązań**

W każdej sytuacji należy szukać prostego rozwiązania. Jest ono tanie w utrzymaniu, ponieważ nie wymaga zawiłej instrukcji lub dokumentacji technicznej. Czy to założenie brzmi naiwnie? Należy szukać tak zwanych „nisko wiszących owoców”. Nie trzeba szukać bardzo skomplikowanych rozwiązań, wystarczyłby zdrowy rozsądek, aby znaleźć prosty sposób zgodnie z zasadą „Brzytwy Ockhama”.

### **Punkt 11. Samoorganizujące się zespoły**

Zespoły powinny składać się z osób, które chciałyby być wolne, które chciałyby określać własne zasady wewnątrz zespołu. Pracownicy zespołu powinni uzgodnić najważniejsze aspekty swojej pracy, sposób komunikowania się w ramach współpracy oraz ogólnie zdefiniować system wartości w zespole. Ludzie zawsze pracują lepiej, gdy czują się bezpiecznie, a czują się bezpiecznie jeśli pracują w zdefiniowanym i wspólnie uzgodnionym systemie norm i zasad. Ten punkt ma też drugą, nieco ciemniejszą stronę. Ludzie nigdy nie zrobią czegoś złego, jeśli nie będzie to spójne z systemem wartości zgranego zespołu. Z definicji ludzie rzadko zgadzają się na niemoralne i złe zasady koegzystowania. Więc uzgodnienia moralne wewnątrz zespołu są bardzo dobre dla pracodawcy,

ponieważ zapewniają mu stabilizację i bezpieczeństwo, uwalniając go od zagrożenia.

### **Punkt 12. Samodoskonalenie zespołów**

Zespoły składają się z ekspertów. Ci wyspecjalizowani pracownicy muszą być na bieżąco z technologią, która zmienia się bardzo dynamicznie. W czasie pracy członkowie zespołu muszą mieć możliwość samodoskonalenia, nauki, aktualizacji narzędzi. To bardzo ważny punkt metodologii Agile, można rzec rewolucyjny. Całe życie pracowałem jako kontroler finansowy lub data scientist. Oba zawody wymagają ciągłej nauki. Niestety większość życia borykałem się z zakazem nauki w miejscu pracy. Oficjalnie mogłem się uczyć wyłącznie w czasie wolnym lub na zorganizowanych przez pracodawcę warsztatach. W podejściu Agile nauka w godzinach pracy jest czymś naturalnym. Pracodawca wie, że źródłem postępu technologicznego jest nauka.

## **Podsumowanie**

Bardzo ważne jest, jak podchodzimy do rozwiązania problemu, jak traktujemy ogólne, typowe kłopoty i jaka jest nasza definicja tych kłopotów. Czasami możemy się przekonać, że tylko niewielka zmiana nastawienia lub ponowne zdefiniowanie celu może zmienić wszystko. W naukach o strategii wojennej można dowiedzieć się, że nie tylko jakość uzbrojenia jest ważna, ale również ważne jest jak to wybrane uzbrojenie powinno być używane w sensie taktycznym. Taką samą sytuację spotykamy w życiu. Mamy zestaw narzędzi, doświadczeń i umiejętności. Używamy tych zasobów do rozwiązywania problemów. Jednak, aby te zasoby były używane efektywnie potrzebujemy dobrej taktyki ich wykorzystania. Metodologia Agile to właśnie taka taktyka, która może przyczynić się do wzrostu efektywności wykorzystania naszych zasobów.

**Konsultacja merytoryczna**  
**Klaudia Purchała-Przybyła**  
**Line Manager Unity Group**

**Wojciech Moszczyński** – ekspert z zakresu optymalizacji matematycznej oraz modelowania predykcji-nego. Od lat zaangażowany w popularyzację metod ekonometrycznych w środowiskach biznesowych. 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.