



A LETTER TO THE MANAGER: RELEASE THE POWER OF YOUR AGILE TEAMS

Seminární práce k předmětu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS

Zimní semestr 2016

Vypracovali:

Oliver Genský, xgeno00

Vojtěch Plzák, xplzv00

Barbora Strihová, xstrb15

18. PROSINCE 2016

Abstrakt

Práce je zaměřena na téma agilního týmu a založena na článku "A Letter to the Manager: Release the Power of Your Agile Teams". Článek je detailně rozepsán a doplněn o komentáře z jiných zdrojů a našich vlastních zkušeností.

Klíčová slova

agilní, tým, agilní tým, priority, zpětná vazba, sdílené cíle

Definice

Agilní tým: "An agile team is a cross-functional group of people that have everything, and everyone, necessary to produce a working, tested increment of product." (Cottmyer 2015)

Obsah

Abstrakt

Klíčová slova

Definice

1. Úvod
2. Manažér v agilnom prostredí
4. Důležitost zpětné vazby
5. Význam podpory sdílených cílů a zodpovědností
6. Všechny týmy nejsou stejné
7. Závěr

Použitá literatura

1. Úvod

Pretože sa v posledných desaťročiach výrazne zvyšovali systémové požiadavky na SW, rástla sila trhu a na vývoj SW bolo potrebných stále viac špecializovaných zamestnancov, ukázali sa mnohé dominujúce výhody agilného štýlu vývoja nad tradičným spôsobom. Agilný štýl, na rozdiel od rigorózneho, sa zameriava priamo na problémy neustálych a rýchlych zmien v zadaniach. Jeho hlavnou myšlienkou je, že tím dokáže oveľa efektívnejšie reagovať na zmeny, pokiaľ redukuje náklady na prenos informácií medzi ľuďmi a pokiaľ skrátime časovú periódu medzi vykonaným rozhodnutím a dodaním výsledkov práce z tohto rozhodnutia. Pre zníženie nákladov na prenos informácie sú pri práci v agilnom tíme ľudia umiestňovaní fyzicky blízko seba, značná časť dokumentácie sa nahradzuje osobnými rozhovormi a tak isto je pozornosť sústredená na zvýšenie tímovej spolupatričnosti a morálky, ktorá má zabezpečiť zrýchlenie predávania cenných informácií medzi členmi tímu. Pre skrátenie časovej periódy od rozhodnutia až po spätnú väzbu je agilnému tímu k dispozícii budúci používatelia SW či zákazníci, a výstupy práce sú dodávané inkrementálne, tzn. prírastkovo. Takýmto spôsobom môže zákazník vidieť vznikajúci softvér už v jeho počiatočných fázach a má možnosť identifikovať, ktoré z jeho požiadaviek neboli vývojármi pochopené správne, ale takisto ktoré z jeho požiadaviek nemôžu v praxi fungovať tak, ako si predstavoval. Byť agilným teda v skratke znamená vyznávať spoluprácu, komunikáciu a byť pripravený na zmenu.

Dôležitým faktom je, že agilné metódy vývoja nám nikdy neposkytnú presné procesy a postupy vývoja, pretože to by šlo proti ich samej podstate. Na druhú stranu, aj keď v agile nejdete o žiadne striktné procesy, nie je to ani žiadny chaos. Používané metódy majú svoje jasné pravidlá. Dalo by sa povedať, že metódy definujú hranice a vytyčujú menšie ihrisko, v rámci ktorého si tímy môžu stanovovať svoje vlastné pravidlá hry tak, aby sa im dobre pracovalo a boli čo najviac produktívne, efektívne a dodali kvalitný produkt v čo najkratšom čase. Práve z tejto voľnosti v rámci pravidiel plynie radosť z práce, angažovanosť vývojárov, lepšia komunikácia, lepšie povedomie o ciele či zdieľanie skúseností a odborný rast členov tímu. Voľnosť však so sebou neprináša len výhody a pre správne fungovanie agilného tímu bude potrebný kus dobrej manažérskej práce. Z praxe je totiž známe, že mnohým firmám sa nepodarilo z agilného prístupu vydolovať jeho reálny potenciál. Mnohé z firiem sa snažili skrátiť dobu k releasu produktu, zvýšiť kvalitu produktu či zvýšiť zapojenie zamestnancov pomocou agilného prístupu, no nedosiahli žiadny z požadovaných výstupov a navyše sa ich produktivita znížila, vzťahy na pracovisku sa zhoršili a manažér stratil kontrolu nad situáciou. Samozrejme by sa dalo povedať, že aplikácia agilnej metódy nebola

vhodnou voľbou, vo väčšine prípadov však ide o manažérove pochybenie v niektorom z mnoho riadiacich aspektov. (Cockburn and Highsmith 2001)

Niektoré z možných pochybení manažérov popísal Johan Dahlbäck (IT konzultant) v článku s názvom „A Letter to the Manager:...“, v ktorom sa na základe svojich vlastných skúseností z praxe snaží manažérom odhaliť možné príčiny ich neúspechu. Podľa jeho slov je jedným z najbežnejších dôvodov zlyhania agilnosti nedostatočná podpora od manažérov priamo riadiacich tím (napr. Scrum Master) a niekedy sú dokonca zlyhania zapríčinené prekážkami, ktoré títo riadiaci pre tím a jeho prácu vytvorili. Svoje rady poskytol v štyroch oblastiach riadenia: prioritizácia a obmedzovanie rozpracovanej práce, spätná väzba, podpora zdieľaných cieľov a zodpovedností, odlišnosť tímov. V našej semestrálnej práci budú bližšie popísané príčiny neúspechov v týchto oblastiach a ďalej budú ponúknuté rady, ako sa s týmito problémami vysporiadať. Autorove myšlienky o tom ako podporovať silu agilných tímov budú hlbšie rozpracované a podporené zdrojmi z inej literatúry, ale takisto našimi osobnými skúsenosťami z praxe.

2. Manažér v agilnom prostredí

Pri prechode z takzvaných tradičných prístupov riadenia k agilnému sa zdajú byť mnohé pôvodné kompetencie manažéra zbytočné. Vo vnútri tímu vládne samoorganizácia a manažéri sa už nemusia starať o dennú operatívu, alokovať zdroje na jednotlivé úlohy a kontrolovať priebeh a výstupy každej pracovnej činnosti. Mnohé z pôvodných činností manažéra sa teda presunuli do kompetencie vo vnútri tímu a manažérovi sa tak uvoľnila časová kapacita na vykonávanie úplne nových či z tradičného prístupu zachovaných činností. Vďaka možnosti takejto alokácie manažerovho úsilia sa jeho riadiaci potenciál môže využiť na dôležitejších miestach ako tomu bolo doposiaľ.

Prvú zo svojich kompetencií využije manažér v prípade, že agilný tím potrebuje špeciálne školenie, SW nástroj či prístup k plateným dátam. Manažér má zvyčajne v takejto situácii priamy prístup k manažérom riadiacim rozpočet (čiže k rozpočtu) ale takisto predstavuje mostík medzi tímom a ostatným vyšším manažmentom. Na základe týchto konexií má manažér možnosť tímu vybaviť viac výhod a nutností ako ktorýkoľvek iný človek vo firme. Rovnako ako je úlohou Scrum Mastera odstraňovať každodenné menšie prekážky v práci tímu, činnosťou manažéra musí byť riešenie väčších, celotímových problémov, ako je napríklad spomínané získavanie povolení na modernizovanie používaných technológií a nástrojov. Manažér má okrem spomínaných kontaktov

cennú možnosť vidieť, na čom práve pracujú ostatné oddelenia a pomôcť tak tímu získať prístup k zdrojom, ktoré sú momentálne dostupné inde vo firme. (Axosoft 2014)

Ďalšou nenahraditeľnou úlohou manažéra je podpora inovácií a učenia sa v rámci tímu. Tím zvyčajne nepodáva najlepšie možné výkony, ak pracuje pod hrozbou vyhadzovu. V takomto prostredí by si každý člen veľmi opatrne s čo najmenším rizikom vykonával svoju časť práce s tým, aby bola čo najbližšie zadaniu a aby v nej s určitosťou nebola chyba. Takýmto spôsobom by však pri vypracovávaní nevznikali žiadne inovatívne myšlienky a existoval by tak len obmedzený priestor pre učenie sa a rast. Naopak, ak budú členovia pociťovať manažérovu podporu v rámci inovácií, vznikne obrovský potenciál k využitiu ich odborných znalostí, čo môže napríklad vyvrcholiť do zvýšenia efektivity vykonávanej práce.

Medzi základné aktivity manažéra patrí takisto pretláčanie korporátnej stratégie až k samotným členom tímu. Jeho úlohou je zabezpečiť, že členovia pochopia svoju rolu v rámci stratégie a budú vykonávať svoje činnosti tak, aby čo najviac prispievali k jej napĺňaniu. Na zodpovednosť má manažér ďalej vytváranie prostredia, v ktorom budú agilné tímy fungovať, podporu jednotlivých rolí v tíme, koučing Scrum Mastera, koučing Product Ownera a dodržiavanie pracovno-právnych aspektov pri fungovaní tímu.

3. Obmedzovanie rozpracovanej práce a jasné priority

V tradičných manažérskych technikách priradzuje manažér zamestnancom pracovné úlohy s definovaným časovým odhadom a po vykonaní úlohy obdrží výstup alebo informáciu o dokončení úlohy. V agilne fungujúcom pracovnom prostredí neexistuje takýto systém priradovania práce. V rámci šetrenia času za cieľom dodržiavania stanovených šprintov boli zrušené zbytočné prestoje pri čakaní na ďalšie zadanie a zrušené bolo aj odhadovanie dĺžky trvania jednotlivých úloh. Z toho vyplýva, že manažér nevidí a nesleduje každú jednu vykonávanú úlohu. V situácii, že nad tímom nestojí plnohodnotná regulácia ich pracovných povinností, sa jednotlivci či celým tým môžu zahliť rozpracovanou prácou a ďalšími požiadavkami na prácu. Zdrojov ich pracovných zadaní môže byť množstvo a často tieto zdroje podávajú pracovné inštrukcie neformálnym štýlom. Pracovník má tendenciu na neformálnych zadaniach (napr. ústna žiadosť od kolegu...) pracovať okamžite, a napriek tomu, že časovo nemusia byť veľmi náročné, je čas na ich vypracovanie obetovaný z iných, možno dôležitejších úloh. Obyčajne sa stáva, že sa nedokončená práca na dôležitých zadaniach začne kvôli tomuto hromadiť, celková efektivita tímu začne klesať a práca sa čím ďalej tým viac oneskoruje. Ak vám teda v priebehu vznikne nejaká nová aktivita s pomerne vysokou

prioritou, už ju väčšinou nie je možné vtlačiť do aktuálneho zoznamu rozpracovaných úloh. Čo ale urobiť ak nechceme zadávať jednotlivcom časovo a obsahovo jasne definované úlohy a takisto im nechceme zobrať zodpovednosť za celkový výstup? Aké nástroje môže manažér použiť na zlepšenie stavu a pritom nenarušiť samotné princípy agilnosti?

Jeden z najúčinnějších nástrojov nám ponúka koncept Kanban. Ten navrhuje nastaviť tímu alebo takisto jednotlivcom v tíme limit množstva rozpracovaných úloh. Tento spôsob nejde nijak proti myšlienke prenesenia zodpovednosti na tím, pretože tím má obvykle svoje slovo pri stanovovaní tohto limitu. Je to vlastne len nový prvok v hre, ktorý budú musieť členovia akceptovať. Pri zavádzaní by sa manažér nemal púšťať do komplikovaných úvah o jeho výške a tráviť tak nad správnym nastavením množstvo času. Pri uvedení do behu sa totiž ukáže, či bolo nastavenie správne. V prípade, že nastavenie správne nebolo, je potrebné vypočítať dôvody vzniknutej situácie, a ešte v úvodnej fáze vývoja toto nastavenie upraviť v spolupráci s tímom. Tím by si tak mal v konečnom dôsledku zvoliť sám, koľko rozpracovanej práce sú jeho členovia ochotní a schopní zvládnuť. Tento nástroj by sa nemal používať ako striktná podmienka, ale skôr ako metrika, ktorej prekročenie by malo iniciovať zamyslenie a porozumenie tímu, prečo takáto situácia vznikla a ako sa jej možno do budúcnosti vyvarovať. Manažér by mal túto metriku sledovať a pri jej prekročení by sa mal o vzniknutý stav zaujímať. V takomto prípade je na mieste, aby manažér žiadal odôvodnenie prekročenia limitu. Pri vysvetľovaní sa buď odhalia nové prekážky, ktoré je potreba pre správne fungovanie odstrániť, alebo sa minimálne zvýši povedomie o vážnosti tohto prekročenia, čo by malo do budúcnosti podporovať členov v dodržiavaní svojich záväzkov. (Abrol and Shah 2015)

Dodržiavanie rozsahu šprintu je jedným z najzákladnejších predpokladov správne fungujúceho Scrumu. WIP limit je prostriedok, ktorý takémuto stavu rozhodne napomôže. Existuje však ďalšia možnosť zabezpečenia zachovania dohodnutého rozsahu. V bežnom živote si človek pri vykonávaní nejakých úloh povie, že ak ich nestíha, tak na ne potrebuje viac času. Takéto jednanie však pri vývojovom rámci Scrumu nie je možné. Ak teda nejde rozširovať čas, bude potrebné orezávať úlohy. Je zrejmé, že v záujme bude prioritizovať a limitovať prácu, ktorá sa uskutoční a zabezpečiť, aby sa vykonávala len najhodnotnejšia práca. Manažér by mal teda očakávať a akceptovať, že nie všetko z backlogu bude vykonané. Mal by však mať jasnú víziu vyvíjaného produktu a vplyvom na produktového vlastníka by mal podľa potreby limitovať množstvo úloh, ktoré budú prezentované pri plánovaní šprintu. Plánovanie šprintu prebieha formou vyjednávania medzi produktovým vlastníkom a tímom, z ktorého by mal po dohode vzišť zoznam úloh pre šprint (Sprint Backlog). Tím by si mal teda zvoliť aj v tomto prípade, koľko práce je možné akceptovať.

Nie vždy musí pri dohadovaní dôjsť ku konsenzu, a tak manažér, ako vyššia sila, môže napomôcť k riešeniu vzniknutej situácie.

Ani dodržiavanie všetkých ostatných pravidiel agilného vývoja by nám zrejme neprinášali výsledky bez správnej vizualizácie stavu a priebehu šprintu či celého projektu. Siddharta Govindaraj (konzultant agilného vývoja) vo svojom článku popisuje tradičný spôsob vývoja na príklade futbalového zápasu, kde majú hráči nasadené škrabošky a tým pádom nevidia. Hráči tak môžu hrať len podľa presných pokynov manažéra, ktorý má v podstate v rukách všetku zodpovednosť ale aj rozhodovaciu moc. Odstránenie škrabošiek vo futbale predstavuje v realite poskytnutie manažérových informácií každému členovi tímu. Každý člen tímu má potom možnosť vidieť, na čom pracujú ostatní, v akom stave je ich práca a aká práca na tím ešte čaká. To, že má každý člen informácie je krok vpred, no rapídny rozdiel prichádza až so správnym zobrazením týchto informácií. Ľudský mozog je veľmi nespoľahlivý napríklad pri analyzovaní údajov v z tabuľky (neformátovanej). Naopak má silné predispozície pre okamžité identifikovanie farieb, tvarov a vzorov. Práve z tohto dôvodu používajú agilné vizualizačné nástroje mnoho farieb (priority), organizovaných stĺpcov (časová postupnosť z ľava do prava) či tvarov (šípky). Zjednodušene povedané, vizualizácia vedie k porozumeniu a porozumenie umožňuje robiť tímové rozhodnutia. Možnosť vykonávania adekvátnejších tímových rozhodnutí podporuje spoluprácu a agilné fungovanie tímu. Toto tvrdenie podporujú aj autorom vykonané prípadové štúdie, ktoré potvrdili, že vhodne vizualizujúce tímy majú tendenciu viac spolupracovať a vnútorne sa lepšie organizovať, bez nutnosti intervencií nadriadených. (Govindaraj 2011)

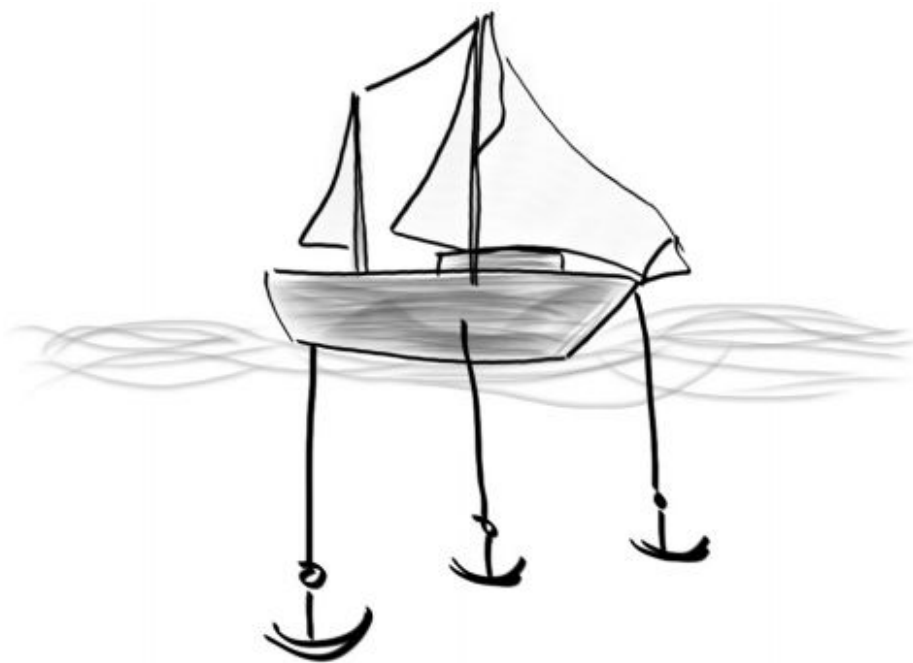
Autor listu manažérovi v rámci podpory limitovania práce a uvedomovania si priorít konkrétne odporučil používanie diagramov CFD (Cumulative Flow Diagram) a FDD (Flow Debt Diagram). CFD napomáha pochopeniu, ako proces vyzerá v priebehu času. Robí tak zobrazením všetkých priradených úloh v rozličných farbách, podľa stavu, na časovej ose. Na začiatku časovej osi budú všetky úlohy definované, z nich sa vzápätí niektoré stávajú rozpracované a z rozpracovaných sa stávajú dokončené. Na konci by mali byť v ideálnom prípade všetky úlohy v stave akceptované. FDD je naopak veľmi vhodný pre uvedomenie si záťaže z nadmerného množstva rozpracovaných úloh. Takisto je priaznivý na uvedomenie si vplyvu prekážok na nerušený work-flow. Zobrazuje nám totiž množstvo času, počas ktorého bolo vypracovanie úlohy pozastavené z dôvodu existencie jednej alebo oboch z uvedených možných príčin (prekážka či práca na inej úlohe). Zobrazuje sa na časovej ose kumulatívne. (Bakardzhiev 2016)

4. Důležitost zpětné vazby

Jak prioritizovat, jaké je ideální optimum pro počet rozpracovaných úkolů, jak se týmu nejlépe komunikuje, jaký jim přijde ideální čas schůzek a další otázky jsou jedněmi z mnoha, na které můžou mít jednotliví členové týmu odlišné odpovědi. Je velmi důležité se proto pravidelně potkávat a sdělovat si, co komu vyhovuje a komu ne. Těmto schůzkám se v agilním světě říká retrospektiva. Na takovýchto schůzkách se můžou řešit nejenom otázky rozdílných názorů, ale např. ve Scrumu je tento meeting alokován ke zpětnému zhodnocení minulého Sprintu, v čem by tým chtěl pokračovat a co by naopak chtěl vylepšit nebo úplně změnit. Tímto způsobem jsou si všichni členové týmu schopni dávat pravidelně zpětnou vazbu.

Retrospektivy významně napomáhají k budování důvěry mezi členy týmu, ale hlavně k postupnému zjišťování, jak týmu nejvíce vyhovuje spolu navzájem spolupracovat a tím být o mnoho produktivnější (Dahlbäck 2016). Způsobů, jak k retrospektivám přistupovat, je nespočet, nicméně v této semestrální práci je uveden jeden příklad, který jeden z autorů využívá ve svém zaměstnání.

Pro zatraktivnění dávání zpětné vazby a ohlžení se zpět nad úspěchy a neúspěchy týmu si lze na velký flipchart nakreslit loď (Šochová and Kunce 2014).

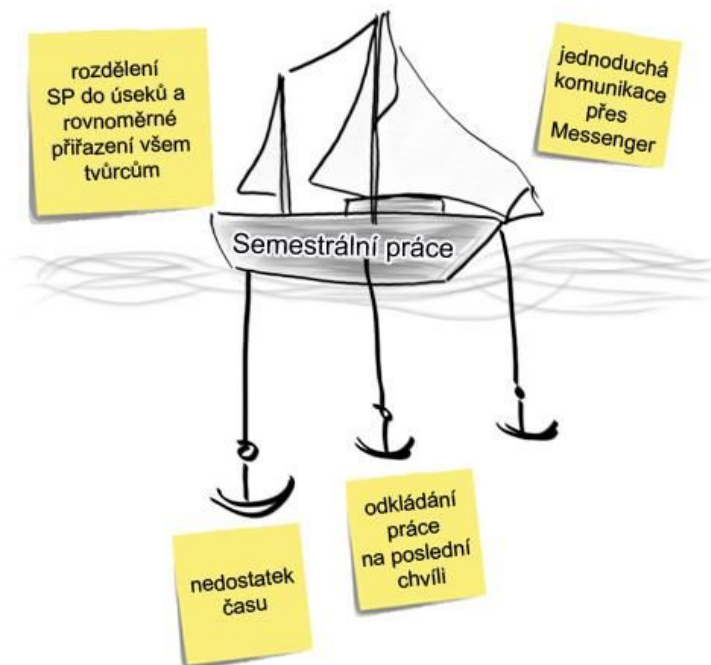


Obrázek : Loď (Zdroj: Šochová, 2014)

Všem členům se rozdá neomezený počet post-it papírků a zadá se jim, aby na ně vypsali, jaké věci si myslí, že tým pohání dále a naopak takové věci, které tým brzdí. Poté jim je vysvětleno, že loď představuje jejich tým. Každý je vyzván, aby své jednotlivé papírky buď nalepil k plachtám, to

zobrazuje, že tým pohánějí dále nebo ke kotvám, které tým brzdí. K čím níže položené kotvě se papírek nalepí, tím více to loď brzdí. Doporučuje se psát každou oblast na jeden lístek, aby šly jednotlivé oblasti libovolně posouvat a spojovat dohromady v případě duplicit. Poté členové týmu dostanou prostor k diskuzi a postupně si objasňují, z jakého důvodu umístili kam jednotlivý papírek, co to pro tým znamená, jak by se to dalo zlepšit apod.

Pro lepší představu systému lodi uvádíme grafický příklad toho, co pohánělo náš tým pro tvorbu této semestrální práce a co ji brzdilo:



Obrázek : Loď (Zdroj: autor)

Z Obrázku 2 je patrné, že nejvíce nám dělalo problém to, že jsme si na psaní semestrální práce nealokovali dostatek času. V rámci retrospektivy bychom si mohli vyměnit tipy na lepší plánování času, aby už příště k takovému problému nedocházelo.

Manažer by měl dohlížet na to, že se retrospektivy konají pravidelně. Za nejideálnější dobu se považuje konec iterace, kdy mají všichni členové pochvaly, výtky a nápady na zlepšení čerstvě v paměti (Šochová and Kunce 2014). Je samozřejmě v zájmu manažera, aby dával důraz na zvyšování produktivity týmu, které se bez zpětné vazby a hromadných diskuzí týmu těžko dosahuje.

Významně se také hodí zapisovat, jaké nápady a úkoly z retrospektivy vzešly, a následně je vyvěsit v přehledné formě v kanceláři týmu na očích, aby úkoly a nápady neupadly v zapomnění (Šochová and Kunce 2014).

5. Význam podpory sdílených cílů a zodpovědnosti

Tradiční manažerské techniky se většinou soustřeďují okolo pevně vyznačených rolí jednotlivců, jejich vzájemným srovnáváním a zodpovědností sám za sebe a svou práci. V agilním světě toto funguje částečně obráceně - lidé pracují v týmech, mají stejný cíl, měli by být společně zodpovědní za výsledek, ale zároveň stále být zodpovědnými sami za sebe a svou práci (Dahlbäck 2016).

Je důležité, aby si tým uvědomoval, že společná zodpovědnost neznamena žádnou zodpovědnost (Dahlbäck 2016). Můžeme si nastítn modelovou situaci (autor, 2016) - existuje tým tří vývojářů a jednoho testera. Tým slíbí, že za dva týdny bude hotový jeden nový modul aplikace. Tým se sám společně dohodne na krocích vývoje a rozdělí si úkoly mezi sebe. 7 pracovních dní se pracuje na vývoji modulu, přičemž tester onemocní a ví se, že dorazí až za týden, kdy už má být modul hotový.

Protože má tým sdílenou zodpovědnost toho, že do dvou týdnů modul dokončí v příslušné kvalitě, domluví se, že roli testera zastoupí a každý vývojář důkladně otestuje to, co vyvinuli ostatní vývojáři, aby se zaručilo, že funkcionalitu/kód uvidí nezávislý pár očí, který chybu spatří snáze než autor kódu. Nakonec je modul aplikace doručen včas a klient je spokojen.

Pokud by každý člen týmu byl zodpovědný jen sám za sebe, tedy vývojáři by si naprogramovali jen své části a považovali by svou práci za hotovou, celý modul by zůstal neotestován a výrazně by tím mohla být ohrožena jeho kvalita.

V rámci této modelové situace se také může stát, že jednomu členovi týmu se nelíbí, na čem se tým shodl (např. na zastoupení pozice testera), bojkotuje to a od manažera se snaží získat vydobýt výjimku, která by ho opravňovala k tomu, dělat něco jinak než ostatní. V takové situaci je opravdu nutné výjimku neudělovat, ale raději tomu člověkovi pomoci s komunikací s týmem, aby vznesl jeho názor před ostatními (např. na retrospektivě) a tým to pak společně určitým způsobem vyřešil ke spokojenosti všech stran. Zde je ale nutné, ještě před debatou, nespokojenému členovi týmu jasně sdělit, že pokud se tým domluví na nějakém kompromisu, neznamena to, že dostal výjimku, ale bude pro to sám muset něco udělat.

6. Všechny týmy nejsou stejné

Další radou a podnětem k zamyšlení od autora článku je kapitola zabývající se týmem jako takovým. Obsahem tohoto článku je sdělení, že žádný tým není stejný. Autor vyjmenoval několik oblastí, ve kterých jsou pro něj rozdíly zásadní. Z našeho pohledu je prvotním zásadním rozdílem již obsazení týmu. Každý agilní (ale i jakýkoliv jiný) tým je originální ve svém složení - rozdílný v členech týmu. Přestože se může jednat o dva týmy v jedné firmě, v jednom oddělení, manažerský přístup může být (a bude) zcela odlišný. To je podstatné pro manažery, kteří vedou dva týmy v jednom oddělení. Taková situace by samozřejmě neměla nastat, avšak i z naší praxe máme zkušenost, že se to stává. Byť třeba jen krátce, ale přece. Podstatou však je, ať už manažer vede dva týmy najednou nebo vede svůj jiný další tým, že zvláště k agilním týmům nelze přistupovat vždy stejně. Manažer si nemůže vytvořit svá pravidla pro přístup k týmu a aplikovat vždy stejný přístup v momentě, kdy konkrétní situace nastane. Už ze samotné podstaty by se pak nejednalo o agilní přístup, jelikož pravidla a zavedené procesy patří do rigorózních přístupů.

Podstatou je, že každý tým je jiný a jiný bude i přístup ke stejným nebo podobným událostem. Ve velké míře v takové situaci záleží především na osobnosti (lidské stránce) manažera, který převážně pomocí svých soft skills vede a koordinuje svůj tým.

Autor sám nabízí tři způsoby, jak v konkrétní problematice postupovat:

1. úzká spolupráce se zákazníky
2. nastavení a udržování vlastních viditelných metrik
3. průběžné zlepšování

Úzká spolupráce se zákazníky je samozřejmě naprostý základ. Avšak v rámci pojmu agilní tým, je nutno zmínit, že úzká spolupráce by měla být nejen se zákazníky, ale obecně se všemi (zúčastnění lidé interní i externí). Je nutná úzká komunikace s lidmi/zaměstnanci napříč celou firmou. Naprostým základem je pak fyzické sbližování oddělení, která spolu často spolupracují nebo na sebe navazují. Například vývoj by měl být ve stejné budově jako například testéři atp. Stejně tak z pohledu externího. Je dobré vnímat zpětnou vazbu od lidí, kteří ale nemusí být ani naši zákazníci. Například pokud se na firemní facebookové stránce začnou častěji objevovat názory, že konkrétní hardwarový produkt má ošklivou barvu, je určitě dobré nebrat to na lehkou váhu.

Druhý bod patří z našeho pohledu k těm zásadnějším. Je potřeba si v agilním týmu nastavit vlastní metriky, pečlivě je udržovat a především pak musí být veřejně. Nesmí se stát, že jsou to metriky, které průběžně sleduje pouze vedoucí týmu. Je potřeba, aby byly metriky respektovány. Z toho

důvodu může způsob a výše nastavení metrik projít společnou diskuzí v týmu. Tyto metriky by pak měly být dostupné a viditelné, aby v případě deficitu (časového, počtu vyřešených issue,...) měl tým možnost tuto skutečnost sám zjistit, vyhodnotit a zapracovat na řešení. Tým má pak za ne/odvedenou práci větší zodpovědnost, jak už bylo uvedeno v kapitole o sdílení cílů a zodpovědností.

Třetím bodem, který autor zmiňuje, je průběžné zlepšování. Zlepšování všeho. Procesů, postupů, principů či obecně přístupu k řešení problémů. Tato rada velmi úzce souvisí s nasloucháním svému týmu. Kdo jiný by měl lépe vědět, co je nutné zlepšit, kde tým pokulhává, co by pomohlo a jak by se konkrétní inovace mohla kladně promítnout i za hranice týmu. Nejen že naslouchání může pomoci vyřešit některé problémy, ale člen týmu, který s nápadem přišel se cítí více užitečný. A celá firma pak předchází nepříjemným situacím jako v minulosti společnost Walt Disney. V minulosti při nástupu počítačů do běžného života totiž přišel zaměstnanec John Lasseter za vedením společnosti Walt Disney (dále WD), aby investovali do počítačové techniky a grafiky, ve které vidí budoucnost kreslených filmů. Jeho nápad byl však zamítnut. John opustil WD a byl to on, kdo stál u zrodu společnosti Pixar, která přinesla revoluci v oblasti kreslených filmů. Později WD chtěl Johna zpět, ale bylo již pozdě. Někdy kolem roku 2006 kupuje Walt Disney společnost Pixar za částku přesahující 7 miliard dolarů. I takovou hodnotu může mít nenaslouchání svým zaměstnancům. (Felin 2016)

7. Závěr

Závěrem soudíme, že cíl práce byl splněn. S tímto článkem se ztotožňujeme a v některých případech jsme dokonce autorova doporučení rozšířili nebo doplnili o příklady z naší praxe. Z textu je evidentní, že Johan Dahlbäck má bohaté zkušenosti a jeho rady jsou podloženy jeho zkušenostmi. Případným omezením této práce je omezení týkající se menších vlastních zkušeností s agilními týmy některými autory této práce.

Použitá literatura

Abrol, V. and Shah, K.N. 2015. Kanban execution: Optimizing work-in-progress (WIP) [Online]

Available at:

<https://www.infosys.com/IT-services/application-development-maintenance/white-papers/Documents/optimizing-work-progress.pdf>.

Axosoft 2014. A Manager's Role on the Scrum Team [Online] Available at:
<http://www.scrumhub.com/role-of-a-scrum-team-manager/>.

Bakardzhiev, D. 2016. Proper Usage of Metrics with Flow Debt as an Example [Online] Available at:
<https://www.infoq.com/articles/flow-debt>.

Cockburn, A. and Highsmith, J. 2001. Agile Software Development: The People Factor [Online]
Available at: <http://www.uml.org.cn/softwareprocess/pdf/IEEEArticle2Final2.pdf>.

Cottmyer, M. 2015. What Is An Agile Team and How Do You Form Them? [Online] Available at:
<https://www.leadingagile.com/2015/02/what-is-an-agile-team-and-how-do-you-form-them/>.

Dahlbäck, J. 2016. A Letter to the Manager: Release the Power of Your Agile Teams [Online]
Available at: <https://www.infoq.com/articles/release-power-agile-teams>.

Felin, T. 2016. When Strategy Walks Out the Door. *MIT Sloan Management Review*. Available at:
<http://sloanreview.mit.edu/article/when-strategy-walks-out-the-door/>.

Govindaraj, S. 2011. Why Visualisation is the key to being Agile. *Tools For Agile Blog*. Available at:
<http://toolsforagile.com/blog/archives/882/why-visualisation-is-the-key-to-being-agile>.

Šochová, Z. and Kunc, E. 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press.