

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2016/17
Autoři	Petr, Nepraš, xnepp05 Daniel, Urban, xurbd00 Josef, Doškář, xdosj28
Téma	Agile 2016: Steve Denning on Agile within Large Organizations and Leadership in Agile
Datum odevzdání	24.11.2016

Abstrakt

Tato semestrální práce navazuje na workshop Steva Denninga – Stalwarts Session na konferenci Agile2016.

Cílem práce je rozšíření pohledu na témata, která zazněla na zmíněném workshopu. K tomu je přistoupena rozdělením do čtyřech částí. V první části představení Steva Denninga a agilního přístupu. V druhé části je zkoumáno přejímání agilních metodik. Třetí část se věnuje agilnímu přístupu v leadershipu a poslední část osvětluje pojem globální agilní přístup.

Klíčová slova

Agilní metodiky, agilní přístupí, Steve Denning, Agile2016

Obsah

1	Úvod	1
1.1	Cíl práce	1
1.2	Strukturu práce a zvolený přístup	1
2	Steve Denning	3
3	Agilní metodiky	4
3.1	Principy agilního vývoje	4
3.2	Klíčové faktory vedoucí k agilnímu vývoji.....	4
3.3	Co Nabízí Agilní přístup.....	5
4	Přejímání agilních metodik	7
4.1	Proč by měli firmy přemýšlet agilně?	7
4.2	Rozdíl mezi doAgile a beAgile	7
4.3	Podmínky pro fungování agilního prostředí	8
4.4	Doporučené postupy	9
5	Leadership v agilním prostředí.....	11
5.1	Hodnota pro zákazníka a hodnota pro shareholdera.....	11
5.2	Leadership oproti řízení	12
5.3	Storytelling.....	13
6	Globální agilní přístup	15
7	Závěr.....	16
8	Literatura.....	17
	Terminologický slovník.....	18

1 Úvod

V současnosti se agilní metodiky nedají označit za novinku, jelikož od vydání agilního manifestu (K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum, et al. 2001) uplynulo 15 let. O to více se téma agilního přístupu zkoumá podrobněji a z jiných úhlů.

Steven Denning přispívá k rozvoji agilního přístupu především po stránce leadershipu tedy z hlediska psychologického. Všeobecně je jeho práce zaměřena na agilní přístup v řízení a nestará se příliš o technický pohled na agilní přístup.

Tato semestrální práce se věnuje tématům, kterým se věnoval Steve Denning na konferenci Agile2016 na svém workshopu Steven Denning's Stalwarts Session.

Na „stalwarts session“ či „fishbowl conversation“, jak se tento typ vedení diskuzí jmenuje, se věnovali lidé převážně tématům ohledně agilního přístupu ve velkých organizacích a agilnímu leadershipu.

Tato diskuze se dotkla tří témat.

Prvním tématem bylo Engagement of Leaders - Agile Mindset Shift in Management, což lze volně přeložit jako zapojení leaderů – agilní posun myšlení v řízení.

Druhým tématem bylo Agile Adoption Challenges, čili přejímání agilních metodik.

Posledním ze tří témat je Agile and the Global Economy, neboli Agilní přístup a globální ekonomika.

1.1 Cíl práce

Cílem této práce je více přiblížit agilní přístup jako takový. Jak vznikl, proč je dobré zavádět ve firmách agilní přístupy a kam by měl v budoucnu směřovat. Práce čtenáře seznámí jak s teorií kolem agilního přístupu, tak s praxí a nezapomene se zmínit o jedné z předních postav agilního přístupu – Stevu Denningovi. Po přečtení této práce by měl každý vědět, kdo to byl Steve Denning, co má společného s agilním přístupem, seznámil se s teoretickými základy zavádění agilního přístupu, a nakonec i s překážkami, které mohou nastat při zavádění. Také se dočte, že ne vždy agilní přístup musí nutně znamenat ten nejlepší možný scénář řešení a že skutečný agilní přístup závisí na řadě faktorů, bez kterých se vývojové týmy zkrátka neobejdou.

1.2 Strukturu práce a zvolený přístup

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část pojednává o Stevu Denningovi a agilních principech všeobecně. Druhá část pojednává o přejímání agilních metodik. Třetí část se věnuje leadershipu v agilním prostředí a poslední čtvrtá část se věnuje globálnímu agilnímu přístupu.

V práci jsou jednotlivá témata rozebrána podrobněji. Jelikož se často jedná o autorské myšlenky Steva Denninga, je naprostá většina zdrojů s ním spojena a není již prostor pro názory, které by mohly Dennigovy teorie vyvracet, zpochybňovat či jiným způsobem ovlivňovat.

Práci je dílem tří autorů. Petr Nepraš vypracoval kapitoly 2 a 3. Josef Doškář vypracoval kapitolu 4. Kapitolu 5 zpracoval Daniel Urban. Na kapitole 6 spolupracovali Josef Doškář a Petr Nepraš společně.

V práci je používáno některých anglických pojmů, jelikož není snadné je definovat v češtině. Všechny slova, které by mohly být nejasné jsou v terminologickém slovníku, který je na konci dokumentu.

2 Steve Denning

Na stránkách Steva Denninga (2016) lze najít, že S. Denning se narodil, žil a studoval v Austrálii v Sydney. Studoval právo a psychologii na „Sydney University“. Zde i pracoval jako právník několik málo let. Následně si dodělal magisterské studium v oblasti práva na Oxfordské Univerzitě ve Velké Británii. Po studiích se dostal do Světové Banky, kde za celou svoji kariéru vystřídal celou řadu funkcí. V letech 2006 – 2009 byl učitelem na „Burns Academy of Leadership na Univerzitě v Marylandu.

Steve Denning je autor 6 úspěšných knih o řízení firem. Od roku 2011 psal krátké články do *Forbesu* and *Creative Economy* s více než 6 miliony čtenáři. Dále je v kontaktu se svými příznivci skrze Twitter, kde má více než 17000 fanoušků. Zároveň je členem celé řady spolků v různých částech světa, které se zabývají organizací firem. Mezi všemi těmi organizacemi vyniká hlavně rychle rostoucí organizace nazývaná „Scrum Alliance“, která má v současné době necelých půl milionu členů. Skrze tuto organizaci Steve Denning vystupuje na různých akcích, kde se snaží o změnu smýšlení vrcholového managementu.

Kromě krátkých pojednání, napsal i řadu knihy. Mezi ty první patřila *The Leder's Guide to Storytelling*. Další *The Leader's Guide to Radical Management: Re-investing the workplace for 21st Century*, která byla zařazena mezi 5 nejlepších manažerských knih v roce 2010. O několik málo let zpátky v roce 2007 byla oceněna ještě jedna: *The Secret Language of Leadership* jako jeden z nejlepších průvodců zavádění řízení v podnicích.

Kromě vlastní tvorby se i podílel na tvorbě knihy se svými kolegy zvané: (2004) *Storytelling in Organization: How Narrative and Storytelling Are Transforming Twenty-first Century Management*.

S. Denning pracoval s těmi největšími hráči na trhu. Mezi nejznámější patří GE, IBM, Microsoft, Deloitte, McDonalds a mnoho dalších. Pracoval jak se soukromými tak státními institucemi hlavně v USA. V roce 2003 byl S. Denning zařazen mezi 200 největších Obchodních Guru.

3 Agilní metodiky

Obecný popis hovoří (Wikipedie 2016) o Agilních metodikách jako o rychlém postupném vývoji, kdy nejdůležitější částí je sledování fungování softwaru v celkovém systému. Současně s tím se postupně upravují požadavky ze strany zákazníka a v konečném důsledku k vyšší spokojenosti na straně zákazníka. Skupiny agilních vývojářů věří, že jedině rychlým vývojem a nasazením lze předcházet chybám a jejich drahým opravám. Agilní přístup není omezen pouze na programování, ale našel své uplatnění také v Business Intelligence a v marketingovém plánování. Techniky užívané agilními metodikami se často používaly už dříve, ale pojem se začal používat až v únoru 2001. V Utahu se tehdy sešli odborníci z oblasti softwarového inženýrství a vývoje softwaru, aby diskutovali o odlehčených metodách vývoje. Sepsali Manifest agilního programování, kde definují přístup k vývoji nyní známý jako agilní programování.

Všichni hledali alternativu k tradičnímu přístupu v řízení projektů, protože cítili, že nefungují. Věděli, že i projekty, které po celou dobu svého vývoje byly označovány za „úspěšně provedené“ se po nasazení do provozu neuchytili, nebo se zjistilo, že to není to, co vlastně zákazník potřeboval (Setbalance 2014). Z těchto a mnoha dalších důvodů se stávalo, že projekty byly několik let protahovány a upravovány podle potřeb a některé nakonec skončily bez jediného úspěšného vydání.

3.1 Principy agilního vývoje

- 1) Nejdůležitější je průběžná dodávka a snaha vyhovět zákazníkovi
- 2) Změna požadavků je vítána, pomáhá to konkurenceschopnosti zákazníka
- 3) Čím rychleji, tím lépe. Dodávky v intervalech týdnů až měsíců
- 4) Spolupráce je klíčem k úspěchu
- 5) Každý musí být vysoce motivovaný a vzdělaný v tom, co dělá, jinak to nepůjde
- 6) Nejlepším způsobem komunikace je osobní konverzace
- 7) Měřítkem úspěchu je fungující software
- 8) Tým neustále přichází s nápady jak se stát efektivnější jednotkou a mění své zvyklosti

Všechny tyto principy jsou nepostradatelné pro úspěšný konec. (Manifest agilního vývoje 2001)

3.2 Klíčové faktory vedoucí k agilnímu vývoji

Dnešní doba je, co se vývoje softwaru týká o mnoho rychlejší, než byla před 20-30 lety. Dříve se tolik poptávka a legislativa tolik neměnila, proto nebyl důvod, proč se zamýšlet nad samotným vývojem. Dnes už bohužel toto neplatí, a když vývojáře nedožene legislativa nebo konkurence, přichází na řadu zákazník, který v průběhu vývoje mění požadavky. Toto a mnoho dalších faktorů nutí dnešní vývojáře začít uvažovat agilně.

Projekt, který se realizuje, musí být rychle vyvinut a poslán zákazníkovi

V současné době je snaha vyvíjet software s co nejnižšími náklady. Jedním ze způsobů jak vyvíjet „levně“ je způsob rychlého vývoje a následného předání zákazníkovi. Je to z důvodu, že i při úspěšném vývoji, se může stát, že se software neujme a tím pádem by vývojář zbytečně plýtvat zdroji. V dlouhodobém hledisku agilní přístup nabízí pravidelné přírůstky s řadou funkcionalit, na které se přijde až po „nasazení“ do provozu. Proto postupný přírůstkem, tak dojít k výrazně vyšší efektivitě, než v případě celistvého vývoje a následného nasazení. Na

první pohled se může zdát, že tento přístup je neefektivní a pomalý, ale opak je pravdou. Do dnešních dnů prokázala desetitisíce týmů, že tento přístup funguje. Princip „vývoj-nasazení-testování-vznik nových požadavků-vývoj“ zkrátka funguje.

Další výhodou agilního přístupu je možnost nahraditelnosti jednotlivých vývojářů. Pokud ve firmě například odejde ředitel, nebo vedoucí týmu obvykle ho zachvátí chaos, sníží se produktivita práce a to až do doby, než je post opět obsazen člověkem, který danému problému rozumí. U agilních týmů toto nehrozí, protože si jsou všichni rovni, tím pádem neexistuje vztah nadřazenosti a podřazenosti.

Klíč k úspěšnému agilnímu přístupu (Setbalance 2014):

- 1) Priority se mění, ale s Agilním přístupem to není takový problém.
- 2) Nejdůležitější je poznat potřeby zákazníků a umět na ně reagovat
- 3) Nejdůležitějším článkem ve vývoji je zákazník
- 4) Nejste závislí na jedincích – každý je nahraditelný
- 5) Neustálým releasem dochází k časnému objevování chyb a oprav

3.3 Co Nabízí Agilní přístup

- 1) Lze vydělávat peníze velmi brzo

I ve velmi brzké fázi projektu, můžete začít vydělávat peníze. Cyklický vývoj nabízí realese produktu i v rané fázi. Díky tomu může klient nabízet „pilotní“ verzi a nemusí čekat na to, až to bude celé hotové. Často se stává, že klient si myslí, že dokud není software 100% hotový, není možnost ho pustit mezi zákazníky. V mnoha případech se už ukázalo, že „pilotní“ režim funguje a zbytečně by se tak zákazník pouze obral o část peněz. Často stačí pouze nasadit klíčovou funkcionalitu a zbytek postupně dodělávat pravidelnými přírůstky.

- 2) Včasný release produktu

Jak dokazují různé příběhy dnešních podnikatelů, kdo přichází na trh jako první, má neoddiskutovatelnou výhodu. Tím že agilní přístup nabízí průběžný přírůstek, má vývojářský tým výhodu oproti všem, kteří začali později, nebo těm kteří se rozhodli přijít na trh až s hotovým řešením. Takové týmu mají v konečném důsledku i méně peněz do začátku, protože začínají vydělávat až poté, co dokončí software, což u agilního vývoje neplatí.

- 3) Pravidelné testování

Testování je základním hnacím motorem, celého vývoje. Každá část je testována zákazníkem a tak dochází k odhalování chyb hned a ne až po delším čase, kdy už je program složitější a mnohem hůře se do něj zasahuje. Šetří se tím peníze i čas a program se tak stává pro zákazníka opět zajímavější, protože odráží jeho požadavky na funkcionalitu.

- 4) Lépe se dodržuje rozpočet a zvyšuje spokojenost

Postupným uvolňováním zákazník ví, za co přesně platí a za jakou kvalitu. Lze tak průběhu vývoje přehodnocovat priority a „dostat“ tak to co zákazník zrovna nejvíce potřebuje. A tím,

že se pravidelně zapojuje do vývoje, tak je s výsledkem daleko spokojenější. Což posiluje důvěru a vazby dodavatel-zákazník.

4 Přejímání agilních metodik

Hlavním cílem této kapitoly je popsat, jak nejlépe mohou dnes firmy přijmout agilní metodiky a agilní přemýšlení za své, a proč by tak měli činit. Kapitola se také zaměřuje na definici, rozdílů mezi používáním agilních metodik a přijmutím agilních metodik za své – rozdíly mezi „*doAgile*“ a „*beAgile*“ a shrnuje doporučené postupy při přejímání.

4.1 Proč by měli firmy přemýšlet agilně?

Důležitá otázka, kterou si musí každý projekt nebo firma položit před přijmutím agilních metodik za své je, zda opravdu potřebuje tuto změnu. Je podstatné, aby se nejednalo pouze o přechod proto, že tak činí ostatní.

Projekt či firma by měla jasně zhodnotit, co nabízí agilní přístup (viz. kapitola 3.3) a pokud má správně nastavené podmínky pro agilní prostředí (viz. kapitola 4.3). Pokud nemají tyto výhody prioritu nebo nejsou splněny tyto podmínky, může projekt zůstat u dosavadních (rigorózních) metodik a nesnažit se být agilní za každou cenu i přes tlak dnešního trhu.

4.2 Rozdíl mezi *doAgile* a *beAgile*

Přejímání agilních metodik, můžeme rozdělit do dvou přístupů, které se liší v jádru svého původu.

Jeden z nich – *doAgile* je pouze povrchní přístup, který se snaží využít nejefektivnější součásti agilní metodiky a naroubovat je na již existující procesy v rámci projektu. To samozřejmě z logického hlediska věci není špatný postup. Vybereme nejužitečnější věci a ty použijeme. Bohužel tento postup v agilním světě nefunguje dokonale a agilní princip se takto stávají neefektivními.

BeAgile znamená od základu změnit přemýšlení zaměstnanců a kulturu společnosti jako takové. Agilní metodiky musí přijmout za své všechny oddělení, vyšší management nevyjímaje. Pokud totiž nebude agilní myšlení jednotné a globální, agilní přístupy se budou zasekávat a ztroskotávat na lineárních rozhodnutích managementu nebo na neflexibilním přístupu oddělení, na kterých jsou závislé.

Modelovým příkladem může být vývoj aplikace, který se pomocí změny z vodopádového vývoje na agilní vývoj podařilo zkrátit na půl roku. Bohužel se ale aplikace dostane k uživatelům až za dva roky. Hlavním důvodem je dlouhodobé schvalování rozpočtu aplikace, které musí projít byrokratickým procesem ve vyšším managementu, testování týmem, který nepoužívá agilní přístup, vytváření dokumentace a integrace do jiného informačního systému podniku, který se vyvíjí klasickým rigorózním vodopádovým modelem. Pokud by ovšem všechny tyto součásti podniku používali agilní přístup – celý podnik by byl agilní (*beAgile*), mohl by se produkt dostat k zákazníkovi za poloviční čas. Tento příklad je inspirovaný článkem *Embracing Agile* od autorů Rigby, Stuhlerland a Takeuchi (2016).

Steve Denning (2016) ve svém článku *HBR's Embracing Agile* jde s formulací *beAgile* tak daleko, že již nepovažuje agilní přístupy za metodiky, nýbrž za tzv. *mindset* – stav myšlení. Dále tvrdí, že agilní přístup je tak velká změna, že musí proniknout do samotného myšlení zaměstnanců a hlavně managerů, kteří chtějí pracovat agilně.

Osobně si myslím, že nemůžeme okamžitě přejít na agilní myšlení, změnit náš *mindset* a zvláště pak ne kulturu celé firmy. Je to postupný proces, který začíná implementováním již prověřených typů agilních přístupů, ať už se jedná o *Scrum*, *Kanban* nebo *Lean* a končí samotným agilním myšlením – *beAgile*.

4.3 Podmínky pro fungování agilního prostředí

Pro správné fungování a nastartování agilního prostředí nestačí pouze globální agilní uvažování – *beAgile*, ale je také třeba aby byly nastavené správné podmínky pro agilní prostředí.

Agilní metodiky jsou nejúčinnější, pokud se jedná o komplexní problém, který má tendenci se během řešení měnit. Klasicky se jedná o vývoj softwaru, ale agilní přístup se dá využít například i při dlouhodobém strategickém plánování, marketingových projektech a obecně v managementu.

Samozřejmě všechny problémové oblasti nemají takovýto charakter, a proto jsou v některých situacích agilní metody nepoužitelné. Většinou se jedná o rutinní práce nebo projekty, kde nemáme možnost rychlé zpětné vazby a nemůžeme jednoduše problém rozdělit na menší celky. Může se jednat například o účetnictví nebo oddělení nákupu a prodeje.

Následující tabulka je převzatá z článku Embracing Agile (Rigby, Stuhlerland a Takeuchi, 2016) a srovnává jednotlivé podmínky, které mohou nastat v projektech a jejich vliv na agilní prostředí:

Podmínky	Příznivé	Nepříznivé
Tržní prostředí	Zákazníkovi požadavky se často a nepředvídatelně mění.	Požadavky na projekt se nemění, jsou konstantní a předvídatelné.
Zapojení zákazníka	Blízké zapojení zákazníka, rychlá a kvalitní zpětná vazba	Komunikace se zákazníkem neexistuje, jeho požadavky a priority jsou předem známe.
Typ práce	Projekt je komplexní, řešení na tento typ problému ještě neexistuje. Zapojení a spolupráce multifunkčních týmů.	Repetitivní práce, pro kterou už jsou známá řešení, nebo existuje detailní specifikace, jak problémy vyřešit.
Dělení práce	Problém může být rozdělen na několik menších celků, které mají jednotlivě smysl.	Problém nelze rozdělit na části a výsledky dávají smysl pouze jako celek.
Dopad chyb při projektu	Z chyb se lze poučit a nebudou mít tak velké dopady.	Chyby mají dalekosáhlé následky a mohou být katastrofické.

4.4 Doporučené postupy

Využití metrik

Díky tomu, že při agilním přístupu můžeme snadno rozdělit práci na jednotlivé části, je také vytváření metrik z těchto částí poměrně jednoduché. Většina manažerů a zaměstnanců mají přirozeným odpor ke komplexním metrikám z jednoho prostého důvodu – jsou nepřehledné a nerozumí jim.

Agilní metriky se snaží být co nejjednodušší. Jako příklad můžeme vzít jednoduchý *Burndown Chart*, což je graf (metrika), který zobrazuje na svislé ose množství práce, která je nutná udělat a na vodorovné ose ukazuje čas, který týmu zbývá. Je ovšem nutné, aby graf zpracovával pouze krátký časový interval (ideálně na 14 dní až měsíc) – obvykle nazývaný *Sprint* a aby tak splnil podmínku bez komplexnosti.

Fyzická tabule

Allan Kelly (2012) doporučuje využívat fyzickou tabuli, namísto softwarových nástrojů podporující agilní přístupy, jako je například *Team Foundation Server*.

S tímto doporučením mohu jedině souhlasit. Pokud tým využívá fyzickou tabuli, má lidsky blíže k aktuálnímu průběhu práce a může opravdu fyzicky vidět a měnit svůj postup. Tabule může mít velmi jednoduchou podobu, s třemi skupinami *ToDo*, *Doing* a *Done*. Mezi jednotlivými sloupci se pak posouvá karta s názvem úkolu. Je nutno podotknout, že sloupec *Done* je velmi důležitý pro motivaci – říká týmu, jaké všechny problémy se již podařilo vyřešit.

Agilní konzultant

Allan Kelly dále doporučuje využití agilních konzultantů a celkově je podle něj důležité školení. Agilní konzultant je profesionál, který může do naší společnosti vnést agilní kulturu. Jak je popsáno v kapitole 4.2, přechod k agilnímu přístupu je postupný a může být podporován externími profesionály, kteří tento přechod urychlí (Allan Kelly, 2012).

Kastomizování agilního přístupu

Kastomizace je jednou ze silných stránek agilního přístupu. Jak je popsáno v článku *Embracing Agile* (Rigby, Stuhlerland a Takeuchi, 2016) je pro firmu výhodné nejdříve profitovat na ustálených agilních metodikách. Jakmile si ovšem firma nebo projekt plně osvojí tyto metodiky, může jít v agilním prostředí ještě dál, a upravit si tyto metodiky ke svému prospěchu. Agilní přístup je z podstaty své existence flexibilní, a proto dovoluje svým uživatelům pružné přizpůsobení jejich problémům.

Tato kastomizace ale může být v některých směrech nebezpečná, jak například popisuje ve svém článku *Why Do Companies Fail in Adopting Agile Practices?* Ashok Singh (2013). Někteří implementátoři agilního přístupu jdou s kastomizací tak daleko, že mění základní podstatu agilních principů:

- do sprintů se začínají zavádět malé vodopádové implementace
- retrospektiva se využívá pouze pro zjištění problémů, ale problémy se dále neřeší
- znovu zavedení rozsáhlé dokumentace a specifikací do projektu

Tento výčet je pouze zkrácený seznam kastomizačních opatření, které nebudou fungovat. Kastomizace nesmí popírat základy agilních přístupů, tak jak jsou popsány v agilním manifestu.

5 Leadership v agilním prostředí

Dalším ze tří stěžejních témat na workshopu Steva Denninga během konference Agile2016 bylo Zapojení leaderů – agilní posun myšlení v řízení.

Toto téma lze dále rozčlenit do několika stěžejních myšlenek. První myšlenkou je posun v myšlení ve smyslu, že je z dlouhodobého hlediska výhodné se soustředit na hodnotu pro zákazníka, kdežto soustředění se na hodnotu pro shareholdera je výhodné pouze z krátkodobého hlediska. Druhá myšlenka je v nastavení mysli leaderů směrem ke komunikaci a kontinuálnímu zlepšování oproti prostému řízení ve smyslu příkazů. Třetí a poslední stěžejní myšlenka se týká využívání storytellingu oproti sdělování prostých dat a grafů.

Všechna tři témata mají však jeden společný cíl a tím je potěšení zákazníka.

5.1 Hodnota pro zákazníka a hodnota pro shareholdera

Jako příklad firmy, která se řídí, nebo se alespoň té době řídila především zákaznickou hodnotou, uvádí Steve Denning (TEDx Talks, 2012) firmu Apple a to konkrétně případ s uvedením nové mapové aplikace v roce 2012. Apple tehdy devět dnů po uvedení iOS 6 přestal podporovat Google Mapy (do té doby podporované a používané) a přišel s vlastní mapovou aplikací. Na tuto událost zareagoval CEO Applu Tim Cook dopisem (Tim Cook 2012), ve kterém se omlouvá za komplikace a doporučuje zákazníkům stáhnout jiné mapy, či použít mapy od Google či Nokie.

Opakem k pozitivnímu příběhu od firmy Apple je dle Denninga (TEDx Talks 2012) příběh firmy Nokia z roku 2004, kdy měla část zaměstnanců prezentaci pro vedení Nokie, kde jim představovali svůj nápad s novým typem telefonu. V té době byly telefony pouze s klávesnicemi, malými displeji a tato skupina zaměstnanců představovala nápad na telefon, který by měl na tu dobu velký dotykový displej, byl připojen k internetu a neměl v podstatě žádnou klávesnici. Vedení Nokie však tento nápad odmítlo s tím, že se jedná o riskantní krok, který by narušil jejich dosavadní marketingové plány. Toto rozhodnutí se Nokii vyplatilo a do roku 2007 přinášelo pozitivní finanční výsledky. V roce 2007 byl uveden první dotykový telefon – iPhone, který změnil celý trh s mobilními telefony a od té doby se finanční situace Nokie pouze zhoršovala a v roce 2016 už Nokia ani neexistuje v podobě jaké byla kdysi známá.

Dalším příkladem zmíněným Denningem (TEDx Talks, 2012) je firma Salesforce pod vedením Marca Benioffa, který byl v roce 2011 oceněný časopisem Forbes (Steve Denning, 2011) jako nejvíce přínosný manažer na planetě. Marc Benioff v roce 2006 vedl Salesforce a díky němu se firma nestala příliš byrokratickou a udržela si na prvním místě hodnotu pro zákazníka.

Dle Steva Denninga (TEDx Talks 2012) je tedy nezbytné si uvědomit co nejdůležitější pro zákazníka a jaké má firma nejlepší pracovníky, kteří jsou tuto zákaznickou potřebu naplnit. Často se stává, že přebyrokratizované firmy, a především jejich manažeři se snaží udržet nejlepší zaměstnance pro svoje oddělení, aby tyto oddělení dosahovali co nejlepších výsledků a projevilo se to na hodnocení těch manažerů a jejich zaměstnanců. Z toho však vymizel cíl firmy a integrita, kterou by měly všechny oddělení mít.

Během posledních let je značný trend u firem, především z oblasti IT, klást větší důraz na hodnotu pro zákazníka. Příkladem je prohlášení Marcka Zuckerberga z roku 2015 (David Goldman, 2015), kdy odpověděl na dotaz ohledně aktivit v Africe, které nejsou pro Facebook výnosné, že záleží na tom jaký typ investorů chtějí. Dále se Zuckerberg vyjádřil, že kdyby Facebooku šlo pouze o vydělávání peněz, budou veškerou svojí energii soustředit na reklamy v USA a v ostatní vyspělých státech, ale toto prý není jediná věc, která je zajímavá. Nakonec zdůraznil misi Facebooku, kterou je propojování světa.

Dalším příkladem je prohlášení CEO firmy Apple Tima Cooka z roku 2014 (Jessica Shankleman, 2014). Na meetingu akcionářů po skeptickém vyjádření National Center for Public Policy Research vůči klimatickým změnám, Tim Cook odpověděl na dotaz, zda se bude Apple zapojovat pouze do profitabilních činností, že pokud by po něm někdo chce pouze činnosti, které jsou výhodné z hlediska ROI, měl by z tohoto obchodu odejít.

Jack Ma zakladatel jednoho z největších internetových tržišť Alibaba řekl při více příležitostech (Mark Meadows, 2015), že pro něj na první místě jsou zákazníci, na druhém zaměstnanci a na třetím akcionáři.

5.2 Leadership oproti řízení

Rozdíl mezi leaderem a manažerem se věnuje spousta literatury. Toto téma by svou rozsáhlostí bylo spíše na knihu, než na kapitulu proto tato kapitola vychází pouze z knihy Steva Denninga – *The Leader's Guide to Radical Management* (Denning, 2010). Steve Dannig používá často slovo *delight* – *potěšení*. V češtině spíše používáme slovo uspokojení. Může se tedy zdát těžkopádné říkat „potěšit zákazníka“ oproti „uspokojovat zákazníka“, *těšení* mi však přijde jako vhodnější slovo pro pochopení, jelikož dle mého názoru vyjadřuje oboustrannou spokojenost, která je kontinuální.

Denning pro proto definuje pojem Radical Management, který stojí na sedmi základních principech.

První princip: Zaměřte práci na potěšení zákazníka

Prvním krokem v radical managementu je stanovení cíle práce. V popisu tohoto principu Denning zdůrazňuje, že je třeba potěšit zákazníky a nejde pouze o profit. Profit, který zároveň nepotěší zákazníka je dle něho špatný profit. Doprovodným efektem potěšení zákazníka je smysluplnost práce. Potěšení zákazníka je zároveň potěšením zaměstnanců.

Druhý princip: Dělejte práci skrze samoorganizované týmy

Osvojení si prvního principu vede k samoorganizovaným týmům, jelikož potěšování vyžaduje neustálé inovace a samoorganizované týmy generují více inovací. Zároveň jsou samoorganizované týmy ekonomicky výhodnější, pokud jsou správně podporovány, jelikož je zde vyšší efektivita práce.

Třetí princip: Dělejte práci v klientem řízených iteracích

Druhý princip vede k zavádění iterací. Pokud totiž chceme potěšit zákazníka, je nutné se často získávat zpětnou vazbu. Na tomto principu stojí metodiky vývoje software jako například SCRUM, jelikož v IT všeobecně je často rozdíl mezi tím, co očekává klient a co předpokládá, že

očekává klient zhotovitel software. Tomuto komunikačnímu problému se agilní metodiky pomáhají vyvarovat.

Čtvrtý princip: Přinášejte hodnotu zákazníkovi každou iteraci

V tomto principu Denning zmiňuje, že je třeba se soustředit na to, aby každou iteraci bylo něco, co si může zákazník osahat, cítit, použít a přinést mu to potěšení. Tam kde se tradiční management soustředí na snižování nákladů, radical management se soustředí na snižování TTM a přinášení hodnoty zákazníkovi co nejdříve. Jako původ tohoto principu Denning označuje Lean principech.

Dále zde zdůrazňuje, že v práci, kde je potřeba hodně přemýšlet je neefektivní mít více rozdělaných činností. S touto teorií pracuje například metodiky/princip Kanban, kde existuje pojem WIP limit, který určuje týmu či jednotlivci kolik může mít současně rozpracovaných úkolů.

Pátý princip: Budte otevření ohledně překážek ve zlepšování

Při práci v iteracích a samoorganizovaných týmech je třeba být transparentní, aby se tým mohl dále zlepšovat. Jako příklad Denning uvádí, že firmy nemohou dosahovat komplexního potěšení zákazníka, pokud lidé říkají ostatní pouze to, co chtějí slyšet a limitují komunikaci na věci co potřebují slyšet.

Je třeba držet otevřenost mezi všemi účastníky, tedy členové týmu mezi sebou a tým vůči managementu a obráceně. Dále Denning upozorňuje, že absolutní otevřenosti není možné dosáhnout pouze tím, že budeme na lidi urgovat ať jsou otevření, ale je třeba nastolit takovou kulturu a manažerské praktiky, které otevřenost podporují.

Šestý princip: Vytvořte kontext pro kontinuální sebezdokonalování týmem samotným

Poté co je všech pět předešlých principů aplikováno tým přebírá zodpovědnost za práci, užívá si svobodu a zná svou rychlost směr. Tento princip je především ve vytváření podmínek pro tým, aby se chtěl neustále zlepšovat, a užíval si práci.

Sedmý princip: Komunikuje interaktivně

Všech předešlých šest principů vyžaduje odlišný způsob komunikace, než jak je v tradičním pojetí managementu.

Je třeba naslouchat, dávat otevřené otázky, vést diskuze, a ne říkat lidem co mají dělat.

5.3 Storytelling

Storytelling, neboli vyprávění příběhů je dle Steva Denninga (Angela Wick, 2016) silnější nástroj nežli pouhé přednesení dat, grafů a tabulek. Je důležité, aby příběh v posluchači rezonoval. Pomocí storytellingu lze inspirovat a nechat posluchače si doplnit vlastní vizi do příběhu. Klíčem není říct někomu co má dělat, ale inspirovat ho a nechat ho nad tématem přemýšlet a přijít s dalšími nápady.

Stejně jako v případě přinášení hodnoty pro zákazníka oproti přinášení hodnoty stakeholderům používá Steve Denning příběh k pochopení významu storytellingu. Využívá tedy vyprávění příběhu k pochopení důležitosti vyprávění příběhů.

Příběhem, který Denning používá (TEDx Talks, 2011) jsou volby v USA v roce 2000. Proti sobě tenkrát stanuli George Walker Bush a Albert Arnold "Al" Gore Junior. Zde zdůrazňuje, že Al Gore měl daleko více politických zkušeností a měl několik zahraničních politických úspěchů než Bush, což dle jeho názoru mělo vést k jeho vítězství ve volbách. Přesto byl výsledek těsný, a nakonec Al Gore prohrál. To přičiňuje Denning tomu, že neuměl vyprávět příběhy a pokud je vyprávěl, tak vyprávěl špatné příběhy. Tohle se dle Denninga mělo změnit v roce 2006, kdy se Al Gore naučil vyprávět příběhy a následně vyhrál Emmy, Grammy a Nobelovu cenu míru.

Mezi nejdůležitější vlastnosti vyprávěného příběhu uvádí Denning (TEDx, Talks 2011) pravdivost příběhu. Druhou velmi důležitou vlastností příběhu je dle něj pozitivnost příběhu. Negativní příběh sice dokáže zaujmout, ale nedokáže lidi inspirovat. Tato vlastnost příběhu dle Denninga souvisí velmi s neurovědou, kdy je při negativním příběhu využíván plazí mozek a při pozitivním příběhu lidský mozek (neokortex).

6 Globální agilní přístup

Posledním tématem, kterému se Steven Denning věnoval na konferenci Agile2016 byly globální agilní přístupy a jejich vliv na globální ekonomiku.

Steven Denning tvrdí (Angela Wick 2016), že je potřeba změnit globální uvažování lidí. Tak jak je popsáno v kapitole 4.2. pokud jsou v části projektu nebo společnosti zavedeny agilní praktiky a v další části nikoliv, nemohou být agilní praktiky úspěšné a tolik efektivní. Globální ekonomika funguje podobně. Pro plnohodnotné využití potenciálu agilního přístupu je třeba, aby se změnil postoj subjektů, které mají na globální ekonomiku největší vliv – velkých nadnárodních společností, vlád apod.

Agilní přístup v té podobě, ve které vzniknul je již zastaralý. Je to přibližně 20 let zkušeností, ze kterých by se společnosti mohly poučit. Na příkladu firem s tradičním fungováním je vidět, že současné společnosti uvažují v zajetých kolejích hodnocení v podobě čtvrtletních zisků. Firmy jako Amazon naopak čtvrtletní zisky neuvádí a vlastně mají plán, jak zvyšovat hodnotu podniku.

Denning dále říká, že je potřeba změnit způsob výuky ve školách. Tradiční školy učí pamatovat si namísto řešit problémy a úkoly, což je stěžejní záležitost při agilním vývoji. Současný systém stále připravuje studenty na pracovní pozice, které pravděpodobně nebudou za 10 let existovat, místo toho, aby je připravoval na pozice, které teprve díky vývoji vzniknou. Proto je důležité, studentům kromě nového způsobu uvažování vštěpovat důležitost sebevzdělávání, protože vývoj je kupředu.

7 Závěr

Práce splnila svůj hlavní cíl, kterým bylo vytvoření reakce (v podobě zhodnocení a rozšíření) na konferenci Stevena Denninga a článek Agile2016: Steve Denning on Agile within Large Organizations and Leadership in Agile od autorky Angely Wick.

Text nejdříve teoreticky přiblížil čtenáři agilní metodiky a jejich konkrétní výhody a principy.

Dále práce čtenáře seznámila s agilním myšlením a také doporučuje firmám a projektům jednoznačné kroky a způsoby, jak přejít do agilního prostředí a upozorňuje na podmínky, které k tomuto přechodu musí být splněny.

Čtenář byl dále hluboce seznámen s rozdílem mezi leaderem a managerem a pomocí konkrétních příkladů je čtenáři předložen argument proč upřednostňovat hodnotu zákazníka před hodnotou shareholdera.

Agilní metodiky a agilní prostředí je proměnlivá oblast, která nemá jasně definované mantinely v tom, kam až může zasáhnout. Jedná se o koncept, který již jednoznačně proniknul z oblasti IT a softwarového vývoje do managementu a ekonomiky. Základní agilní principy jsou již definované přes jedno desetiletí, dnes je tedy pouze na uživatelích těchto principů, jak je vyvinou a kam dále se bude agilním prostředí posouvat.

8 Literatura

1. WICK Angela, 2016. *Agile 2016: Steve Denning on Agile within Large Organizations and Leadership in Agile* [online]. 15. 8. 2016. [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/news/2016/08/agile2016-denning-leadership>
2. DENNING Steve, 2016. *Steve Denning: About Steve Denning* [online]. [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: <http://www.stevedenning.com/About/default.aspx>
3. WIKIPEDIE, 2016. Agilní metodiky [online]. Poslední změna 31.1.2016 [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Agiln%C3%AD_metodiky
4. SETBALANCE, 2014. *Co jsou to agilní metodiky?* [online]. [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: <https://www.setbalance.org/projektove-rizeni/agilni-metodiky/>
5. MANIFEST AGILNÍHO VÝVOJE, 2001. *Principy stojící za Agilním Manifestem*. [online]. [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/principles.html>
6. SETBALANCE, 2014. *Pět důvodů, proč agilně*. [online]. [cit. 22.11.2016]. Dostupné z: <https://www.setbalance.org/projektove-rizeni/agilni-metodiky/pet-duvodu-proc-agilne/>
7. RIGBY, Darrell K., Jeff STUHERLAND a Hirotaka TAKEUCHI. *Embracing Agile*. *Harvard Business Review* [online]. 2016 [cit. 2016-8-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
8. DENNING, Steve. *HBR's Embrace Of Agile* [online]. 2016 [cit. 2016-9-16]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/21/hbrs-embrace-of-agile/#42ae5ee127fe>
9. SINGH, Ashok. *Why Do Companies Fail in Adopting Agile Practices?* [online]. 2013 [cit. 16.10.2016]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2013/december/why-companies-fail-in-adopting-agile-practices>
10. KELLY, Allan. *My 10 things for making your Agile adoption successful* [online]. 2012 [cit. 16.10.2016]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/ten-things-agile-adoption>
11. GOLDMAN, David. *Zuckerberg has his Tim Cook moment*. *CNN Money* [online]. 2015 [cit. 17.11.2016]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2015/01/28/technology/social/zuckerberg-internet-cook/>
12. DENNING, Stephen. *The leader's guide to radical management: reinventing the workplace for the 21st century*. 2010. 1st ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-54868-4.
13. SHANKLEMAN, Jessica. *Tim Cook tells climate change sceptics to ditch Apple shares*. *The Guardian* [online]. 2014. [cit. 20.11.2016]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/environment/2014/mar/03/tim-cook-climate-change-sceptics-ditch-apple-shares>
14. MEADOWS, Mark. *10 Times Jack Ma Said He Doesn't Care About Alibaba Shareholders*. *Yahoo Finance* [online]. 2015. [cit. 21.11.2016]. Dostupné z: <http://finance.yahoo.com/news/10-times-jack-ma-said-133239879.html>

15. DENNING, Steve. *How Marc Benioff of Salesforce.com Became The Most Valuable CEO Of All*. Forbes [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/14/how-marc-benioff-of-salesforce-com-became-the-most-valuable-ceo-of-all/#4ca4a23a6ac1>
16. TEDX TALKS. *TEDxHogeschoolUtrecht - Steve Denning - Leadership Storytelling* [online]. 2011. [vid. 14.11.2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RipHYzhKCul>
17. TEDX TALKS. *TEDxOslo 2012 - Steve Denning - The Transformation of Leadership and Management* [online]. 2012. [vid. 14.11.2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=2jZhAsvl5co>
18. COOK, Tim. *Letter from Tim Cook on maps* [online]. 2012. [cit. 21.11.2016]. Dostupné z: <http://www.apple.com/ca/letter-from-tim-cook-on-maps/>

Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam (zdroj)
stalwarts session		Jedná se o diskuzi na středně pokročilé úrovni. Tato diskuze je vedena na specifické téma a jednotliví aktéři nemají připraveny prezentaci ani řeč, ale pouze diskutují na aktuální dotazy a témata ostatních účastníků (autor).
fishbowl conversation		Uspořádání diskuze, kdy účastníci sedí v kruhu, mohou i ve více řadách a uprostřed tohoto kruhu je několik židlí a lidé sedící na těchto židlích spolu diskutují (autor).
shareholder		Akcionář (autor).
storytelling		Vyprávění příběhů (autor).
leadership		Vedení lidí (autor).
Return On Investments	ROI	Návratnost investic (autor).
Time to market	TTM	Čas za jakou je produkt, služba doručen na trh (autor).
mindset		Myšlení, stav myšlení.
Team Foundation Server	TFS	Software, který slouží pro management zdrojového kódu a k usnadnění týmové spolupráce.
Work in progress limit	WIP limit	Maximální počet najednou rozdělaných činností (autor).