

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2018/2019
Autoři – jméno, příjmení , xname	Marek Frydrych, frym03 Maxim Jeňko, jenm01
Téma	Q&A on the book The Age of Agile
Datum odevzdání	21. 12. 2018

Q&A on the book The Age of Agile

Abstrakt

Autor knihy Steve Denning pomocí příkladů velkých firem ukazuje, jak probíhá transformace z rigidních organizací na agilní. Poukazuje na problémy, se kterými se firmy potýkali při transformaci a jaké byly jejich příčiny. Důraz je v knize kladen na tři základní pravidla: pravidlo malých týmů, pravidlo zákazníka a pravidlo propojenosti. Pro účely práce je vybráno několik otázek Bena Linderse a odpovědí Denninga na základní aspekty jeho knihy i agile obecně. Kniha disponuje několika silnými stránkami a nevyhne se ani pár nedostatkům.

Klíčová slova

agile, řízení firmy, zákazník, recenze

Obsah

Abstrakt	1
Klíčová slova	1
Obsah.....	1
Úvod.....	2
1. O autorovi	2
2. Rozdíl mezi rigidním a agilním řízením	3
3. Pravidla agile	4
3.1. Pravidlo malých týmů	4
3.2. Pravidlo zákazníka	6
3.3. Pravidlo propojenosti.....	8
4. Q&A.....	10
4.1. Jaké jsou důvody selhání transformace z rigidních na agilní přístupy?	10

4.2. Jak je zajištěna efektivnost velkého množství malých týmů?	11
Závěr	11
Zdroje	12

Úvod

Práce si klade za cíl představit knihu *The Age of Agile* od autora Steva Denninga (2018) a článek Q&A on the Book *The Age of Agile* od Bena Linderse (2018), ve kterém je kniha shrnuta, hodnocena a jsou autorovi pokládány otázky.

V první části práce se zaměřujeme na samotnou knihu a jejího autora. Shrňeme základní myšlenky agilního řízení, které jsou v knize popsány ve formě tří pravidel, které jsou autorem vyzdvihovány.

Následně popíšeme některé informace, které Steve Denning zmínil v rozhovoru, který je zveřejněn v článku Bena Linderse.

Na závěr jsou vybrány nejsilnější aspekty knihy, které jsou rozepsány a odůvodněny, spolu se slabými stránkami, kterých se autor nedokázal vyvarovat.

1. O autorovi

Steve Denning je bývalý programový ředitel Knowledge Management ve World bank. Nyní pracuje s organizacemi v oblasti vedení, inovací, agilního řízení a organizačních příběhů. Denning je také členem představenstva SD Learning Consortium, skupiny významných firem v soukromém sektoru, které sdílejí znalosti o agilní transformační cestě.

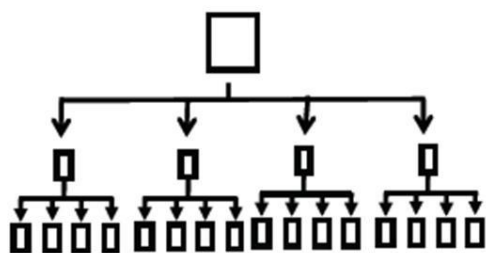
Denning je také k dnešnímu dni autorem více než 700 článků pro americký časopis Forbes na téma Agile.

2. Rozdíl mezi rigidním a agilním řízením

Zákazník na prvním místě, to je zároveň nejviditelnějším a nejtěžším aspektem agilního chápání. Jedním z důvodů, proč je obtížné jej pochopit, je fakt, že manažeři z dvacátého století se naučil hlásat fráze jako "Zákazník je číslo jedna!" A zároveň nadále řídit organizaci jako interně zaměřenou, top-down byrokracií, která má v první řadě zájem akcionářům zvyšovat zisky.

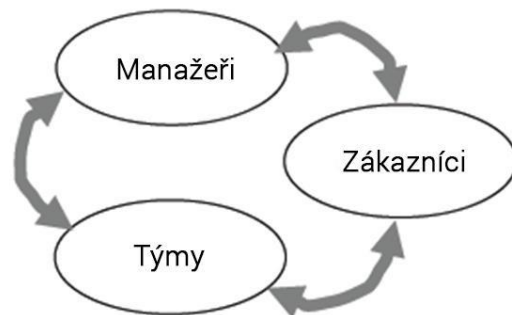
Není ovšem pravdou, že byrokratické organizace ignorují zákazníka. Dělají to, co mohou pro zákazníka - ale pouze v rámci svých vlastních vnitřních systémů a procesů. Firmy mohou říci, že jsou zaměřeny na zákazníky, ale pokud jsou informace, které potřebují k zodpovězení jednoduchých otázek od zákazníků, skryty ve více systémech, které si mezi sebou nekomunikují, nebo pokud musí být zákaznické služby sníženy tak, aby splnily čtvrtletní cíl zisku, je to pro zákazníka příliš špatné. Zákazník dostane krátký konec tyče. V "down-down" byrokracii "zákazník je číslo jedna" je jen slogan: Interní systémy, procesy a cíle mají přednost. (viz obrázek 1)

V agilní organizaci znamená "zaměření na zákazníka" něco velmi odlišného. Ve firmách, které přijaly Agile, každý je vášnivě posedlý tím, že dodává zákazníkům větší hodnotu. Všichni v organizaci mají jasný přehled o konečném zákazníkovi a mohou vidět, jak jejich práce dodává tomuto zákazníkovi hodnotu - či nedodává. Pokud jejich práce nepřináší hodnotu zákazníkovi nebo uživateli, pak vzniká okamžitá otázka, jaký má daná práce vůbec smysl. Firma přizpůsobuje vše - cíle, hodnoty, zásady, procesy, systémy, postupy, datové struktury i pobídky - vytváří zákazníkům nepřetržitou přidanou hodnotu a bezohledně odstraňuje vše, co nepřispívá.



Byrokratická organizace

- Interně zaměřena
- Fixní mindset
- Obrana existujících výhod
- Vydělat peníze akcionářům



Agilní organizace

- Externí zaměření
- Zaměření na růst
- Vytváření nových výhod
- Přinášet přidanou hodnotu zákazníkovi

Obrázek 1: Byrokratická organizace vs. Agilní organizace

3. Pravidla agile

Steve Denning v knize popisuje tři hlavní pravidla, na kterých agilní řízení organizace musí stát. Jsou jimi pravidlo malých týmů (The Law of the Small Team), pravidlo zákazníka (The Law of the Customer) a pravidlo propojenosti (The Law of the Network).

3.1. Pravidlo malých týmů

Prvním pravidlem zmíněným v knize je pravidlo malých týmů. To definuje, že by týmy v rámci organizace měly být rozděleny na velmi malé jednotky, které pracují samostatně v malých přírůstcích. Denning popisuje několik obvyklých praktik, které by měly v rámci malých týmů v agile fungovat:

1. Práce musí být mezi týmy rozdělena v malých přírůstcích, které mají jasný přínos pro cílového zákazníka. Cílem takového rozdělení práce je transparentnost vývoje projektu, i u obřích a složitých projektů, kdy lze po každém dokončeném přírůstku okamžitě vidět, že se projekt vyvíjí. Díky tomu může také dojít k zapracování připomínek zákazníka v co nejkratším možném čase, dokud mají členové týmu odvedenou práci ještě stále v živé paměti.

2. Obvyklý počet členů v týmu by se měl pohybovat okolo sedmi lidí, ale v závislosti na potřebách organizace může být větší či menší. Běžné můžou být týmy o 10-12 členech, ale také o velmi malém počtu.
3. Podstatné pro funkčnost pravidla malých týmů je to, že práce, na které tým pracuje, je tak malá, že se dá dokončit ve velmi krátkém časovém úseku. Tím se sníží čekání na dokončení práce ze strany ostatních týmů, které na dané funkcionalitě závisí, což vede ke zvýšení efektivity celé firmy.
4. Týmy by také měly být samostatné. Poté, co dostanou zadání si již sám tým rozhodne, jak zadání vyhotoví.
5. Týmy se musí řídit pravidlem "getting to done". To říká, že primárním cílem je práci v rámci přírůstku dokončit do finální podoby. Nemůže tak dojít k situaci, kdy je nějaké funkcionalita téměř dokončená ("almost done"), ale obsahuje drobné chyby či nedokonalosti, které mohou být i skryté, a které se v budoucnu mohou jen velmi těžko opravovat. V souvislosti s tímto pravidlem je zmíněno, že "přepnutí" myšlení z jednoho úkolu na druhý je velmi náročnou činností, a proto je ideální počet těchto změn minimalizovat právě tím, že se každý přírůstek vždy dokončí, aby se k němu nemuselo později vracet.
6. S tím souvisí i to, že týmy by na zadání měly pracovat nepřetržitě. Když již na funkcionalitě začnou pracovat, tak je pro ně daná funkcionalita nejvyšší prioritou a nikdo by jim neměl žádnou jinou práci zadávat.
7. Týmy by se měly denně scházet, aby měly přehled o veškeré provedené i plánované práci. Tyto schůzky by neměly být prostředkem pro řízení ze strany manažerů a měly by být čistě informativního charakteru.
8. Transparentnost by měla být prioritou. Týmy by měly mít místo, kde se kdokoliv pracující na projektu může dozvědět, v jakém stavu práce na projektu jsou.
9. Týmy by měly být v neustálém kontaktu se zákazníkem, aby mohly odvést co nejlepší práci, která splňuje požadavky zákazníka.

10. Po skončení každého krátkého cyklu by se týmy měly sejít a shrnout, jak práce na přírůstku probíhala, jaké měly problémy a jak se z nich do budoucna ponaučit.

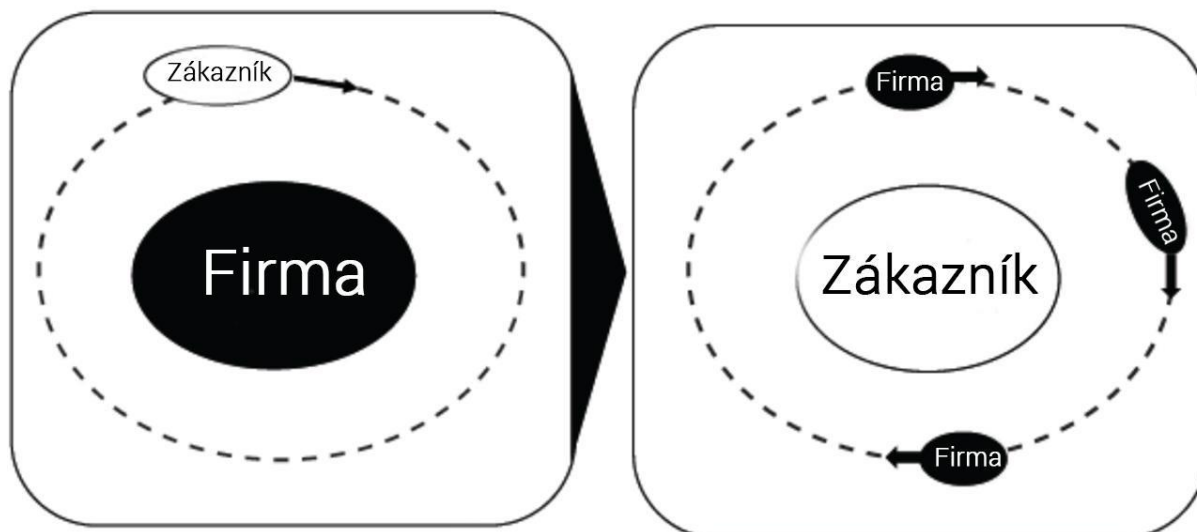
3.2. Pravidlo zákazníka

Podle pravidla zákazníka pracuje vedení společnosti v současné době s ekvivalentní transformací ve způsobu, jakým organizace chápou a komunikují se světem.

Nejstarší a nejjednodušší artikula zákona přišla od Petera Druckera v roce 1954: "Existuje pouze jedna platná definice obchodního účelu: vytvořit zákazníka."

Drucker napsal: "Je to zákazník, který určuje, co je podnikání. Jelikož je to zákazník a pouze on, jenž je tím, který je ochoten zaplatit za zboží nebo za službu, přeměňuje ekonomické zdroje na bohatství, věci na zboží. To, co si podnik myslí, že produkuje, nemá nejdůležitější význam - zejména pro budoucnost podniku a jeho úspěch. To, co si zákazník myslí, že kupuje, je to, co považuje za "hodnotu". To je rozhodující a určující, co je to podnikání, co produkuje a zda se mu daří."

Namísto obřích korporací, které stojí jako solidní centrum na trhu a vydělávají peníze z pasivních spotřebitelů, kteří se vznášejí. Je živým zákazníkem s živými myšlenkami a pocity nyní středem komerčního vesmíru. Zákazník je slunce a organizace kolem něj obíhají. Jedná se o koperníkovu revoluci v řízení a přístupu k celému konceptu firma vs zákazník (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Zákazník jako pasivní spotřebitel vs. Zákazník jako Slunce

Svět, ve kterém je zákazník centrem komerčního vesmíru, je velmi odlišné místo. Zákazníci mají nyní možnosti a spolehlivé informace o tom, jaké jsou tyto možnosti. Zákazníci mohou vzájemně komunikovat a sdílet zkušenosti. Díky sociálním médiím mohou tyto zkušenosti oslovit velké množství dalších zákazníků. Nyní se firma nemůže spoléhat na to, že zákazníkům říká, aby "vzali to, co uděláme".

Se zákazníky, kteří jsou zodpovědní za tržní situaci, má značná rizika zásadní orientace. Nyní musí firma přemýšlet o problémech zákazníků a pokusit se zjistit, co je může překonat a potěšit řešením těchto problémů. Firma musí hledat svět z pohledu zákazníka a pochopit, do jaké míry bude výsledek interakce s firmou zlepšit život zákazníka.

Změna implicitní v zákonech zákazníka, jak uvádí Ranjay Gulati v reorganizaci pro odolnost, jde daleko za hranice pouze opravy stávajících řídicích postupů, jako je modernizace prodejního týmu nebo posílení služby zákazníkům.⁸ To znamená přesměrovat vše do organizace, aby splnila jiný cíl. Znamená to mobilizovat zaměstnance a partnery, aby zákazníkům dříve poskytli větší hodnotu a aby s tímto cílem sladili veškerou komunikaci, rozhodování, systémy, struktury, hodnoty a kulturu.

Už není dost pro firmu, aby učinila vše pro své zákazníky v rámci omezení svých vlastních vnitřních systémů a procesů. Nyní, pokud zákazníci nejsou potěšeni, musí firma tyto vnitřní systémy a procesy upravit tak, aby generovala lepší výsledky pro zákazníky. Slogany jako "zákazník je číslo jedna" již nejsou slogany. Jsou neodpouštějící skutečností post-kopernikánského trhu. Nyní je zákazník opravdu jedničkou. Pokud se interní systémy, procesy, cíle, hodnoty nebo kultura stávají skutečností, musí se změnit. Zákazník - kolektivně - je nyní šéfem.

Jedná se o obrovskou výzvu, která má dramatické důsledky pro to, jak se organizace řídí a jak společnost dělá věci. Vidíme určité charakteristiky ve firmách, které dosáhly dobrého výkonu:

1. Existuje společný cíl uspokojení zákazníka.
2. Top management přebírá zodpovědnost za zajištění nadšení pro potěšení zákazníka v celé organizaci.
3. Firma usiluje být nejlepší v tom, co dělá.
4. Všichni v organizaci mají zákazníkovi jasnou linii.
5. Firma zajišťuje přesné a důkladné znalosti zákazníka.
6. Zaměstnanci jsou oprávněni přijímat rozhodnutí.
7. Struktura firmy se mění s trhem.
8. Vztahy jsou interaktivní, vertikálně, horizontálně, interně i externě.
9. Funkce back office jsou zarovnány tak, aby sloužily zákazníkovi.
10. Hodnota pro zákazníky musí být pro organizaci spekulována.

3.3. Pravidlo propojenosti

Poslední z pravidel, které Denning popisuje, je pravidlo propojenosti. To propojuje minulé dvě pravidla tak, aby celé agilní myšlení mohlo efektivně fungovat. Toto pravidlo popisuje, že jednotlivé malé týmy spolu musí komunikovat a sdílet své úspěchy a neúspěchy s ostatními. Jednotlivé týmy by také měly komunikovat se

zákazníkem, díky kterému budou mít kompletní podklady pro jejich práci. Jelikož je těžké toto pravidlo teoreticky popsat, tak byl uveden příklad z války v Iráku.

Americká armáda v Iráku v roce 2003 měla jednoznačnou technologickou, logistickou a početní výhodu, ale stejně ve válce s extremisty prohrávala. Po nějaké době generál McChrystal přišel na důvod, proč se jeho části armády - Task Force - nedařilo. Ukázalo se, že byrokratické komunikační postupy trvaly tak dlouho, že jednotlivé jednotky nestíhaly reagovat na situaci na bojišti. Když jednotka potřebovala provést nějakou operaci, tak musela kontaktovat své vedení, které zase muselo kontaktovat jejich vedení a postupně tento požadavek "probublával" tak dlouho, že se situace na bojišti změnila a tento požadavek již nebyl aktuální. Dalším problémem také bylo to, že vrcholové vedení často nemělo dostatek informací, aby mohly takový požadavek posoudit. Generál McChrystal se sám sebe ptal, proč by měl o těchto krocích jeho jednotek rozhodovat on. Zjistil, že problémem tedy není komunikace uvnitř jednotek, jak si původně myslel, ale mezi jednotkami a vedením a ostatními jednotkami. Každá jednotka "bojovala svou vlastní válku". To také vedlo k nezdravým vztahům mezi těmito jednotkami, kdy mezi nimi byla rivalita a často před jinými jednotkami utajovali informace o jejich činnostech.

Toto se snažil generál McChrystal změnit tím, že jednotkám dal určité rozhodovací pravomoce. Ty se tak mohly rozhodovat okamžitě dle aktuální situace na bojišti a nemusely čekat na souhlas vedení. Jednotkám dal svobodu a vyžadoval transparentnost, kdy kdokoliv z jakéhokoliv týmu mohl mít přístup k informacím o činnostech kterékoliv jednotky. Tím dosáhl toho, že se lidé z různých jednotek začali více stýkat a spolupracovat spolu. Každý den se pak konalo setkání zástupců jednotek, kde se informovalo o tom, jaké operace proběhly a jak se stav na bojišti vyvíjí. Zástupci těchto jednotek se také museli domlouvat, jaké budou jejich další kroky. Neplatilo zde, že výše postavený má hlavní slovo, kdokoliv mohl přijít s návrhem, který se prodiskutoval a nejdůležitější bylo to, co přinese úspěch celé Task Force a Americké armádě (tzn. zákazníkovi).

Někteří samozřejmě byli proti tomuto přístupu, a tak musel McChrystal občas zasáhnout, ale většinu času tento přístup fungoval. Dále bylo také podstatné to, že mohlo docházet k přesunům členů mezi jednotlivými jednotkami, což se z počátku setkávalo s nepochopením, jelikož každá jednotka obvykle pocházela z různého

prostředí a výcviku. Postupem času ale všichni přicházeli na to, že to vedlo ke sdílení zkušeností a vědomostí a jednotky díky tomu pracovaly ještě efektivněji.

Podstatným klíčem k funkčnosti pravidla propojenosti je také myšlení vedoucího pracovníka, v tomto případě generála McChrystala. Ten totiž musí mít plně agilní smýšlení a musí se naučit, jak nebýt velký šéf, který rozhoduje o všem, ale spíš koordinátor, který zasáhne pouze v případě nejvyšší nutnosti.

4. Q&A

Článek Q&A on the Book The Age of Agile od Bena Linderse, který vyšel na webu InfoQ, se zabývá shrnutím knihy a otázkami na autora Steva Denninga. Z otázek jsme vybrali ty nejzajímavější, které jsou také jakýmsi shrnutím některých kapitol knihy.

4.1. Jaké jsou důvody selhání transformace z rigidních na agilní přístupy?

Jedním z důvodů selhání transformace je přílišné soustředění se na maximalizaci hodnoty firmy pro vlastníky či akcionáře. Podle pravidla zákazníka musí být právě zákazník na prvním místě. Denning je přesvědčen o tom, že pokud uděláme pro zákazníka cokoli, tak se k nám nejen v budoucnosti vrátí, ale bude nám dělat také pozitivní reklamu, což časem stejně povede ke zvýšení jak finanční hodnoty firmy, ale také jakési prestiže a pozitivního obrazu o firmě.

Dalším z problémů, které zpomalí nebo dokonce zabráni transformaci na agilní přístup je zaměření na krátkodobé zisky. Cílem agilních metodik není vydělat co nejvíce co nejrychleji, ale postupně a především zdravě růst, což v dlouhodobém horizontu vede i k větším celkovým ziskům.

Posledním problémem je přílišné ohlížení se do minulosti a předpovídání budoucnosti z toho, co se již stalo. Pohledem Denninga je podstatné plánovat současnost podle toho, co chceme aby se stalo.

4.2. Jak je zajištěna efektivnost velkého množství malých týmů?

Danning v rozhovoru zmínil čtyři klíčové body:

1. Nejpodstatnější pro správné fungování spousty malých týmů je, aby všichni zaměstnanci měli agilní smýšlení.
2. Dalším podstatným bodem je maximalizace hodnoty vytvořené pro zákazníka. Všichni zaměstnanci, včetně vrcholových pozic, musí být přesvědčeni o tom, že nejvíce toho dosáhnou právě uspokojením potřeb zákazníka a že se jim nevyplatí myšlení pouze na své vlastní dobro.
3. Celé fungování firmy musí být maximálně transparentní. Informace by měly být přístupné všem bez rozdílu v jejich postavení ve firmě.
4. Odstranění autority nadřízených. Ti by neměly zasahovat do rozhodování jednotlivých týmů, ale měly by na něj pouze dohlížet a zasáhnout v případě sporů mezi jednotlivými týmy.

Závěr

Jedna z nejsilnějších stránek knihy jsou bezesporu reálné příklady z praxe, na kterých Denning ukazuje procesy transformace z rigidních na agilní metodiky. Na těchto příkladech ukazuje s jakými problémy se zmíněné firmy nejčastěji potýkali, jak těmto problémům mohly předcházet a jak celý proces transformace skončil.

Další silnou stránkou je vysoká podrobnost popisované problematiky, autor se vždy při popisování problematiky snaží vyčerpávat všechny pohledy a představit čtenáři často i nečekané souvislosti s tématem. V několika případech zachází Denning do přílišných detailů, ale kniha se z větší části snaží zachovat ucelený pohled na věc.

Do silných stránek patří i relativně nízká cena knihy, která se dá v nejjednodušší podobě koupit za 300 Kč.

Knihy vyšla na začátku tohoto roku a je tak velmi aktuální. Obsahuje příklady z nedávné minulosti, ale také některé starší, na kterých je vidět, že myšlenky v této knize spolehlivě fungují již delší dobu.

Mezi slabé stránky patří místy až příliš vysoká komplexnost popisování problematiky, ale i příliš dlouhé segmenty popisující relativně triviální termíny. Autor se vždy snaží vyčerpat dané téma, avšak místy zachází do přebytečných detailů a uvádí fakta, která nejsou vždy podstatná pro danou problematiku.

Zdroje

Denning, S. (2018). *The age of agile*. New York: AMACOM. ISBN: 9780814439098

Linders, B. (2018). Q&A on the Book The Age of Agile [online]. InfoQ. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/book-review-age-of-agile>