

Agilna tranzicija

Što trebate znati prije početka



Copyright-zaštita autorskih prava

©2012 agile42

Sva prava pridržana. Ovaj članak sadržava materijal zaštićen Međunarodnim i Federalnim zakonima o zaštiti autorskih prava. Svaki neautoriziran ispis ili upotreba ovog materijala je zabranjena. Ni jedan dio ove knjige ne smije biti reproduciran ili prenesen u bilo kojem obliku ili načinu, elektronički ili mehanički, uključujući fotokopiranje, snimanje, ili u bilo kojem obliku pohrane i ponovnog prihvata informacija bez izričitog pismenog dopuštenja autora. www.agile42.com, info@agile42.com

O autorima



Andrea Tomassini utemeljitelj je agile42 i jedan od nekoliko Certificiranih Scrum Coacheva (CSC) i Trenera (CST) u svijetu. Ima više od 20 godina iskustva u razvoju produkata i softwera, poboljšanju procesa i upravljanju. Andrea je kreator Agile Management Frameworka i podučavao je i trenirao mnoge menadžment timove u agilnom vođenju i lean-u. Uspješno pomaže organizacijama u prihvaćanju agilnih okvira poput Scruma i Kanbana.

Mnoge međunarodne kompanije iz svih industrija vjeruju njegovim strateškim savjetima u implementaciji agilnih promjena u organizaciji. 2010 bio je vodeći strateški „coach“ za jednu od najvećih agilnih tranzicija u svijetu s više od

2000 ljudi za jednog međunarodnog isporučitelja telekomunikacijskih rješenja.



Martin Kearns jedan je od prvih Certificiranih Scrum Coacheva u svijetu, i uživa u razvoju agilnih mogućnosti unutar organizacija koje će podržati poslovne strategije širokog spektra klijenata. Martinov „forte“ je coaching pojedinaca i organizacija da poboljšaju njihovu primjenu agilnih procesa i stvaranje visokoučinkovitih timova. Posjeduje zaraznu strast za svojim osobnim stilom pomaganja drugima da nauče agile/scrum (isto je tako CST) i duboko je uključen u zajednicu.

Martin ima 18 godina iskustva u industriji, s programerskom poviješću koja ide od dobrih starih *mainframeova* do Java i C#. Od početka 2009. Martin radi s tvrtkom agile42.

PRIJEVOD: Marko Keba

Damir Prusac

Predgovor

Cilj je na vidiku, zaštita je odkočena, srebrni metak s gravurom “Implementirajmo Agile” je u cijevi. Sjedite sigurni da će ova ideja isporučiti obećani uspjeh koji ste željeli. S mnogima koji predvode uvođenje novih načina rada, odluka o prihvaćanju agile-a nije strašna kao nekad zahvaljujući godinama empirijskog iskustva i dokumentiranja potencijalnih rizika.

Međutim, nemojte podcijeniti kompleksnost promjene koju razmatrate. Iako postoji dokumentirani uspjeh i lako se može pronaći na internetu – molim Vas da odluku ne donosite prebrzo, i posebno nemojte misliti da se to može “kupiti”; to nikad neće biti jednostavna kupovina. Opasnost od projekata koji kasne, gubitka pouzdanosti u isporuku i niskog morala je stvarna i nije ju uvijek moguće riješiti ni pomoću agile-a.

Još se uvijek očekuje mukotrpan rad!

Ako ste još zainteresirani, prije nego zasučete rukave i počnete težak posao, nastavite čitati prvi od naših članaka, sigurni smo da će se isplatiti.

Cilj ove knjige je podijeliti dio osnovnog znanja kao pomoć opažanjima i zaključcima koje smo identificirali u organizacijama koje su prošle tranziciju na agilniji pristup poslu. Podijeliti ćemo s Vama i naše neuspjehe i ono što smo naučili u organizacijama u tranziciji da prihvate agile, i podijeliti ćemo s Vama naša zapažanja o tome što je potrebno za uspjeh. Ovo je prvi od serije agile42¹ “white-papera” o agilnim transformacijama.

Andrea Tomasini, Martin Kearns

Razumijeti Agilnost

U stvari, agile (agilnost) nije dobro objašnjen termin s obzirom da se uglavnom pogrešno koristi kao dobar sinonim za "brzu reakciju na promjene". Čak je i prikaz, koji ljudi koriste da prezentiraju nešto agilno, zec koji lako skakuće po polju, ali kad termin povežemo sa razvojem softwarea, govorimo o sinonimu za discipliniran način zajedničkog rada.



Razumijeti Agilnost

Kroz naše agilne putove vidjeli smo razna korištenja termina “Agile”: od vrste izbjegavanja detaljne analize poslovanja (*due-dilligencea*) do katalizatora za inovacije. Svaka je situacija jedinstvena i mora joj se pristupiti bez pretpostavki.

Naš je izvorni cilj za agilne transformacije bio da se definira set višekratno upotrebljivih pristupa i praksi koje definiraju metodologiju za pokrivanje svakog scenarija. Pokušali smo definirati tehniku koja će biti upotrebljiva za svaku osobnu perspektivu, koja pronalazi “pravi” balans u pristupu, koja je skalabilna, višekratno upotrebljiva itd. bez potrebe za počinjanjem svaki put od početka.

Umjesto toga, uvidjeli smo da se učinkovitost pri ulasku u svaki angažman postiže pristupom bez pretpostavki, s pažljivim

slušanjem i identifikacijom rješenja koje odgovara svakom pojedinom scenariju. Pristupanje svakom scenariju otvorenog stava rezultiralo je značajno većim uspjehom za organizacije koje prihvaćaju agilnu promjenu.

Zbog toga, dok dajemo usmjerenje, namjerno čitatelju ostavljamo mogućnost da daje vlastite interpretacije. Duboko vjerujemo da se za razumjevanje Agile-a mora uzeti u obzir u kojim se okolnostima – povijesti i okoline – razvio ovaj novi “pristup poslu”. Identificirali smo četiri važna područja znanja, koja slijede ovaj odlomak, koja imaju za cilj uspostaviti dubinsko razumijevanje razloga zbog kojih je Agile drukčiji. Nakon što je taj temelj uspostavljen, ići ćemo dublje u to kako neku organizaciju transformirati u agilnu organizaciju.

Agilni Manifest

Agile govori o fokusu, prilagodljivosti, disciplini, i ... da, o spremnosti i volji da se preispituje trenutno stanje. Dok gotovo svatko tko kreće na ovaj put zna što Agile znači, uvijek susrećemo ljude koji ignoriraju postojanje Agilnog Manifesta. Objavljen 12. veljače 2001. godine, Agilni je Manifest - izjavom svoje namjere – Agile-u dao puno sadržajnije značenje (barem u kontekstu razvoja softwarea). Ono što su potpisnici Agilnog Manifesta naučili iz iskustva bilo je: kompleksnost se ne može riješiti nekom jednostavnom adaptacijom onoga što su do tada radili. Postojala je potreba da se smisli nešto radikalno

drugačije. Veći fokus na vrijednost koju dobija kupac, i suradnja potrebna da se ona ostvari, pokrenuli su većinu inicijativa koje danas prepoznajemo kao Agilne Metode.

Snaga manifesta bila je u tome što je omogućio da skup vrijednosti i načela oko zajedničke točke identifikacije okupi vodeće mislioce iz domene metoda razvoja softwarea. Kroz definiciju skupa načela temeljenih na zajedničkim vrijednostima, ljudi su *ovlašteni* i potaknuti da pronađu prikladan način upotrebe agilnih načela u njihovim organizacijama.

U tom su kontekstu razvijeni neki *okviri*: Crystal, Feature Driven Development, eXtreme Programming (XP) i, vjerojatno najrašireniji Scrum, uključujući i mnoge novije, kao Kanban. Nažalost, prečesto interpretacija ovih okvira, umjesto osnovnih temelja za kontinuirani napredak, spada na još jedan oblik recepta čime se tinjajuća nada u Agile gubi.

Važno je primjetiti da iako je Scrum agiln, obratno ne vrijedi, gdje se često griješi. Agile nije entitet, nije okvir, a najmanje je metodologija²; on je set vrijednosti i načela koji potiču određeni tip ponašanja.

Počnimo od opservacije četiri vrijednosna stava koji naglašavaju ravnotežu koji bi svi agilni pristupi trebali dijeliti:

- **Ljudi i njihovi međusobni odnosi** iznad procesa i oruđa
- **Software koji radi** iznad iscrpne dokumentacije
- **Suradnja s kupcima** iznad pregovora oko ugovora
- **Reagiranje na promjenu** iznad ustrajanja na planu

Pokušajmo uvidjeti vrijednost ove četiri jednostavne rečenice. Kao što smo prethodno rekli, ovi stavovi pomažu da se razjasni ravnoteža između dvije vrijednosti koje su često u koliziji. Naglasak je da agilni *stav* preferira vrijednosti na lijevoj strani nad onima s desna, iako i u njima prepoznaje važnost. Usprkos tome što je manifest prilično jasan (barem onima koji ga čitaju s pravim stavom) u zadnjih je desetak godina izazvao prilično nerazumijevanje. Nije rijetkost čuti izjave poput: "... agilni timovi rade što god žele, ne slijede nikakav proces, ne mogu se kontrolirati..." ili "... Agile radi samo kod malih projekata niske kompleksnosti, gdje se može dozvoliti nepostojanje dokumentacije, plana ili procesa...".

Još jedan element s kojim se ljudi teško identificiraju, jest upotreba riječi "iznad" da se razdvoje različiti pogledi, koja za nas jednako tako predstavlja i svojevrsnu trgovinu vrijednostima. Potreba da se uravnoteže alternativni stavovi umjesto

kompletnog fanatizma lijeve strane manifesta, ključan je element pronalaska pristupa koegzistencije u kompleksnom okružju.

Dakle, biti agilni ne znači odabrati lijevu stranu umjesto desne, nego znati kako uravnotežiti dva različita pogleda.

Ne ulazeći preduboko u objašnjenje toga što je kompleksnost, dogovorimo se oko slijedećeg pojednostavljenja: "u kompleksnom sustavu³, svi su njegovi dijelovi povezani što dovodi do novostvorenih svojstava koja nisu svojstva njegovih pojedinih djelova (jedan od kojih je ponašanje)". Manjak razumijevanja stanja okoline doveo je do toga da se mnogi nisu mogli identificirati s problemima koje su autori manifesta pokušali riješiti.

Empirijska naspram definirane kontrole procesa

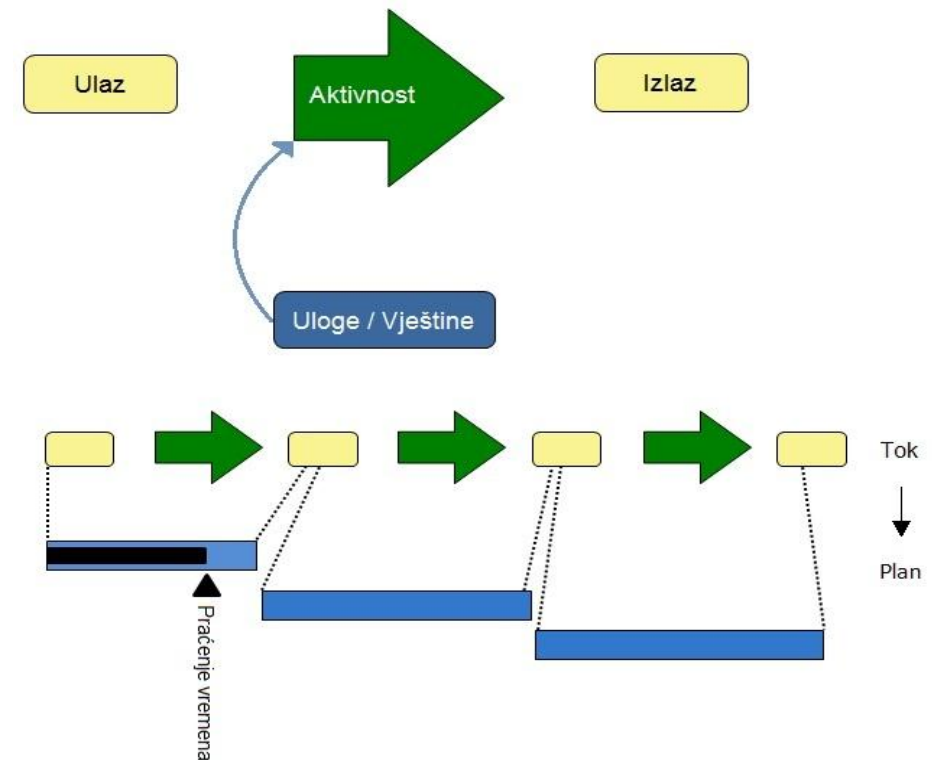
Svi agilni okviri počivaju na *empirijskoj kontroli procesa*.

Tradicionalni okviri, kao i mnogi današnji menadžment pristupi uvelike počivaju na *definiranoj kontroli procesa*. Razlike između dva načina kontrole su značajne:

Definirana kontrola procesa temeljena je na definiciji akcijskog lanca (npr. **ulaz**→**aktivnost**→**izlaz**) koja zahtijeva odgovarajući set **vještina** – povezanih s organizacijskom **ulogom** – da se ulaz uspješno transformira u očekivani izlaz. Kako svaka aktivnost može imati različito vrijeme trajanja izvršenja, kontrola se bazira na mjerenju “proteklog vremena” u usporedbi s “procijenjenim vremenom”. Pretpostavka da je tok predefiniran vodi k zaključku da jednom kad proces počne, progres i predvidljivost su osigurani u svakom trenutku. To funkcionira dobro u situacijama kad postoji malo varijacija u transformaciji i

kad je tok repetitivan i mehanički, i samim time predvidljiv. Da bi se to dogodilo, ishod procesa mora biti poznat i dobro definiran (tj. već je postignut barem jedanput).

Definirana Kontrola Procesa



Još jedna značajka ove metode je da se transfer vlasništva nad proizvodom u izradi dešava preko primopredaje (handovera), gdje odgovornost za prihvatanje proizvoda leži na primatelju. Ova vrsta kontrole procesa dobro funkcionira kod uređenih sustava u jednostavnoj ili kompleksnoj domeni⁴.

S druge strane, **empirijska kontrola procesa** temelji se na empirijskim mjerenjima ishoda nastalog u definiranom vremenskom intervalu.

“Tipično je da se pristup teoretskog modeliranja usvaja onda kada su temeljni mehanizmi prema kojima se proces odvija prilično dobro razumljivi. Kada je proces presložen za teoretski {definirani} pristup, empirijski pristup predstavlja odgovarajući izbor” (iz Procesne Dinamike, Modeliranja i Kontrole)⁵.

Kontrola toka i statusa progressa vrši se inkrementalnim mjerenjem ishoda.

Stabilizacija i optimizacija se postiže manipulacijom ograničenja (okolišnih) procesa, uz njegovo inkrementalno i iterativno poboljšanje.

Uz zadržavanje vremenskog intervala – kod Scruma postoji 24-satni ciklus koji se zove „Daily“ (dnevni) Scrum, i 1 do 4-tjedni ciklus koji se zove „Sprint“ – dovoljno kratkim i konstantnim, kontrola može biti prilično detaljna.

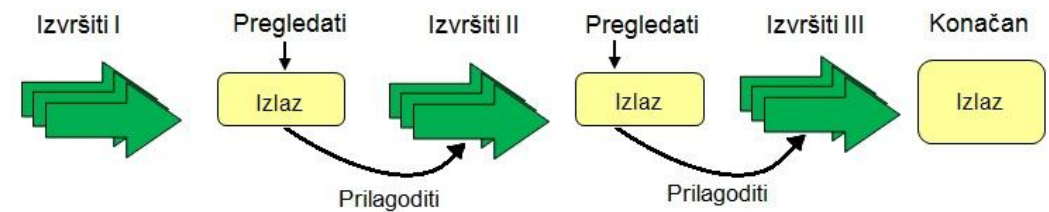
Ovakva se vrsta kontrole procesa pokazala učinkovitom kod neuređenih sustava u kompleksnoj domeni⁷.

Karakteristika ovakvih sustava je novostvoreno ponašanje koje se ne može predvidjeti, ali se može retrospektivno analizirati, gdje se mogu identificirati uvjeti i obrasci koji su prouzročili

ovakvo ponašanje.

Pojedinci u okruženju u kojem je odabran empirijski proces dolaze do točke razumijevanja njihovih uloga.

Empirijska Kontrola Procesa



Umjesto da se percipiraju kao neovisne jedinice, mijenjaju perspektivu tako da se vide kao pojedinci u međuzavisnoj stanici koji samo zajednički mogu doći do uspjeha. S obzirom da su svi dijelovi procesa jednako važni (tj. poslovna vrijednost ne može se ostvariti ukoliko bilo koji dio nedostaje) pojedinci se udružuju u timove, i počinju preuzimati više odgovornosti.

Timovi se tako mogu usredotočiti na ono što je neophodno i na one informacije koje su potrebne da se ostvari uspjeh, umjesto da se brinu o obrambenim mehanizmima⁸ tipičnim za proces primopredaje.

“Pull” naspram „push” sustava

Svi agilni pristupi primjenjuju „pull” (vući) sustav umjesto mnogo uobičajenijeg „push” (gurati) sustava.

Push sustav

Push sustavi najčešće se koriste definiranom kontrolom procesa, gdje su definirani i procesi i uloge koje su potrebne da se obavi očekivana aktivnost i isporuka bude uspješna. Posebno je potrebno uspostavljanje hijerarhije i definiranje nivoa dužnosti, odgovornosti i moći donošenja odluka.

Striktne hijerarhije usko povezane s definiranim procesom gdje svaka aktivnost:

1. mora biti koordinirana s višeg nivoa kontrole i dužnosti (menadžment) i
2. izvršena na nižem nivou sustava (radnici) kako bi se uštedjelo.

Definicijom takvog „top-down” (odozgo prema dolje) organizacijskog modela, gdje su aktivnosti predefinirane, ciljevi, rokovi i kontrolne točke postavljeni (s pripadajućim ključnim mjerenjima uspješnosti/Key Performance Indicators - KPI) dolazimo do sustava definirane kontrole. Kontrolu vrše oni koji imaju odgovornost za posao koji je u tijeku – što najčešće nisu sami “radnici”.

Strukture i organizacije koje rade s push-sustavom nasljedstvo su 19. stoljeća kada je ogroman broj korporacija imao potrebu boriti se s ekonomijom rasta.



Tada je pristup koji je omogućavao smanjenje troškova proizvodnje bio zapošljavanje velikog broja polukvalificiranih radnika, koji su trebali biti usklađeni preko menadžera koji je posjedovao ukupno znanje potrebno da se napravi posao.

Ovakav je pristup davao dobre rezultate u kontekstu jednostavnih i prilično mehaničkih aktivnosti, najčešće povezanih s jednostavnim fizičkim poslovima.

Dakle, push-sustavi baziraju se na nametanju usklađenosti s procesom, mjerenju učinka pojedinaca, i kontrolom donošenja odluka na najvišem mogućem nivou u organizacijskoj hijerarhiji.

Pull sustav

Već je polovicom 20. stoljeća *Peter Drucker* govorio o “Vremenu umnih radnika”⁹ koje može korjenito revolucionarizirati postojeći koncept radne organizacije. S obzirom da je složenost poslovnih izazova rasla, nije više bilo moguće uzdati se u polukvalificirane radnike.

To je isto tako nametalo korjenito promišljanje o organizaciji.

Došli smo do značajnog trenutka u organizacijskom podešavanju gdje današnji problemi iziskuju visok nivo profinjenosti i specijaliziranih vještina, i gdje standardno znanje

rukovođenja više nije ključan element uspješne isporuke.

Temeljni koncept pull sustava potiče od vjerovanja da znanje i vještine (potrebni da se isporuči proizvod) posjeduju “radnici” a ne samo donosioci odluka koji kontroliraju sustav.

Ako se uzme u obzir velika raznovrsnost vještina potrebnih da se danas dostigne poslovni uspjeh, fokus se okreće s pojedinaca na tim.

Timovi sačinjeni od pojedinaca s raznovrsnim vještinama uspješniji su jer informacije dobijaju jedni od drugih kroz pitanja i suradnju, i na taj se način povratna informacija ubrzava.

Tim “vuče” kad god je potrebno da napreduje prema poslovnom cilju, prateći zajednički smjer (ponekad prezentiran u obliku vizije).

Kako bi bio u skladu s takvim razmišljanjima, Agile stimulira formiranje samoorganizirajućih timova sa svim potrebnim ovlastima, kojima se dopušta – i od njih očekuje – da identificiraju ono što je potrebno za postizanje uspjeha. Nužni su sljedeći elementi:

- Uspostava mehanizama podrške zahtjevima za dodatnim informacijama, promjenom postojećih procesa i normi ponašanja.

- Dopuštenje da se metode timskog rada prilagode kako bi se održao korak s okolinom koja se mijenja.
- Komunikacija o tome što je potrebno i koja ograničenja postoje, podržavanje timskih zahtjeva za dodatnim informacijama i prilagođenje organizacijske strukture ondje gdje je to potrebno.
- Preokret uloge menadžera od onoga koji određuje aktivnosti pojedinaca do onoga koji služi zahtjevima tima (poznato kao „Servant Leader” - uslužni voditelj)

Takve prilagodbe omogućavaju članovima da okolinu gledaju holistički umjesto da se fokusiraju na svoj individualni problem, i na taj način svakome povećavaju svijest i spoznaju. Od nedavno je jedna nova škola upravljanja preuzela taj koncept i proširila svoj djelokrug tako što je cijelokupni radni prostor redefinirala prema ovim načelima¹⁰.

Lean Razmišljanje: Mura, Muri & Muda

Krajem '50-tih Taiichi Ohno kreirao je prvu verziju Toyotinog Proizvodnog Sustava (Toyota Production System, TPS) gdje u nekoliko tekstova opisuje evoluciju tog sustava tijekom godina. Ovaj pristup proizvodnji nedvojbeno je od tada inspirirao većinu inovacija velikog broja ostalih proizvođača automobila. 1990-tih su Taiichi Ohnove ideje ugrađene u ono što danas nazivamo Lean Proizvodnja (Lean Manufacturing¹²), koja je proizašla iz iskustva zajedničkog Toyotinog i General Motorsovog pothvata NUMMI u Sjevernoj Kaliforniji. U srži TPS-a je usmjerenost ka identifikaciji tri tipa *otpada*, koje je Ohno klasificirao trima

japanskim riječima: Mura, Muri i Muda.

Ova su tri koncepta odigrala značajnu ulogu u začetku mnogih razmišljanja koja su inspirirala kreaciju nekih agilnih okvira koje danas poznajemo, i odražavaju načela Agilnog Manifesta.

Dodatna je inspiracija vjerojatno došla od manje poznatog Toyotinog Sustava Razvoja Proizvoda (Toyota Product Development System, TPDS) koji se puno više fokusirao na isporuku kroz razvoj jednostavnih i u isto vrijeme djelotvornih proizvoda koji ispunjavaju osnovnu potrebu kupca. Prvo se načelo TDPS-a: “Uspostavi Vrijednost-koju-definira-kupac kako bi se razdvojilo Aktivnost-koja-donosi-vrijednost od Otpada” jasno fokusira na pronalazak najjednostavnijeg mogućeg načina da kupac izrazi što je za njega vrijedno, i na taj način omogućiti razvoju da usredotoči sve aktivnosti ka tom zajednički definiranom cilju.

Ideja koja leži iza Mura, Muri i Muda prilično je jednostavna: kad se razvija i upravlja sustavom posebna se pozornost skreće ka izbjegavanju *nepotrebnih varijacija* unutar toka (Mura), ka spriječavanju *preopterećenja* (Muri) bilo kojeg resursa ili osobe koja radi u sustavu, i ka identifikaciji *nepotrebnih aktivnosti* (Muda).

Ovakva trajna pozornost prema sustavu omogućuje i traži opunomoćenje svake osobe u procesnom toku da intervenira i usavrši radnu okolinu kad god prepozna neku od gore opisanih situacija. Na taj je način Toyota počela prebacivati težinu odgovornosti s menadžera na svakog pojedinca, s fokusom na smanjenje troškova uz neupitnu kvalitetu. Sve ono što ne dodaje vrijednost kupcu može i treba biti uklonjeno.

Agilni se tim sastavlja sa sličnom pretpostavkom, gdje je svaki član tima jednako odgovoran za kvalitetu i usavršavanje proizvodnog toka. Kreatori Scrum okvira – Sutherland i Schwaber¹³ – bili su inspirirani sličnim pristupima razvoja novih proizvoda¹⁴.

Zašto je ovo bitno za Agilnu tranziciju?

Cijeli je smisao Agile-a fokus na vrijednostima za kupca, uz brzu isporuku i visoku razinu kvalitete. Kroz suradnju s kupcem moguće je postići visoki nivo zadovoljstva kupca kao i visoku učinkovitost.

Kao što je prije navedeno, agilni se pristupi temelje na **empirijskoj kontroli procesa** jer nije moguće precizno predvidjeti svu širinu potreba kupca. Tako se, umjesto fokusa na učinkovitost kao cilj, svi agilni pristupi fokusiraju na zadovoljstvo kupca, koje se obično predstavlja kroz zadovoljenje njegovih očekivanja. Međutim, kupac ta očekivanja ne može jednostavno izraziti unaprijed, jer problemi koje pokušava riješiti nisu jednostavni, i vjerojatno su bez potpuno zaokruženog koncepta. *Iterativan* pristup koji se bazira na **Pull Sustavu** dopušta i organizaciji i njihovim kupcima da inkrementalno odaberu

slijedeći korak.

Pull sustav potiče suradnju kupca i razvojnog tima, te dopušta kolektivno učenje i slobodnu razmjenu informacija. Pull sustav isto tako podržava i model “kolektivne odgovornosti” gdje su pojedinci jednako odgovorni za dostizanje zajedničkog cilja, i umjesto da se natječu za svoj opstanak, surađujući podržavaju jedni druge na putu do zajedničkog uspjeha.

Agilni timovi koriste koncepte Lean razmišljanja kako bi usavršili učinkovitost i djelotvornost kod svakog inkrementa:

- učeći kako se fokusirati na vrijednosti
- odstranjivanjem aktivnosti koje ne doprinose vrijednosti
- optimizacijom proizvodnog toka, toka informacija i drugih razmjena koje su potrebne kako bi se došlo do zajedničkog poslovnog cilja, i
- Obraćajući pozornost na simptome *preopterećenja* koji će neizbježno dovesti do ispravaka i disfunkcija u kasnijem toku procesa. Naglasak na poštovanju osobnih ritmova i sposobnosti, dok se u isto vrijeme dopušta veće učenje i kreativna napetost, potiče motivaciju i uspjeh agilnih timova.

Umjetnost ravnoteže slobode i vođenja

Sve ovo postiže se mijenjanjem paradigme u mnogim strukturama, koje smo uzimali „zdravo za gotovo”, za koje se pokaže da ne podržavaju novo razmišljanje. Razumijevanje osnova agilnosti pomaže u otkrivanju protu-obrazaca do kojih, nažalost prečesto, dolazi u organizacijama koje kažu da su počele “agilnu tranziciju”.

Posebno se ovdje osvrćemo na one aspekte koji se tiču *nametanja* agilnosti, postavljajući je dijelom šireg „*programa promjene*“ kojim se „mora“ *upravljati*, čime se ruši srž vrijednosti i načela agilnosti. Bilo kakav model nametanja ne podržava te vrijednosti i načela koji su potrebni za istinsko ovlaštenje, i često uzrokuje protivljenje odustajanjem, ili u još gore slučaju,

tišinom. Ukoliko namećemo predefinirana rješenja samim time ne dopuštamo da najbolje adaptacije dođu od ljudi koji prolaze kroz transformaciju, što može dovesti do neoptimalnih ili neučinkovitih rješenja.

S druge strane, svjesni smo da ponekad postoji potreba da se bude izričit oko promjena te da se prati njihovo izvršavanje, i tu podržavamo i potičemo ranije spomenuta iskustva kao podršku tranziciji. Program upravljanja promjenama se bazira na načelima i vrijednostima, te treba imati jasan smjer i cilj bez potrebe da bude u formi recepta. Ravnoteža između *forme recepta i samodefinicije* ovisi o povjerenju koje je organizacija razvila u okvirima kontrole i upravljanja promjenom, neovisno o samom cilju promjene.

Nažalost, prečesto se agilna tranzicija – posebno kod uvođenja okvira kao što je Scrum – svodi na usvajanje definicije nekih novih uloga, ili nekih novih praksi i alata koji se neizbježno¹⁵ na kraju upotrijebe na krivi način.

Bez dubljeg razumijevanja o tome zašto i kako se u Scrumu koriste pojedine uloge i prakse, veliki je rizik u uspješnom kreiranju okoline koja će podržati ponašanja koja očekujemo.

Primjeri takvih neuspjeha su često teško vidljivi iz same organizacije. Potrebna je određena razina stručnosti kako bi se

prepoznali protu-obrasci i isti zamijenili zdravijim i održivim rješenjima. Uzmemo li Scrum okvir kao primjer, nije rijetkost da se uloge u okviru redefinišu kako bi bolje odgovarale postojećim ulogama u organizaciji. Na primjer, mnoge organizacije pokušavaju izjednačiti postojeće uloge Voditelja projekta ili Produktno odgovornih (Product Manager) s ulogama Scrum Mastera ili Product Ownera iz Scrum okvira. Iako ovo nije po definiciji pogrešno – jer bi u nekim slučajevima to odgovaralo potrebnoj raspodjeli odgovornosti – to nije pravi pristup u agilnoj transformaciji. Ukoliko razumijemo duboke promjene koje agile zahtijeva: u stavu, u pristupu poslu, u fokusu na isporuku vrijednosti za kupca, kao i u mnogim drugim dimenzijama – koje su najvjerojatnije razlog zbog kojeg je Agile uopće zanimljiv organizacijama – moramo izbjeći njegovo prekrajanje u ono što već postoji, prije nego što prvo razumijemo implikacije takvog pristupa.

Čak i ako pretpostavimo da postoji hrabrost da se krene pravim putem, često je potreba da se rade kompromisi kako bi se udovoljilo nekim osobama u organizaciji jača. Kao rezultat svih ovih krivih tumačenja susrećemo Product Ownera – koji su prije bili Voditelji projekata – koji su preimenovali njihove Work Breakdown Structures (WBS) u Product Backlog, koji se sastaju s timovima svaka dva tjedna na Sprint Planning sastanku i

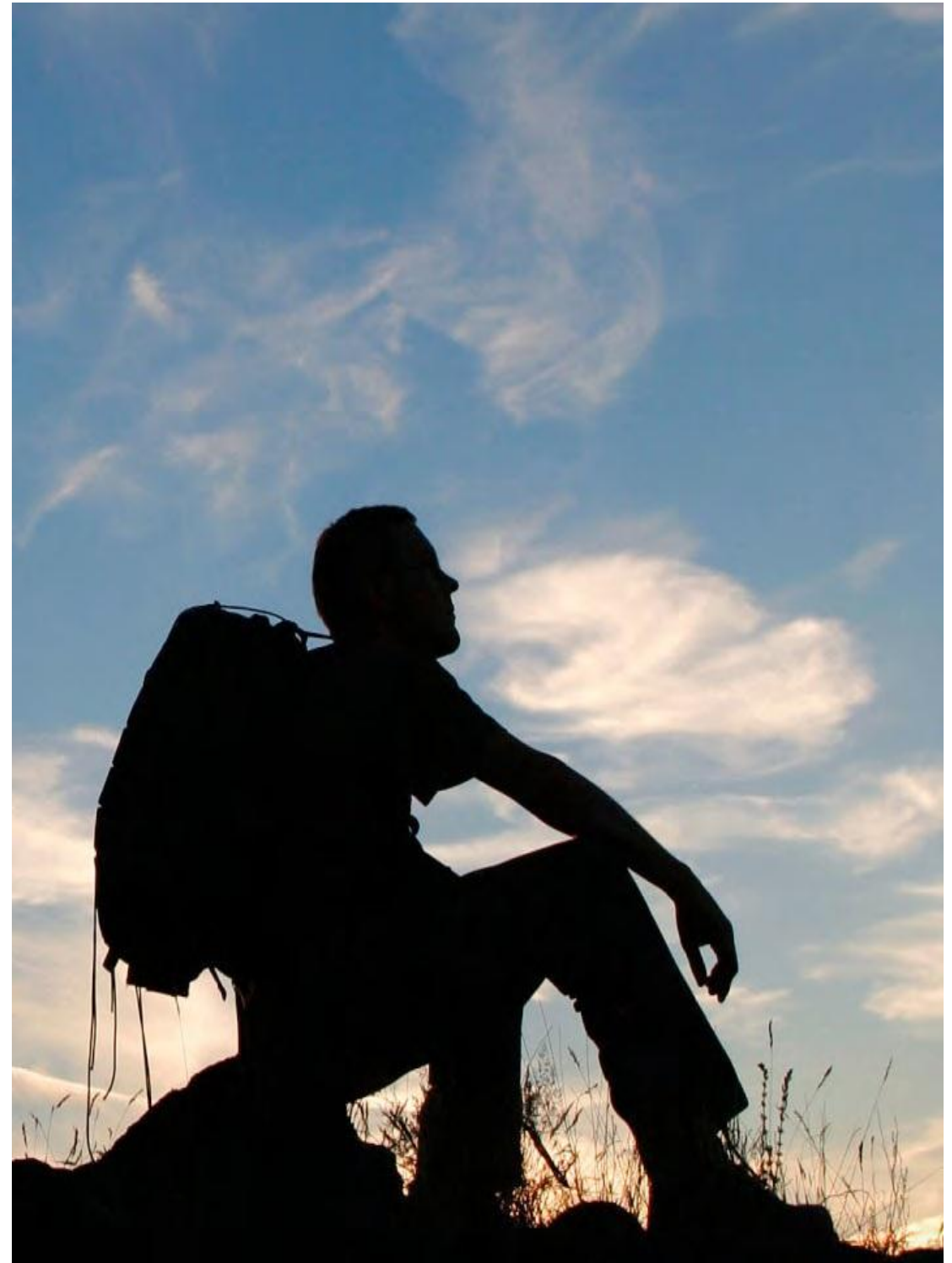
dodjeljuju im posao za sljedeći Sprint prema njihovim osobnim procjenama. Oni “pomažu” timu da napravi Sprint Backlog – umjesto da naprave Gantt dijagram – i kontroliraju razvoj tijekom sprinta mjereći vrijeme – proteklo u usporedbi s procijenjenim – možda provjerom Burndown Charta. Na kraju Sprinta, Review Meeting koristi se kao provjera u kojoj se mjeri posao na koji su se obvezali pojedinci u timu stvarno napravljen, a “Product Owner” uspoređuje procjene s izvršenim poslom kako bi identificirao one koji rade ispod očekivanja.

Ovaj je jednostavan primjer u kontradikciji sa svim osnovama koje smo ranije objasnili, i primjer je mikro-upravljanja: temeljno je ponašanje i dalje oblik zapovijedi i kontrole, a ovlasti se ne dijele jer ostaju predodređene hijerarhijom. Ne postoji prava samoorganizacija i pojedinci se ne ponašaju onako kako bi to radili članovi tima koji je stvarno agiln. I dalje ostaje veći fokus na usklađenost s procesom unutar organizacije, i prilagođavanju planu a ne vrijednosti koja se isporučuje.

Za uspjeh u tranziciji potrebno je razumijeti načela i smisao jednostavnih elemenata i strukture okvira. Podsjećanje na to odakle Agile izvire od ogromne je važnosti kod podrške timovima u provjeri i prilagođavanju njihovog puta prema izvrsnosti.

Razumjeti gdje smo i što želimo biti - negdje u budućnosti

Jedinstvena okolina, kultura, odnosi i tržišna situacija određuju fokus i napore koji se moraju uložiti kako bi tranzicija prema agilnoj organizaciji bila uspješna.



Potrebne su promjene Menadžmenta

Težina tranzicije se očituje kroz potrebu promjene svih formi i struktura menadžmenta u organizaciji. Ovo se događa uslijed evolucije prirode posla koji neizbježno zahtijeva preobrazbu postojećih odgovornosti voditeljskih funkcija. Tvorba i pojava novih uloga kako bi se podržala paradigma agilnosti, (kao što su uloge Scrum Master-a i Product Owner-a), nameću promjene menadžmenta i dosta različito shvaćanje vođenja. Načela agilnosti temeljno preispituju ideje tradicionalnog menadžmenta počevši od voditelja projekata, produktno-odgovornih voditelja portfelja, te u konačnici i strateškog menadžmenta.

Trenutak kad organizacija shvati upravo ovo, određuje uspjeh tranzicije i transformacije k agilnosti. Ili kroz osnovni mehanizam dnevnih stajaćih sastanka (daily stand-up meetings) i sprintova,

ili kroz osobno poticanje promjena, završimo dobro rukave i počnimo težak posao vođenja organizacije prema budućnosti.

Vođenje tvrtke prema agilnosti traži promjenu organizacijske DNK i treba shvatiti da proces ne završava primjenom agilnih metoda i uspješnom implementacijom promjene u razvoju proizvoda. Kako bi agilnost uistinu funkcionirala, potreban je snažan fokus na kupca, brza reakcija na promjene i prikupljanje vrijednih povratnih informacija kako bi učili što su “prave stvari” za činiti - koje idu daleko iznad samog razvoja proizvoda¹⁶.

Shvaćajući da se složeni izazovi ne mogu kontrolirati strogo definiranim centralno-procesnim pristupom i da se razvoj ne može prognozirati pomoću procjena vremena kad će aktivnosti završiti (bez ozbiljnih/opasnih pretpostavki i znatnog rizika) jest početak zdravog rezoniranja u poslovnom svijetu, kao i prihvaćanje činjenica da tradicionalne strukture, kao što je “Projekt” postaju suvišne.

Agilni strateški plan

Agilni Strateški Plan razvija se za unaprijed definirani cilj. U idealnom slučaju, cilj bi trebao biti takav da njegovo dostignuće ne ovisi o čimbenicima na koje se ne može utjecati.

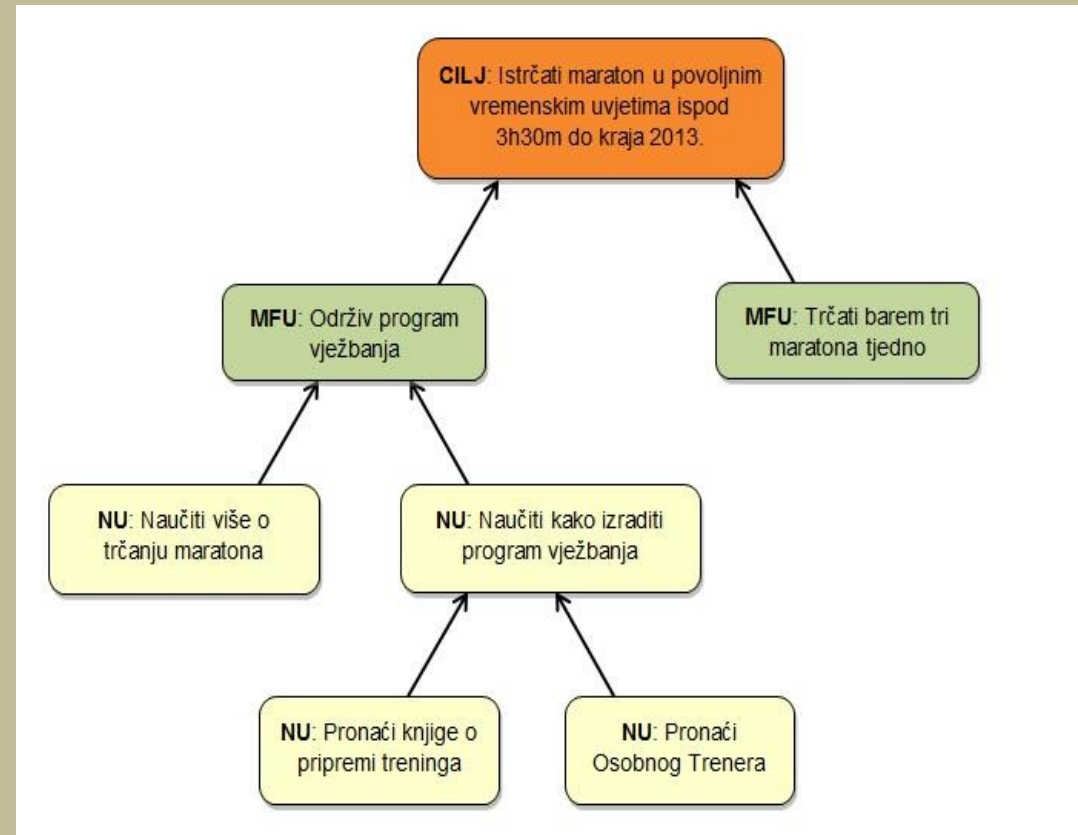
Kao primjer, zamislite cilj za sebe: pobijediti na New York maratonu u 2013.

Dok ovaj gol može izgledati dobro, ima i neke nedostatke: činjenica da ćete ga doseći ovisi o vama, ali i o ostalim trkačima. Ovakve ciljeve ljudi teško “kupuju”, jer ne osjećaju da je dohvatljiv. Bilo bi korisnije usredotočiti se na ono što mislite da je najbolje za “vas” na maratonu kako bi imali više šanse pobijediti. U konačnici sve se svodi na definiciju cilja koji je moguće dosegnuti, mjereći trenutnu situaciju i težeći kontinuiranom unaprijeđenju.

Bolja definicija cilja bi bila:

Istrčati maraton u povoljnim vremenskim uvjetima ispod 3h30m do kraja 2013.

U ovom slučaju namjera je jasna i može se mjeriti s početnim stanjem. Stremeći k ambicioznom cilju je motivirajuće, te je moguće raditi iterativna mjerenja i podešavati nivo očekivanja.



Dakle, sad kad imamo cilj, Strategija se razvija identificirajući tzv. MFU - Moguće Faktore Uspjeha (eng. Possible Success Factors) koji služe kao vodeći indikatori za mjerenje na putu prema cilju. Imajte u vidu da “Mogući” (faktori) znače da niste sigurni hoće li vas dovesti bliže cilju, ali je sasvim u redu to pretpostaviti. Ovi faktori bi vam trebali pomoći pronaći što veći broj načina koji vas realno bliže cilju. Možete nacrtati krug oko

svog cilja i smatrati da je njegova površina područje koje slijedi “moguću logiku” vođenu faktorima koji vas usmjeravaju prema cilju.

Primjerice:

- **Održiv program vježbanja**
- **Trčati bar 3 maratona godišnje**
- **Držati pravu brzinu/tempo**
- **Naći sparing partnera za trčanje**

Možete ih definirati koliko želite, idealno ne preko desetak, kako ne biste izgubili fokus. Sada kada smo naučili o mogućim faktorima uspjeha koji vode ka uspjehu definiranog cilja, vrijeme je za razmisliti kako ćemo doći do njih samih. Ovdje moramo težište naše logike prebaciti na “Nužnu Logiku” i usredotočiti se na potrebitosti kojima ćemo dosegnuti svaki MFU koji smo definirali.

Primjerice, za pomaknuti se u smjeru “održivog programa vježbanja” potrebno je:

- **naučiti više o trčanju maratona**
- **naučiti kako izraditi program vježbanja**

Dva upravo definirana objekta se nazivaju “Nužni uvjeti” (eng. Necessary Conditions). Time se fokus prebacuje na analiziranje svih nužnih uvjeta definiranih za pojedini MFU uz propitivanje jesu li uistinu svi potrebni. Nadalje, kaskadno se mogu definirati dodatni nužni uvjeti do trenutka kad je moguće nešto i izvršiti. U naporima propitivanja uvjeta, potrebno je (strateški) odlučiti o pravcu u kojem ima najviše smisla ići. Valja napomenuti da je ovo izrada strategije, a ne plana, te sve operativne pojedinosti i redoslijed nisu u fokusu u ovom trenutku. Onda kada počnete raditi na ostalim vanjski nužnim uvjetima na nacrtanoj mapi, promjene i adaptacije se rade putem, reagirajući na promjene, te ne zaboravljajući ažurirati strateški plan.

Počnite s procjenom tekućeg stanja

S ovom neizbježnom promjenom, važno je da su menadžeri dovoljno zreli u svojim ulogama za preispitati se oko stvarnih stanja organizacijskih procesa i proizvoda. Moraju prihvatiti da trenutni slojevi zapovijedanja i strukture - koji su bili instrumenti organizacijskog rasta - su sada razlog mnogih diskfunkcija u organizaciji¹⁷. Također moraju prihvatiti da su dosegнули kritičnu točku agilne transformacije.

Ovo nije lako za shvatiti zbog samo-štitećih mehanizama unutar organizacije koji onemogućuju primanje povratnih informacija, preinaku tekućih pristupa, te ne omogućuju potreban nivo financiranja za postići slijedeći stupanj promjene.

Za doći do pravog stupnja empatije i razumijevanja oko potrebe za dostići agilnost, postoje osnovni koncepti koji se trebaju razumjeti:

Sama organizacija treba razviti prihvaćanje da tekuće metodologije i trenutne strukture kontrole ne podržavaju poslovne ciljeve i da se organizacija mora promijeniti.

Identificirati primjere i argumente za investirati u agilnu transformaciju. Ovo je nužno kako bi se postigle ispravne mentalne veze s pojedincima. Unutar članova organizacije, neki mogu biti vrlo zadovoljni sa statusom quo i negirati potrebu za promjenom pozivajući se na prošle uspjehe.

Kretanje prema agilnosti će dodatno rasplamsati tenzije većinom zbog preraspodjele odgovornosti i većeg stupnja angažiranosti i opredjeljenja. Gradnja struktura podrške za pojedince koji su sebe identificirali s agilnošću je neophodan sastojak svake uspješne transformacije.

Objektivna procjena statusa quo je vrlo važna. Ovo može zahtijevati znatan napor kako bi se izbjegle brojne pretpostavke koje su utjelovljene u sustav, kao i kulturološki aspekti koji koče jasan uvid.

Temelj uspjeha jest odvojiti vrijeme za cijeliti i dati važnost svrsi uvođenja promjene, te postaviti temelje za mjerenje napretka kroz vrijeme. Razmislite o dovođenju

profesionalne pomoći izvana koja može dati drukčiju perspektivu, te pomoći u preispitivanju pronalazaka i nedostataka.

Postavljanje zajedničkog pravca promjene i definirajući cilj je najbolje postići kroz vizualizaciju slike budućeg stanja. Za izbjeci negativne utjecaje neprekidnog programa kontinuirane promjene, treba stvoriti strukture koje omogućuju redovan prtok povratnih informacija, bez kojih bi agilna transformacija podbacila.

Definiranje strategije za postavljanje jasnog pravca

Agilna tranzicija se ne može osloniti samo na karizmu pojedinaca kako bi stimulirali potrebne promjene u organizaciji. Ovo važi za "agente agilnosti" unutar organizacije, kao i za vanjske konzultante¹⁸.

Neophodna je "zajednička vizija" kako postići agilnu organizaciju koja će objasniti, ohrabriti i obvezati ljude za podršku promjeni širokih razmjera. Važno je postići pravu svrhu kako bi se potaknuo pomak tekuće paradigme na način da se rješenja razvijaju kroz i unutar organizacije, a ne da se organizacija stavlja pod pritisak - ovo se može dogoditi od vrha (menadžmenta) organizacije ili od vanjskih agenata promjene.

Implementacija agilnih metoda nije cilj sam za sebe i svaka organizacija ima svoj razlog i zaseban put za postati agilnom.

Definiranje strategije pomaže pronaći zajednički put prema faktorima uspjeha, te također objedinjuje sve aspekte koji organizaciju čine jedinstvenom i uspješnom.

Treba zapamtiti da promjena ne znači odbacivanje svega onoga što se postiglo, niti promjenu odjednom. Naprotiv, za transformirati organizaciju, potreban je oprez, jer se mehanizmi agilnosti lako sruše i uz to generiraju suptilne neispravnosti koje je teško otkriti.

Treba poticati empatiju pri svakom koraku promjene, izbjegavati prisilu i dati svakome vrijeme za prilagodbu i shvaćanje potrebe za tako temeljitom promjenom.

Iz ovog razloga, pojavljivat će se razne prepreke koje će otkrivati postojeće disfunkcije koje služe kao obrambeni mehanizam pojedincima koji nisu spremni prihvatiti promjenu.

U takvim situacijama postoji rizik mahnitog proganjanja svake male iskrice i problema koji mogu razvući energiju i agente promjene na razne strane fokusirajući se na "rješavanje" pogrešnih problema. Međutim, koristeći se strategijskim modelom za analizu i povezivanje svih povratnih informacija omogućuje se usmjeravanje energije i bolje donošenje odluka.

Zašto se agilnost ne može kupiti

Agilnost nema vlastitu formu, ali zahtijeva promjenu ponašanja koje ulazi ispod površine i traži vrijeme i empatiju. Nije jednostavno kao kupovanje haljine ili televizora, više je nalik učenju stranog jezika ili prakticiranju neke vrste umjetnosti - zahtijeva disciplinu i posvećenost.

U nekim krugovima, nivo shvaćanja i vještine agilnosti se uspoređuje s trima fazama evolucije za postići vrhunsku vještinu ili majstorstvo, kao kod borbene vještine Aikida, poznatog kao SHU-HA-RI:

*“Poznato je da pri učenju ili treniranju nečega prolazimo kroz faze **shu**, **ha** i **ri**. In **shu**, ponavljamo formu i disciplinu koju su kreirali naši preci kako bi ih naše tijelo prihvatilo. Ostajemo vjerni formi bez devijacija. Slijedeća faza - **ha** nakon što smo se disciplinirali postićući formu i pokrete, radimo improvizacije, pri čemu forme se krše i odbacuju. Na kraju, u fazi **ri** potpuno se*

oslobađamo forme i otvaramo vrata kreativnoj tehnici i idemo prema mjestu gdje djelujemo nesmetano u skladu srca i svijesti u skladu zakona” - Aikido majstor Endō Seishirō shihan.

Za postići majstorstvo agilnosti, potrebno je dosta vremena gdje se od dosta stvari treba “odučiti”, te uložiti napore za naučiti novo, a da pri tome se izbjegne utjecaj tekućih ograničenja, kompromisa i navika koje su dio kulture u svakoj organizaciji. Pomoć izvana u iniciranju promjene može biti vrlo vrijedna, kao i podrška pri učenju novih “formi” - što u slučaju agilnosti podrazumijeva ne samo čistu “mehaniku”, već slično kao umjetnost borbe, potpuno shvaćanje i vještinu mehanizama.

Jednom kad se ovo dobro shvati, stvarni proces transformacije otkriva mogućnosti miješanja organizacijskog genetskog koda i DNK agilnosti omogućujući evoluciju novih vrsta organizacije.

Daljnje učenje se može stimulirati kroz vanjske trenere za postići stupanj samo-svjesnosti potreban u organizaciji za dosizanje većeg nivoa inovativnosti u učinkovitosti.

Napomena - vanjski treneri ne mogu riješiti vaše probleme, ali će pomoći organizaciji u razotkrivanju disfunkcija omogućujući ispravke i unaprijeđenja.

Fokus na ljude

Iako su tehničke prakse i podržavajuće infrastrukture važni faktori (npr. edukacija), najveći utjecaj transformacije je na ljude koji postaju najvažniji faktor uspjeha. Utjelovljenje agilnih vrijednosti, praksi i pripadajućeg ponašanja je od ključne važnosti.



U inicijativama tradicionalnih promjena detaljni zahtjevi za promjenom, edukacijski plan i plan uvođenja su detaljno unaprijed naznačeni. Da bi se time postigao uspjeh, konvencionalna mudrost je diktirala strategiju mjerenja i striktnost vođenja, te je bio potreban autoritet koji diktira promjenu.

Recept agilnosti prepisan unaprijed nije moguć, te rješenja i prakse koje će podržati organizaciju trebaju prilagodbu koja će biti jedinstvena po ograničenjima i smjernicama.

Važno je shvatiti da agilnost nije nikada imala namjeru postati široko opisana metodologija i postoje dobri razlozi za to.

Organizacija, vođena s jasnom tranzicijskom strategijom, treba stimulirati kreiranje tranzicijske liste (eng. backlog) skrojenog prema tekućem stanju organizacije. Jednom kada imamo inicijativu koja zahtijeva prilagodbu organizacijske situacije, potrebno je objasniti svrhu, zašto se ide u promjenu, te u konačnici stvoriti mehanizme podrške i okvira djelovanja. Ništa od ovog nije ostvarivo bez da ljudi u organizaciji to “kupe”.

Glavna svrha agilnih trenera jest da olakšaju komunikaciju i ustanove gdje temeljne potrebe agilne transformacije nisu u fokusu. Misleći da je zatvoriti se skupa sa svojim timom voditelja i agilnim trenerom u sobu i naći rješenje svih problema je zapravo jako nerealno.

Daljnja “komplikacija” u agilnom svijetu je ta da se dio odgovornosti prebacuje na razvojni tim gdje se očekuje da je tim ovlašten za donositi odluke i postavljati očekivanja za promjenu prema voditeljima. Ovo također može biti vrlo teška promjena posebice u organizacijama sa strogim strukturama zapovjedanja i kontrole. Ovdje se članovi tima mogu naći u odnosu roditelj-dijete²⁰ sa strogom menedžerskom kontrolom: “*Reci mi što da radim i ja ću to napraviti - ako pogriješim, ti si kriv, jer si mi dao pogrešne informacije*”.

Agilnost ohrabruje pojedince da oblikuju svoje potrebe za podrškom kako bi napravili svoj posao tako da traže i “izvlače” informacije i pri tome razvijaju ponašanja koja im to omogućuju. Ovo zahtijeva ravnopravan i kolegijalan odnos gdje se elementi promjene i “evolucije” kreiraju zajedno i gdje ljudi žele stvoriti zajedničku sliku uspjeha.

Kohezivnost ciljeva, ovlaštenih ljudi, povjerenja i suradnje omogućuje veliku vjerojatnost za uspješan rezultat.

Također je potrebna potpuna transparentnost u napretku promjena kako bi agilnost preživjela i zaživjela u organizaciji, te odbaciti “zaštitu” i filtriranje informacija.

Problem nastaje kada pojedinci ne žele preuzeti odgovornost u razvoju organizacije, već žele biti usmjeravani. Agilnost potiče

baš suprotno, pozivajući neprekidno na zajedničku odgovornost i angažiranost za poslovni uspjeh. Uloga menadžmenta, ili bolje rečeno voditeljskih funkcija je od ključne važnosti: usklađenost zajedničke vizije, podržavanje strategije i omogućavanje prilagodbe lokalnim potrebama, olakšavajući timovima i pojedincima prihvaćanje nove paradigme...bez toga tranzicija ne može biti uspješna.

Pozitivan pritisak na pojedince ka suradnji i težnji prema zajedničkom rezultatu uz slobodu različitosti mišljenja, propituje osjećaje i unaprijed zamišljene ideje kako voditi posao.

Za postići skup zajedničkih ciljeva, dogovor oko odgovornosti pojedinaca i sposobnost menadžmenta za prihvaćanje smjernica od svojih podređenih je krajnje izazovno.

Nivo promjene i faktora stresa uveden u organizaciju traži podršku iskusnih ljudi svjesnih pritisaka okoline.

Poticati promjenu, ali izbjeći kaos

Nadamo se da čitanjem do sada u ovoj točki možemo reći da je razumijevanje tranzicije prema agilnosti naraslo, tako da bismo htjeli istaknuti još jednu činjenicu. U jednoj rečenici, mi vjerujemo:

“Agilnost je održavanje neprekidne i žive ravnoteže između predviđanja (potreba za predviđanjem, definiranje i priprema za promjenu) i prilagodbe (mogućnost za reakciju na nepredviđene događaje i promjena smjera i akcija)”.



Naučili smo da su organizacije složena mješavina strukture, ljudi i ciljeva, podržanih strategijom, taktikom i tehnologijom gdje učinkovitost leži u dosljednoj i učinkovitoj komunikaciji među pojedincima.

Razumijevajući složenost, najbolji način, vjerujemo, za poboljšati organizaciju je pospješujući ispravne, usklađene navike i osvrćući se unatrag razumjeti kako replicirati uspješne događaje unutar organizacije. Respektiramo i cijenimo veliku količinu rizika u promjeni kulturoloških normi, posebice kad se mijenjaju s idejama koje jooš moramo u potpunosti shvatiti.

Poticanje promjene i neizvjesnosti je ključna komponenta u usvajanju veće agilne kulture. U isto vrijeme, znamo da postoji granica do koje organizacija može tolerirati neizvjesnost. Strah od nepoznatog, osjećaj izgubljenog smjera i jasnih ciljeva može obuzeti mnoge tijekom tranzicije. Stoga je važno svakome omogućiti da prevlada svoje strahove s brzinom koja je moguća. Snažniji fokus na timove, više nego na pojedince je od prvotne važnosti isto kao što je svaki član tima ključni sastojak u stvaranju visoko učinkovitog tima. Ravnoteža je ključ za izbjeći kaos u svim dimenzijama, praveći male korake i postižući stabilnost prije svakog slijedećeg koraka.

Uz to, za zapamtiti je da vođenje, davanje smjera i ohrabrivanje, poticanje i podržavanje promjene nisu sinonimi za definiranje, nametanje i prisiljavanje novih ponašanja.

Po našem iskustvu, najbolji način za izbjeći kaos jest uspostava konzistentnih programa učenja. To se može postići promatrajući transformaciju prema agilnosti u malim inkrementalnim koracima. Identificirajući brzinu kolektivnog pogleda na zajedničke promjene naspram definiranih ciljeva; istovremeno s usmjeravajućim mjerenjima i mjerenjima statusa na osnovu iskustva pomaže u razumijevanju evolucije prema željenom cilju.

Neučeci iz iskustva, a istovremeno tražeći obrasce i potencijalna uspješna ponašanja unutar organizacije, može dovesti do kaosa. Peter Senge opsežno nas podsjeća o organizaciji koja ne uči²¹, jer učenje zahtijeva prihvatanje nepoznatog i htijenje za koračati zajedno s ostatkom organizacije. Ova situacija može biti vrlo teška za prihvatiti u sklopu kulture gdje je uspjeh očekivan, a greške se kažnjavaju - vodeći do toga da se cijeni šutnja, a ne propitivanje vlastitog znanja i normi. Podbacivanje u učenju vodi do većeg broja disfunkcionalnih navika koje vode prije do rješavanja simptoma nego do micanja stvarnih uzroka. Hrabrost i htijenje za priznati vlastite greške je potrebno za poći na ovakvo radikalno putovanje.

Zaključci

Agilnost je sredstvo, ne cilj, fokusira nas na posao i ono što nas čini jedinstvenima. Probajmo razumjeti vrijednost organizacije i načine na koje treba postići rast/uspjeh u globalnom konkurentnom svijetu. Jednom kad se organizacijska strategija i taktika prihvate, postat ćemo svjesni potrebnih svojstava koje treba uzeti u obzir da agilnost bude stvarni poticaj poslovanju. Kad se ova veza uspostavi, organizacija kao cjelina može prigrлити ideju transformacije i raditi zajedno na inicijativama promjene.

Trenutak ostvarenja se pojavljuje kad organizacijski DNK prepoznaje elemente koji su omogućili uspjehe u prošlosti shvaćajući da se na njima ne mogu temeljiti uspjesi u budućnosti, te mogu vidjeti gdje su radikalne promjene potrebne za evoluirati iz statusa quo koji sprječava uspjeh.



Dodaci

Korisne informacije i daljnje čitanje...



Citati

1) agile42 (<http://agile42.com>) "the agile coaching company" djeluje u svjetskim okvirima i pomaže raznim tvrkama pri uspješnom startu agilne transformacije te održivog rasta vlastitih sposobnosti za podržavanje kontinuirane transformacije. Sa sjedištem u Berlinu, Njemačkoj, agile42 se razvila kao mreža unutar Europe i Sjeverne Amerike, nudeći jedinstvenu podršku pri "globalocal" transformacijama, jamčeći dosljedan pristup, te pritom uvažavajući različite kulture i jezike.

2) Metodologija predstavlja sustav metoda za napraviti određene aktivnosti, te metoda znači specifičnu formu procedura za nešto postići, posebice sustavno i utvrđeno. Na mnoge načine ova definicija se suprotstavlja u mnogočemu što agilnost u stvari jest, pogotovo lažno emitirajući smisao proučavanja određenog, definiranog sustavnog pristupa. Naš stav je ne koristiti riječ "metoda" u vezi s agilnošću.

3) Snažno razumijevanje za identificiranje kompleksnosti u našoj okolini je vrlo dobro dokumentirao Gharajedaghi u "Systems Thinking, Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture".

4) Područja Jednostavno i Složeno su 2 područja uređenog tipa koja su karakterizirana povezanošću uzroka i posljedica koje mogu biti očigledne ili zahtijevaju analizu ili mišljenje stručnjaka, međutim i dalje moguće [1].

5) Proces Statističke kontrole se prvi put neformalno spominje od strane Deminga [2], te zatim opisuje u eseju od strane Oaklanda [3].

6) Babatunde A. Ogunaike i W. Harmon Ray [11] su proveli znatno vremena u svojim istraživanjima na dinamici procesa i matematičkim modelima kako bi ih podržali. Njihovo istraživanje temeljeno na mnoštvo iskustvenih primjera i procesa iz različitih područja: kemije, mehanike, dizajna... predstavlja ponavljajuće obrasce ponašanja koji su odvojeni od samog područja ispitivanja.

Zanimljivo je primjetiti da čak i za procese opisane matematičkim formulama, potrebno je korištenje iskustvenih podataka za potkrijepiti tvrdnje. Iskustvena kontrola na temelju mjerenja se koristi za zaključivanje, te se koriste aproksimacije za prezentirati proces tranzicije kroz skup smislenih slučajeva. Prema Schwaberu [12], isto vrijedi i za proces razvoja softwera koji podrazumijeva znatnu količinu nepoznatog i stoga nije pogodan za opis teoretskim modelom, jer broj iznimki od samih pravila čini model previše složenim za učinkovitu primjenu kontrole.

7) Područje Složenost karakterizira nemogućnost predviđanja odnosa između uzroka i posljedica što je jedino moguće odrediti retroaktivno. Stoga područje svrstavamo u neuređeni tip. Ovo područje se često uviđa unutar razvoja proizvoda gdje je visok stupanj inovativnosti i kreativnosti, te se rješavanje problema odvija u brzim sekvencama unutar timova ili grupe individualaca [1].

8) U organizacijama gdje je odgovornost prvotni način za provođenje pravila, često srećemo primjere zlouporabe procesa i pravila na osobnu korist. U slučaju da se zahtijeva potpuna podudarnost i striktnost prema elementima procesa tijekom izvršavanja, prepoznaje se obrambeni stav prema vlastitoj odgovornosti i izbjegavanje mogućnosti preuzimanja krivnje. Stoga su ponašanja poput povlačenja, kašnjenja, ignoriranja česti kod procesa koji zahtijevaju predaju odgovornosti prilikom definiranih procesnih koraka.

9) Naziv je prvi put uobličen od strane Peter Druckera oko 1959. god. kao nekog tko prvotno barata s informacijom ili nekog tko koristi znanje unutar radne okoline. Spominje se kao radna kategorija od strane Druckera 1973. god. u njegovom čuvenom članku o Menadžmentu [4].

10) Posebice Steve Denning u jednoj od njegovih zadnjih knjiga preimenuje u radikalni menadžment (eng. "Radical Management") uzimajući značajan stav protiv ideja tradicionalnog hijerarhijskog menadžmenta i korporacijske strukture [5].

11) Taiichi Ohno (veljača 29, 1912 – svibanj 28, 1990) je bio japanski poslovni čovjek, prepoznat kao otac čuvenog sustava proizvodnje iz Toyote (eng. Toyota Production System), kao glavni inženjer u Toyoti je posvetio znatan dio karijere za opisati tehnike identificiranja i uklanjanja neučinkovitosti iz sustava proizvodnje. Poznat je po "5 puta Zašto" (eng. "5 Whys") - tehnike analize korijena uzroka (eng. root-cause analysis) - klasificiranja 7 oblika "otpada" ili gubitaka (eng. waste) u industrijskoj proizvodnji: transport, inventar (op. a. stvari na skladištu), kretanje, čekanje, višak proizvodnje, nepotrebne procesne akcije, greške [6], [7].

12) Jedna od najznačajnijih opisa Lean proizvodnje je opisan u knjizi "Stroj koji je promijenio svijet" (eng. "The Machine that changed the world") od autora: James Womack, Daniel T.

Jones i Daniel Roos (1990), iako prva pojava riječi "Lean" datira iz 1988.god. od strane Krafcik, John F. (1988) "Triumph of the lean production system", Sloan Management Review.

13) Jeff Sutherland i Ken Schwaber zajedno s Mike Beedleom, Martine Devosom

i Yonat Sharonom dokumentiraju Scrum prvi put kroz članak naziva: "SCRUM: An extension pattern language for hyperproductive software development" (1998). Službeno okvir scruma je prezentiran na OOPSALA konferenciji 1995. god. kroz iskustvene primjere primjene u nekoliko tvrtki.

14) Jeff Sutherland posebnu pozornost je posvetio članku: "The new 'new' product development game" (1986) objavljenog od strane Hirotaka Takeuchi i Ikujiro

Nonaka unutar Harvard Business Reviewa (HBR). U članku je našao ideju samo-organizirajućih timova kao i ideju o suptilnoj kontroli koja je inspirirala kreiranje okosnice danas poznate kao Scrum.

15) Bez dubokog razumijevanja zbog čega su agilne prakse definirane na određeni način, visoki je rizik da će se prije nego se razumiju i primjene, prekrojiti i promijeniti.

Postojanje "stajalećeg sastanka" (eng. stand-up meeting) i davanje titula Scrum Master i Product Owner nije dokaz da tim radi Scrum, puno je stvari iza toga.

16) Eric Ries autor knjige "The Lean Startup" daje dobre primjere ovog pristupa koji idu iznad razvoja proizvoda. Prije samog početka proizvodnje, treba pristupiti pronalaženju najbržeg načina je li poslovni model održiv kao takav, te onda odlučiti investirati u izradu proizvoda koji podržava model.

17) Steve Denning poručuje da hijerarhijska struktura organizacije i upravljanje pomoću zapovijedanja i kontrole su odgovorni, kako ih on zove, za "spiralu samoubojstva" [5]

18) Iako vanjski treneri mogu biti inicijatori promjene, oni ipak ne mogu biti odgovorni za provesti cijelu transformaciju. Razloga je više, a između ostalog i činjenica da će zasigurno utjecati na ravnotežu organizacije u transformaciji time što su referentna točka kojoj se ljudi obraćaju. Čak i unutarnji izgrađeni treneri ne mogu dovesti organizaciju do stupnja agilnosti koji je održiv bez da daju vremena organizaciji da uči o agilnosti pomoću neprestanog propitivanja i adaptiranja vlastitih modela prema novoj paradigmi.

Kako će transformacija podržati kulturološku promjenu, treneri trebaju ostati promatrači, te ne utjecati direktno na kreirajuće strukture. Međutim, treba voditi računa da aktivno promatranje i mjerenje utječe na ponašanje.

19) Strategija ističe mogućnosti značajnih faktora uspjeha kako postići definirani cilj i pomaže u shvaćanju ovisnosti, uvjeta i akcija koje treba poduzeti. Za više informacija o Agilnom strateškom planu™, pogledati na: <http://agile42.com/en/blog/2011/10/14/agile-strategy-mapping-accus/>

20) Prema teoriji Transakcijske Analize i Povezanosti, proučavajući dugotrajne veze među ljudima iz raznih kuteva, odnos roditelja i djece se posebno razvija vođen potrebom djeteta za imati nekog tko se brine o njemu. Iz tog razloga, ovaj odnos je hijerarhijski gdje je većina moći i kontrole na strani odraslih koji nose najviše odgovornosti, ali rastom djeteta dolazi do rastućeg propitivanja takvog autoriteta. Odnos među odraslim se bazira na ravnopravnom odnosu,

te gajeći takav odnos, dolazi do povećanog fokusa na ciljeve i zajedničku odgovornost [8].

21) Peter Senge autor knjige “Peta Disciplina: umjetnost i praksa učeće organizacije” je znanstvenik i upravitelj centra za organizirano učenje na MIT Sloan School of Management.

Prema Sengeu, učeće organizacije su one gdje ljudi neprestanu proširuju svoje znanje vođeni potrebom za postizanjem uspjeha u onome što žele kroz zajedničke težnje, dijeleći namjere i neprestano njegovanje novih širećih obrazaca učenja [9].



Reference

- [1] Snowden, D.J. - Boone, M. (2007) "A Leader's Framework for Decision Making". Harvard Business Review.
- [2] Deming, W.E. (1975) "On probability as a basis for action", The American Statistician, volume 29.
- [3] Oakland, J. (2002) "Statistical Process Control", Butterworth-Heinemann.
- [4] Drucker, P.F. (1973) "Management: Tasks, Responsibilities, Practices". Harper & Row.
- [5] Denning, S. (2010) "A Leader's guide to Radical Management", Jossey-Bass.
- [6] Ohno, T. (1988) "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production", Productivity Press.
- [7] Ohno, T. (1988) "Workplace Management", Productivity Press.
- [8] Berne, E. (1964) "Games people play", Grove Press.
- [9] Senge, P. (1990) "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization", Doubleday.
- [10] Ries, E. (2010) "The Lean Startup", Crown Business.
- [11] Babatunde, O.W. - Harmon R. (1994) "Process Dynamics, Modeling and Control", Oxford University Press
- [12] Schwaber, K. - Beedle, M. (2001) "Agile Software Development with Scrum", Prentice Hall