

## 12 PRINCIPŮ AGILNÍHO PŘÍSTUPU

### 1. Naši nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru (řešení).

Hodnota dodaná zákazníkovi je zcela klíčová. A tím, že tuto hodnotu dostane dříve (nebo ji bude dostávat průběžně), se zvyšuje jeho spokojenost. Nám pak tento přístup umožňuje sbírat častější zpětnou vazbu, a tím výsledné řešení dále vylepšovat. Touto hodnotou přitom myslíme jakoukoli funkci nebo vlastnost, která řeší nějaký zákazníkův problém.

### 2. Víťame změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.

K hodnotě pro zákazníka se vrací i druhý princip, týkající se změn. Pro tento princip je naprosto klíčové ověřování našich domněnek a učení se ze zpětné vazby. Kolikrát jsem při konzultačních projektech viděl otrávené tváře podnikatelů zamilovaných do svých nápadů nebo programátorů, kteří se nad požadavky klientů nelichotivě pozastavují s tím, že „hloupí klienti nevědí, co chtějí“. Ano, někdy to opravdu nevědí a je zapotřebí to zjistit. A to platí nejen u digitálních projektů. Tento princip pro mě osobně vyjadřuje mentální nastavení, kdy se těšíte, že dostanete zpětnou vazbu a budete se z ní moci něco naučit.

### 3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.

Kdo z nás chce čekat měsíce nebo roky, až dostane aplikaci, kterou pro něj někdo vyvíjí? Čím víc se vývoj prodlužuje, tím víc se mohou změnit věci, které se našeho projektu týkají, a k tomu se ještě oddaluje doba, kdy můžeme začít naše řešení zkoušet v praxi. Důležité je také slovo *fungující*. Kratší perioda neznamena, že toto řešení dostaneme nefunkční nebo s chybami. Dostaneme pouze jeho „osekanou“ verzi. Takovou, která již obsahuje jednu z důležitých funkcí přinášejících zákazníkovi hodnotu, to vše v očekávané kvalitě a vzhledu.

Představte si třeba telefonního operátora, který vyvíjí aplikaci pro své zákazníky. Ač je v plánu, že bude mít spoustu užitečných funkcí, na začátku můžeme mít pouze funkci sledování aktuálně provolaných minut a stažených dat. Další verze pak může obsahovat možnost objednávky nových služeb a podobně.

### 4. Lidé z byznysu a vývoje musejí spolupracovat denně po celou dobu projektu.

Tento princip řeší nutnost vzájemné komunikace, nedokonalost psané komunikace a často neefektivní výměnu informací mezi spolupracujícími týmy. Lidé sdílející jedno pracovní prostředí (ať už ve formě reálné kanceláře, nebo virtuálního prostoru) jsou si k dispozici na průběžné diskuse i rychlé rozhodování. Díky tomu je komunikace i rozhodování daleko rychlejší a efektivnější.

### 5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme jim, že odvedou dobrou práci.

Agilní ekosystém se neopírá o mikromanagement a přísné řízení jedinců a týmů, ale naopak o budování takového prostředí, které lidem a týmům umožní samostatně pracovat a rozhodovat. Jedinec má daleko větší roli a s tím i zodpovědnost za svou práci. Může (a měl by) daleko víc rozhodovat, protože je nejbližší zákazníkovi a o projektu má největší přehled. To má pak dopad nejen na kvalitu finálního produktu, ale také na rychlost realizace každého projektu. Kolikrát jste museli čekat na rozhodnutí nadřízeného nebo nadřízeného nadřízeného? Kolikrát jste museli složitě obhajovat své návrhy, místo abyste věnovali energii samotnému projektu?

## 6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.

I tento princip se týká komunikace. Lidé si často neudělají čas na intenzivní celodenní workshop, ale o to víc času tráví vyjasňováním a hašením problémů plynoucích ze vzájemného nepochopení. Takzvané komunikační šumy narůstají s prodlužováním komunikačního řetězce, přeposíláním informací bez dalšího kontextu nebo využíváním odborných termínů či zkratk, které jsou pro část lidí ve firmě zcela nesrozumitelné. Zvláště nováčkům a služebně mladším kolegům musíte některé ustálené pojmy vysvětlit nebo je raději nepoužívat. Velmi pěkně to vyjádřil Elon Musk v jednom ze svých e-mailů směřovaných zaměstnancům SpaceX:

„Ve SpaceX existuje plíživá tendence využívat vymyšlené zkratky. Nadměrné používání těchto zkratk představuje významnou překážku v komunikaci a udržování dobré komunikace je při našem růstu nesmírně důležité. Objeví-li se tu a tam pár zkratk, tak to ničemu nevádí, když si ale nějakou vymyslí každý z tisícovky lidí, časem vznikne obrovský slovník, který budeme muset poskytovat nováčkům. Nikdo není schopný si všechny tyto zkratky pamatovat, a protože lidé nechtějí vypadat na schůzkách hloupě, raději nic neříkají. To je pro nové zaměstnance obzvláště náročné.“

## 7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software (řešení).

Není důležité, kolik hodin jste projektu věnovali, kolik analýz jste vytvořili a kolik hrnků kávy jste při tom vypili. Není důležité ani to, zda jste s produktem vyhráli startupovou soutěž nebo zazářili na pódiu známé konference. Jediné, na čem záleží, je fungující produkt. Takový produkt, který přináší zákazníkům hodnotu a oni jsou ochotní za něj platit. Od toho se pak odvíjejí další metriky (měřitelné údaje). Mnohé organizace to stále nechápou a investují obrovské peníze do marketingu a obchodu, namísto aby se snažily co nejvíce vyladit svůj produkt.

## 8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržovat stálé tempo.

Čtyřicet hodin týdně. Jedna z klíčových hodnot Extrémního programování. Dokážete si to představit? Kdy naposledy jste dělali právě oněch čtyřicet hodin týdně, které pravděpodobně máte ve smlouvě? Často se jede spíše v dynamickém tempu: přibrzdit–zrychlit. Když se blíží termín, všichni pracují od rána do večera, někdy i o víkendech. Odpracované hodiny překračují rámec všech zákonných i etických limitů, nervozita stoupá, dokud nenastane den D. Čekáte, že si pak týmy trochu odpočinou, ale přijdou další nové projekty a další výzvy, protože se zkrátka *pořád něco nestíhá*.

Když jsem se na střední škole účastnil plaveckých závodů, jeden z mých trenérů říkal: „Do půlky plav naplno a pak ještě přidej.“ Jenže to platilo pro krátký závod, nikoli pro léta trvající stav permanentního vypětí. Korporace od lidí často vyžadují stoprocentní výkon, kterým často záplatujeme nevhodně řízené projekty postavené na nereálných odhadech. Agilita jde proti tomuto trendu a snaží se o to, aby týmy a organizace fungovaly s vidinou dlouhodobé udržitelnosti. Namísto toho, abyste se dívali jen na další kvartál nebo roční výsledky, přemýšlíte s ohledem na to, jak bude váš tým fungovat v dlouhodobém horizontu.

## 9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.

Patříte-li mezi členy managementu, přečtěte si tento princip několikrát. Pokud ne, dejte ho přečíst svému vedení. Nebo ho nechte hezky zarámovat a vyvěste do všech zasedacích místností. Právě investice do technologií, kvalitní architektury, technologických kompetencí a kvalitního designu je základním předpokladem úspěchu všech digitálních produktů. Finance přitom nemusejí být rozhodující. Je zajímavé sledovat některé firmy s obrovskými zisky, které nejsou schopny udělat hezkou, funkční aplikaci, zatímco startupové týmy s daleko menšími rozpočty vytvářejí skvělé produkty, které jejich uživatelé zbožňují.

Druhou částí tohoto principu je také často vznikající technický dluh, který komplikuje a zpomaluje další vývoj. Tento dluh s sebou přináší riziko budoucích technických problémů i stále náročnější udržování projektů. Přitom právě prevence technického dluhu a jeho průběžné řešení v rámci každodenních činností umožňuje vývojovým týmům, aby si zachovaly agilní přístup i v dlouhodobém horizontu a nemusely slevovat na kvalitě produktů. Některé tradiční organizace se ve svých agilních iniciativách inspirovaly firmami jako Spotify nebo Google. Neřeší přitom jednu zásadní věc – tyto firmy jsou technologickými firmami, postavenými na inženýrské kultuře a s daleko větším poměrem mezi počtem vývojářů a ostatními funkcemi byznysu. Mluví-li vedení firmy často o tom, že v budoucnu budete i vy technologickou firmou, zeptejte se, jak se to projevuje na vašich investicích do technologií.

Mnohé firmy si neuvědomují, že v digitálním světě je jejich konkurence jen o kousek vedle, a to i u produktů, u nichž to bylo dříve nemyslitelné. Pokud si dnes mohou zákazníci otevřít nový bankovní účet přímo v mobilní aplikaci, úspěšné budou ty banky, které nebudou špatným designem a technickým provedením odhánět své klienty přímo do aplikací svých konkurentů.

## 10. Jednoduchost – umění maximalizovat množství nevykonané práce – je klíčová.

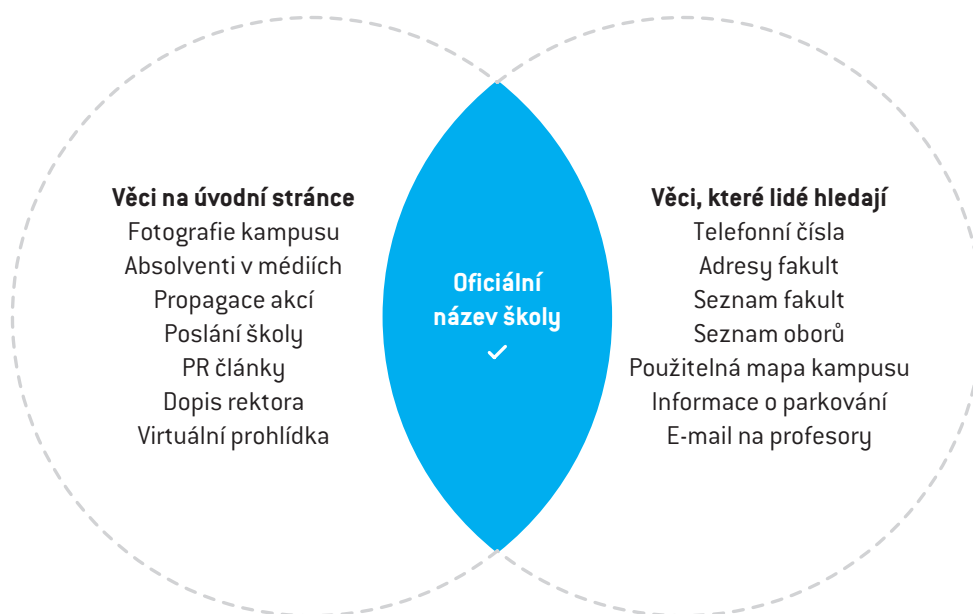
Tento princip je jedním z mých nejoblíbenějších. Už samotný obrat – umění maximalizovat množství nevykonané práce – obsahuje i přes svou zdánlivou komplikovanost neuvěřitelně silné sdělení: zaměřte se jen na to důležité, na řešení klíčových potřeb a neplýtvajte časem na řešení neověřených funkcí a požadavků. Předčí tak všechny ostatní poučky týkající se time managementu a týmové efektivity.

Když vytváříte nový digitální produkt, je velmi pravděpodobné, že jeho funkcionalita bude postupně narůstat. Kromě několika zásadních funkcí reagujících na klíčové potřeby zákazníků budou ve vašich zasedáčkách vznikat další „skvělé“ nápady, které však budou váš produkt komplikovat a prodrazňovat jeho údržbu i rozvoj. Opravdu tyto funkce odpovídají na důležité zákaznické potřeby? Máte to ověřeno, nebo se jedná jen o zbožné přání, které bude podle vašeho mínění zákazník „určitě chtít“?



To nejdůležitější, na co by se měly všechny organizace zaměřit, jsou klíčové potřeby uživatelů. Právě ty jsou hlavním důvodem existence produktu, přinášejí hodnotu, generují zisk nebo zlepšují zákaznickou spokojenost. Zřídka používané funkce jsou důležité jen pro vybranou část zákazníků nebo i pro větší část, která je ale využívá jen někdy. Pak jsou tu funkce, které nepoužívá skoro nikdo, nebo jen tak málo lidí, že jejich přítomnost ve vašem produktu je absolutně neopodstatněná. Právě ty však zatěžují vaše kapacity, komplikují produkt a ztěžují jeho následnou údržbu.

## Webové stránky typické vysoké školy



Tento princip byste měli uplatňovat všude, nejen u větších inovačních projektů. Pro větší názornost se můžeme podívat i na tak základní věc, jako jsou internetové stránky. Kolikrát jste narazili na webové stránky nabízející spoustu informací, jen ne ty, které jste opravdu potřebovali? Firmy se v tomto ohledu lepší, ve veřejné správě či školství však najdeme podobných příkladů spoustu.

Paretovo pravidlo, které říká, že 80 procent důsledků vzniká z 20 procent příčin, se tak dá dokonale uplatnit i v tomto případě. Zkuste nad tím zapřemýšlet, ať už pracujete v jakémkoli oddělení. Jaké jsou hlavní aktivity, které vám přinášejí hodnotu a přínos celé organizaci? Které ostatní osekát, automatizovat nebo vůbec neřešit?

### 11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou z týmů, které se řídí samy.

Jak už bylo uvedeno výše, klíčovou roli v agilní organizaci tvoří jednotlivci a malé týmy, složené z aktivních, motivovaných a kompetentních lidí. Těmto týmům nemusíte říkat, co mají dělat, protože jsou blízko zákazníkovi a znají jeho potřeby. Tyto týmy přebírají odpovědnost za doručení hodnoty, protože na to mají pravomoc od svého vedení. Proto si samy hledají cestu, jak projekty úspěšně dokončit a jak odstraňovat překážky, které jim vejdou do cesty. Manažeři zasahují pouze v případě, že se objeví nějaké varovné signály nebo se situace vymkne kontrole.

Kompetence a rozhodování je velkou otázkou manažerského přístupu. Jak to funguje ve vaší organizaci? Rozhodují manažeři o každém detailu, nebo vytvářejí prostředí, v němž mohou jejich podřízené rozhodovat sami? Je-li vaše organizace nastavená spíše direktivně, nelze očekávat, že se lidé naladí na nový způsob práce příliš rychle. Pokud jsou zvyklí chodit s každým rozhodnutím za svým nadřízeným, bude jim přechod k větší odpovědnosti nějakou dobu trvat. Naštěstí brzy zjistí, že většina rozhodnutí není nevratných a že spoustu z nich lze změnit či zcela otočit.

Jen si představte, kolik práce by bylo možné udělat, kdyby se lidé ve firmách mohli více rozhodovat a neinvestovali tolik energie do prosazování svých rozhodnutí u někoho jiného.

### 12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak by mohl být efektivnější, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.

Retrospektiva či debrief je jednou z nejužitečnějších technik, kterou může každý z nás *okamžitě* uplatnit ve své práci. Každý tým by se měl v pravidelných intervalech zamýšlet nad tím, jak zvýšit svou efektivitu, jak vyřešit problémy, s nimiž se potýká, a jak vyladit své fungování. Tradiční projektový a manažerský přístup tuto techniku částečně aplikuje, ale vyžaduje ji až po skončení projektu,



kdy už většinou nelze nic měnit. Síla retrospektivy v kontextu agility spočívá v průběžnosti: retrospektivu děláme pravidelně v průběhu celého projektu, protože jediné tak dokážeme věci měnit. Jejím cílem není postěžovat si a zanádat na to, co nefunguje, ale změnit špatně fungující věci či procesy, aby se zlepšilo fungování týmu i celého projektu.

Agilní přístup	
Výhody	Nevýhody
Můžete produkty nasazovat rychleji, takže se k zákazníkům dostanou dříve.	Nutnost mít vhodný typ „dospělých“ lidí: aktivní, motivovaní, ochotní přebírat zodpovědnost, odvážní, připravení dávat zpětnou vazbu.
Neplýtváte zdroji, protože pracujete jen na důležitých nebo aktuálních úkolech.	Agilní přístup vyžaduje více času a energie od každého, protože členové týmu i zákazník musí více spolupracovat.
Můžete se lépe přizpůsobit změnám a rychleji reagovat.	Když se vývojáři ponoří do práce, nemohou se věnovat jinému projektu.
Rychleji rozpoznáte a napravujete nedorozumění, díky čemuž nevznikají problémy a chyby.	Klienti, kteří pracují na určeném rozpočtu nebo rozvrhu, nemohou vědět, kolik bude projekt skutečně stát, což může komplikovat obchod a prodej.
Trávíte méně času schvalováním a další firemní byrokracií.	Pokud je velký tlak na doručování nových funkcí, mohou se týmy dostávat do technického dluhu, což může dlouhodobě zvýšit objem neplánované práce.
Ziskáváte téměř okamžitou zpětnou vazbu a členové týmu i díky tomu vidí výsledky své práce.	Vaše týmy se mohou vyhýbat komplexnějším funkcím, které se nevejdou do menších pracovních cyklů (sprintů).
Trávíte méně času neefektivní komunikací.	Potřebujete dlouhodobou vizi produktu a tu neustále a aktivně předávat ostatním.
Lidé v týmu mají více informací o zákazníkovi a jeho potřebách.	–

Tento princip je krásně propojen i s dalšími oblastmi v této knize. Právě díky retrospektivě můžete rozpoznat aktivity, které si zaslouží být digitalizovány či plně automatizovány. Můžete zjistit, kde se nacházejí problémy ve vaší digitální spolupráci a jak využít technologie k jejímu vylepšení.

Jak se v knize dočtete dále, i k samotnému zavádění agility je vhodné přistupovat iterativně a po fázích a využívat přitom agilní techniky včetně retrospektivy. V případě agilního řízení stejně jako u jiných manažerských technik totiž existuje řada způsobů, jak je provádět. Není jedna konkrétní cesta, jeden návod, který by vyhovoval všem organizacím a týmům. Právě retrospektiva v kombinaci se zkoušením dalších agilních metod a technik (neboli *experimentováním*) vás může dovést k modelu, který u vás bude nejlépe fungovat.

Pokud byl Agilní manifest ústavou agility vaší organizace, pak lze 12 principů brát jako stěžejní zákony, které by měly ve firmě platit. Můžete si je vytisknout a rozvěsit ve svých zasedacích místnostech a pravidelně probírat se svým týmem, kdy došlo k jejich porušení nebo naopak v jakých situacích vám pomohly lépe se rozhodnout. Do té doby, než se stanou naprosto přirozenou součástí vašeho fungování nebo ještě lépe vašeho myšlení, není žádná aktivita na jejich propagaci zbytečná.

Agilita je složitější na pochopení, protože nejde jen o konkrétní manažerskou techniku, ale o to, aby lidé agilně mysleli nebo ještě lépe – agilně žili.

Firmy, které se rozhodnou do zavedení agilního přístupu investovat, se musejí připravit na to, že nepůjde o procházku po umetené cestě. Zároveň nelze říci, že je agilita vhodná úplně pro všechny typy firem a pro všechny projekty. Agilní přístup funguje nejlépe, pokud:

- ▶ pracujete na nových digitálních projektech či inovacích,
- ▶ nevíte, zda je váš produkt na trhu opravdu potřeba,
- ▶ chcete vymyslet takový digitální produkt, který budou lidé opravdu používat,
- ▶ neumíte, nebo naopak chcete lépe zjistit potřeby klientů,
- ▶ můžete postupně vylepšovat svůj produkt nebo jej průběžně měnit,
- ▶ chcete bojovat s firemní byrokracií komplikující rozhodování a spolupráci,
- ▶ chcete být se svými digitálními projekty na trhu dříve než konkurence.

### Mýty a nepravdy spojené s agilitou

Agilita udeřila do mnoha (nejen) českých firem jako blesk z čistého nebe. Konzultační firmy ji ordinují jako lék na všechny neduhy spojené s digitalizací, média ji propagují, protože jde o *něco nového*. To s sebou nese spoustu nepochopení, nepravd a mýtů, které jsou krmeny ze všech stran. Pojdme je tedy uvést na pravou míru.

#### **Budeme vyvíjet nové produkty rychleji, stejně velké a se stejnými zdroji.**

Nikoli. Nejdříve budete muset říct, co je skutečně důležité a jaké jsou opravdové priority. Pak budete dodávat první verze projektů nebo projekty s menším rozsahem.

#### **Neplánuje se.**

Nikoli. Plánování je naopak jádrem agility. Jen nevytváříme detailní plán na celý projekt, protože víme, že se spousta věcí změní a není možné je odhalit předem. Proto plánujeme v menších časových úsecích, které jsme schopni lépe odhadnout.

#### **Lidé ve firmě pracují, jak chtějí.**

Nikoli. Základem agility je disciplína, a to jak v jednání podle agilních principů, tak ve využívání konkrétních agilních metod a ceremonií (viz kapitola Zavádění agility do týmu, strana 264). Všechny aktivity rezonují s firemní strategií a cíli, proto je jejich existence, jasná komunikace a pochopení tak klíčové.

#### **Pouze IT má být agilní.**

Nikoli. Agilní by mělo být každé oddělení. A vedení organizace ještě víc. Pokud je agilní jen IT, brzy začne narážet na omezení okolního světa: detailní roční plány, reportování podle tradičního modelu nebo nekonečná formální schvalování.

#### **Budeme mít spokojené zaměstnance.**

Ano, ale jen za předpokladu, že se změní způsob vedení lidí a leadership ve vaší organizaci, že začnete lidi podporovat a budete fungovat podle agilních principů a hodnot. Hlásání hesla „buď agilní a plav“ nefunguje, pokud jste lidem doposud říkali „hlavně poslouchej a nemysli“.

#### **Budeme mít lepší ekonomické výsledky.**

Ano, ale jen jako vedlejší produkt agilního řízení a toho, že budete přicházet s projekty, které budou řešit skutečné potřeby, přinášet hodnotu a dříve je uvedete na trh.