

STEPHEN DENNING

ERA

AGILE

O tym, jak sprytne firmy  
kształtują swoją efektywność

onepress

Helion 

Tytuł oryginału: The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done

Tłumaczenie: Wojciech Moch

ISBN: 978-83-283-5614-6

© 2018 Stephen Denning  
All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)  
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://helion.pl/user/opinie/eragil>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

Przedmowa 11  
Wprowadzenie 13

## CZĘŚĆ 1. ZWINNE ZARZĄDZANIE 23

---

**1. Więcej wartości, mniej pracy 25**  
RAMKA 1.1. Manifest programowania zwinnego 45  
RAMKA 1.2. Słowniczek: definicje pojęć Agile, Scrum, DevOps, Kanban, Lean 46

**2. Prawo małego zespołu 49**

**3. Prawo klienta 71**  
RAMKA 3.1. Zmiany paradygmatów w nauce 89  
RAMKA 3.2. Klienci ostateczni, wewnętrzni i końcowi 90  
RAMKA 3.3. Praktyki prawa klienta 92  
RAMKA 3.4. Dostosowanie zarządzania ludźmi do wymagań zarządzania zwinnego 94

**4. Prawo sieci 103**  
RAMKA 4.1. Zwinność jako efekt rozwiązań bazujących na rynku 116  
RAMKA 4.2. Uzyskiwanie działań na wielką skalę za pomocą platform 118  
RAMKA 4.3. Zmiana w stylu „wielkiego wybuchu”: sześć błędów, których nie popełniła firma Salesforce 119

**5. Wprowadzanie Agile na wielką skalę — Microsoft 123**  
*Uzyskanie odpowiedniej równowagi między autonomią i dostosowaniem 127*  
*Opanowanie roli zwinnego menedżera 128*  
*Obsługa zależności na poziomie zespołu 128*  
*Korzystanie z ciągłej integracji 129*

<i>Ograniczaj dług technologiczny</i>	130
<i>Korzystaj z DevOps i ciągłego dostarczania</i>	131
<i>Ciągle monitoruj postępy</i>	132
<i>Słuchaj, czego chcą klienci, dawaj im to, czego potrzebują</i>	133
<i>Korzystaj ze wskazówek płynących z góry</i>	133
<i>Wykorzystaj samoformujące się zespoły, żeby zwiększyć ich zaangażowanie</i>	134
<i>Zauważ, że to zespół jest produktem</i>	134
<i>Od początku pracuj nad jakością</i>	135
<i>Ostrożnie stosuj szkolenia</i>	135
<i>Zapewnij sobie wsparcie na najwyższym poziomie</i>	136
<b>RAMKA 5.1.</b> Spłaszczenie hierarchii nie jest rozwiązaniem	137
<b>6. Od zwinności operacyjnej do zwinności strategicznej</b>	139
<i>Zasady zwinności strategicznej</i>	142
<i>Cztery składowe propozycji wartości otwierających nowe rynki</i>	148
<b>RAMKA 6.1.</b> Zacieranie się granic między sektorami	154
<b>RAMKA 6.2.</b> Ścieżka od zwinności operacyjnej do zwinności strategicznej	155
<b>7. Zmienianie kultury organizacji</b>	159
<b>RAMKA 7.1.</b> „Propozycja wartości NABC” dla Siri w firmie SRI	175

## CZĘŚĆ 2. PUŁAPKI 177

---

<b>8. Pułapka wartości dla udziałowców</b>	183
<b>RAMKA 8.1.</b> Niejasna sytuacja prawna wartości dla udziałowców	202
<b>RAMKA 8.2.</b> Czym jest prawdziwa wartość dla udziałowców?	202
<b>RAMKA 8.3.</b> Adam Smith i filozoficzne początki wartości dla udziałowców	204
<b>RAMKA 8.4.</b> Nieprzewidziane ryzyko związane z wartościami dla udziałowców	206
<b>9. Pułapka odkupywania akcji</b>	211
<i>Wyzwanie dla publicznych regulatorów</i>	217
<i>Wyzwanie dla liderów Agile podczas pracy z giełdą papierów wartościowych</i>	218
<i>Wyzwanie dla zwinnych menedżerów w korporacji</i>	220
<b>RAMKA 9.1.</b> Obrona operacji odkupywania akcji	221

**10. Pułapka redukcji kosztów 223***Przypadek firmy Dell Inc.* 224*Pęd do przenoszenia za granicę* 227*Trwała utrata wiedzy i doświadczenia* 229*Wyjaśnianie zwinnego zarządzania dyrektorowi finansowemu* 231*Księgowość przepustowości* 232**RAMKA 10.1.** Dług techniczny, dług prawny i dług marki 234**RAMKA 10.2.** Produkcja w USA i w Niemczech 236**11. Pułapka strategii analizy przeszłości 239****RAMKA 11.1.** Strategia „robienia więcej tego samego” 251**RAMKA 11.2.** Argumenty za opcjami i zarządzanie portfolio 252**EPILOG 255**

---

**12. Nuklearne zimy i złote czasy 257****RAMKA 12.1.** Historia złotych er i nuklearnych zim 268**RAMKA 12.2.** Jak wprowadzić zmiany — plan działania 272

Podziękowania 279

Kim jest Steve Denning 283

Przypisy 285

Skorowidz 313



# 1.

## WIĘCEJ WARTOŚCI, MNIEJ PRACY

*Potrzebujemy przedsiębiorczego społeczeństwa, w którym innowacje i przedsiębiorczość są czymś normalnym, stałym i ciągłym.*

— PETER DRUCKER<sup>1</sup>

**W** przypadku Spotify — szybko rozwijającej się firmy ze Szwecji, oferującej usługę strumieniowania muzyki i mogącej się pochwalić 100 milionami aktywnych użytkowników, w tym ponad 30 milionami płacących — prawdziwa wartość zarządzania zgodnego z Agile stała się jaskrawo widoczna w połowie 2015 roku. Spotify stosowało zwinne zarządzanie od momentu swojego powstania w 2008 roku, tworząc wielkie ilości samoorganizujących się zespołów, skoncentrowanych na ciągłym dostarczaniu użytkownikom firmy nowych wartości. Podstawą zwinnego zarządzania jest twierdzenie, że zachęcanie do oddolnych innowacji będzie nieustannie dodawało nowej wartości dla klientów i firmy. W związku z tym zespoły w firmie Spotify (w połowie 2016 roku pracowało w niej mniej więcej 2500 osób) starają się dowiedzieć jak najczęściej na temat Ciebie jako słuchacza muzyki i jako użytkownika Spotify, a następnie znaleźć sposoby na zainteresowanie Cię w tych dwóch aspektach. Czasami realizowane jest to przez dopasowania, czyli prezentowanie w odpowiednim momencie właściwej listy odtwarzania, świetnej nowej funkcji albo nowych treści, które mogą Cię w danym momencie zainteresować. Innym razem podobne efekty uzyskiwane są przez tworzenie nowych doświadczeń przy słuchaniu muzyki.

Innowacje generowane przez poszczególne zespoły były przyczyną wzrastania firmy przez całych siedem lat. Jednak w marcu 2015 roku para inżynierów oprogramowania — Chris Johnson i Ed Newett — przysłała do Matta Ogle, starszego lidera produktu z dwoma doktoratami z literatury angielskiej i doświadczonego inżyniera, prezentując mu pomysł, który jak się okazało, miał mieć ogromny wpływ na całą branżę. Wymyślili oni sposób rozwiązania problemu, który od dawna przytłaczał zarówno Spotify, jak i inne usługi strumieniowania muzyki, takie jak Pandora albo Apple Music. W jaki sposób użytkownicy mogą wyszukiwać odpowiednią dla siebie muzykę w bibliotece zawierającej miliony utworów, nie tracąc czasu na przesłuchiwanie tych, które na pewno nie będą im się podobały?<sup>2</sup>

W 2013 roku Spotify udostępniło funkcję o nazwie *News-Feed*, która prezentowała użytkownikom spersonalizowane rekomendacje różnych albumów i artystów. To był już spory postęp, ale i tak wymagało to od użytkowników zaangażowania i wykorzystania otrzymanych rekomendacji do przesłuchania pewnego zbioru muzyki.

W 2014 roku Spotify zaprezentowało nową funkcję o nazwie *Discover*, która grupowała rekomendacje w ramach pasków, podobnych do tych z Netflixa. Funkcja ta była łatwiejsza w użyciu od *News-Feed*, ale nadal wymagała aktywnego działania użytkowników. Badania wykazywały, że użytkownicy nadal przez większość czasu słuchali list odtwarzania przygotowywanych przez redaktorów z firmy Spotify.

Teraz dwóch inżynierów wpadło na kolejny pomysł. Zapytali: „Co by było, gdyby udało się nam całkowicie usunąć potrzebę działania ze strony użytkownika? Gdybyśmy wzięli muzykę, której zwykle słuchasz, i podzielili ją na mikrogatunki? Jeżeli przeanalizowalibyśmy miliardy list odtwarzania przygotowanych przez innych użytkowników i algorytmicznie dopasowali ich preferencje do twoich list odtwarzania, zyskując tym samym możliwość automatycznego tworzenia nowych list odtwarzania dopasowanych do ciebie? Co by było, gdybyśmy takie spersonalizowane listy odtwarzania prezentowali ci co tydzień? Co by było, gdybyśmy wyciągali wnioski z każdego pominięcia utworu i dzięki temu za tydzień przygotowali dla ciebie jeszcze ciekawszą listę odtwarzania? Co by było, gdybyśmy robili to nie tylko dla ciebie, ale też dla dziesiątek milionów aktywnych użytkowników? Czy to w ogóle byłoby możliwe? A może spowodowałyby jedynie powstanie wielkiego chaosu?”. W ten sposób narodziła się wyjątkowo udana idea, którą firma Spotify nazwała ostatecznie *Discover Weekly*.

Mattowi Ogle cały ten pomysł przypadł do gustu. Przedyskutował z inżynierami kilka sposobów jego realizacji. Zaprosili do współpracy projektanta, który w całej dyskusji miał pełnić rolę adwokata diabła. „Po co w ogóle tworzyć taką funkcję? — pytał. — I tak prezentujemy użytkownikom wiele różnych rzeczy! Czym będzie się to różniło od tego,



co robimy już teraz?” Takie pytania pozwoliły zespołowi lepiej zdefiniować cele nowej funkcji i określić wartości, jakie będzie ona dawała użytkownikom.

Zespół Matta miał już wszystkie elementy niezbędne do przeprowadzenia szybkiego eksperymentu. Spotify zbierało już dane na temat swoich aktywnych użytkowników, których miało wtedy ponad 75 milionów. W tym czasie miało już także spore doświadczenie w stosowaniu uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji. Już wcześniej firma zdefiniowała mikrogatunki muzyczne i sklasyfikowała całe gigantyczne repozytorium udostępnianej muzyki, jak również biliony list odtwarzania przygotowanych przez użytkowników.

Co ważniejsze, Spotify wytworzyło w swojej organizacji kulturę zarządzania zgodnego z Agile, w której niezależne, wszechstronne zespoły były zachęcane do eksperymentowania i tworzenia nowych sposobów zwiększania wartości firmy dla użytkowników. Dzięki takiemu zwinnemu zarządzaniu Matt Ogle i jego zespół nie musieli tworzyć szczegółowej propozycji opisującej koszty i przewidywane zyski, a następnie starać się o całą serię zatwierdzeń w łańcuchu zarządzania tylko po to, żeby wypróbować nowy pomysł. Przyzwyczajeni byli do pracy w zespole i panującej między jego członkami radykalnej jawności. Już wcześniej mocno koncentrowali się na doświadczeniach użytkowników. Wiedzieli, jak należy testować różne alternatywy i jak wyciągać z tych testów wnioski. W ciągu dwóch tygodni niewielki, wszechstronny zespół przygotował prosty prototyp i wypróbował jego działanie na pracownikach firmy Spotify, którzy jednocześnie byli jej aktywnymi użytkownikami.

Efekt? Pracownicy firmy pokochali nową funkcję. Sam Matt Ogle stał się jej wielkim entuzjastą. Zapamiętał, że w jednej z pierwszych otrzymanych list odtwarzania mógł posłuchać utworu Jana Hammera, który skomponował muzykę do czołówki serialu *Miami Vice*. „Zaczyna się od perkusji, potem wchodzi smyczki — wspomina Ogle. — Gdy pojawił się wokal, pomyślałem, że na pewno muszę rozpowszechnić tę funkcję. Coś, co wyszukało dla mnie ten kawałek, musi działać na całym świecie”<sup>3</sup>.

Ogle wraz ze swoim zespołem przeprowadzili jeszcze jeden mały eksperyment na jednym procencie aktywnych użytkowników Spotify, czyli na prawie milionie osób. Tutaj również reakcje były bardzo pozytywne. Okazało się, że 65 procent respondentów znalazło na cotygodniowej, personalizowanej liście odtwarzania swój „nowy ulubiony kawałek”. W związku z tym zarząd firmy Spotify zaaprobował udostępnienie funkcji Discover Weekly wszystkim słuchaczom Spotify.

Przeskalowanie algorytmów nowej funkcji z poziomu jednego miliona użytkowników do 75 milionów użytkowników mówiących w dwudziestu jeden językach i żyjących w wielu różnych strefach czasowych okazało się większym wyzwaniem, niż przewidywali to inżynierowie. Mimo to, pracując zgodnie z zasadami Agile i koncentrując się na

wyznaczonym celu, zespół był w stanie wykonać tę pracę w ciągu zaledwie dwóch miesięcy. Gdy w końcu w czerwcu 2015 roku, zaledwie cztery miesiące od zaprezentowania pierwszych pomysłów, funkcja *Discover Weekly* została udostępniona wszystkim użytkownikom Spotify, od razu stała się wielkim sukcesem. Jego wielkość zaskoczyła Matta Ogle i jego zespół inżynierów.

Co więcej, funkcja *Discover Weekly* stała się fenomenem na skalę globalną. Przyczyniła się do znacznego zwiększenia liczby użytkowników usług firmy i podniesienia rozpoznawalności marki. Dzisiaj jest czymś więcej niż tylko kolejną funkcją programu — jest niemalże całkowicie osobną marką, a w wielu krajach zdecydowano się pozostawić oryginalną nazwę *Discover Weekly* i nie tłumaczyć jej na lokalny język. W każdy poniedziałek użytkownicy Spotify (teraz jest ich już ponad 100 milionów) otrzymują listę odtwarzania składającą się z trzydziestu utworów, która wygląda jak prezent od przyjaciela dobrze znającego się na muzyce, który zna też nasze gusta i przeszukał cały świat, aby wybrać dla nas utwory, które na pewno się nam spodobają.

Użytkownicy Spotify mówią, że to trochę przerażające, jak świetnie dobrane są listy odtwarzania *Discover Weekly*. Często powtarza się pytanie: „Jak to możliwe, że *Discover Weekly* zna mnie lepiej niż ja sam?”. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy od zaprezentowania tej funkcji proponowane przez nią utwory zostały odtworzone kilka miliardów razy.

„Jeżeli jesteś najdziwniejszym na świecie muzykiem, którego prace zainteresować mogą jakieś 20 osób, to my jesteśmy w stanie te 20 osób odnaleźć i połączyć artystę z jego słuchaczami — mówi Ogle. — *Discover Weekly* jest nową, niezwykłą metodą robienia takich rzeczy na skalę, której nikt wcześniej nie osiągnął”<sup>4</sup>.

Funkcja *Discover Weekly* daje Spotify ogromną przewagę nad takimi konkurentami jak Pandora albo Apple Music, które również dysponują ogromnymi katalogami utworów muzycznych, niemniej brakuje im spersonalizowanych rozwiązań umożliwiających odszukanie muzyki trafiającej w określone gusta. Mimo to firma Spotify wie, że nie może sobie pozwolić spocząć na laurach. Wiadomym jest, że wkrótce konkurencja zaprezentuje funkcje podobne do *Discover Weekly*, dlatego zgodnie z duchem Agile Spotify już teraz poszukuje kolejnych innowacji, które jeszcze bardziej przywiążą społeczność użytkowników do ich ulubionej usługi strumieniowania muzyki. Zarząd firmy Spotify wie, że przetrwa ona tylko wtedy, gdy będzie działać zgodnie z zasadami zwinnego zarządzania i szybciej od konkurentów będzie wprowadzać kolejne innowacje.



Na pierwszy rzut oka szalony może się wydawać pomysł, że Barclays — mający już 327 lat transatlantycki bank zatrudniający ponad 100 000 pracowników — może stać się tak zwinną firmą jak Spotify i dostarczać swoim klientom doskonałych doświadczeń przy wykonywaniu operacji bankowych, i to na tak wielką skalę. Bank działa w niezwykle trudnym środowisku. Podlega bardzo ścisłym regulacjom. Stara się odzyskać stabilność po wielkim kryzysie finansowym. A przed nim pojawiają się kolejne wyzwania, z wielką niewiadomą, jaką jest nadchodzący Brexit. Jest to bank transatlantycki oferujący produkty i usługi osobom prywatnym i korporacjom, realizujący inwestycje, obsługujący karty kredytowe, oferujący zarządzanie majątkiem, o bardzo silnej pozycji na dwóch rodzimych rynkach: w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Działa on w ponad czterdziestu różnych krajach. Jedna trzecia wszystkich płatności wykonywanych w Wielkiej Brytanii obsługiwana jest przez bank Barclays.

Mimo swojej wielkości Barclays, podobnie jak i inne banki, działa w świecie, w którym klienci coraz częściej oczekują natychmiastowych, dokładnych i bezproblemowych reakcji, jakie znają już ze swojej współpracy z listami odtwarzania *Discover Weekly* generowanymi przez Spotify. Tacy klienci oczekują od banku szybkich i pomocnych odpowiedzi nie tylko na najprostsze pytania, takie jak „Jakie mam saldo na koncie?”, ale też na bardziej złożone, takie jak: „Czy mam te pieniądze przeznaczyć na nowy samochód? Lepiej będzie go kupić, wziąć kredyt, czy może skorzystać z leasingu? Jaki rodzaj ubezpieczenia będzie mi potrzebny? Jaki będzie to miało wpływ na moje oszczędności? A jak wygląda moja przyszła emerytura?”.

Jak na ironię, jeżeli Barclays, jak każdy inny bank, wiedziałby to, co i tak już wie, to mógłby podobnie jak Spotify udzielić dobrych odpowiedzi na wszystkie te pytania. Po prostu Barclays, tak jak Spotify, jest w posiadaniu gigantycznych ilości danych na temat swoich klientów, które umożliwiałyby bankowi wyróżnienie się poprzez udzielanie odpowiedzi na takie pytania. Wszystkie te dane musiałyby jednak zostać odpowiednio wykorzystane.

Podobnie jak wszystkie inne banki globalne, Barclays również musi zmierzyć się z wyzwaniami wynikającymi ze stosowania starych praktyk zarządzania, struktur danych oraz procesów, które mogą utrudniać udostępnianie na wielką skalę szybkich, bezproblemowych i dokładnych doświadczeń współpracy z bankiem. Jak każda stara instytucja musi on inwestować czas i pieniądze, aby aktualizować i usprawniać stare struktury danych, procesy oraz aplikacje, podnosząc w ten sposób na wyższy poziom swoje produkty i usługi. Przechowywanie informacji o klientach w niezależnych częściach systemów bankowych może utrudniać dostarczanie klientom doświadczeń o takiej jakości, do jakiej zostali oni przyzwyczajeni przez inne działające dzisiaj firmy.

Jeszcze kilka dekad temu nie miało to dla klientów żadnego znaczenia, ponieważ musieli oni wtedy zaplanować spotkanie z menedżerem z lokalnego banku, aby przedyskutować z nim sposoby finansowania rozbudowy domu, zakupu nowego samochodu albo zainwestowania w akcje celem przygotowania się do emerytury. Wiele z tych spraw zależało od osobistych relacji z rzeczonym menedżerem. Ostatecznie klienci mogli uzyskać odpowiednią pożyczkę albo potrzebną im poradę. Ale cały ten proces wymagał sporej ilości czasu i był dość niewygodny. Dodatkowo niezbędne było w nim przygotowanie różnych dokumentów i zapisków. A co ważniejsze, sprawdzał się on w przypadku względnie niewielkiej liczby klientów.

W jaki sposób Barclays mógłby przejść od działania zgodnie z zasadami starej szkoły bankowości do metod prostego, wygodnego i spersonalizowanego obsługiwanie klientów z XXI wieku, którzy mają całkowicie inne oczekiwania?

W przeciwieństwie do Spotify Barclays dopiero niedawno zobowiązał się do stosowania zasad zarządzania zgodnych z Agile. Podobnie jak większość wielkich, globalnych banków, Barclays wykorzystuje praktyki i procesy menedżerskie zakładające pionową hierarchię oraz istnienie sporej biurokracji. Podobnie jak wiele wielkich organizacji, Barclays też wyizolował niewielkie wyspy dla programistów pracujących zgodnie z regułami Agile, ale nie zdecydował się na zastosowanie ich w całej organizacji. W banku tym nie powstała atmosfera umożliwiająca wykonywanie i ocenianie szybkich eksperymentów na grupach klientów.

Mimo to zarząd banku zauważył, że część ich konkurentów już teraz działa z wykorzystaniem zwinnych rozwiązań. Na arenie międzynarodowej bardzo szybko rozwijają się azjatyckie przedsiębiorstwa, takie jak Alibaba lub Tencent, w których zarówno metody zarządzania, jak i systemy danych nastawione są na realizowanie potrzeb klientów, a nie wewnętrznych wymagań korporacji. Pozyskanie nowych klientów kosztuje ich zaledwie parę centów, podczas gdy taki koszt w większych, tradycyjnych przedsiębiorstwach finansowych, takich jak Barclays, jest wielokrotnie wyższy. Co więcej, internetowi giganci — Google, Amazon i Apple — obsługują coraz większą część transakcji finansowych realizowanych na całym świecie, które wcześniej były obsługiwane przez banki. Poza tym startupy z sektora finansowego wprowadzają szybko kolejne innowacje i bliskie są zaoferowania natychmiastowych, spersonalizowanych i bezproblemowych rozwiązań, których dzisiaj oczekują klienci. Wprawdzie te firmy są jeszcze ciągle niewielkie, ale i tak wiele z nich wycenianych jest na więcej niż miliard dolarów. Grupa mniej więcej trzydziestu takich firm powstałych w ostatnich latach jest w sumie warta więcej niż całkowita kapitalizacja banku Barclays<sup>5</sup>.

W 2014 roku bank zaczął reagować na pojawiające się zewnętrzne zagrożenia, wychodząc z założenia, że musi odpowiednio dopasować własne metody pracy, praktyki zarządzania oraz systemy. Zarząd banku stwierdził, że chcąc dotrzymać kroku rozwiązaniom oferowanym przez konkurencję i nadal działać z sukcesami, przedsiębiorstwo musi stać się podobne do Spotify i na wielką skalę zaoferować klientom proste, szybkie, wygodne i spersonalizowane rozwiązania. Mówiąc krótko, bank Barclays musiał stać się zgodny z zasadami Agile. W marcu 2015 roku dział operacyjny i technologiczny banku Barclays ogłosił nową inicjatywę strategiczną, której celem jest działanie zgodnie z metodami Agile. Wiele grup pracujących w banku według tych zasad zostało poproszonych o wyjście z cienia i przyjęcie roli katalizatorów transformacji w całym banku.

Dwa lata później, w marcu 2017 roku, bank osiągnął niezwykle postępy. Po przeprowadzeniu wielkiego programu szkoleń na temat metodologii Agile działało w nim ponad tysiąc samoorganizujących się zespołów (mniej więcej 15 000 osób), obsługujących każdy element działania firmy (bank komercyjny, bank inwestycyjny, księgowość, audyty), skupiających się na szybkim dostarczaniu klientom nowych wartości. Choć część tych zespołów dopiero zaczynała przyjmować praktyki zarządzania zwinnego, znaczna ich liczba miała już w tym spore doświadczenie, co bardzo pozytywnie wpływało na wydajność pracy całego banku.

Na przykład zespół *Agile Loans* (zwinne pożyczki) przygotował sieciową aplikację obsługi pożyczek, która skracała czas odpowiedzi banku na zapytania pożyczkowe z dwunastu dni do dwudziestu minut. Takie sieciowe rozwiązanie działa niemal tysiąc razy szybciej od pracochłonnych procedur z użyciem papierowych dokumentów, wymagających od klientów wizyty w oddziale banku.

Innym przykładem może być zespół *Agile Onboarding* (pozyskiwanie klientów). Można wychodzić z założenia, że tak wielki bank jak Barclays doskonale wie, jak ułatwić wejście w szeregi swoich klientów zarówno zwykłym osobom, jak i całym firmom. Chodzi o procedury zakładania nowego konta, składania podania o pożyczkę albo realizowania inwestycji. W praktyce okazało się jednak, że procesy obowiązujące w oddziałach fizycznych, ale i w sieci, są niezwykle kłopotliwe. W banku zauważono zatem potrzebę poprawienia tych procesów: kilka lat temu grupa ponad stu programistów otrzymała zadanie przygotowania lepszego procesu przyjmowania klientów w internecie, ale nadal nie przygotowała zadowalającego rozwiązania. Okazało się jednak, że gdy bank przydzielił to samo zadanie zespołowi składającemu się z zaledwie sześciu programistów działających zgodnie z zasadami Agile, byli oni w stanie przygotować w ciągu sześciu miesięcy świetne narzędzie, które umożliwiło zmniejszenie kosztów i poprawienie produktywności.

Transformacja Agile w banku Barclays dokonuje się zarówno odgórnie, jak i oddolnie. Poparcie i inspiracja płynąca z góry są bardzo ważne dla uzyskania legitymizacji zwinnych metod pracy oraz dla usuwania ewentualnych przeszkód zagrażających fundamentalnym zmianom. Wśród personelu banku istnieje społeczność osób praktykujących metody Agile gromadząca około 2500 osób, a oprócz tego mniej więcej 15 tysięcy osób zaangażowanych jest w prace zespołów Agile. Okazuje się, że to właśnie członkowie tej społeczności w 2014 roku przygotowali propozycję transformacji przedsiębiorstwa. Pracujący w Barclays ludzie stosujący metody Agile powiedzieli wtedy: „Oto co Agile dla nas znaczy, a tutaj mamy propozycję, jak bank powinien działać”. Okazuje się, że dzisiaj Barclays działa dokładnie tak, jak zaproponowano. Dzięki temu, że metody Agile zostały uznane za coś inspirującego i otrzymały odpowiednie poparcie na najwyższych szczeblach, poziom ich akceptacji wśród pracowników jest naprawdę bardzo wysoki.

Mimo to bank Barclays znajduje się na bardzo wczesnym etapie transformacji Agile. Przed firmą jeszcze wiele pracy, zanim będzie w stanie w pełni wykorzystać posiadane informacje i zastosować algorytmy, które mogłyby w czasie rzeczywistym ułatwiać milionom klientów podejmowanie właściwych decyzji finansowych. Wymagać to będzie szybkiego i dokładnego poznawania ich konkretnych sytuacji, kontekstów i perspektyw, ale również analizowania sposobów zaspokojenia potrzeb tych klientów. Dopiero po kolejnych latach mozolnego implementowania nowych metod bank Barclays będzie mógł zakomunikować, że cała jego organizacja działa zgodnie z zasadami Agile.

Trzeba jednak zaznaczyć, że Barclays postawił już pierwszy krok. I w wielu miejscach widać już dowody początkowych sukcesów. Zarząd banku zdaje sobie sprawę z tego, że transformacja będzie wymagała wprowadzenia głębokich zmian w kulturze organizacji, co zajmie sporo czasu. Barclays może brać przykład z doświadczeń innych globalnych gigantów, takich jak firmy Microsoft lub Ericsson, które przez długie lata przeprowadzały podobną transformację na wielką skalę i mogą pochwalić się długą listą sukcesów. Oznacza to, że firmy wcale nie muszą się „rodzić jako zwinne”, tak jak Spotify. Nawet wielkie i stare firmy mogą dokonać u siebie transformacji Agile, jeżeli tylko odpowiednio się do tego przygotowują i nie zaprzestaną wysiłków.



Spotify i Barclays to zaledwie dwie spośród tysięcy organizacji, które dokonały bardzo ważnego odkrycia: w XXI wieku sukces firmy coraz bardziej zależy od tego, czy będzie ona tak zwinna, jak szybki i nieprzewidywalnie zmieniający się jest kontekst, w którym przyszło jej działać.

W efekcie metody zarządzania zgodne z Agile rozprzestrzeniają się w wielu różnych organizacjach i w bardzo zróżnicowanych rodzajach prac. Stało się to tak powszechne, że w 2016 roku w „Harvard Business Review”, cytadeli tradycyjnego zarządzania, pojawił się artykuł *Embracing Agile* autorstwa Darrella K. Rigby, Jeffa Sutherlanda i Hirotaki Takeuchiego.

Okazuje się, że metodologie Agile — wymagające przyjęcia nowych wartości, zasad i praktyk, będące radykalną alternatywą dla tradycyjnego sposobu zarządzania — rozprzestrzeniają się w bardzo szerokim zakresie różnych działów przemysłu, w różnorodnych funkcjach, a nawet wśród prezesów firm. National Public Radio wykorzystuje metody zwinne do tworzenia nowych programów. John Deere stosuje je do projektowania nowych maszyn, a Saab w produkcji nowych myśliwców. Intronis, firma specjalizująca się w usługach wykonywania kopii zapasowych, stosuje je w marketingu. C.H. Robinson, globalna firma logistyczna, używa ich w dziale personalnym. Mission Bell Winery wykorzystuje je właściwie wszędzie, od produkcji wina, poprzez magazynowanie, aż po grupę najwyższych menedżerów<sup>6</sup>.

Centralna pozycja metodologii Agile w świecie zarządzania została też zauważona w marcu 2016 roku przez firmę McKinsey & Company prowadzącą imprezę Global Agility Hackathon, w której udział brało ponad 1500 uczestników z całego świata. Oto cytata ze zwycięskiego zgłoszenia:

Przyjęcie metod Agile w organizacji staje się dla firm coraz pilniejszą koniecznością w dzisiejszej, cyfrowej ekonomii. Mimo to większość firm ma głęboko zakorzenioną tradycyjną architekturę i kulturę zarządzania organizacji. Przede wszystkim odzwierciedla to nastawienie i umiejętności starszych menedżerów pracujących w różnych gałęziach przemysłu. Jest to zdecydowanie najpoważniejsza przeszkoda dla firm dążących do transformacji Agile. [...] Przeprowadzenie takiej transformacji wymaga od wyższej kadry zarządzającej przyjęcia i stosowania całkowicie nowego nastawienia i umiejętności, i wykorzystywania ich do zaprojektowania nowej, zwinnej architektury i kultury organizacji<sup>7</sup>.

Pojawienie się metod Agile w świecie zarządzania zostało też potwierdzone przez odkrycia konsorcjum SD Learning, składającego się z takich firm jak Microsoft, Ericsson, CH Robinson, Riot Games, Barclays lub Cerner. W obliczu wielu sprzecznych twierdzeń na temat tego, czy metody Agile rzeczywiście mają jakiegokolwiek znaczenie, konsorcjum to stara się sprawdzać, co tak naprawdę dzieje się na świecie, oraz wnioskować,

jakie metody rzeczywiście działają, a jakie nie. Kontrolne wizyty w niektórych firmach wykazały, że tak naprawdę metody Agile są w nich jedynie omawiane, a same organizacje nadal działają zgodnie z tradycyjnymi metodami odgórznej biurokracji. Jednak w większości przypadków takie wizyty wykazały, że wielkie korporacje naprawdę na wielką skalę implementują metodologię Agile, stosując odpowiednie cele, zasady i wartości. W efekcie takie wielkie organizacje rzeczywiście są zarządzane w zgodzie z zasadami Agile<sup>8</sup>.

W organizacjach, które przyjęły metody zarządzania Agile, samoorganizujące się zespoły cały czas tworzą dla klientów nowe wartości. Dzięki temu, że praca wykonywana jest w sposób iteracyjny, sama organizacja może ciągle (czasem nawet w czasie rzeczywistym) aktualizować swoją ofertę dla klientów. Jeżeli zespoły pracują w tym samym rytmie, co oznacza, że krótkie iteracje o tej samej długości zaczynają się w tym samym momencie, to wiele zespołów może pracować nad wielkimi i złożonymi zadaniami, zachowując pełną koordynację i tworząc bezpieczne produkty. Jeżeli metody Agile stosowane są prawidłowo, to zespoły te pracują w ramach modelu biznesowego, w którym organizacja generuje nowe wartości dla samej siebie, jak również dla swych klientów. W takiej organizacji wszystko — wykonywana praca, posiadane informacje oraz pieniądze — płyną bez żadnych przeszkód w sposób całkowicie skoordynowany, często generując wysoką stopę zwrotu<sup>9</sup>.



W zarządzaniu zgodnym z Agile chodzi o to, żeby pracować sprytniej, a nie ciężiej. Nie chodzi o to, żeby wykonać *więcej pracy* w krótszym czasie, ale o to, żeby wygenerować *więcej wartości z mniejszej ilości pracy*. Na przykład w 2011 roku firma Ericsson (140-letnie szwedzkie przedsiębiorstwo zatrudniające 100 000 osób) zaczęła stosować metodologię Agile w jednostce biznesowej zajmującej się obsługą sieci dla firm telekomunikacyjnych na całym świecie. W tej branży konkurencja jest bezlitosna. Spośród siedmiu globalnych firm działających jeszcze kilka lat temu dzisiaj pozostały tylko trzy, a wśród nich Ericsson. Przed 2011 rokiem Ericsson tworzył swoje systemy w pięcioletnim cyklu, a przydzielona do tego zadania jednostka zatrudniała kilka tysięcy osób. Po zakończeniu tworzenia danego systemu był on kierowany do klientów, czyli firm telekomunikacyjnych, po czym następował długotrwały proces dostosowywania systemu do ich potrzeb.

Teraz w firmie Ericsson działa ponad setka niewielkich zespołów pracujących nad zaspokajaniem konkretnych potrzeb klientów, a nie nad realizacją wszystkich wymagań przypisanych do systemu. Współpracują one z klientami podczas testowania różnych aspektów systemu, stosując przy tym trzytygodniowe cykle. W efekcie prace nad systemem postępują szybciej, a ich efekty są lepiej dostosowane do konkretnych wymagań



klientów. Co więcej, taka współpraca pozwoliła firmie Ericsson skupić się na rzeczach najważniejszych dla jej klientów. Klient może co trzy tygodnie zobaczyć kolejną iterację produktu i nie musi czekać pięciu lat na dostarczenie „wielkiej nowości”. Klienci doskonale wiedzą, nad czym firma aktualnie pracuje, i mogą wpływać na kierunek tych prac.

W pewnym przypadku klient firmy powiedział: „Ten nowy system możemy wdrożyć w całej naszej sieci, ale dopiero po wprowadzeniu do niego mniej więcej 120 usprawnień”. Okazało się, że dzięki interaktywnej współpracy Ericssona klient zdecydował się na wdrożenie nowego systemu już po wprowadzeniu do niego 60 usprawnień. Powiedział później: „Jeżeli pracowalibyśmy tak jak wcześniej, to z całą pewnością nie zdecydowalibyśmy się na ten krok na tym etapie. Jednak dzięki tak dobrej kooperacji uważamy, że możemy wykonać go już teraz”. Jakie to daje efekty? Klient znacznie wcześniej otrzymuje dodatkowe wartości. Ericsson musi wykonywać mniej prac jednocześnie. A dodatkowo może wdrażać swoje systemy dwa lata wcześniej w porównaniu z wcześniejszymi praktykami, a zatem dwa lata wcześniej zaczyna zbierać zyski. Klient jest bardzo zadowolony, co przekłada się na zwiększone zyski firmy Ericsson<sup>10</sup>.



Powszechnym nieporozumieniem związanym z metodami Agile jest traktowanie ich jak rozwiązania technologicznego — cyfrowego, a nie jako sposobu prowadzenia organizacji. Oczywiście metody zwinne wykorzystują technologie cyfrowe, aby na wielką skalę tworzyć szybkie, bezproblemowe i spersonalizowane wartości, ale te wszystkie zyski możliwe są dzięki zastosowaniu zwinnego *zarządzania*. Gdy tradycyjne, odgórne biurokracje próbują wykorzystywać technologie cyfrowe, uczenie maszynowe, platformy, technologie blockchain albo internet rzeczy, to zwykle uzyskują tylko słabe efekty. Częściowo wynika to z faktu, że innowacje sterowane wewnątrznie zazwyczaj generują zmiany, których klienci wcale nie chcą, albo nie czują potrzeby, żeby za nie zapłacić.

Rozwiązywanie złożonych problemów wymaga ciągłej współpracy pomiędzy wewnętrznymi zespołami oraz interakcji z klientami. Dostarczanie klientom natychmiastowych, spersonalizowanych i bezproblemowych doświadczeń wprawiających ich w zachwyt leży poza możliwościami działania biurokracji skoncentrowanej na działaniach wewnętrznych. Biurokracja nigdy nie miała tego na celu. Jej zadaniem było wytworzenie w miarę stałej, średniej wydajności, zgodnej z wewnętrznymi regułami samej organizacji.

Co więcej, biurokracja połączona ze stromym łańcuchem dowodzenia nie jest w stanie reagować na tyle szybko, żeby móc wykorzystać możliwości, jakie pojawiają się na rynku VUCA. Jeżeli chodzi o działania konkurencyjne, to wcale nie technologia wprowadza

największą różnicę. Najważniejsze jest to, jak skutecznie firma będzie tę technologię wykorzystywać. Podstawą dla osiągania ciągłych sukcesów jest nastawienie się na działania zgodne z Agile.



Czym jednak jest Agile? Co to oznacza, że organizacja musi nastawić się na działania zgodne z Agile? Gdy używam słów „Agile” lub „zwinny”, możesz sobie wyobrazić wieiórkę albo baletnicę, albo mistrza gry w piłkę nożną. Z całą pewnością nie pomyślisz wtedy o wielkiej organizacji — ogromnej, niezręcznej, powolnej i ślamazarnej, której celem jest wyciągnięcie od Ciebie pieniędzy, i wcale nie sprawiającej pozytywnego wrażenia. Nikt nie uważa organizacji za przykład zwinności i w większości przypadków tak właśnie jest. Przyzwyczajeni jesteśmy do prowadzenia potyczek z organizacjami, które w sposób niezwykle frustrujący poruszają się własnymi ścieżkami i zajmują przede wszystkim własnymi wewnętrznymi procesami. Ich motto mogłoby brzmieć tak: „bierzesz, co ci dajemy; inaczej nie będzie”. Oznacza to, że organizacja działająca w sposób zwinny wcale nie jest czymś oczywistym. Mimo to krótka wizyta na stronach konsorcjum SD Learning pozwala się przekonać, że zwinne, wielkie organizacje nie tylko są możliwe, ale rzeczywiście istnieją.

Trudności związane z próbami poznania metodologii Agile zwiększa jeszcze ponad czterdzieści nazw używanych do oznaczania różnych jej wariantów<sup>11</sup>. Nie pomaga też różnorodność dostępnych praktyk Agile. W mojej książce z 2010 roku, *The Leader's Guide to Radical Management*, byłem w stanie wyróżnić ponad siedemdziesiąt różnych praktyk. W jaki sposób tradycyjni menedżerowie mają się połapać w tak wielkiej lawinie idei?

Po dokładnym przyjrzeniu się różnym organizacjom zauważymy, że przyjęły one metody Agile charakteryzujące się trzema podstawowymi cechami:

1. Prawem małego zespołu.
2. Prawem klienta.
3. Prawem sieci.

Pierwszą i najważniejszą cechą zwinnych organizacji jest stosowanie *prawa małego zespołu*. Zwolennicy metod Agile niemal bez wyjątku uważają, że praca powinna być wykonywana przez małe, autonomiczne i wszechstronne zespoły, realizujące w krótkich cyklach względnie proste zadania, i cały czas otrzymujące informacje zwrotne od klientów firmy oraz użytkowników. Wielkie i złożone problemy rozwiązywane są przez dzielenie je na małe części, z którymi można sobie łatwo poradzić.

W trakcie pierwszej dekady wielkiego ruchu Agile w XXI wieku wiele wysiłków poświęcano na próby znalezienia sposobów usystematyzowanego tworzenia zespołów cechujących się wysoką wydajnością. Same zespoły wcale nie były nowym pomysłem. Wszyscy wiemy, jak to działa. Każdy z nas kiedyś pracował już w niewielkiej grupie, w której komunikacja odbywa się bez żadnych przeszkód, a cała grupa zdaje się działać jak jeden organizm. Będąc członkiem takiego zespołu, możemy przeanalizować aktualną sytuację, podjąć decyzję i działać według niej, a to wszystko jakby w jednym, nieprzerwanym ruchu. Nie ma tu żadnego szefa, który miałby nam nakazać wykonanie jakiegoś zadania. Każdy z członków grupy ma zaufanie do działań pozostałych. A takie zaufanie skutkuje mocnym zwiększeniem wydajności. Wygląda to tak, jakby cała grupa była jednym zbiorowym umysłem. Bezpośrednie rozmowy pozwalają na usunięcie wszelkich różnic. Praca staje się zabawą, a cała grupa przenosi się w stan płynu<sup>12</sup>.

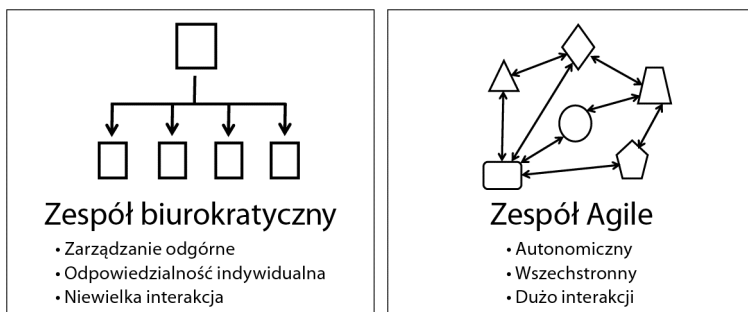
Praca w organizacjach z XX wieku odbywała się zupełnie inaczej. Wielkie systemy implementowane były zgodnie z wielkimi planami pozwalającymi stworzyć ogromne ilości standardowych produktów zapewniających sukces dzięki działaniom na wielką skalę. Praca była dzielona na małe, często bezsensowne kawałki. Poszczególni pracownicy odpowiadali przed swoimi szefami, których zadaniem było zapewnienie stałej pracy i wydajności zgodnej z wartościami zapisanymi w planie. To samo robił też szef szefa, i kolejny postawiony na wyższym szczeblu drabinki. Plany i budżety musiały być odpowiednio generowane i przydzielane do poszczególnych oddziałów. Związek pomiędzy wykonaną pracą a jej wpływem na życie konkretnego klienta zazwyczaj ginął wśród ogromnej liczby systemów skupionych na wewnętrznych działaniach organizacji. W efekcie otrzymywaliśmy zniechęconych pracowników, spośród których zaledwie co piąty w pełni angażował się w swoją pracę. Co gorsza, jeden na siedmiu pracowników całkiem aktywnie angażował się w działania podważające prace wykonywane przez organizację<sup>13</sup>.

W XX wieku kolejni autorzy książek sugerowali, że praca w zespole może być lepszą metodą wykonywania pracy. Zaczęło się to od Mary Parker Follet w latach 20., a później podobnie pisali też Elton Mayo i Chester Barnard w latach 30., Abraham Maslow w latach 40., Douglas McGregor w latach 60., Tom Peters i Robert Watermann w latach 80. oraz Douglas Smith i Jon Katzenbach w latach 90. i w końcu Richard Hackman w pierwszej dekadzie XXI wieku.

Mimo to większość organizacji uparcie trwa przy biurokracji, w której szefowie nadzorują swoich pracowników. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy było niesłabnące przekonanie menedżerów, że zespoły nie są w stanie uzyskać stałej, zdyscyplinowanej wydajności na większą skalę. Miały się nadawać do rozwiązywania złożonych, jednorazowych

problemów, ale w przypadku codziennej pracy w wielkiej organizacji lepiej miała się sprawdzać tradycyjna biurokracja.

Innym powodem było to, że większość zespołów w dwudziestowiecznych organizacjach była zespołami jedynie z nazwy, a tak naprawdę wcale nie były to zespoły. Lider zespołu działał w nich dokładnie tak samo jak szef w rozwiązaniach biurokratycznych (rysunek 1.1).



Rysunek 1.1. Zespół Agile i zespół biurokratyczny

Trzecim powodem był fakt, że do rzadkości należało osiągnięcie wysokiej wydajności przez samoorganizujące się zespoły. W literaturze wspominającej o zespołach często pojawiało się pojęcie zespołu o wysokiej wydajności; nie chodziło o zespoły, które byłyby lepsze o 10 lub 20 procent, ale takie, których wydajność byłaby dwu-, trzy- albo i wielokrotnie większa. Takie informacje uzupełniane były jednak sugestią, że jest to kwestia szczęścia. W zespole musiałyby znaleźć się odpowiednie osoby. Dobrze dopasowany musiałby być kontekst wykonywanej pracy. Konieczne było odpowiednie ustawienie gwiazd. Można było zatem wytworzyć warunki, w których taka wydajność *mogłaby* się pojawić. Można było stosować różnorakie zachęty, ale ostatecznie tak wysoka wydajność uznawana była jedynie za rzadki przypadek.

To dzięki ruchowi Agile udało się znaleźć sposób na przygotowanie środowiska, które sprzyjałoby uzyskiwaniu wysokiej wydajności w pracy zespołów. Jeżeli przyznawano by nagrody Nobla w dziedzinie zarządzania, a na świecie byłoby choć trochę sprawiedliwości, to twórcy metodologii Agile z całą pewnością byłiby laureatami tej nagrody. To było przełomowe dokonanie, które świetnie przyjęło się w świecie twórców oprogramowania i dopiero teraz zaczyna być zauważane i stosowane w ogólnych metodach zarządzania.



Drugą cechą zwinnych organizacji jest stosowanie *prawa klienta*. Osoby praktykujące metody Agile skupiają się wyłącznie na tworzeniu nowych wartości dla klienta. Tak wysokie znaczenie klientów zostało zapisane już w pierwszej zasadzie manifestu Agile:

**1. Naszym najwyższym priorytetem jest satysfakcja klienta, uzyskiwana przez wczesne i ciągle dostarczanie wartościowego oprogramowania.**

W rzeczywistości w pierwszej dekadzie po pojawieniu się manifestu Agile satysfakcja klienta miała drugorzędne znaczenie dla twórców oprogramowania. Wszyscy starali się przede wszystkim zdefiniować cechy zespołu o wysokiej wydajności. W tym okresie zespoły miały zwykle bardzo ograniczony kontakt z klientami. Zazwyczaj klient był reprezentowany przez wyznaczonego przedstawiciela, który nosił zadziwiająco nazwę „właściciela produktu” (ang. *product owner*) i w jakiś sposób miał dokładnie wiedzieć, czego chcą klienci.

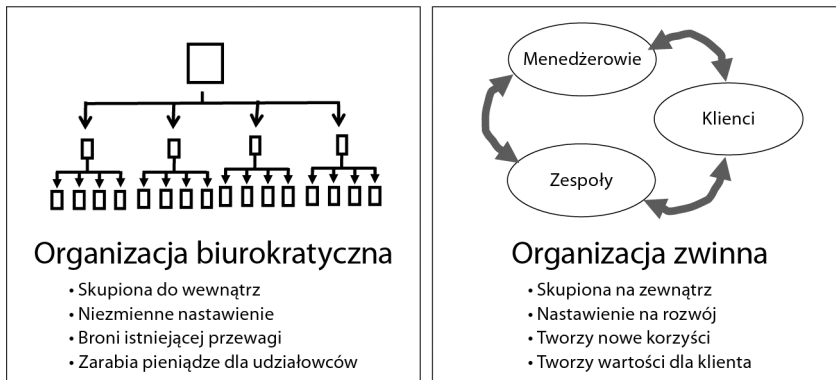
Gdy w końcu udało się rozwiązać problem powtarzalnego tworzenia zespołów o wysokiej wydajności, można było przenieść uwagę na najważniejszą zmianę sił na rynku, czyli zmniejszenie wagi sprzedawcy, a podniesienie wagi kupującego. Kim właściwie są „właściciele produktu” i w jaki sposób są w stanie stwierdzić, czego rzeczywiście potrzebuje klient? Odpowiedź na to pytanie była pilnie potrzebna, ponieważ ku wielkiemu zaskoczeniu dwudziestowiecznych organizacji w wyniku działania prawa klienta nagle klient przeobraził się w szefa. Globalizacja, deregulacja oraz nowe technologie, a w szczególności internet, sprawiły, że klient mógł dokonywać wyborów na podstawie solidnych informacji, przy aktywnej wymianie zdań z innymi klientami. Nagle okazało się, że klient ma władzę i oczekuje od nas wartości, które powinny być szybko dostarczane, spersonalizowane, bezproblemowe i najlepiej jeszcze darmowe.

W efekcie firmy musiały zacząć myśleć o klientach w inny sposób. Firmy z XX wieku przyzwyczyły się do możliwości wykorzystywania klientów i manipulowania nimi. Jeżeli klientowi nie podobało się coś w ich ofercie, mogły po prostu powiedzieć: „Słyszemy twoje narzekania, ale tak wygląda nasza oferta. Albo ją zaakceptujesz, albo zrezygnujesz. Zastanowimy się nad wprowadzeniem zmian do następnego modelu, który pojawi się za kilka lat”. Na dzisiejszym bardzo konkurencyjnym rynku takie podejście ciągle traci na skuteczności. Klient może sobie pomyśleć: „Dlaczego mam czekać przez parę lat? Jeżeli nie poprawicie tego teraz, to znajdę sobie kogoś, kto to dla mnie zrobi”.

Prymat klienta jest jednocześnie najbardziej oczywistą i najtrudniejszą do zrozumienia cechą metodologii Agile. Jednym z powodów tych trudności jest to, że menedżerowie z XX wieku bardzo chętnie rzucali takimi frazesami jak „klient jest najważniejszy”,

podczas gdy w rzeczywistości organizacja była skoncentrowana na wewnętrznych procesach, a odgórna biurokracja za podstawowe zadanie przyjmowała tworzenie wartości dla udziałowców.

Nie chcę tutaj twierdzić, że biurokratyczne organizacje ignorowały klienta. Oczywiście robiły dla niego, co tylko mogły, ale jedynie w granicach wyznaczanych przez wewnętrzne systemy i procesy. Firmy mogą twierdzić, że koncentrują się na klientach, ale jeżeli informacje potrzebne do udzielenia odpowiedzi na proste pytania klienta znajdują się w wielu różnych systemach, które się ze sobą nie komunikują, albo obsługa klienta jest ograniczana w celu dotrzymania kwartalnych celów finansowych, to cierpi na tym wyłącznie klient. W biurokracji odgórnej „klient jest najważniejszy” to jedynie slogan, bo ważniejsze są w niej wewnętrzne systemy, procesy i cele (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Organizacja biurokratyczna i zwinna

W organizacji zwinnej „skupienie na kliencie” oznacza coś zupełnie innego. W firmach, które działają zgodnie z zasadami Agile, każdy pracownik z zaangażowaniem stara się tworzyć nowe wartości dla klienta. Każdy w takiej organizacji ma bezpośredni kontakt z końcowym użytkownikiem i może samodzielnie sprawdzać, czy jego praca poprawia coś dla klienta, czy może jednak nie. Jeżeli taka praca nie tworzy nowych wartości dla klientów, to należy sobie zadać pytanie, po co jest ona w ogóle wykonywana? Firma musi ciągle dostosowywać swoje cele, wartości, zasady, procesy, systemy, praktyki i struktury danych, aby cały czas generować nowe wartości dla klientów, i bezlitośnie eliminować wszystko, co się do tego nie przyczynia.



Trzecią cechą jest stosowanie *prawa sieci*. Osoby działające zgodnie z zasadami Agile uważają organizację za coś w rodzaju płynnej i przezroczystej sieci składającej się z graczy, którzy współpracują ze sobą w celu realizacji nadrzędnego celu, czyli zadowolenia klienta.

W początkowych latach ruchu Agile zakładano, że jeżeli firma będzie w stanie wytworzyć w sobie zespoły o wysokiej wydajności, to cała organizacja będzie mogła być traktowana jako zgodna z Agile. Okazało się to być nieprawdą. Nie wystarczy mieć w organizacji zwinnych zespołów skoncentrowanych na generowaniu nowych wartości dla klienta, jeżeli pozostała jej część nadal jest sterowana przez odgórną biurokrację, skupioną na ograniczaniu kosztów i podnoszeniu aktualnej ceny akcji. Taka dynamika podminowuje, a ostatecznie niszczy całość zarządzania zgodnego z Agile.

Problem ten jest bardzo rozpowszechniony nawet w organizacjach, które aktywnie wdrażają metodologię Agile na poziomie zespołów. Badania prowadzone wśród zwinnych zespołów pokazały, że 80 – 90 procent takich zespołów zauważa napięcia pomiędzy sposobem funkcjonowania zespołu a sposobem działania całej organizacji. W połowie tych przypadków takie napięcia opisano jako „poważne”.

Prawo sieci można uznać za aktualną granicę ruchu Agile. Jest nią próba sprawienia, żeby cała organizacja działała w sposób zwinny. Jest to jednak twardy orzech do zgryzienia, ponieważ metodologia Agile jest całkowicie odmienną koncepcją organizacji. Podstawą dwudziestowiecznego sposobu zarządzania jest twierdzenie, że korporacja ma być wydajną i spokojną maszyną, której celem jest jak najlepsze wykorzystanie istniejącego modelu biznesowego. Eric Schmidt i Jonathan Rosenberg — menedżerowie z firmy Google — napisali w swojej książce *How Google Works*: „Tradycyjny sposób myślenia w stylu MBA nakazuje stworzyć stałą przewagę nad konkurencją, a następnie obudować ją fortecą i bronić przy użyciu gorącej smoły i płonących strzał<sup>14</sup>”.

Taka forteca zarządzana jest z góry, przy założeniu, że góra wie lepiej. Zadaniem samej fortecy jest „zminimalizowanie ryzyka i zatrzymywanie ludzi przy miejscach pracy” — jak napisał profesor John Kotter ze szkoły biznesu. Ludzie „pracują w systemie, który zaprojektowany jest do wykonywania dzisiejszych zadań. Systemie, który większości ludzi przyjaźnie nakazuje siedzieć cicho, wykonywać rozkazy i cały czas powtarzać przydzielone im zadania<sup>15</sup>”. *Wykorzystywanie* istniejącego modelu biznesowego jest ważniejsze od *wyszukiwania* nowych możliwości.

Przez dziesięciolecia wypróbowywano wiele rozwiązań mających na celu zneutralizować statyczną naturę organizacji. Wśród nich znalazły się oddziały specjalne (ang. *task force*), specjalne grupy projektowe, departamenty strategiczne, zespoły tygrysów, działy R&D, podwójne systemy działania, kanalizowanie wiedzy, myślenie projektowe i wiele

innych<sup>16</sup>. Wszystkie one okazywały się jednak tylko poprawkami dla niezmiennej koncepcji korporacji, będącej statyczną maszyną o pionowych kanałach raportowania. Wielcy szefowie nadal wyznaczali mniejszych szefów, a ci robili to samo na niższych szczeblach. Cała organizacja nadal działała jak gigantyczny okręt wojenny — wielki i zdyscyplinowany, ale powolny i słabo reagujący na zmiany kierunku.

Z drugiej strony, gdy organizacja całkowicie przejdzie na działanie zgodne z Agile, przestanie być podobna do wielkiego okrętu wojennego, a będzie bardziej przypominać flotyllę małych motorówek. Taka organizacja nie jest już statyczną maszyną, ale staje się żyjącą siecią zbudowaną z zespołów o wysokiej wydajności. W takich organizacjach menedżerowie zauważają najróżniejsze kompetencje rozsiane po całej organizacji i wiedzą, że innowacja może pojawić się w dowolnym jej miejscu. Cała taka organizacja, z jej najwyższymi poziomami włącznie, pochłonięta jest całkowicie generowaniem nowych wartości dla klientów. Zwinne zespoły samodzielnie przejmują inicjatywę i współpracują z innymi zespołami w celu rozwiązywania wspólnych problemów. Dzięki temu cała organizacja uzyskuje jednakowe nastawienie, zgodnie z którym jest ona siecią zespołów o wysokiej wydajności, i dokładnie w ten sposób cały czas działa.



Powszechnym nieporozumieniem jest twierdzenie, że zwinne organizacje muszą mieć płaską hierarchię lub nie mieć jej wcale. W organizacjach typu Agile główni menedżerowie muszą wypełniać bardzo ważną funkcję związaną z wyznaczaniem ogólnego kierunku działania. Za niewykonywanie swojej pracy nadal można zostać zwolnionym. Dążenie do wyższej wydajności w zwinnych organizacjach jest chyba jeszcze bardziej widoczne niż w tych z biurokracją. A ze względu na stosowanie radykalnej jawności i odpowiedzialności przed współpracownikami nie ma się gdzie ukrywać, bo każdy wie wszystko.

Trzeba jednak zaznaczyć, że w organizacjach typu Agile hierarchia wynika przede wszystkim z kompetencji, a nie jest prostą hierarchią władzy. Ocena wydajności nie jest zależna od tego, czy udało ci się zadowolić swojego szefa, wykonując jego polecenia. Zależy ona od tego, czy udało ci się wytworzyć nowe wartości dla rzeczywistego szefa, czyli klienta. Cała organizacja funkcjonuje w ramach dynamicznej komunikacji, zarówno pionowej, jak i poziomej. Każdy może rozmawiać z każdym. Pomysły mogą pochodzić z dowolnego źródła, nawet od klientów. W ramach takiej sieci organizacja staje się żywym organizmem, który rośnie, uczy się i dostosowuje, który znajduje się w ciągłym ruchu, starając się wyszukać i wytworzyć nowe możliwości dodawania wartości dla swoich klientów. Jeżeli to wszystko udaje się wykonać prawidłowo, to ciągłe dostarczanie nowych



wartości klientom przy wykonywaniu mniejszej ilości pracy powoduje poważne zwiększenie zysków dla całej organizacji.

Oznacza to, że metodologia Agile bardzo mocno oddziela od siebie wykorzystywanie i badanie możliwości. Wszystkie elementy takich organizacji cały czas poszukują sposobów na tworzenie nowych wartości dla klientów.

W początkowych latach ruchu Agile pojawiały się twierdzenia krytyków mówiące, że małe zespoły nie będą w stanie poradzić sobie z wielkimi i złożonymi problemami. Okazuje się jednak, że jeżeli takie zespoły znajdują się w sieci poprzetykanej poziomymi konwersacjami i będą skupiały się na wspólnym celu, działając w jednakowym rytmie, to taka sieć niewielkich zespołów jest w stanie poradzić sobie nawet z wielkimi i złożonymi problemami, zachowując jednocześnie zwinność działania małych zespołów. Działa to znacznie lepiej niż w odgórnej biurokracji.



Te trzy prawa — pierwsze, nakazujące małym zespołom pracować nad niewielkimi zadaniami w krótkich, iteracyjnych cyklach w celu dostarczenia wartości klientom; drugie, zmuszające wszystkich do ciągłej pracy na rzecz klientów firmy; i trzecie, pozwalające koordynować prace w interaktywnej sieci — są tymi samymi prawami, które pozwoliły firmie Spotify dostarczać co tydzień spersonalizowane listy odtwarzania ponad 100 milionom klientów. Te same prawa pozwalają bankowi Barclays przekształcić się w instytucję dostarczającą swoim klientom proste, szybkie, wygodne i spersonalizowane działania bankowe na wielką skalę. To dzięki nim dział zarządzania sieciami firmy Ericsson może wcześniej dostarczać klientom nowe wartości.

Gdy te trzy prawa zaczynają działać, pracownicy organizacji wspólnie inaczej postrzegają to, jak działa ich świat i jak mogą z tym światem współdziałać, aby wykonać swoją pracę. Mnożą się wtedy całkowicie nieintuicyjne pomysły: menedżerowie nie mogą nakazywać pracownikom wykonania konkretnych prac, firmy zarabiają więcej pieniędzy, nie koncentrując się na zarabianiu pieniędzy, do rozwiązywania wielkich problemów potrzebne są małe zespoły, niewielkie zadania i krótkie cykle pracy, a ostatecznie i małe wszystko inne. Większą kontrolę uzyskuje się dzięki rezygnacji z kontroli.

Gdy tradycyjny menedżer styka się z organizacją działającą zgodnie z tymi dziwacznymi pomysłami, jest to dla niego doświadczenie podobne do wizyty w obcym kraju, w którym wszystko jest inne. Gdzie „tak” może znaczyć „nie”, gdzie ustalone ceny podlegają negocjacji, a śmiech może być oznaką złości<sup>17</sup>. Nie ma tutaj znanych mu wskazówek, które pozwalają mu funkcjonować w swoim kraju. Ich miejsce zajęły nowe reguły, które wydają się dziwaczne i niezrozumiałe. Wynikiem tego wszystkiego może być

oszołomienie, frustracja i nieumiejętność poradzenia sobie w takiej sytuacji. Dopóki nasz podróżnik nie pojmie, co się wokół niego dzieje, nie nauczy się rozpoznawać zasad działania obcego kraju i nie dostosuje do nich swojego zachowania, będzie ciągle czuł się zdezorientowany i niekompetentny.

To właśnie dlatego metodologii Agile nie można implementować przy założeniu zachowania dotychczasowych praktyk zarządzania. Przyjęcie filozofii Agile oznacza jednocześnie przyjęcie całkowicie innych założeń. Dla tradycyjnych menedżerów taki proces zazwyczaj nie jest przyjemny. Nie jest też prosty, a co gorsza, powoduje ciągle uczucie niewłaściwego działania. To jak uczenie się obcego języka o zupełnie innej gramatyce. Jedynie przez ciągle praktykowanie tych zasad przez długi czas i zyskiwanie praktycznego doświadczenia można sprawić, że praktyki Agile staną się dla nas drugą naturą. Nie chodzi tu o proste „implementowanie narzędzi i procesów Agile”. Chodzi raczej o całkowite przyjęcie odpowiedniego nastawienia umysłu i wyrobienie w sobie właściwej pamięci mięśniowej.

Ostatecznie metodologia Agile wymaga zrozumienia i współdziałania ze światem przy zachowaniu zupełnie innego nastawienia umysłu. Jeżeli ludzie nie będą nastawieni na działania zgodne z Agile, to — jak wynika z badań — nawet jeżeli zgodnie z instrukcją zaimplementują wszystkie narzędzia i procesy, i tak nie uzyskają oczekiwanych efektów. Z drugiej strony, jeżeli w organizacji pracują ludzie nastawieni na działania zgodne z Agile, to nie ma znaczenia, z jakich narzędzi, procesów lub praktyk korzystają. Dzięki odpowiedniemu nastawieniu sprawiają, że całość zaczyna działać tak, jak powinna. Można zatem powiedzieć, że zgodność z Agile jest stanem umysłu.



Spośród tych trzech praw pierwsze — mówiące, że praca powinna być wykonywana w małych zespołach działających w krótkich cyklach — jest najlepiej znane w całym świecie Agile, ponieważ był to temat uzyskujący największe zainteresowanie w początkowych implementacjach metodologii.

A jednak to drugie prawo — mówiące, że najważniejszym zadaniem firmy jest tworzenie nowych wartości dla klientów — jest spośród nich najważniejsze, ponieważ to ono nadaje sens pozostałym dwóm i pozwala zrozumieć, dlaczego zwinne organizacje działają w taki, a nie inny sposób.

Niemniej podstawą zarządzania zgodnego z Agile jest trzecie prawo. Wpływ zespołów o wysokiej wydajności oraz skupienie na potrzebach klienta nie dadzą optymalnych efektów, jeżeli cała organizacja nie będzie działała w ramach interaktywnej sieci. Wybuchowy wzrost wartości uzyskiwanej z pełnego wykorzystania metodologii Agile pojawia

się dopiero wtedy, gdy te trzy prawa zaczną działać wspólnie w celu zrealizowania pewnego zewnętrznego celu.

Zwinne zarządzanie musi uwzględniać wszystkie trzy prawa, a wtedy będzie w stanie wygenerować podstawy dla zwinnej organizacji. Te trzy prawa umożliwiają nam zrozumienie całej rzeszy różnych zwinnych praktyk, które mogą (choć nie muszą) nadawać się do zastosowania w danym kontekście. Stosowane praktyki mogą się zmieniać, ale nastawienie na działania zgodne z Agile i stosowanie trzech praw pozostaje niezmiennie. To właśnie myślenie według zasad Agile jest naszym przewodnikiem dla organizacji implementującej nowy paradygmat zarządzania.

### RAMKA 1.1

#### MANIFEST PROGRAMOWANIA ZWINNEGO

**O**dkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych. W wyniku naszej pracy zaczęliśmy bardziej cenić:

- ◆ Ludzi i interakcje od procesów i narzędzi.
- ◆ Działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji.
- ◆ Współpracę z klientem od negocjacji umów.
- ◆ Reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Wyznajemy następujące zasady:

1. Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania.
2. Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności.
3. Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach. Im częściej, tym lepiej.
4. Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle ze sobą współpracować w codziennej pracy przez cały czas trwania projektu.
5. Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadanie.
6. Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz.
7. Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu.
8. Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymywać równe tempo pracy.
9. Ciągłe skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.

10. Prostota — sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy — jest kluczowa.
11. Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.
12. W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.

*Kent Beck**Mike Beedle**Arie van Bennekum**Alistair Cockburn**Ward Cunningham**Martin Fowler**James Grenning**Jim Highsmith**Andrew Hunt**Ron Jeffries**Jon Kern**Brian Marick**Robert C. Martin**Steve Mellor**Ken Schwaber**Jeff Sutherland**Dave Thomas*

© 2001 The above authors. This declaration may be freely copied in any form, but only in its entirety through this notice.

## RAMKA 1.2

### SŁOWNICZEK: DEFINICJE POJĘĆ AGILE, SCRUM, DEVOPS, KANBAN, LEAN

**Agile** jest ruchem, który powstał w 2001 roku jako zbiór wartości i zasad spisanych w manifeście Agile z 2001 roku, choć już wcześniej pojawiały się takie pojęcia jak „jakość” albo „myślenie projektowe”. W międzyczasie manifest doprowadził do powstania wielu metodologii zarządzania, takich jak Scrum, DevOps, Lean i Kanban. Z czasem powstał też cały ruch skupiający osoby o podobnym nastawieniu. Za swój główny cel przyjmują one ciągłe dostarczanie klientom nowych wartości. Wykorzystują iteracyjne, przyrostowe metody pracy w niewielkich zespołach i starają się wprowadzić zwinne metody w całym przedsiębiorstwie działającym jako wielka sieć.

**Scrum** jest podstawową metodologią zarządzania zwinnego. Korzysta ona z wszechstronnych zespołów do generowania wartości dla organizacji i klientów, definiując przy tym konkretne role właściciela produktu (ang. *product owner*) oraz scrum mastera. Sam zespół docenia wkład poszczególnych osób, a swoją siłę czerpie z odpowiedzialności, głębokich związków interpersonalnych oraz pracy zespołowej. Menedżerowie nie są tutaj szefami, ale trenerami starającymi się usunąć wszelkie przeszkody i oczyścić przed zespołem drogę, umożliwiając mu tworzenie wartości dla klienta przez zachowanie odpowiedniego skupienia i kreatywności.

**DevOps** (słowo będące zlepkiem początków angielskich słów *development* i *operations*) jest pewną kulturą lub ruchem i praktyką, która wyróżnia współpracę i komunikację pomiędzy programistami i innymi specjalistami, automatyzując jednocześnie proces dostarczania oprogramowania i wprowadzania zmian w infrastrukturze przy zachowaniu bardzo szybkich metod udostępniania tych zmian.

**Kanban** to system harmonogramów dla procesów tworzenia oprogramowania lub dla produkcji typu *lean* albo produkcji *just-in-time*. Kanban może też służyć za system kontroli stanów magazynowych w ramach sterowania łańcuchem dostaw. Jedną z najważniejszych zalet tego systemu jest to, że definiuje on górny limit ilości pracy wykonywanej w danym momencie, dzięki czemu system nie może zostać przeciążony.

**Lean** to metodologia systematyczna skupiająca się na eliminowaniu niepotrzebnych elementów w systemie produkcyjnym lub tworzenia oprogramowania. W skrócie: *lean* zajmuje się wyróżnianiem elementów tworzących wartości poprzez usuwanie wszystkich innych.

**Lean Startup** jest metodologią rozwijania firm i produktów, która bazuje na hipotezie mówiącej, że jeżeli firma będzie inwestować swój czas w iteracyjne badania potrzeb swoich pierwszych klientów, to będzie mogła zredukować ryzyko rynkowe, zmniejszyć swoje początkowe wymagania finansowe i tym samym zwiększyć szanse na ostateczny sukces.

**Design Thinking** to skoncentrowane na ludziach rozwiązanie promujące innowacje, które stara się integrować potrzeby ludzi, możliwości technologii i wymagania. Design Thinking wyszło już poza ramy zwykłej praktyki projektowej i stosowane jest w szerokim zakresie różnych biznesów oraz przy rozwiązywaniu problemów socjalnych<sup>A</sup>.

#### Uwagi

<sup>A</sup> Źródła można szukać w pozycjach: Herbert A. Simon, *The Sciences of the Artificial* (1969); R. McKim, *Experiences in Visual Thinking* (1973); B. Lawson, *How Designers Think* (1980); oraz R. Buchanan, *Wicked Problems in Design Thinking*, „Design Issues” 8, nr 2 (wiosna 1992). Design Thinking zostało lepiej przystosowane do potrzeb biznesu przez firmę konsultingową IDEO.



# SKOROWIDZ

## A

ABB, 116  
adwokat diabła, 26  
Agile, 35, 44, 46, 55, 56  
    implementacja, 57, 94, 95, 115, 119, 120,  
    121, 122, 123, 124, 231, 232, 272, 273,  
    274, 275, 276, 277  
    zasady, 126, 128, 129, 130, 131, 132,  
    133, 134, 135, 136, 148, 149, 150  
    pułapki, 179, 180  
Airbnb, 118, 145  
Alibaba, 30, 201  
Amazon, 30, 74, 79, 140, 150, 154, 218, 219,  
    229, 247  
Anonimowi Alkoholicy, 115  
Anthony Scott, 139  
Apple, 30, 50, 74, 79, 118, 140, 141, 142, 150,  
    154, 168, 174, 247  
Apple Music, 26, 28  
ASUSTeK, 224, 225  
Audi, 53  
Autodesk, 118

## B

backlog, 126, 132, 134  
Bain, 241  
Barclays, 20, 29, 31, 33, 43, 116, 194  
    Agile Loans, 31  
    Agile Onboarding, 31  
    transformacja Agile, 32  
Barnard Chester, 37  
BCG, 241  
Benioff Marc, 201  
Berkshire Hathaway, 219  
Berle Adolf, 186  
Bezos Jeff, 219  
Bing, 124

biurokracja, 11, 30, 37, 67, 85, 113  
    odgórna, 40, 41  
    odradzanie, 115  
    przekształcenie w sieć, 115, 116, 119  
        błędy, 119, 120, 121, 122  
Bjork Aaron, 123, 125, 126, 127, 130, 133  
BlackRock, 201  
błąd, 130, 131  
Boeing, 53  
boot camp, 250  
Borders, 247  
Bower Joseph, 186, 200  
Brooks David, 140, 266  
Brush Michelle, 95, 96  
burndown chart, *Patrz:* wykres wypalania,  
    wykres malejący

## C

C.H. Robinson, 33  
CALO, 168  
CalSTRS, 196  
Canon, 55  
Carlson Curt, 148, 153, 159, 160, 161, 163,  
    164, 166, 167, 170  
centrum zysku, 117  
Cerner, 33  
Cerner Corporation, 81, 94, 95, 96  
    metody otwartoźródłowe, 100, 101  
    pracownicy  
        mentoring, 97  
        ocena, 97  
        rekrutacja, 95, 96, 98, 99  
        szkolenie, 96  
CH Robinson, 33  
Christensen Clayton, 140, 147, 224  
Circuit City, 247  
Cirque de Soleil, 142  
Citibank, 194

Coase Ronald, 223  
 Coward Noël, 76  
 Csíkszentmihályi Mihály, 59

**D**

Dassault, 53  
 Dell, 224, 225  
 Deloitte, 114  
 deregulacja, 74, 245  
 Design Thinking, 47, 187  
 DevOps, 46, 131  
 dług  
   marki, 235  
   prawny, 235  
   techniczny, 234, 235  
   technologiczny, 130, 180  
 Drucker Peter, 73, 74, 187, 227, 246  
 Dubey Abeer, 58  
 Dunbar Robin, 112  
 Dunbara liczba, *Patrz:* liczba Dunbara  
 Dunn Grover, 52  
 dyscyplina strategiczna, 240, 241

**E**

Ericsson, 33, 34, 43, 113, 116  
   cykl, 65  
 Etsy, 20, 65, 67  
   cel, 66  
 Eurofighter, 53

**F**

F/A-18 Super Hornet, 53  
 F16, 53  
 F35, 53  
 Facebook, 79, 150, 247  
 faza  
   frameworka dominującego, 89  
   przedparadygmatowa, 89  
 Fink Larry, 201  
 firma, 118  
   cel, 92, 245, 246, 247  
   cena akcji, 185, 186, 188, 207, 213, 260  
   dyrektor finansowy, 231, 232, 274  
   globalna, 78

koszty, 82, 231  
   obniżanie, 223, 224, 225, 227, 232  
   właściwa ocena, 226  
 księgowanie przepustowości, 232  
 miejsca pracy, 191  
 odkupywanie akcji, 213, 214, 215, 216,  
   217, 220, 221, 236, 264, 265  
   rozwiązanie, 217, 218, 220, 221  
 pracownicy, 76, 79, 80, 81, 95, 202, 207,  
   *Patrz też:* Cerner Corporation  
   pracownicy  
     szkolenia, 207  
     umowy o niekonkurencji, 192, 207  
     wynagrodzenie, 192, 198  
 priorytety, 187, 188, 189, 190, 192, 197  
 produktywność, 192, 212  
 przededefiniowanie, 154  
 pułapka, *Patrz:* pułapka  
 skalowalność, 151  
 sprzedawcy, 83  
 struktura, 80  
 udziałowcy, 187, 188, 190, 197, 198, 202, 206  
 wierzyciele, 202  
 wydzielenie produkcji za granicę, 224, 225,  
   227, 228, 229, 231  
 zaplecze biurowe, 81, 83  
 zarząd, 77, 78, 84, 186, 188, 202, 273  
   wynagrodzenia, 188, 189, 190, 192,  
   198, 203, 206  
 firmastrategia, *Patrz:* strategia  
 Fischman Charles, 229, 230  
 Ford Henry, 141, 270  
 Ford Paul, 259  
 forum tworzenia wartości, 165  
 framework  
   dominujący, 89  
   konceptyjny, 90  
 Friedman Milton, 187, 188, 204, 205, 207, 208  
 Friedman Tom, 78  
 Fuji-Xerox, 55  
 fundusz  
   hedgingowy, 194, 195, 203  
   aktywistyczny, 216  
   hedgingowy aktywistyczny, 189  
   wzajemny, 194



## G

Galileo Galilei, 73  
 GE, 150, 154, 185, 230  
 giełda papierów wartościowych, 185, 191,  
 218, 219  
 kultura, 195  
 Gladwell Malcolm, 113  
 Global Agility Hackathon, 33  
 globalizacja, 74, 245, 247  
 Goebel James, 59  
 Goldman's, 218  
 Goldratt Eliyahu, 232  
 Google, 30, 41, 58, 74, 79, 118, 140, 150, 247  
 Google Search, 91  
 Gripen, 52, 53  
 Gulati Ranjay, 75  
 Gunther Rita, 252

## H

hackaton, 250  
 Hackman Richard, 37  
 Hagel John, 114, 150  
 Hamel Gary, 115  
 Harding Robin, 198  
 Harrison John, 86  
 Harry Brian, 123, 124  
 hierarchia, 42, 112  
 bazująca  
 na kompetencji, 42, 107, 108, 115, 250  
 na władzy, 42, 107, 121  
 liczba warstw, 137  
 spłaszczanie, 137, 138  
 Honda, 55  
 Hornung Paul, 184  
 HP, 247  
 Huhn Thomas, 84  
 Huillard Xavier, 201

## I

IBM, 83  
 Icahna Carla, 189  
 Innosight, 139

innowacja, 141, 261  
 tworzenie, 164, 165, 173  
 Internet of Things, *Patrz:* IoT  
 internet rzeczy, *Patrz:* IoT  
 Intronis, 33  
 inżynieria finansowa, 198, 199, 217, 236  
 IoT, 154  
 iPhone, 51, 144  
 iPod, 145

## J

Jackson Chris, 191  
 Jansen Michael, 188, 203, 204, 205, 206  
 JCPenny, 247  
 Jensen Michael, 189  
 Jobs Steve, 51, 83, 145, 169, 174  
 John Deere, 33  
 Johnson Chris, 26  
 JPMorgan Chase, 194

## K

kanał, 268  
 Kanban, 46, 47  
 Karras Alex, 184  
 Katarzyna II, 211  
 Katzenbach Jon, 37  
 Khun Thomas, 73  
 Kim W. Chan, 141, 144  
 Kindle, 229  
 Kleiner Art, 251  
 klient, 39, 74, 75, 90, 92, 117, 133, 152, 187,  
 246, 247  
 korzyści, 151  
 potencjalny, 145, 146, 148, *Patrz też:*  
 użytkownik potencjalny  
 potrzeby, 148, 153, 162  
 prawo, *Patrz:* prawo klienta  
 tworzenie, 205  
 kod jakość, 131  
 Kodak, 247  
 kolej, 269  
 komunikacja  
 otwarta, 108, 121  
 pozioma, 106, 108

- konkurencja, 140, 152, 242, 245  
     identyfikowanie, 152, 153  
 Kopernik Mikołaj, 71, 264  
 Kostin David, 218  
 kościół  
     komórkowy, 113, 115  
     Saddleback, 113  
 Kotter John, 41  
 księgowanie przepustowości, 232  
 Kuhn Thomas, 82, 85, 89  
 kultura organizacyjna, 27, 159  
     zmiana, 32, 33, 159, 173, 174  
     błędy, 175
- L**
- Lazonick Bill, 212, 213, 214, 215, 217  
 Lean, 46, 47, 55, 187, 266  
 Lean Startup, 47  
 Lee D. Scott, 235  
 Lenzi Lou, 231  
 liczba Dunbara, 112, 114  
 liga NFL, 184  
 Lockheed Martin, 53
- M**
- Ma Jack, 201  
 Mackey John, 201  
 Magretta Joan, 241, 246  
 Mainardi Cesare, 251  
 Manifest Agile, 16, 45, 46, 55, 266  
     zasada pierwsza, 39  
 Manifesto for Software Development, *Patrz:*  
     Manifest Agile  
 marka, 80  
 Marshall Barry, 87  
 Martin Gerald, 235  
 Martin Roger, 183, 185  
 Maslow Abraham, 37  
 Mason Paul, 118  
 Mauborgne Renée, 141, 144  
 Mayo Elton, 37  
 McChrystal Stanley, 103, 104, 105, 106, 107,  
     108, 113  
 McGarth Elizabeth, 52  
 McGregor Douglas, 37  
 McKinsey, 241  
 McKinsey & Company, 33  
 Means Gardiner, 186  
 Meckling William, 188, 203, 204, 205, 206  
 media społecznościowe, 75  
 Mendel Gregor, 87  
 Menlo Innovations, 20, 59, 60, 61, 76  
     antropolog, 64, 79  
     cykl, 65  
     praca w parach, 63  
     rekrutacja pracowników, 63  
 Mercedes-Benz, 53  
 metoda  
     holistyczna, 54  
     portfolio, 253  
     wodospadu, *Patrz:* model wodospadu  
 metodologia  
     DevOps, 46, 131  
     Kanban, 46, 47  
     Lean, *Patrz:* Lean  
     Scrum, *Patrz:* Scrum  
 Microsoft, 33, 113  
     cykl, 65  
     Developer Division, 123, 124, 128  
     Executive Briefing Center, 133  
 Microsoft Office, 65, 124  
 Mission Bell Winery, 33  
 model  
     biznesowy, 161, 168, 169  
     sieci, *Patrz:* sieć  
     wodospadu, 232  
 Model S, 54  
 Monitor Group, 239, 240, 241, 247  
 Morningstar, 116  
 Motorola, 247  
 Murphy Kevin, 189  
 Musk Elon, 54  
 muzyka strumieniowanie, 25, 26
- N**
- NABC, 148, 152, 153, 165  
 narzędzia, 174  
 National Public Radio, 33

- nauka  
     normalna, 89  
     rewolucyjna, 89, 90  
 Netflix, 26, 140, 247  
 Newett Ed, 26  
 NFL, 184  
 Nokia, 150, 247  
 Nonaka Ikujiro, 54  
 Noonan Peggy, 83
- O**
- Ogle Matt, 26, 27  
 organizacja  
     bazująca na potrzebach rynku, 117  
     hierarchia, *Patrz:* hierarchia  
     kultura, *Patrz:* kultura organizacyjna  
 outsourcing, 79
- P**
- P&L, *Patrz:* rachunek zysków i strat  
 Paine Lynn, 186, 200  
 Pandora, 26, 28  
 Parker Follet Mary, 37  
 PayPal, 140  
 Perez Carlota, 111, 260  
 Peters Tom, 37  
 piramida finansowa, 217  
 Pisano Gey, 229  
 platforma, 118, 149  
 Polizzotto Len, 164  
 Polman Paul, 201, 219  
 popyt, 141  
     zmniejszenie, 207  
 Porter Michael, 239, 240, 241, 245, 248  
 Potiomkin Grigorij, 211  
 prawo  
     Carlsona, 78, 116  
     Dunbara, *Patrz:* liczba Dunbara  
     dziedziczenia Mendela, 87  
     klienta, 20, 36, 39, 43, 44, 73, 74, 77, 81,  
     82, 87, 96, 114  
     małego zespołu, 20, 36, 43, 44, 51, 52, 55,  
     56, 65, 69, 87, 96, 107  
     sieci, 20, 36, 41, 43, 44, 111, 112
- price gouging, *Patrz:* technika wyzłabiania ceny  
 Pricewaterhouse Coopers, 146, 154  
 problem agencji, 190, 197  
 producent korzyści finansowe, 152  
 product owner, *Patrz:* właściciel produktu  
 produkcja  
     just-in-time, 47  
     typu lean, *Patrz:* Lean  
 produkt  
     kanibalizacja, 144  
     w wersji minimalnej, 143  
     właściciel, *Patrz:* właściciel produktu  
 projekt Arystotelesa, 58  
 przepływ, 59  
 pułapka  
     gospodarki skoncentrowanej na  
     kosztach, 181  
     maksymalizacji wartości dla  
     udziałowców, 181  
     odkupywania akcji, 181  
     strategii bazującej na przeszłości, 181
- R**
- rachunek zysków i strat, 117  
 Rafale, 53  
 Reagan Ronald, 189  
 Relational Investors, 195, 196, 197  
 Research in Motion, 247  
 ReshoringInitiative, 228  
 Resnick Alice, 164, 167  
 retrospektywa, 58, 126, 131  
 Riot Games, 33, 76, 79, 113, 115  
 Rolex, 147  
 Rosenberg Jonathan, 41  
 Royal Bank of Scotland, 194  
 Rozelle Pete, 184  
 rozkaz wykonania misji, 244  
 rynek  
     próg wejścia, 247  
     segment, 149  
     tworzenie, 141, 143, 146, 148, 247

## S

Saab, 33, 52, 53  
 Salesforce, 65, 79, 119, 120, 121, 201  
 Sarnoff Corporation, 161, 162, 163  
 scenariusz, 132  
 Schmidt Eric, 41  
 Schwaber Ken, 124  
 Schwieters Norbert, 146, 150, 155  
 Scrum, 46, 57, 124, 125, 126  
 scrum master, 46  
 Sculley John, 52  
 SD Learning, 33, 36, 56, 123, 156  
 Sears, 247  
 Shaughnessy Haydn, 149, 150  
 Sheridan Richard, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76  
 Shih Willy, 229  
 sieć, 107, 108  
     cel, 113, 114  
     ramy prawne, 114  
     struktura, 114  
     tworzenie, 115, 116, 119  
     wielkość, 112  
 Siemens, 150  
 silos, 105, 107  
 Sinclair Upton, 84  
 Sinofsky Steven, 117  
 Siri, 168, 169, 175  
 Smith Adam, 204  
     niewidzialna ręka, 188, 190, 204, 265  
 Smith Douglas, 37  
 Sony, 247  
 Southwest, 144  
 Southwest Airlines, 143  
 Spotify, 20, 25, 27, 28, 43, 76, 79, 113, 115, 142  
     cel, 66  
     Discover, 26  
     Discover Weekly, 26, 27, 28, 80, 142  
     News-Feed, 26  
 sprint  
     planowanie, 126  
     stabilizujący, 135  
 SRI International, 76, 148, 154, 159, 161, 170  
 Starbucks, 141

startup, 93  
 State Street Bank, 150  
 Stevens Wallace, 216  
 Stiglitz Joe, 265  
 Stout Lynn, 202  
 strategia, 239, 242, 243, 250  
     bazująca na informacjach, 245, 250, 251  
     biznesowa, 244, 245  
     esencja, 246  
     implementacja, 243  
     koncepcja, 243, 245  
     niebieskiego oceanu, 141  
     przewagi konkurencyjnej, 245, 246, 248  
     w zwinnym zarządzaniu, 250  
     wojskowa, 243  
     wspomagana konsultantami, 248  
 strumieniowanie muzyki, 25, 26  
 Sun Tzu, 243  
 Sweetman Bill, 53  
 system  
     ciągłego dostarczania, 129, 130, 131  
     ciągłej integracji, 65, 129, 130  
 sztuczna inteligencja, 27

## T

Takeuchi Hirotaka, 54  
 Task Force, 103, 104, 106, 111, 113  
 Taylor Frederick, 85  
 Team Foundation Server, 124, 125  
 technika wyzłabiania ceny, 193  
 technologia utracona, 229  
 Tencent, 30  
 Tesla, 53  
 test automatyczny, 65  
 Thatcher Margaret, 189  
 Thiel Peter, 140  
 throughput accounting, *Patrz:* księgowanie przepustowości  
 Timken Company, 195, 196, 197  
 Tooker Jeanie, 164  
 Toyota, 54, 234  
 TypeScript, 124

## U

U.S. Air Force, 52  
 U.S. Army Task Force, *Patrz:* Task Force  
 Uber, 118, 145  
 UBS, 194  
 uczenie maszynowe, 27  
 udział  
   maksymalizowanie wartości, 21  
   odkupywanie, 21, *Patrz też:* firma  
   odkupywanie akcji  
 Unilever, 201, 219  
 United Airlines, 144  
 użytkownik, 90, 149, 152  
   doświadczenie, 27  
   istniejący, 143  
   potencjalny, 146  
   potrzeby, 153

## V

Venkataraman Anand, 148, 151, 152, 153  
 Vinci, 201  
 Visual Studio, 124, 126  
 Visual Studio Team Services, 124  
 Volkswagen, 234, 235  
 von Clausewitz Carl, 243  
 von Moltke Helmuth, 243, 244, 250, 266  
 VUCA, 16, 20, 35, 51, 249

## W

Walgreens, 140  
 Wall Street, *Patrz:* giełda papierów  
   wartościowych  
 Warren Rick, 113  
 Watermann Robers, 37  
 Welch Jack, 185, 201  
 Wells Fargo, 194  
 Whole Foods, 201  
 wielonauczanie, 55  
 Wiens Jason, 191  
 Wikipedia, 118  
 Wilmot Bill, 163  
 Winarsky Norman, 163  
 Windows, 124

właściciel produktu, 39, 46, 125  
 Wulf Julie, 137  
 wykres  
   malejący, 70  
   wypalania, 128

## X

Xerox, 83

## Z

zarządzanie  
   innowacjami, 253  
   strategiczne, 248  
   zwinne, 25, 30, 32, 33, 35, 36, 41, 42, 83,  
     92, 94, 116, 117, 118, 139, 155, 187, 231,  
     232, 233, 264, *Patrz też:* zwinność  
     ochrona przed koncentrowaniem się  
       na wartościach dla udziałowców,  
       201, 220, 221  
     przeszkody, 220, 221  
 zasada  
   ciasteczka, 133  
   GAAP, 231  
   otwartej komunikacji, 108  
 zespół, 37, 38, 56, 67, 68, 69  
   Agile, 69  
   autonomia, 57, 127, 135  
   celowy, 69  
   codzienne spotkania, 58, 108  
   efektywność, 106  
   jako produkt, 134  
   praca w parach, 127, *Patrz też:* Menlo  
     Innovations praca w parach  
   samoorganizujący się, 38, 55, 112  
   skład, 133, 134  
   współpraca  
     pomiędzy zespołami, 105  
     wewnętrzna, 105  
   wydajność, 41, 58  
   wymiana personelu, 109  
   zespołów, 107  
 znacznik funkcji, 130  
 zwinność  
   operacyjna, 20, 139, 140, 155  
   strategiczna, 20, 139, 140, 141, 142, 155



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



# Agile: zarządzania ucz się od najlepszych!

Sukces firmy wcale nie zależy od dostępu do technologii lub danych. W skrajnych przypadkach nawet wynalezienie rewolucyjnej technologii nie chroni przedsiębiorstwa przed porażką, jeśli nie jest ono w stanie odpowiednio jej wykorzystać. Oznacza to, że różnica między wielkimi zwycięzcami a wielkimi przegranymi tkwi w metodzie prowadzenia organizacji. Jeśli firma chce dobrze prosperować, musi bardzo sprawnie wprowadzać nowe technologie i dane. Powoli staje się jasne, że w epoce Agile tradycyjne metody zarządzania zawodzą. Trzeba zacząć stosować radykalnie odmienne sposoby zarządzania, mimo że tego rodzaju transformacja często wydaje się trudna do przeprowadzenia.

W tej książce zaprezentowano przełomowe idee, które zmieniają podstawy funkcjonowania firm. Zobrazowano to inspirującymi przykładami wielu słynnych organizacji na różnych etapach rozwoju. Wykazano, jak ważna dla sukcesu zespołu jest wierność nowym celom, zasadom i wartościom, a przede wszystkim permanentna innowacyjność. Oprócz omówienia praktyki Agile w kontekście prowadzenia projektów programistycznych znakomicie ujęto tu istotę tego paradygmatu zarządzania, a w szczególności najlepsze metody kierowania pracą. Można je zastosować wszędzie: w małych i wielkich firmach z praktycznie każdej branży, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych.

## W tej książce między innymi:

- Agile jako metodyka zarządzania
- zasady nowego paradygmatu zarządzania
- przejście od zwinności operacyjnej do zwinności strategicznej
- ograniczenia metodologii Agile

**STEPHEN DENNING** — uznany autorytet w dziedzinie zarządzania, uważany za jednego z najważniejszych na świecie guru biznesu. Autor książek i licznych artykułów dotyczących kierownictwa, innowacji i zwinnego zarządzania. Jest członkiem rady doradczej Forum Druckera w Wiedniu oraz organizacji Scrum Alliance. Od 2000 roku udziela konsultacji wielu firmom z listy Fortune 500 oraz agencjom rządowym. W wolnych chwilach pisze opowiadania i poezje.

  <a href="http://helion.pl">helion.pl</a>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>  AKADEMIA IT & BUSINESS <a href="http://WWW.SZKOLENIA.HELION.PL">WWW.SZKOLENIA.HELION.PL</a>	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i>   ISBN 978-83-283-5614-6  9 788328 356146
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		Cena: 57,00 zł 