

EWA BŁASZCZAK

# AGILE

ZWINNE ZARZĄDZANIE

KRÓTKO,  
PROSTO  
i NA TEMAT



**EWA BŁASZCZAK**

# AGILE

**ZWINNE ZARZĄDZANIE**

Krótko, prosto i na temat

**DARMOWY  
FRAGMENT**

 4RESULTS

Wydanie I, polskie.

Copyright © by 4 Results sp. z o.o.  
Warszawa, 2019.

Redakcja  
Kazimierz Żurek

Korekta  
Anna Chyckowska

Skład i łamanie  
Notus Bis • Piotr Kurzec

Projekt okładki i grafiki  
Marek Twardowski, [www.kreskawsieci.pl](http://www.kreskawsieci.pl)

Zdjęcia Ewy Błaszczak  
Tomasz Zakrzewski, Focal, [www.focal.pl](http://www.focal.pl)

Druk: Drukarnia Bi-Art

ISBN: 978-83-945700-5-7

Dystrybucja:  
4 Results sp. z o.o.

[www.4results.pl](http://www.4results.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione i powoduje naruszenie praw autorskich. Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne, nie bierze jednak odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z ich wykorzystania.

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

**JEŚLI CHCESZ W KOŃCU ZROZUMIEĆ,  
CZYM JEST AGILE, KIEDY, PO CO I JAK STOSOWAĆ  
TO PODEJŚCIE, JAK BUDOWAĆ ZWINNE PRZYWÓDZTWO  
ORAZ ZWINNĄ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ  
– TA KSIĄŻKA JEST DLA CIEBIE**

## Spis treści

1. WPROWADZENIE	7
2. CO TO ZNACZY „AGILE”?	9
3. NA CZYM POLEGA ZWINNE ZARZĄDZANIE?	10
4. ŚWIAT VUCA	11
5. KRÓTKA HISTORIA ZWINNEGO ZARZĄDZANIA	14
6. MANIFEST AGILE	17
7. CZY AGILE JEST TYLKO DLA INFORMATYKÓW?	19
8. AGILE W PRAKTYCE	20
9. DWANAŚCIE ZASAD ZWINNEGO PODEJŚCIA	26
10. POLACY MAJĄ AGILE W DNA	37
11. HISTORIA PROJEKTU SENTINEL	39
12. AGILE A WATERFALL. ODWIECZNA WOJNA CZY STARE DOBRE MAŁŻEŃSTWO	41
13. KIEDY STOSOWAĆ AGILE, A KIEDY WATERFALL	55
14. METODY AGILE	57
15. CO MA WSPÓLNEGO AGILE Z KAROLEM DARWINEM	63
16. AGILE TO METODA TWORZENIA INNOWACJI. – PRAWDY I MITY NA TEMAT INNOWACYJNOŚCI	65
17. KREATYWNOŚĆ A INNOWACYJNOŚĆ – DEFINICJE	68
18. WSKAŹNIK PCIT – CZYLI GPS ZWINNYCH METODOLOGII	75
19. PRZEGLĄD METODOLOGII AGILE: SCRUM, CZYLI RZECZ O RUGBY	80
20. METODOLOGIE AGILE – DESIGN THINKING	96
21. SCRUM A DESIGN THINKING	117
22. SPOTIFY	119
23. AGILE JAKO KULTURA PRACY	121
24. KIM JEST AGILE’OWIEC – POSTAWA ADASIA	123
25. ZWINNOŚĆ TO ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	126
26. AGILE LEADERSHIP – KIM JEST AGILE LEADER?	133



## 1. Wprowadzenie

Zapanowała moda na AGILE. Czy będzie ulotna jak promocja przykrótkich spodni do garnituru lub butów z kwadratowymi noskami? NIE. Skąd ta pewność? Ponieważ AGILE to nie nowość. To znane światu, elastyczne, kreatywne podejście do realizacji projektów, do wykonywania zadań – po prostu do pracy. AGILE nie jest też modą – jest koniecznością. Elastyczne podejście, ciągle dopasowywanie się, podążanie za coraz bardziej świadomym i wymagającym konsumentem to bowiem „must have” dzisiejszych organizacji.

Chociaż przepraszam – mój błąd. Stosowanie AGILE nie jest koniecznością. Przecież, jak przypomina nam w słynnej sentencji W. Edwards Deming, guru zarządzania: „przetrwanie nie jest obowiązkiem!”.

Tymczasem większość osób do końca nie wie, czym jest AGILE, jak działa i o co w tym podejściu chodzi. Niedawno prowadziłam warsztaty dla 500 kluczowych liderów dużej organizacji, która rozpoczęła szeroko zakrojony projekt transformacji kultury organizacyjnej w duchu AGILE. Z tej okazji menedżerowie zostali zaproszeni na dwudniową konferencję, na której mieli poznawać tajniki AGILE, dyskutować strategię transformacji i przygotowywać się do zmiany. W programie było wiele paneli, warsztatów i wykładów, m.in.: *AGILE w zarządzaniu*, *Customer Journey*, *Design Thinking*, *Scrum*. Miałam jeszcze chwilę do swojego wykładu, więc popijałam kawę w hotelowym lobby, gdy nagle usłyszałam rozmowę przechodzącej nieopodal grupy liderów:

- Hej, na jaki panel idziesz?
- Nie mam pojęcia. A ty?

– Też nie wiem. Przecież ja tych tytułów nawet nie umiem wymówić, nie mówiąc o tym, żeby ustalić, o co w tym wszystkim chodzi.

– To może chodźmy na ten Scrum – jakaś taka krótkka ta nazwa i trochę brzmi jak krakersy, może będą ciastka dawali (śmiech).

– Dobra. To idziemy.

Wtedy zrozumiałam, że zanim w Polsce stworzymy agile'owe Eldorado, najpierw trzeba się z ludźmi i wszystko im po kolei wytłumaczyć. Przede wszystkim liderom. Pracownikom. Ludziom, którzy niekoniecznie są informatykami i interesują się trendami w zarządzaniu projektami. Ale mają lub będą mieli styczność z podejściem AGILE, może będą nawet liderami odpowiedzialnymi za wdrożenie tego podejścia w swojej organizacji. Dlatego napisałam dla Was tę książkę. Jej cele to: wytłumaczenie trudnych, anglojęzycznych pojęć; zdefiniowanie podstawowych koncepcji i zasad w AGILE oraz nakreślenie, jakie czynniki są konieczne, by zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu wdrażania agile'owej kultury w polskiej organizacji.

Mimo że mogłabym wypełnić tę książkę przykładami z branży IT dotyczącymi metodologii AGILE (tak byłoby najprościej), to jednak zdecydowałam się często posługiwać przykładami spoza tej branży, a nawet kompletnie spoza biznesu. Przede wszystkim po to, by: 1. pokazać MECHANIZMY AGILE odseparowane od kontekstu konkretnych projektów; 2. odkleić AGILE od branży IT i pokazać, że to podejście można stosować we wszystkich dziedzinach biznesu, a nawet życia prywatnego; 3. ośmielić „cywilów” (nieinformatyków) do stosowania rozwiązań zwinnych; 4. pokazać deweloperom oprogramowania, że jest świat poza kodem ;) i że ludzie, którzy „nie komitują na repo”, też mogą z powodzeniem być superagile'owcami.



## 2. Co to znaczy „AGILE”?

Słowo „AGILE” oznacza „zwinny”. Podejście AGILE to po polsku podejście zwinne, czyli elastyczne, sprytne, oparte na szukaniu sposobów, kreatywne, efektywne.

Chodzi o zwinność w kontekście sposobu realizacji zadań i zarządzania projektami. O zwinność, elastyczność, w przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia do realizacji zadań opartego na ciężkiej dokumentacji i sztywnych planach.

AGILE [czyt. adżajl] – trudne do wymówienia i mało powszechne słowo. To pojęcie powstało w Stanach Zjednoczonych, ale nawet Amerykanie, którzy przodują w stosowaniu metodologii zwinnych, mają problemy z jego odpowiednią wymową. Wszystkiemu winien jest programista i konsultant Martin Fowler, który zaproponował nazwę „AGILE” dla nowego podejścia do realizacji projektów (więcej powiem o tym w rozdziale 5.). Problem polega na tym, że Martin to typowy Brytyjczyk – uwielbia koty, dodaje mleko do herbaty i delectuje się wyszukany słownictwem. No i stąd mamy AGILE. Ale spokojnie, chociaż podejście zwinne wprost naszpikowane jest wyszukany anglojęzycznymi pojęciami, to sama koncepcja jest prosta jak budowa cepa, co w niniejszej publikacji z przyjemnością udowodnię.

### 3. Na czym polega zwinne zarządzanie?

Zwinność, czyli AGILE, to PODEJŚCIE DO REALIZACJI ZADAŃ. To określone podejście do pracy, do zarządzania zadaniami, projektami, zmianami. To jeden ze sposobów na przeprowadzanie rzeczywistości od stanu A do stanu B.

AGILE to nie jest JEDNO KONKRETNE NARZĘDZIE. AGILE to NIE JEST JEDNA METODA.

Tak jak smartfon to nie jest jeden rodzaj telefonu, ale typ telefonów, podejście do tworzenia telefonów, które wyróżniają pewne cechy, np. interaktywny ekran, tak samo AGILE to określony SPOSÓB REALIZACJI zadań, za którym kryją się dziesiątki różnych metod narzędzi i technik. Przykładami smartfonów jest Iphone 7 czy Samsung Galaxy, a przykładami metod zwinnych jest Scrum, Lean czy Design Thinking. Czyli w worku z napisem „AGILE” znajdziesz dziesiątki metodologii, podejść, które są zwinne.

Skąd wiadomo, że ktoś pracuje zwinnie, czy dana metoda zarządzania projektami jest zwinna, czy nie? O tym decyduje tzw. AGILE Manifesto (więcej o tym w rozdziale 6.). AGILE Manifesto to swoista konstytucja AGILE, zestaw agile’owych przykazań. Jeśli pracujesz zgodnie z nimi, to znaczy, że stosujesz AGILE; jeśli im się sprzeniewierzasz, to choćby nie wiem, ile kolorowych kanap stało w holu Twojego biura i choćby zatrudnił wszystkich scrum masterów świata i nawet postawił w biurze piłkarzyki, a po ścianach pozwolił pisać – nie stosujesz AGILE’a.

## 4. Świat VUCA

Wiem, wiem, wiem – kolejne dziwne pojęcie, a książka dopiero się zaczyna. Ha, ha, ha! Witaj w świecie AGILE. Ale spokojnie, jestem po to, aby zrobić z tych wszystkich dziwnych pojęć kanapkę z pasztetem i ogórkiem kiszonym – czyli danie proste, znane i smaczne.

VUCA to termin stworzony w świecie strategii militarnych, a konkretnie przez dwóch amerykańskich profesorów: Warrena Bennis a i Burta Nanusa. Po raz pierwszy użyto tego skrótu w Army War College w Stanach Zjednoczonych, żeby oddać charakter świata, w którym obecnie funkcjonujemy, a który można sprowadzić do czterech kluczowych słów:

- Volatility = zmienność
- Uncertainty = niepewność
- Complexity = złożoność
- Ambiguity = niejednoznaczność

W skrócie – VUCA. W tym świecie to, co daje przewagę długoterminowo, to nie inteligencja, siła czy nawet bogactwo. Już Darwin udowodnił, że w procesie ewolucji przetrwają nie ci, którzy są silni czy mądrzy, ale ci, którzy są elastyczni, a więc ZWINNI, czyli potrafią szybko dostosowywać się do istniejących potrzeb.

Podejście AGILE to odpowiedź na coraz bardziej agresywny świat VUCA, który wymaga coraz większej adaptacyjności, elastyczności. To metoda, która jest odpowiedzią na sztywne zasady, reguły i tradycyjne podejście do realizacji zadań i zarządzania. AGILE powstał, bo dotychczasowe sposoby wykonywania pracy – pełne dokumentacji, planowania, budżetowania – okazały się za sztywne oraz nieprzystające do potrzeb klientów i biznesu. Bo firmy nie rywalizują już technologią – nastał rynek pracownika i klienta. Teraz liczy się człowiek,

zespół, kreatywność, innowacja. Nastał rynek klientocentryczny – gdzie klient i jego potrzeby są w centrum. A potrzeby te są coraz bardziej wygórowane, klient jest bardzo świadomy, konkurencja jest coraz większa, dostęp do informacji nieograniczony i wszystko się ciągle zmienia.

Wierzę głęboko, a moja wiara poparta jest doświadczeniem i wskaźnikami EBITDA<sup>1</sup> moich klientów, że w obecnym otoczeniu biznesowym sukces zaczyna się na literę Z, zgodnie z równaniem:

**Sukces = Zmiana + Zaufanie + Zespół + Zaangażowanie + Zwinność**

**ZMIANA** – zmiana uległa zmianie, stała się nieliniowa, ciągła, wielopoziomowa. W biznesie mamy do czynienia ze zmianą do kwadratu. Kluczowa staje się umiejętność wykorzystywania zmiany jako wciąż inicjowanego nowego otwarcia, jako stale napływających możliwości. Na wagę złota staje się umiejętność przeprowadzania siebie przez proces zmiany i zarządzania własną energią, zaangażowaniem, ale też przeprowadzania ludzi przez zmianę tak, by ona nie frustrowała, nie podcinała skrzydeł, by stała się grą prowadzącą do sukcesu.

**ZAUFANIE** – zaufanie daje szybkość; jeśli ufasz komuś, wówczas szybko działacie, dokumentacje nie są potrzebne, kreatywność budzi się sama. Granie do jednej bramki bez zaufania ani zwinność bez zaufania nie są możliwe.

**ZESPÓŁ** – czy masz komu podać piłkę? Biznes przestał być grą singlową. Perspektywa jednej osoby, talenty jednej osoby, kontakty jednej osoby – przestały wystarczać już dawno. Aby osiągnąć to, co jeszcze wczoraj wydawało się niemożliwe, potrzebujesz synergii zespołowej.

---

<sup>1</sup> **EBITDA** (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych.

**ZAANGAŻOWANIE** – jeśli ludziom się nie chce, to na nic zdadzą się ich talenty i kompetencje. Zaangażowane zespoły i jednostki potrafią przenosić góry. Natomiast jeden maruder w zespole jest w stanie zrujnować najlepiej dopracowaną strategię biznesową.

**ZWINNOŚĆ** – wszystkie wcześniejsze Z są potrzebne, by uzyskać zwinność. Zwinność to baza, która daje efektywność, która pozwala prześcignąć konkurencję i poskromić fale koniunktury.

## 5. Krótka historia zwinnego zarządzania

Historia podejścia AGILE sięga roku 2001. Była zima, 11 lutego. W Polsce trwały ferie, górale zakopiańscy jak zwykle narzekali na brak śniegu, a tymczasem wśród ośnieżonych szczytów gór Wasatch w Utah, w ośrodku narciarskim Lodge at Snowbird, spotkało się 17 praktyków na co dzień tworzących oprogramowanie na coraz trudniejszym rynku, dla coraz bardziej wymagającego klienta, za coraz większe pieniądze, w coraz szybszym tempie. Spotkanie zainicjował Bob Martin z firmy Object Mentor w Chicago. Zgromadził on ekspertów, którzy wiedzieli, że świat software'u musi zmienić podejście do pracy, musi odejść od tworzenia oprogramowania na bazie ciężkich, sztywnych, dokumentacyjnych metod pracy (tzw. Heavyweight Software Development Processes).

Ci niezwykli ludzie spotkali się na dwa dni po to, aby rozmawiać, jeździć na nartach, relaksować się, spróbować znaleźć jakieś porozumienie w sprawie lekkiego, bardziej sprawnego procesu tworzenia oprogramowania – i oczywiście po to, aby jeść.

W kurorcie zgromadzili się liderzy w zakresie wdrażania nowych, lekkich metod tworzenia oprogramowania (Lightweight Methods). Wśród nich byli m.in. Howard G. „Ward” Cunningham – człowiek, który stworzył pierwsze „wiki”, Jeff Sutherland i Ken Schwaber (twórcy metody Scrum), Alistair Cockburn (Crystal), Kent Beck (Extreme Programming). Byli też reprezentanci metod takich jak DSDM, Adaptive Software Development, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming i inni sympatycy lekkiego programowania.

Uczestnicy spotkania nazwali swoją grupę The AGILE Alliance. To, co tej grupie niezależnych myślicieli, ekspertów, często konkurentów udało się wypracować, przerosło oczekiwania wszystkich. Stworzyli

AGILE Software Development Manifesto, czyli Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania. Ukonstytuowali nowe podejście do zarządzania projektami.

Ale zanim to osiągnęli, musieli zmierzyć się z problemami, tak naprawdę zaledwie dwoma. Pierwszy, zaistniały jeszcze przed spotkaniem ekspertów, to... wybór kurortu – towarzystwo kłóciło się, gdzie pojechać – jednym było zbyt zimno, innym zbyt daleko. Ale w końcu ustalono miejsce wyjazdu, na czym skorzystał cały świat biznesu. Drugim zmartwieniem była brytyjska nazwa nowego podejścia – „AGILE” – której większość Amerykanów nawet nie potrafiła dobrze wymówić.

Dlaczego zatem „AGILE”, a nie „Lightweight Methods”? Alistair Cockburn ujął to tak: „Nie mam nic przeciwko temu, by metodologię nazywać lekką, ale nie jestem pewien, czy chcę być nazywany ‘lekkim metodologiem’ uczestniczącym w spotkaniu ‘lekkich metodologów’. To brzmi, jakbyśmy byli kupą chudych, głupkowatych, lekkomyślnych ludzi usiłujących zapamiętać, jaki jest dziś dzień”. Stańło więc na „AGILE”. Pozostało teraz wyjaśnić światu, co to słowo oznacza i jak należy je wymawiać.

Bob Martin tak podsumował to dwudniowe spotkanie: „To zaszczyt być w grupie ludzi, którzy wyznają podobne zasady i promują model biznesowy oparty na ludziach, współpracy i tworzeniu w firmach społeczności, w których chce się pracować”.

Jim Highsmith, członek AGILE Alliance, potwierdza, że metody AGILE zajmują się patetycznymi rzeczami – dostarczaniem dobrych produktów klientom poprzez działanie w środowisku, które nie tylko mówi, że „ludzie są najważniejszym aktywem”, ale które działa tak, jakby ludzie rzeczywiście byli ważni i które wyrzuca słowo „aktywo”.

I tak metodologie AGILE w swojej istocie sprowadzają się do WARTOŚCI i do KULTURY organizacyjnej. Dotyczą podejścia do pracy, do zespołów, do klienta. To w gruncie rzeczy naprawdę bardzo ludzkie i „HR-owe” podejście. A do tego skuteczne oraz opłacalne biznesowo.

Twórcy AGILE Manifesto wskazują, że to podejście, o ile jest konieczne dla sukcesu biznesu i zadowolenia klienta, stanowi groźbę dla

korporacyjnych biurokratów. Dla nich bowiem procesy i zasady biznesowe są często ważniejsze od dobra klienta. Odrzucają oni AGILE, bo w przypadku tego podejścia nie mogą już schować się za korporacyjnymi regułkami i muszą stawić czoła klientowi (wewnętrznemu lub zewnętrznemu).

Tym, którzy chcą zgłębić wiedzę na temat historii AGILE, polecam stronę stowarzyszenia AGILE Alliance: [www.AGILEmanifesto.org](http://www.AGILEmanifesto.org), gdzie opublikowano wszystkie powyższe historie, sam Manifest AGILE i wiele dodatkowych ciekawych informacji.



## 6. Manifest AGILE

W podejściu zwinnym piękne jest to, że aby zrozumieć, jakie zasady nim kierują, nie trzeba czytać opasłych tomów książek. Wystarczy wejść na stronę [www.AGILEmanifesto.org](http://www.AGILEmanifesto.org) i zapoznać się z zamieszczonym tam i przetłumaczonym na dziesiątki języków Manifestem AGILE. Jest to konstytucja podejścia AGILE. Przykazania AGILE. Główne zasady, które pozwalają ustalić, czy to, jak pracujesz, mieści się w podejściu zwinnym, czy też nie.

### **Oryginalny Manifest AGILE brzmi:**

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

1. Ludzi i interakcje od procesów i narzędzi.
2. Działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji.
3. Współpracę z klientem od negocjacji umów.
4. 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.”

### **Manifest podpisali:**

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

W manifeście mowa jest o tworzeniu oprogramowania, ale wystarczy zamienić słowo „oprogramowanie” na „produkt” (mieszczący w sobie zarówno dostarczanie dóbr, jak i usług) i mamy uniwersalne podejście AGILE do zastosowania we wszystkich możliwych branżach biznesu.

Podsumowując: podejście do pracy można nazwać zwinnym, jeżeli tworząc rozwiązanie (produkt/usługę), **BARDZIEJ CENI SIĘ:**

1. Ludzi i interakcje od procesów i narzędzi.
2. Działający produkt od szczegółowej dokumentacji.
3. Współpracę z klientem od negocjacji umów.
4. Reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Ot i cały AGILE. Żadnych narzędzi, segregatorów z zasadami, wysublimowanych metod, nakazów, zakazów. Cztery linijki tekstu. Podejście. „Mindset”. Priorytety. Kierunek. I tyle.