

Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

**Część I - Zwinność biznesowa
i zwinne zarządzanie celami**

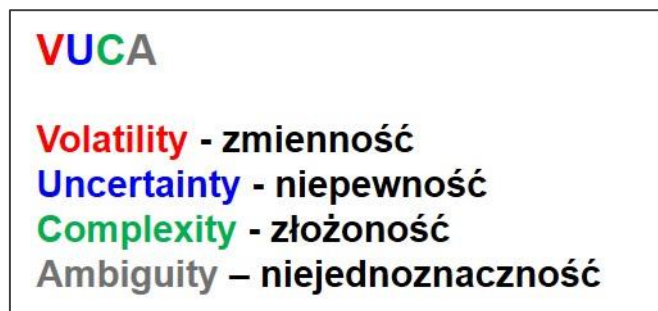
Cel i odbiorcy Przewodnika:

Przewodnik „Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy” ma na celu dostarczyć menedżerom, jak i ich współpracownikom – przede wszystkim spoza obszaru IT -podstawową wiedzę nt. zwinnych technik zarządzania produktem, projektem i pracami, składających się na podejście zwinne (Agile).

Podejście zwinne (Agile) obejmuje dwa główne aspekty:

1. Mind-set, czyli sposób myślenia lub mówiąc inaczej: model mentalny oraz
2. Metody i techniki dotyczące:
 - a. Pracy operacyjnej, projektowej i produktowej
 - b. Pracy i współpracy ludzi w firmie i zespole.

Należy jednak pamiętać, że podejście zwinne/Agile, zarówno mind-set jak i metody i techniki pracy, stanowi tylko narzędzie do celu, jakim jest efektywne funkcjonowanie i zapewnienie stałego rozwoju firmy we współczesnych czasach, w środowisku biznesowym, określanym akronimem VUCA (zob. ramkę poniżej). Warunkiem realizacji tego celu jest to, by firma, jej zespoły oraz pracownicy charakteryzowali się umiejętnością dopasowania się do szybko zmieniających się warunków oraz umiejętnością radzenia sobie z tą niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. Te umiejętności można określić mianem zwinności (ang. agility).



Słownik Meriam-Webster definiuje agility jako „cechę lub stan bycia zwinnym (agile)”. Do mnie najbardziej trafia określenie Jima Highsmitha: „Agility to zdolność zarówno tworzenia, jak i odpowiadania na zmiany w celu uzyskiwania zysków w turbulentnym środowisku biznesowym. Zwinność to umiejętność równoważenia elastyczności i stabilności”.

Struktura przewodnika odzwierciedla dwa w/w aspekty podejścia zwinnego, tj. mind-set, czyli model mentalny oraz metody i techniki, prezentując je w kolejnych rozdziałach.

Przewodnik otwiera rozdział przedstawiający zarówno zwinność (ang. agile), jak i zwinność biznesową (ang. business agility), bez zrozumienia których stosowanie technik zwinnych nie przyniesie spodziewanych rezultatów, co potwierdzają doświadczenia wielu firm w kraju, jak i na świecie, a także moje własne.

Po tym rozdziale Przewodnika znajdują się zwięzłe opisy najbardziej przydatnych – moim zdaniem - technik zwinnych, podzielonych na:

- Techniki pracy operacyjnej, projektowej i produktowej oraz
- Techniki pracy i współpracy ludzi.

Przewodnik przeznaczony jest przede wszystkim dla menedżerów oraz specjalistów spoza obszaru IT (gdzie podejście zwinne znajduje najszersze zastosowanie) - zarówno z firm w których komponent IT

odgrywa ważną rolę (np. banki, telekomy), jak i z firm typowo produkcyjnych, czy usługowych - którzy chcieliby zdobyć wiedzę nt. technik zwinnych i możliwości ich praktycznego zastosowania w swoim środowisku biznesowym. Techniki zwinne – zastosowane w sposób profesjonalny - mogą przynieść im i ich firmom znaczne korzyści biznesowe (np. takie, jak przedstawione na stronie 6).

Przewodnik – zdaniem autora – będzie także przydatny dla menedżerów, jak i specjalistów z obszaru IT, gdyż w prosty i praktyczny sposób wyjaśnia zwinność i techniki zwinne, dostarczając odpowiedzi na następujące pytania:

- Cemu służy konkretna technika, czyli: jaki jest cel jej stosowania?
- Kto może wykorzystywać konkretną technikę?
- Jak w praktyce wykorzystywać konkretną technikę?

oraz podając źródła dalszych, bardziej szczegółowych informacji nt. każdej techniki zwinnej.

Przewodnik – wg zamierzeń autora – będzie rozwijany, oczywiście ... metodą zwinną, iteracyjnie po zebraniu od jego czytelników feedbacku oraz sugestii zagadnień, jakie warto by przedstawić w jego kolejnych wydaniach.

Dlatego też będę bardzo wdzięczny za wszelkie uwagi, komentarze oraz propozycje udoskonalenia i dalszego rozwoju Przewodnika.

Z góry dziękuję i życzę inspirującej lektury oraz wielu praktycznych zastosowań przedstawionych w Przewodniku technik oraz uzyskania korzyści wynikających z ich stosowania.

Spis treści i lista technik zwinnych przedstawionych w Przewodniku:

1. Zwinność (ang. Agile) oraz zwinność biznesowa (ang. Business Agility) przedstawia czym jest Agile oraz zwinność biznesowa, a także opisuje Agile mind-set, będący warunkiem efektywnego stosowania technik zwinnych	5
2. Zwinne zarządzanie celami projektu/produktu oraz firmy metodą OKR (Objectives Key Results)	10
3. Techniki zwinne dotyczące budowy produktu: od idei produktu, poprzez strategię produktu, mapę drogową produktu do Rejestru Produktu (ang. Product Backlog), takie, jak:	13
• Techniki tworzenia wizji produktu	15
• Strategia produktu oraz Mapa drogowa produktu	16
• Mapowanie oddziaływania (ang. Impact Mapping)	18
• Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping)	19
• Budowanie Rejestru Produktu	
4. Scrum – podejście do budowania produktu, zdefiniowanego poprzez Rejestr Produktu stosujące podejście iteracyjne, czyli krótkie cykle planowania – realizacji – prezentacji produktu – zbierania feedbacku i wyciągania wniosków dla kolejnych iteracji	25
5. Kanban – podejście do zarządzania projektami, produktami, pracy operacyjnej oraz doskonalenia, bazujące na przepływie i zarządzaniu przepływem (ang. Flow, Flow Management)	28
6. Szacowanie prac metodą rozmiaru koszulek (ang. T-shirt)	32
7. Doskonalenie sposobu pracy, obejmujące :	33
• Technikę doskonalenia nazywaną Kata	34
• Wybrane techniki stosowane podczas retrospektywy prac	35
8. Techniki dotyczące pracy i współpracy ludzi w firmie i zespole:	40
• Wybrane techniki współpracy ludzi nazywane mianem Liberating Structures	40
• Technika Moving Motivators	42

Części 2-6 dotyczą zwinnych technik mających zastosowanie w poszczególnych zagadnieniach cyklu życia produktu, natomiast część 7 (Doskonalenie sposobu pracy) prezentuje wybrane techniki doskonalenia, jednej z najważniejszych zasad podejścia zwinnego, znajdujące zastosowanie na wszystkich etapach cyklu życia produktu.

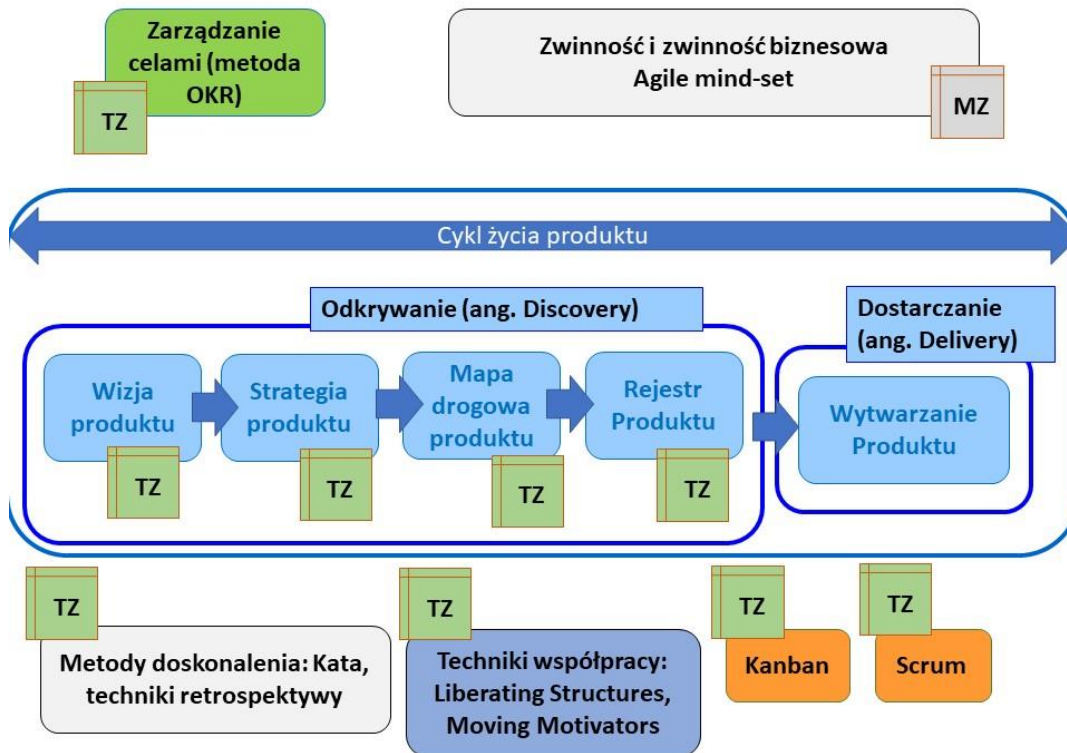
Na poniższym rysunku przedstawiono w schematyczny sposób cykl życia produktu, obejmujący dwie fazy:

1. Odkrywanie (ang. Discovery)
2. Dostarczanie (ang. Delivery)

Oraz:

- Techniki (oznaczone: TZ)
- Myślenie zwinne (oznaczone MZ)

opisane w Przewodniku, a znajdujące zastosowanie w tych fazach cyklu życia produktu.



1. Zwinność (ang. Agile) oraz zwinność biznesowa (ang. Business Agility)

Agile to pojęcie, którego narodziny związane są z ogłoszeniem Manifestu Agile (ang. agile – zwinny, sprawny), co miało miejsce w lutym 2001 r. w Snowbird w stanie Utah (USA), podczas spotkania 17 osób stosujących i promujących nowe metody wytwarzania oprogramowania.

Agile jako pojęciu, przypisuje się co najmniej dwa znaczenia.

1. Agile to sposób myślenia (ang. mindset) o zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami, obejmującymi konkretne prace, projekty, produkty i całe organizacje. Cechami charakterystycznymi tego sposobu zarządzania są między innymi:
 - a. Duża częstotliwość i wysoka efektywność dostarczania i analizy produktu pracy
 - b. Orientacja na priorytety oraz wartości i potrzeby biznesowe
 - c. Praca w krótkich iteracjach i dostarczanie rozwiązania, produktu, usługi w każdej iteracji
 - d. Uwzględnienie zmienności środowiska, otoczenia, wymagań - otwartość na zmiany, poprzez elastyczną adaptację do zmieniających się okoliczności, czyli podejście nazywane: „Inspect and adapt”
 - e. Ścisła i partnerska współpraca stron, np. Klient – Dostawca, lub: Biznes – IT (w firmie);
 - f. Transparentność informacji, działań, intencji, popełnianych błędów, itp.
2. Agile – to zbiór zwinnych metod pracy, planowania i wytwarzania produktów np. oprogramowania, realizacji i zarządzania projektem, takich jak Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Disciplined Agile (DA), których wspólnym mianownikiem są:
 - wartości oraz zasady określone w Manifestie Agile,
 - a które wykorzystują różne techniki zwinnej pracy i zwinnego zarządzania.

Przewodnik niniejszy proponuje następujące określenie czym jest Agile:

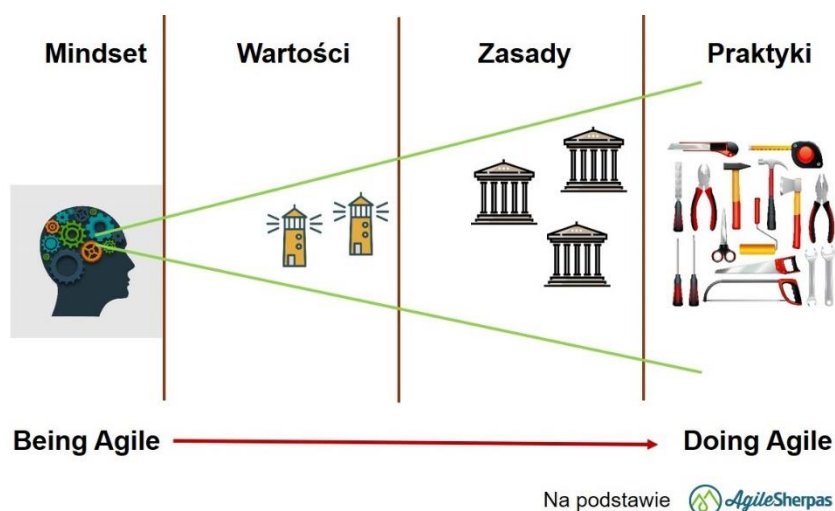
Podejście Agile to:

- Zbiór metod i technik - pracy i zarządzania pracami, projektami i produktami oraz - pracy i współpracy ludzi ORAZ
- Sposób myślenia o biznesie, świecie VUCA i „mojej” roli w firmie

Podejście Agile zorientowane jest na dostarczanie wartości:

- Klientom
- Organizacji stosującej Agile
- Pracownikom organizacji stosującej Agile.

Cztery elementy podejście Agile przedstawia poniższy rysunek.



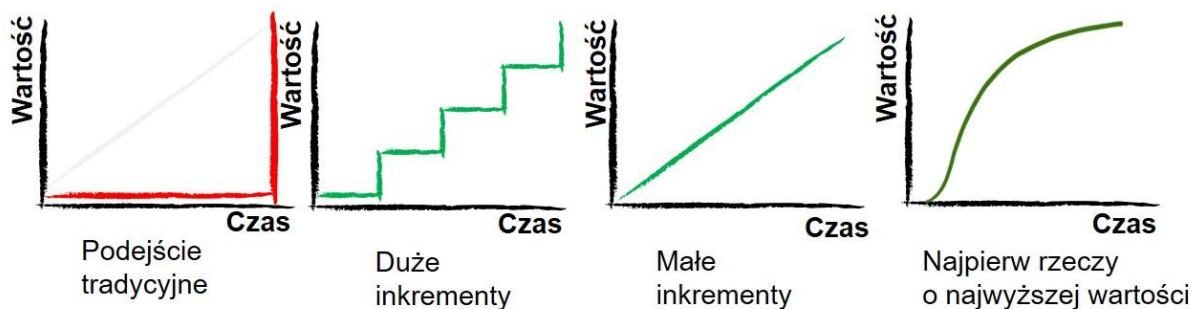
<https://www.agilesherpas.com/blog/benefits-of-agile-marketing>

Oczekiwane Korzyści podejścia zwinnego (Agile):

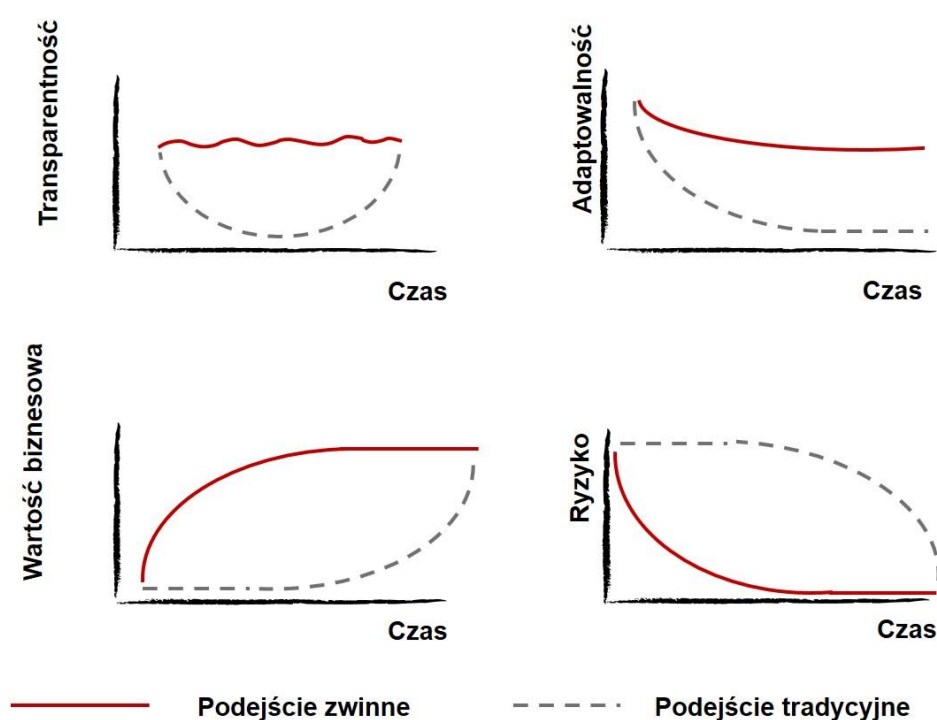
1. Możliwość wykonania/dostarczenia produktu w krótszym czasie, dostarczanie elementów produktu szybciej, w krótkich iteracjach
2. Możliwość szybszego dostarczania, analizy i rozliczania stworzonych produktów projektu na koniec iteracji, w sposób przyrostowy
3. Możliwość elastycznej modyfikacji zakresu produktu w ramach określonych przez Klienta i Wykonawcę
4. Możliwość lepszej i efektywniejszej współpracy Klienta i Wykonawcy, dzięki podejściu opartemu z założenia na:
 - Współpracy Klienta i Wykonawcy
 - Precyzyjnym określeniu ról i odpowiedzialności stron i uczestników projektu
 - Pracy w krótkich iteracjach, pozwalających na szybkie uzyskanie przez obie strony zarówno rezultatów, jak i informacji zwrotnej nt. tego rezultatu oraz dokonywanie usprawnień w sposobie pracy oraz odpowiednich modyfikacjach zakresu prac
5. Możliwość zakończenia współpracy stron w momencie gdy Klient uznał, że uzyskał spodziewane efekty biznesowe, przy jednoczesnym zabezpieczeniu interesów Wykonawcy
6. Możliwość – dzięki punktom (1) – (5) powyżej - szybszego i efektywniejszego uzyskania przez Klienta rezultatów biznesowych projektu.

Dostarczanie wartości: porównanie podejścia tradycyjnego i zwinnego

Porównanie z punktu widzenia dostarczania wartości, czyli w konsekwencji korzyści biznesowych (oś pionowa) w czasie (oś pozioma) podejścia tradycyjnego, (często określanego jako podejście kaskadowe, lub – z angielska - waterfallowe) oznaczonego kolorem czerwonym oraz wariantów podejścia zwinnego, oznaczonego kolorem zielonym przedstawia poniższy rysunek.



Porównanie podejścia zwinnego i tradycyjnego pod kątem czterech – ważnych z biznesowego punktu widzenia - kryteriów przedstawia kolejny rysunek.



Podejście Agile może być stosowane w określonych warunkach. Warunki stosowania podejścia Agile przedstawione są w poniższej tabeli.

Warunki	Sprzyjające	Niesprzyjające
Otoczenie rynkowe	Preferencje klienta i opcje rozwiązania zmieniają się często	Warunki rynkowe są stabilne i przewidywalne
Zaangażowanie Klienta	Ścisła współpraca oraz szybki feedback (informacja zwrotna) są możliwe	Wymagania są jasne na początku pac i pozostaną stałe
Typ innowacji	Problemy są złożone, rozwiązania są nieznane, zakres nie jest precyzyjnie zdefiniowany. Specyfikacja produktu może się zmieniać. Kreatywne punkty	Podobna praca była wykonana wcześniej, a innowatorzy sądzą, że rozwiązanie jest jasne. Szczegółowa specyfikacja oraz plany pracy mogą być określone

	zwrotne oraz „time-to market” są bardzo istotne. Kros-funkcjonalna współpraca jest niezbędna.	z dużym poziomem pewności i powinny być respektowane. Problemy mogą być rozwiązane sekwencyjnie w funkcjonalnych silosach.
Modularność pracy	Przyrostowe budowanie produktu dostarcza wartość dla klienta, który może stosować ten produkt. Praca może być podzielona na części i realizowana w szybkich (krótkich) iteracyjnych cyklach. Zmiany wprowadzane na ostatni moment” są zarządzalne.	Klienci nie mogą zacząć testowania części produktu, o ile nie powstał cały produkt. Zmiany wprowadzane na ostatni moment” są drogie lub niemożliwe.
Wpływ pośrednich błędów	Błędy stanowią wartościową naukę.	Błędy mają katastrofalny wpływ.

Źródło: Embracing Agile, Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, Hirotaka Takeuchi:

<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile?autocomplete=true>

Pojęciem szerszym niż podejście zwinne (Agile) jest zwinność (ang. agility) i odnosząca się do świata biznesu zwinność biznesowa (ang. business agility).

Zwinność to: szybkie reagowanie na zmiany (biznesowe, technologiczne, wymagań, itp.), dostosowywanie się do tych zmian, a także aktywne kreowanie różnych zmian, dla uzyskiwania rezultatów biznesowych w środowisku VUCA oraz dla uzyskiwania satysfakcji i zadowolenia pracowników.

Zwinność biznesowa to zdolność zarówno tworzenia, jak i odpowiadania na zmiany, zachodzące zarówno wewnątrz organizacji (np. zmiana strategii, pracownicy z nowymi kompetencjami, powstawanie nowych produktów), jak i na zewnątrz (nowe technologie, nowe produkty konkurencji, nowe oczekiwania odbiorców, nowe nawyki i postawy) w celu realizacji misji i strategii, a także uzyskiwania zysków (finansowych, jak i nie finansowych). Zwinność to także umiejętność równoważenia elastyczności i stabilności.

Na poziomie operacyjnym zwinność biznesową można uzyskać stosując zwinne metody pracy, zwinne metody zarządzania projektami i zarządzania produktami, a także zwinny sposób działania i myślenia.

Zwinność na poziomie operacyjnym to:

- Szybkie dostarczanie rezultatów biznesowych, poprzez szybkie dostarczanie produktów wytwarzanych w krótkich (tydzień, 2 tygodnie, itp.) odcinkach czasu zwanych iteracjami oraz uzyskiwanie od użytkowników/odbiorców produktu na koniec każdej iteracji informacji zwrotnej nt. otrzymanej wartości i dostarczających je produktów
- Zorientowanie na efektywność, wydajność i przewidywalność tego w jaki sposób praca zostanie zrealizowana
- Poszukiwanie odpowiedniej równowagi pomiędzy efektywnością, wydajnością i przewidywalnością tego w jaki sposób praca zostanie zrealizowana, gdzie
 - Efektywność to dostarczanie tego co chce klient, w czasie, w którym klient chce by było to dostarczone
 - Wydajność to alokowanie dostępnych zasobów ekonomicznych tak optymalnie, jak to tylko możliwe, w celu dostarczenia wartości

- Większa przewidywalność to możliwość dokładniejszego prognozowania terminu dostarczenia wartości przy akceptowalnym przez odbiorcę stopniu niepewności
- Zorientowanie na współpracę biznesu z wykonawcami zarówno wewnętrznymi (np. IT), jak i zewnętrznymi (firma wdrożeniowa, software house)
- Przenoszenie coraz większej odpowiedzialności za dostarczane produkty oraz za zarządzanie pracami z poziomu menedżerów na zespoły wytwórcze (np. zespoły projektowe)
- Specyficzne role, ułatwiające realizację w/w punktów, takie, jak:
 - Scrum Master
 - Właściciel Produktu (Product Owner).

Zwinny mind-set

Zwinny mind-set, czyli sposób myślenia o świecie i biznesie, firmie, zespole, a także o swojej roli i podejściu do pracy i współpracy w firmie i zespole jest podstawą efektywnego i skutecznego stosowania wszelkich technik zwinnych.

Bez zwinnego mind-setu zwinne techniki będą stosowane w sposób mechaniczny i – mówię to na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń – po prostu nie przyniosą spodziewanych rezultatów i korzyści.

Listę najważniejszych składowych zwinnego mind-set'u przedstawia poniższy rysunek.

Mind-set (Being Agile):

- **Zmiany to normalność**
- **Świat jest złożony**
- **Dostarczanie wartości biznesowej to priorytet**
- **Pracownicy na pierwszym miejscu**
- **Praca zespołowa („MY”) i współpraca**
- **Uczenie się i doskonalenie oraz eksperymentowanie**
- **Transparentność i zaufanie**

Zwinność to także takie elementy, jak:

- Myślenie systemowe, całościowe (holistyczne)
- Traktowanie zmian jako normalność
- Zorientowanie na uzyskanie wartości biznesowej dzięki wytwarzanym produktom
- Ciągłe uczenie się i doskonalenie oraz eksperymentowanie
- Praca zespołowa (nacisk na: „MY”) i współpraca w zespole, między zespołami, między jednostkami organizacyjnymi.

2. Zwinne zarządzanie celami projektu/produktu oraz firmy metodą OKR (Objectives Key Results)

Metoda OKR (ang. Objective Key Results) to metoda zwinnego zarządzania celami firmy i jej obszarów biznesowych, a także zarządzania celami projektu, celami produktu. Metoda OKR obejmuje:

- Definiowanie celów firmy, projektu, produktu dla zdefiniowanych w firmie, w projekcie, w produkcie okresów, np. celów rocznych i skorelowanych z nimi celów kwartalnych
- Przeglądanie stanu realizacji celów zarówno w cyklach krótko-okresowych (np. 2-tygodnie), jak i ich przeglądanie i podsumowywanie w cyklach dłuższych (np. kwartalnych).

Metoda OKR w zarządzaniu projektami może być wykorzystana przez:

- Właściciela biznesowego projektu
- Kierownika projektu
- Właściciela produktu (Product Ownera)

do zdefiniowania i opisanego celów projektu i celów produktu, a także do zdefiniowania celów etapu prac oraz iteracji.

Metoda OKR obejmuje 3 następujące elementy:

1. Format zapisu celu, czyli trzy następujące elementy: Osiągnięcie - KR = Kluczowe Rezultaty oraz Akcje (wyjaśnione poniżej)
2. Proces zarządzania celami, obejmujący:
 - a. Ustalanie celów i synchronizację celów „w pionie” i „w poziomie”
 - b. Regularne przeglądanie stanu realizacji celów
3. Mind-set: sposób myślenia kadry zarządzającej oraz menedżerów, liderów i pracowników o firmie, celach biznesowych, „mojej” roli w firmie i zespole.

Powyższe trzy elementy muszą uwzględniać kontekst firmy i być do niego dopasowane.

Format zapisu celu obejmuje:

Osiągnięcie (Objective) = najważniejsze 1-2 osiągnięcia: co chcemy osiągnąć, zmienić

Osiągnięcie powinno być:

- Jakościowe, inspirujące i ekscytujące, łatwe do zapamiętania
- Wyrażone językiem zespołu, zrozumiałe dla pracowników
- Wspierające cele wyższego poziomu
- Podobne do misji, lecz dla krótszego odcinka czasu
- Definiowane dla firmy i/lub zespołu.

Kluczowe Rezultaty (Key Results) = kluczowe 3-4 rezultaty dla jednego Osiągnięcia

Kluczowe Rezultaty:

- Odpowiadają na pytanie: „Jak poznamy, że zrealizowaliśmy nasze Osiągnięcie?”
- Muszą być mierzalne lub binarne, dostarczając odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu Osiągnięcie zostało zrealizowane?
- Powinny mieć postać: Od X (wartość) do Y (wartość) w okresie T (czas, np. kwartał)
- Opisane są jako rezultaty (ang. Outcome), a nie jak zadania
- Są ambitne, trudne do osiągnięcia
- Zwykle występują 3-4 Kluczowe Rezultaty dla 1-ego Osiągnięcia, gdyż opisują różne aspekty tego Osiągnięcia
- Doprecyzowują Osiągnięcie.

Osiągnięcie oraz Kluczowe Rezultaty razem definiują cel.

Akcje (działania) są metodą uzyskania Kluczowych Rezultatów, czyli osiągnięcia celu.

Akcje (ang. Actions) - konkretne działania (akcje) dla uzyskania Kluczowego Rezultatu:

Akcje:

- To konkretne: projekty, inicjatywy, działania
- Są określane dla każdego KR
- Służą osiągnięciu Kluczowego Rezultatu
- Powinny być traktowane jako hipoteza.

Proces OKR-owy obejmuje:

- Określanie celów rocznych i kwartalnych
- Uzgodnianie i koordynację zdefiniowanych celów: „w pionie” i „w poziomie”
- Przegląd stanu realizacji celów oraz wyciąganie wniosków i adaptację/uczenie się.

Proces OKR-owy zwykle składa się z następujących kroków:

- Określenie strategii firmy
- Planowanie celów rocznych firmy
- Kwartalny cykl:
 - Określenie kluczowych celów firmy przez Zarząd i liderów
 - Planowanie celów kwartalnych obszarów biznesowych/zespołów
 - Uzgodnienia i koordynacja celów: „w pionie” i „w poziomie”
- Krótko-okresowy przegląd realizacji celów (np. co 2 tygodnie)
- Okresowy (kwartalny) przegląd i podsumowanie celów oraz planowanie celów na kolejny okres.

Zastosowanie metody OKR w zarządzaniu produktem – Cel Produktu i Cel Sprintu

Metoda OKR znajduje zastosowanie m.in. w zarządzaniu produktem. W takiej sytuacji można wyodrębnić cel „większy”, dotyczący dłuższego horyzontu czasowego oraz cel „mniejszy” - krótkookresowy.

W przypadku stosowania podejścia Scrum tym „większym celem” będzie Cel Produktu. Cel „mniejszy”, dotyczący krótszego odcinka czasu, to oczywiście Cel Sprintu w Scrum. I tak, jak to opisano w Scrum Guide 2020, realizacja celu i sekwencji celów „mniejszych” ma prowadzić do osiągnięcia celu „większego”, czyli Celu Produktu.

Do opisu zarówno celu „większego” (Cel Produktu), jak „mniejszego” (Cel Sprintu) można wykorzystać dwa podstawowe elementy metody OKR, tj.:

1. Osiągnięcie, czyli „jakościowy”, inspirujący, trafiający do serca opis stanu przyszłego produktu
2. Kilka mierników, czyli konkretnych miar (najlepiej - jak to miara - mierzalnych!) precyzyjnie opisujących ten przyszły stan produktu. Te mierniki powinny w pierwszej kolejności dotyczyć aspektów biznesowych, czyli odpowiedzi na pytanie A PO CO ten produkt? Mogą też, zwłaszcza w pierwszych etapach (czyli sprintach Scrum) dotyczyć aspektów czysto produktowych, np. mamy to i to.

Teraz spójrzmy na oba te elementy oczami właściciela produktu (Product Owner). Przecież jeśli jestem doświadczonym menedżerem z biznesu i mam odpowiadać za stworzenie produktu, to – jeśli jestem osobą doświadczoną, myślącą biznesowo, osobą zainteresowaną korzyściami, jakie ma dostarczyć produkt, to powinienem „mieć w głowie” zarówno ten opis jakościowy (punkt (1)), jak i te mierniki – uwaga: najlepiej kilka! (czyli punkt (2)) produktu.

Przykład: Celu Produktu i Celu Sprintu opisane metodą OKR

Jakiś czas temu współpracowałem z dużą organizacją, która chciała usprawnić funkcjonowanie swojego Call Center. W tej organizacji właściciel biznesowy (czyli PO) sformułował pierwszy składnik celu, czyli nasze Osiągnięcie, czyli Cel Produktu w Scrum jako: Nasz Call Center działa jak szwajcarski zegarek: precyzyjnie i efektywnie i bez żadnych zakłóceń. Czy takie sformułowanie jest inspirujące, wciągające i zachęcające do pracy, pokazujące intrygujący cel? Sami odpowiedzcie na to pytanie.

A te mierniki celu? Było to m.in.:

- a. Liczba zgłoszeń do Call Center w zdefiniowanej jednostce czasu
- b. Mediana czasu poświęconego na rozwiązanie zgłoszonego do Call Center problemu
- c. Ocena zadowolenia przez Biznes współpracy z Call Center
- d. Ocena zadowolenia pracowników z pracy w Call Center.

I w ten sposób mieliśmy cel produktu (choć jeszcze w Scrum Guide nie było takiego pojęcia). W analogiczny sposób – czyli za pomocą Osiągnięcia oraz rezultatów i ich mierników - były definiowane cele kolejnych sprintów. Każdy cel sprintu także składał się z dwóch elementów:

1. Osiągnięcia, czyli „jakościowego”, inspirującego, trafiającego do serca opisu stanu przyszłego - czyli na koniec sprintu - produktu, który ma w głowie właściciel biznesowy i dla którego sformułował Cel Produktu
2. Kilka mierników, czyli konkretnych miar (najlepiej - jak to miara - mierzalnych!) doprecyzowujących odpowiedź na pytanie: a po czym poznamy, że cel sprintu (opisany w (1)) został osiągnięty? W pierwszych iteracjach pracy nad produktem (czyli sprintach Scrum) te mierniki dotyczyły zarówno aspektów czysto produktowych, czyli uzyskania pewnych komponentów, niezbędnych dla późniejszego uzyskania mierników biznesowych, jak i samych mierników biznesowych. Wszystko po to, by w kolejnych iteracjach stale mieć przed oczyma odpowiedź na pytanie: A PO CO budujemy ten produkt?

Przykład celu iteracji (sprintu)? Tym razem nie odpowiem „Proszę bardzo”. Tym razem powiem: pomyślcie sami. Macie przecież - powyżej - zwięzły opis metody definiowania celu, macie „głowy na karku”. Znacie też swój kontekst biznesowy i swoje produkty. Na pewno więc poradzicie sobie.

Przykład: cele niedużej firmy doradczo-szkoleniowej definiowane metodą OKR

Cel roczny firmy:

O: Jesteśmy Kolumbem w stosowaniu gier i symulacji w zarządzaniu

KR-1: Poziom sprzedaży usług obejmujących gry i symulacje wzrasta z poziomu X1 do X2 tys. PLN

KR-2: Liczba pisemnych referencji usług obejmujących gry i symulacje wzrasta do poziomu Y2

KR-3: Liczba zapytań ofertowych o usługi obejmujących gry i symulacje wzrasta do Z2

KR-4: Liczba kandydatów do pracy w firmie „z polecenia pracowników” wzrasta z P1 do P2

Cele kwartalne (Q2) Działu Realizacji Usług:

O: Rakieta realizacyjna gotowa do startu

KR-1: Zrealizowane usługi obejmujące gry i symulacje na poziomie X3 tys. PLN

KR-2: Zdobyte 2 pisemne referencje usług obejmujących gry i symulacje

KR-3: Liczba zapytań ofertowych o usługi obejmujących gry i symulacje wynosi Z3

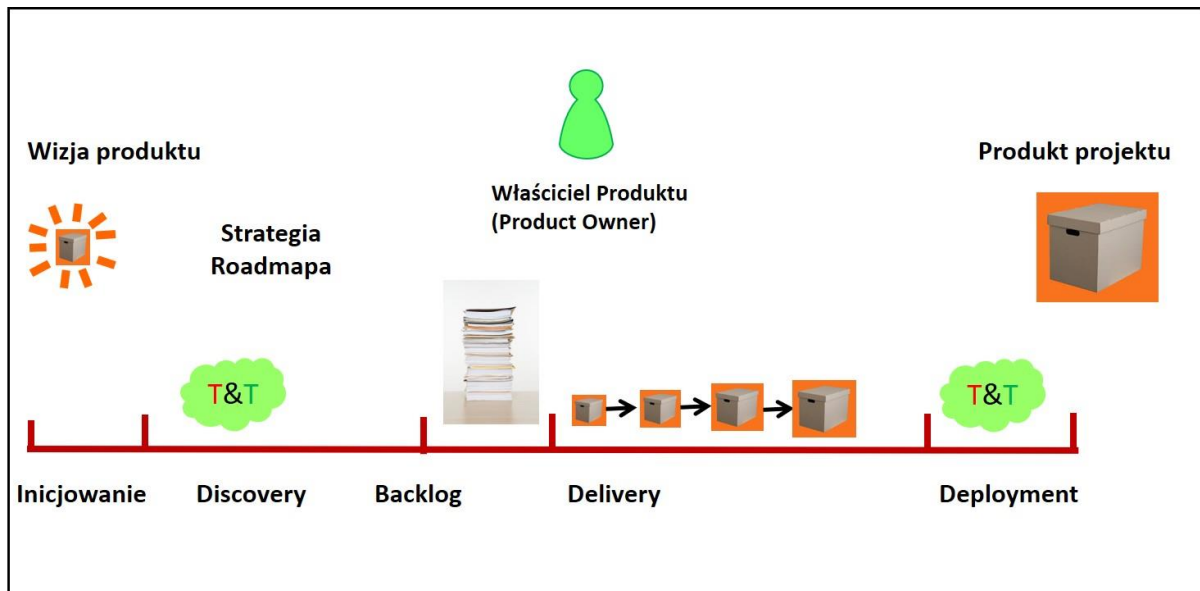
KR-4: Przygotowane i przetestowane 2 nowe usługi obejmujące gry i symulacje

Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

Część II - Techniki zwinne dotyczące budowy produktu

3. Techniki zwinne dotyczące budowy produktu

Bardzo dużym obszarem zastosowania technik zwinnych jest zarządzanie produktem w jego pełnym cyklu: od idei produktu, poprzez strategię produktu, rejestr produktu do zbudowania produktu, a następnie przekazania klientowi lub użytkownikom. Ten pełny cykl życia produktu przedstawia poniższy rysunek (na którym T&T oznacza Tools & Techniques).



Metody zwinnego zarządzania i zwinnej pracy bardzo mocno akcentują właśnie zarządzanie produktem, zwracając jednocześnie uwagę na szereg słabości tradycyjnego zarządzania projektem. Temat ten – niezwykle praktyczny i interesujący - jest jednak poza zakresem niniejszego Przewodnika.

W następnej części Przewodnika zostaną więc przedstawione techniki zwinne dotyczące odkrywania produktu (ang. discovery), w szczególności dotyczące takich zagadnień, jak:

- Tworzenie wizji produktu
- Budowanie strategii produktu oraz mapy drogowej produktu (ang. roadmap)
- Przekształcenie pomysłu na produkt lub usługę w produkt/usługę, a w przypadku produktów IT lub zawierających komponenty IT, na funkcjonalności produktu
- Budowanie planu etapów rozwoju produktu
- Budowanie Rejestru Produktu.

W kolejnych częściach Przewodnika zostaną przedstawione techniki zwinne dotyczące dostarczania wymyślnego produktu: podejście Scrum dotyczące wytwarzania i dostarczania produktu, opisanego w postaci Rejestru Produktu, technika pracy iteracyjnej dotycząca zarówno produktów, projektów, jak i działalności operacyjnej oraz podejście Kanban, także dotyczące wytwarzania produktu, lecz bazujące na idei zarządzania przepływem (ang. flow management).

3.1. Techniki tworzenia wizji produktu

Praca nad produktem zwykle zaczyna się od stworzenia wizji produktu, określającej:

- Jaki produkt będzie budowany
- Dlaczego z biznesowego punktu widzenia warto budować ten produkt
- Kto będzie użytkownikiem produktu i dlaczego będzie chciał produkt użytkować.

Wizja produktu opisuje generalny cel produktu lub usługi, a czasem także cele projektu mającego dostarczyć produkt, jak i zwięźle sam produkt. Tak opisana wizja ma realizować cele strategiczne firmy tworzącej produkt.

Wizja powinna być:

- Ekscytująca
- Jasna i zwięzła
- Spójna.

Najczęściej stosowane metody opisu wizji to:

- Product box
- Elevator statement
- Komunikat prasowy
- Landing page.

Są one opisane poniżej.

Product box ma formę pudełka w którym „umieszczony” jest produkt. Celem techniki jest zwrócenie uwagi na różne aspekty produktu, takie jak:

- Nazwa produktu, jego elementy graficzne
- Kluczowe elementy opisu produktu
- Możliwości zastosowania produktu
- Wymagania związane z produktem i jego zastosowaniem.

Technika **Elevator statement** polega na przygotowaniu bardzo zwięzłej wypowiedzi nt. produktu, jaką dałoby się przedstawić w windzie podczas bardzo krótkiego spotkania z ważnym decydem lub inwestorem. Wypowiedź powinna składać się z następujących elementów:

- FOR: Dla kogo jest produkt?
- WHO: Potrzeba lub korzyści odbiorcy lub użytkownika związane z produktem
- THE: nazwa produktu
- IS A: kategoria produktu
- THAT: najważniejsza korzyść, jaką produkt dostarcza
- UNLIKE: kto lub co stanowi konkurencję dla produktu
- OUR PRODUCT: co wyróżnia „nasz” produkt.

Technika **Komunikat prasowy** polega na przygotowaniu informacji o planowanym produkcie w formie komunikatu prasowego, zawierającego następujące informacje:

- Kto? Co?
- Gdzie? Kiedy?
- Jak? Dlaczego?
- Z jakim skutkiem?

3.2. Strategia produktu i Mapa drogowa produktu (ang. Product Roadmap)

Kolejnym krokiem budowy produktu jest stworzenie strategii produktu. Techniką zwinną pozwalającą na zwięzłe, a jednocześnie precyzyjne opisanie strategii produktu, często wraz ze stworzoną wcześniej wizją produktu jest kanwa (szablon), przedstawiony na poniższych rysunkach.

Pierwszy z tych rysunków prezentuje uproszczoną, skróconą wersję opisu strategii produktu, zawierającą takie elementy, jak:

- Grupa docelowa
- Potrzeba lub problem adresowany przez produkt
- Opis produktu, w szczególności jego wyróżniki
- Cele biznesowe związane z budową produktu.

Kanwa w wersji rozbudowanej – przedstawiona na drugim rysunku - zawiera szereg dodatkowych informacji.

Przygotowanie strategii produktu polega na wpisaniu do kanwy poszczególnych informacji. Najefektywniejszą metodą pracy nad strategią jest przeprowadzenie warsztatu z udziałem zainteresowanych interesariuszy, takich jak:

- Właściciel produktu (Product Owner)
- Zespół budujący produkt
- Przedstawiciele obszaru sprzedaży i marketingu
- Przyszli odbiorcy i/lub użytkownicy produktu.

WIZJA PRODUKTU Jaka jest wizja, nadrzędny cel stworzenia produktu?			
GRUPA DOCELOWA  Do jakiego segmentu rynku adresowany jest produkt? Kim są docelowi klienci i użytkownicy?	POTRZEBY  Jaki problem produkt rozwiązuje? Jakie są korzyści z jego wprowadzenia?	PRODUKT  Co to za produkt? Co czyni go wyjątkowym? Czy można go stworzyć?	CELE BIZNESOWE  Jakie korzyści produkt przyniesie firmie? Jakie są cele biznesowe?

WIZJA PRODUKTU Jaka jest wizja, nadrzędny cel stworzenia produktu?			
<p>GRUPA DOCELOWA</p>  <p>Do jakiego segmentu rynku adresowany jest produkt? Kim są docelowi klienci i użytkownicy?</p>	<p>POTRZEBY</p>  <p>Jaki problem produkt rozwiązuje? Jakie są korzyści z jego wprowadzenia?</p>	<p>PRODUKT</p>  <p>Co to za produkt? Co czyni go wyjątkowym? Czy można go stworzyć?</p>	<p>CELE BIZNESOWE</p>  <p>Jakie korzyści produkt przyniesie firmie? Jakie są cele biznesowe?</p>
<p>KONKURENCJA</p>  <p>Kim są główni konkurenci produktu? Jakie są ich główne silne i słabe strony?</p>	<p>ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW</p>  <p>W jaki sposób produkt będzie przynosił dochód? Jakie mogą istnieć źródła przychodów?</p>	<p>CZYNNIKI KOSZTOWE</p>  <p>Jakie są główne czynniki generujące koszty opracowania, marketingu, sprzedaży i wsparcia produktu?</p>	<p>KANAŁY</p>  <p>Jak produkt będzie wprowadzany na rynek i sprzedawany? Czy te kanały obecnie istnieją?</p>

Opisana w powyższy sposób strategia produktu często uzupełniana jest tzw. Mapą drogową produktu. Mapa wykorzystywana jest w kolejnym kroku pracy nad produktem. Jej celem jest przedstawienie w prosty i czytelny sposób ramowego planu prac nad produktem, obejmującego zwykle elementy przedstawione na poniższym rysunku.

Przykład Mapy produktu

Data	Q2	Q3	Q4
Nazwa produktu	MPV (wersja 1)	Wersja 2	Wersja 3
Cel produktu	Pomoc użytkownikom w uświadomieniu ich nawyków żywieniowych i pozyskanie wstępnej bazy klientów	Pomoc użytkownikom w poprawieniu ich nawyków żywieniowych i powiększenie bazy użytkowników	Pomoc użytkownikom w nabraniu formy i generowanie przychodów ze sprzedaży w ramach aplikacji
Funkcjonalności produktu	<ul style="list-style-type: none"> Dashboard zdrowego żywienia Integracja z inteligentnymi zegarkami i urządzeniami do fitnessu 	<ul style="list-style-type: none"> Przepisy i listy zakupów Integracja z mediami społecznościowymi 	<ul style="list-style-type: none"> Spersonalizowane urządzenie (coach) Utrata wagi Integracja z wagami
Mierniki biznesowe	Być wśród 10 najlepszych aplikacji diabetologicznych na rynku po 6 miesiącach od startu	Liczba aktywacji, zaangażowanie (czas użytkowania), NPS	Przychody ze sprzedaży aplikacji 2, 4, 6, 8, 10 tygodni po wypuszczeniu na rynek

3.3. Mapowanie oddziaływania (ang. Impact Mapping)

Mapowanie oddziaływania to metoda pozwalająca na szybkie i uwzględniające wszystkie najważniejsze aspekty (tj. cel, aktorzy, produkty) opisanie sposobu przekształcenia pomysłu na produkt lub usługę w produkt/usługę, a w przypadku produktów IT lub zawierających komponenty IT na funkcjonalności produktu IT.

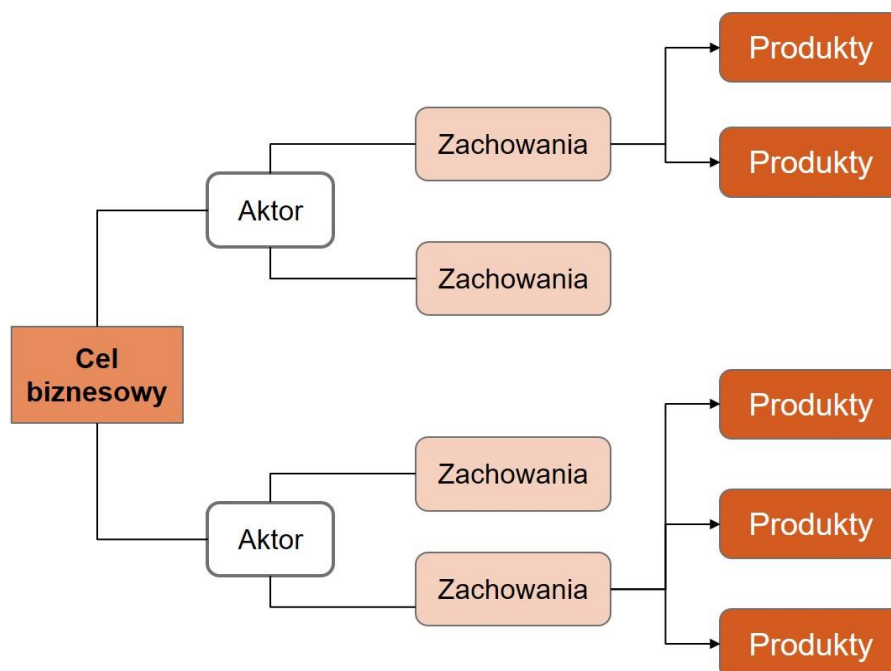
Mapowanie oddziaływania może być wykorzystane zarówno przez kierownika projektu, przez właściciela produktu, a także przez zespół projektowy do określenia celów projektu i/lub produktu oraz do powiązania tych celów z tzw. aktorami i produktami, a następnie do określenia głównych produktów, umożliwiających zrealizowanie zdefiniowanych w pierwszym kroku celów.

Mapowanie oddziaływania obejmuje następujące kroki:

1. Definiowanie celów biznesowych
2. Analiza zachowania aktorów (ang. impacts) wspierających osiągnięcie celów biznesowych
3. Ocena i analiza produktów powiązanych z zachowaniami aktorów
4. Budowanie Rejestru Produktu.

Metoda umożliwia więc opisanie tworzonego produktu i jego kontekstu biznesowo-użytkowego w zwięzły sposób, na jednym rysunku.

Strukturę Mapy oddziaływania przedstawia poniższy rysunek.



Poszczególne elementy Mapy definiowane są w następujący sposób:

Cel:

- Odpowiada na pytanie: dlaczego chcemy budować produkt
- Określa dlaczego produkt będzie przydatny
- Eksploruje problem biznesowy, wymagający rozwiązania.

Aktorzy to osoby i/lub role:

- Kreujące pożądane rezultaty/efekty
- Mogące utrudniać lub przeszkadzać w uzyskaniu rezultatów

- Będące konsumentami lub użytkownikami produktu
- Na które wpływa produkt lub rezultat biznesowy.

Zmiany zachowania, czyli oddziaływania opisują:

- Zachowania aktorów, zwłaszcza te prowadzące do uzyskania rezultatów biznesowych, jak i zachowania utrudniające ich uzyskanie.

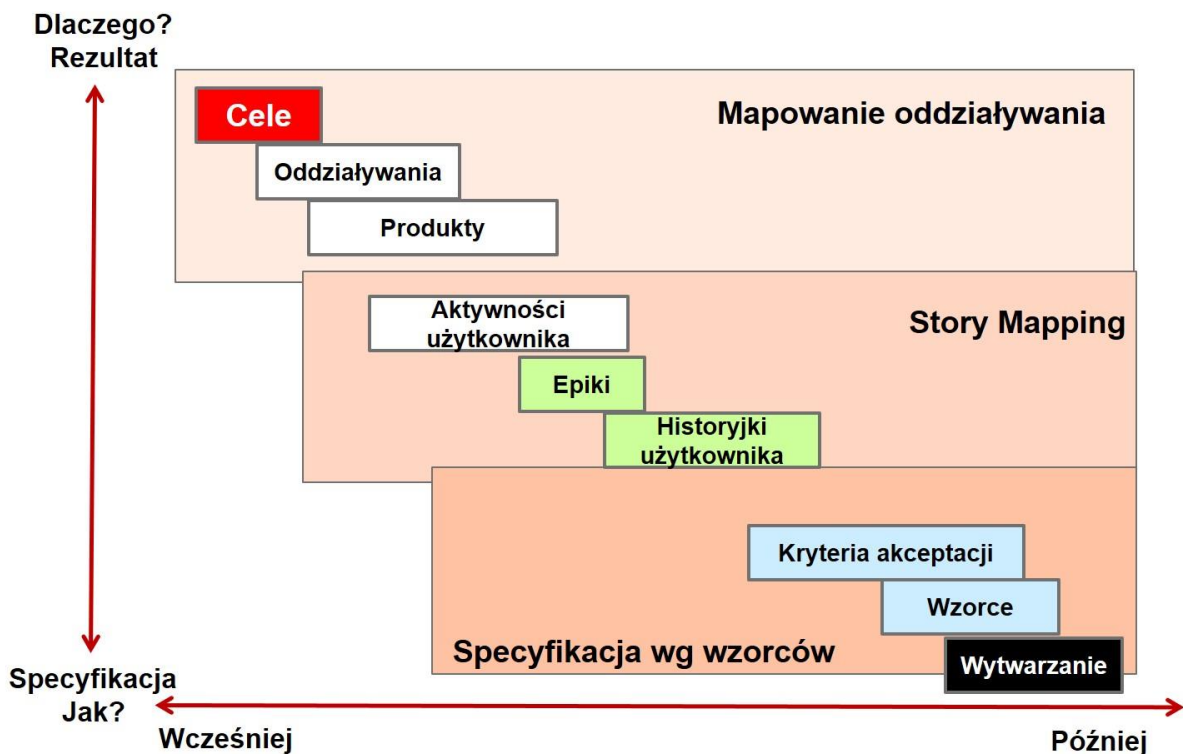
Produkty:

- Stanowią narzędzie umożliwiające pożądane zmiany zachowania aktorów
- Wspierają pożądane zmiany zachowań aktorów, zwłaszcza te prowadzące do uzyskania rezultatów biznesowych, jak i zachowania utrudniające ich uzyskanie.

Mapa oddziaływania jest jedną z technik zwinnych stosowanych podczas definiowania produktów i/lub projektów. Można ją stosować wraz z takimi technikami, jak:

- Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping) – opisane w kolejnym rozdziale Przewodnika
- Specyfikacja wg wzorców lub inne techniki definiowania wymagań.

Powiązanie Mapy oddziaływania z w/w technikami zwinnymi w procesie budowy produktu przedstawia poniższy rysunek.



3.4. Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping)

Mapowanie Historyjek to metoda określania priorytetów prac projektowych oraz planowania zbioru prac, np. planowania prac etapu projektu, opracowana przez Jeffa Pattona.

Główne zastosowania Mapowania Historyjek to:

- Określanie priorytetów tzw. Historyjek Użytkownika, wymagań oraz innych elementów prac do wykonania w projekcie lub podczas pracy nad produktem

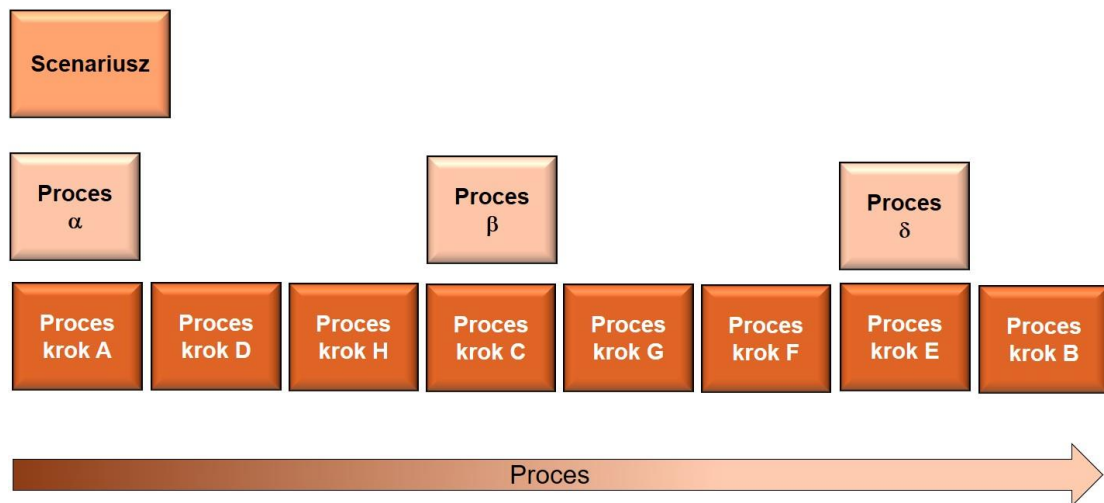
- Wsparcie przy dekompozycji zagregowanych prac (np. opisanych jako „duża praca”, czyli tzw. Epik) na mniejsze prace, realizowane przez zespół projektowy/produktowy
- Planowanie prac etapów projektów

w formie wizualnej, łatwej do zrozumienia i do zastosowania przez interesariuszy projektu.

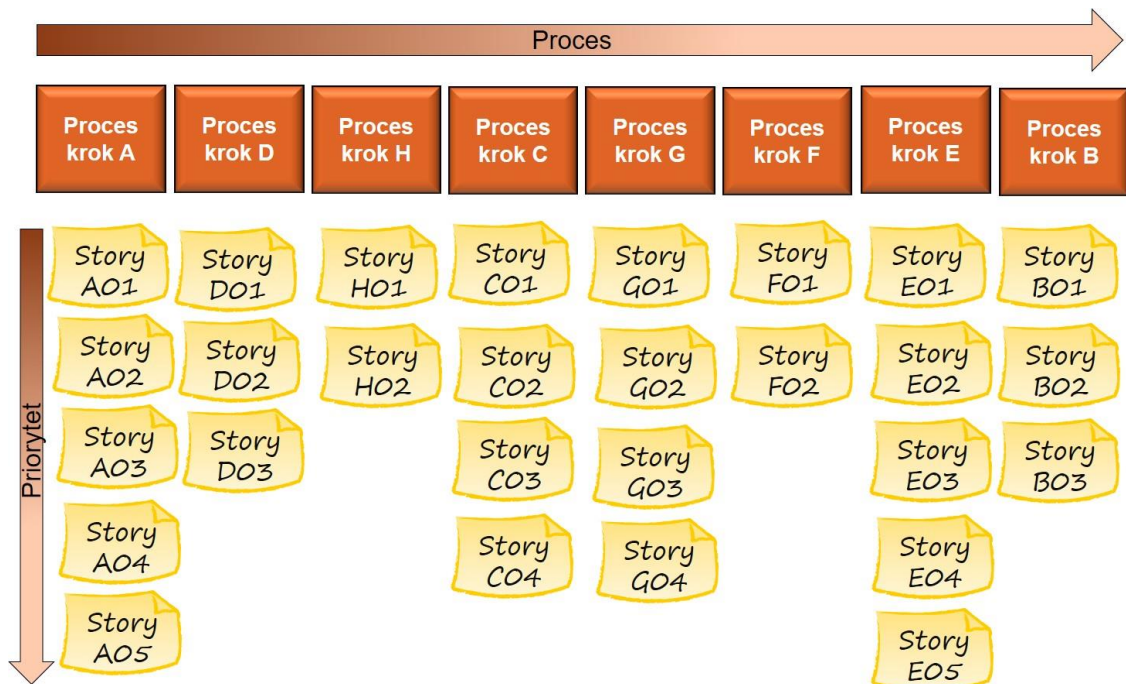
Mapowanie Historyjek może być wykorzystane zarówno przez kierownika projektu, przez właściciela produktu, a także przez zespół projektowy do określenia zakresu projektu i/lub produktu oraz zaplanowania prac projektu w jego poszczególnych etapach.

Mapę buduje się w następujących krokach:

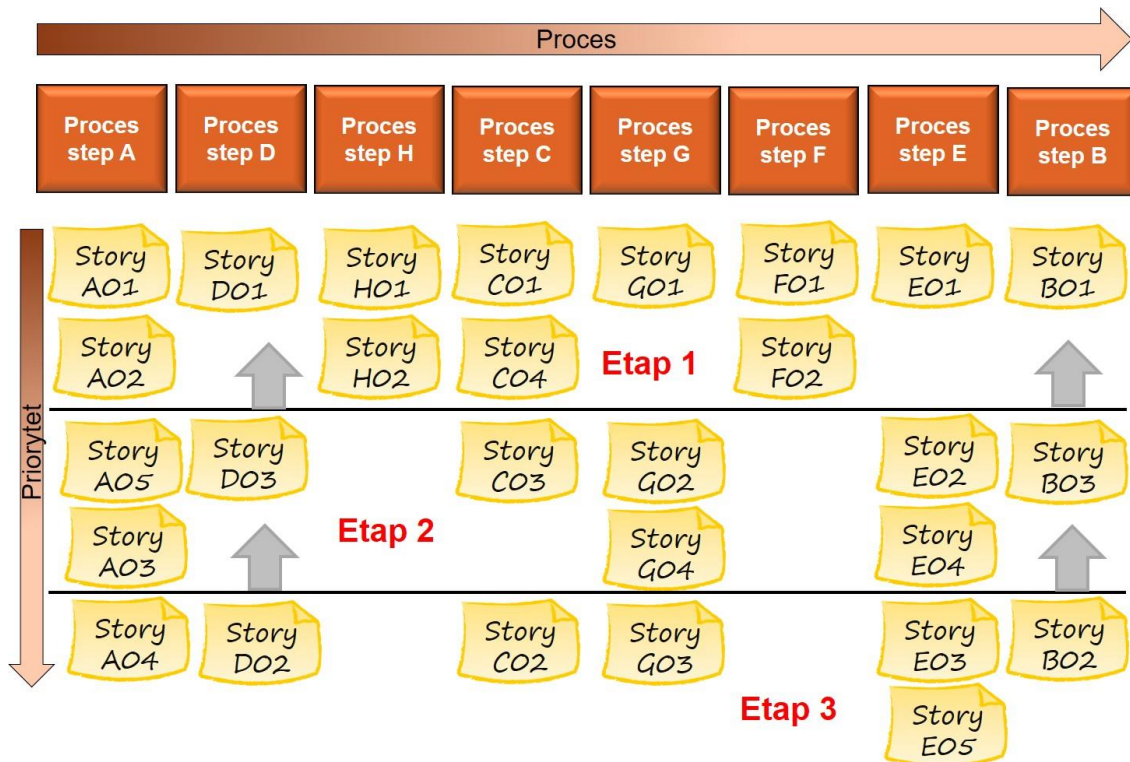
1. W górnych wierszach Mapy wpisujemy scenariusz i główne procesy, których ma dotyczyć projekt lub produkt (jak na rysunku poniżej), lub główne funkcjonalności/produkty projektu



2. W kolejnych wierszach wpisujemy funkcjonalności (na rysunku opisane jako „Story”, czyli Historyjka Użytkownika), lub zadania jakie realizują użytkownicy w danym procesie



3. W kolejnym kroku określamy priorytety funkcjonalności lub zadań i przypisujemy je – zgodnie z tymi priorytetami – do etapów projektu



Powyższe kroki prowadzą do zdefiniowania zakresu prac, w postaci Rejestru Produktu, obejmującego zarówno szczegółowe Historyjki Użytkownika (ang. User Story), planowane do realizacji w Etapie 1, jak i elementy na wyższym poziomie ogólności, jak Epiki i funkcjonalności planowane do realizacji w późniejszych etapach prac projektowych/prac nad produktem.

Rejestr Produktu przedstawiony jest na poniższym rysunku.

Rejestr produktu (Backlog)



Poszczególne kolorowe pionowe linie symbolizują Historyjki Użytkownika.

Symbole \$ pokazują wartość biznesową, jaką może dostarczyć konkretna historyjka. Jak widać na rysunku historyjki o największej wartości (opisane poprzez \$\$\$) znajdują się na początku Rejestru produktu, co oznacza, że właśnie one będą realizowane w pierwszej kolejności, a więc znajdą się w pierwszych, realizowanych przez zespół iteracjach.

3.5. Rejestr Produktu (ang. Product Backlog)

Rejestr Produktu określa zakres produktów, jakie mają powstać w projekcie wg wiedzy jaka dostępna jest Właścicielowi produktu „w danym momencie”. Oznacza to, że na początku prac część produktów, jakie mają powstać w projekcie może i powinna być znana „z detalami”, tj. na poziomie szczegółowym, umożliwiającym zespołowi projektowemu rozpoczęcie prac nad nimi. Część produktów projektu jest

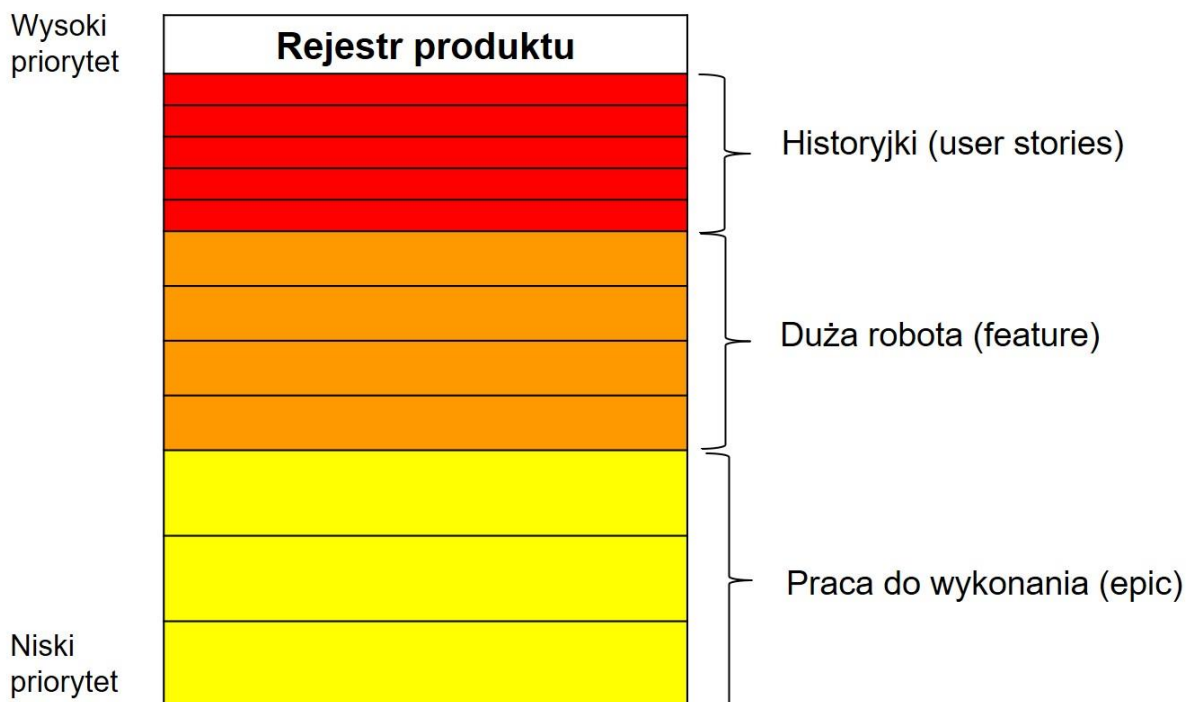
znana i opisana na wyższym poziomie ogólności, co oznacza, że przed rozpoczęciem pracy przez zespół projektowy powinna zostać uszczegółowiona. Inna część produktów jest słabo znana i opisana, wymagać więc będzie uszczegółowienia w trakcie projektu.

Rejestr Produktu jest wykorzystywany przez Właściciela produktu, Kierownika projektu do zwinnego zarządzaniem zakresem na poziomie strategicznym oraz przez zespół projektowy do zwinnego zarządzaniem zakresem na poziomie operacyjnym. Może być także wykorzystany przez Właściciela Biznesowego Projektu i Komitet Sterujący do zarządzania projektem na poziomie strategicznym.

Wg Scrum Guide 2020: „Product Backlog to ewoluująca, uporządkowana lista tego, co jest konieczne do ulepszenia produktu. To jedyne źródło pracy podejmowanej przez Scrum Team”.

Rejestr Produktu „żyje” więc w trakcie trwania projektu: jego produkty są uszczegóławiane, mogą wchodzić do niego produkty nie przewidywane na początku, inne mogą być z niego usuwane. Dzięki takiemu podejściu można zwinnie zarządzać zakresem projektu, czyli dopasowywać go do zmieniającej się sytuacji biznesowej oraz do wiedzy zdobytej w trakcie projektu.

Przykładowy Rejestr Produktu przedstawiony jest na poniższym rysunku:



Przedstawiona na rysunku hierarchia elementów Rejestru Produktu – będąca „migawką” zakresu „na dziś” obejmuje elementy o różnym stopniu szczegółowości opisanego. Historyjki to te elementy, które będą wytwarzane przez zespół projektowy w najbliższym czasie, czyli w najbliższej iteracji/iteracjach, gdyż zostały opisane z odpowiednim do rozpoczęcia prac stopniem szczegółowości. Inne elementy do wykonania (nazwane: Duża robota oraz Praca) będą uszczegóławiane w trakcie projektu. Elementy Rejestru Produktu są definiowane dla danego projektu. Z punktu widzenia standaryzacji pracy w firmie najlepiej byłoby, by te elementy były nazwane, zdefiniowane i stosowane w jednolity sposób we wszystkich projektach realizowanych w tej firmie.

Zwinne zarządzanie zakresem z wykorzystaniem Rejestru Produktu polega więc na ewolucyjnym dodefiniowywaniu produktów, jakie mają powstać w projekcie oraz uszczegóławianiu ich opisu.

Elementy „do realizacji” czyli historyjki, opisywane są często w następującej postaci:

Jako <rola>, chcę <wykonać funkcję>, żeby <uzyskać wartość>.

Ponadto taki element „do realizacji” powinien zawierać:

- Opis tzw. Definicji Ukończenia, określającej warunki/kryteria zrealizowania elementu zgodnie z wymaganiami
- Opis tzw. Definicji Gotowości, określającej warunki/kryteria jakie muszą być spełnione przed przystąpieniem zespołu projektowego do prac nad elementem.

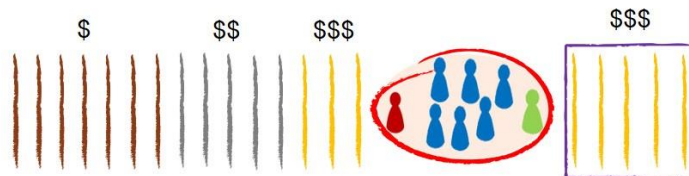
Rejestr Produktu powinien także zawierać Cel Produktu, opisany np. za pomocą Metody OKR (przedstawionej w Przewodniku na str. 10).

Rejestr Produktu „na dany moment” jest podstawą do zaplanowania prac w Iteracji (Sprincie), czyli predefiniowanym krótkim odcinku czasu, którego rezultatem powinny być stworzone – zgodnie z Definicją Ukończenia – produkty.

Rejestr Produktu wraz z oszacowanymi – wg kryterium spodziewanej wartości, ilustrowanej symbolem dolara - elementami przedstawia poniższy rysunek, będący rozszerzeniem wcześniejszego rysunku prezentującego Rejestr produktu (na str. 21) o zespół projektowy/produktowy oraz zrealizowane przez niego historyjki.

Rejestr produktu (Backlog)

Zrobione



Praca z Rejestrem Produktu może być realizowana z wykorzystaniem:

1. Podejścia iteracyjnego (zob. Scrum, strona 25)
2. Podejścia opartego o przepływ (ang. Flow-based) (zob. Kanban, strona 28).

Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

Część III - Scrum i Kanban

4. Scrum

Scrum - jak podaje Scrum Guide 2020, będący podstawowym, choć jednocześnie bardzo zwięzłym (13 stron) źródłem informacji o Scrum - to: „uproszczone ramy postępowania, które pomagają poszczególnym osobom, zespołom i organizacjom wytwarzać wartość poprzez adaptacyjne rozwiązywanie złożonych problemów”.

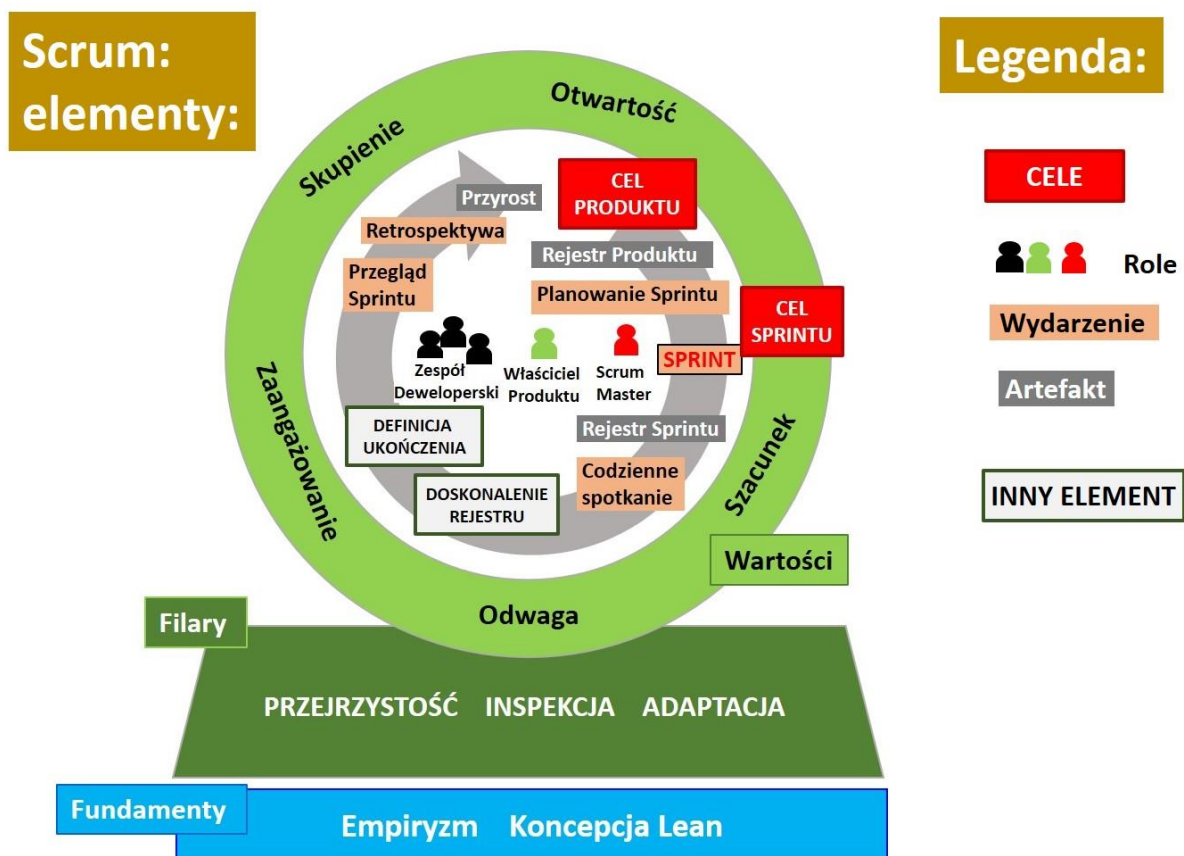
W praktyce Scrum jest iteracyjnym podejściem – czyli realizowanym w krótkich odcinkach czasu nazywanych w Scrum Sprintem – do wytwarzania produktów, opisanych Celem Produktu i Rejestrem Produktu przez stały zespół (nazywany Zespół Scrum), posiadającym predefiniowane role (takie jak: Właściciel Produktu, Scrum Master, Deweloperzy).

Scrum ma swoje fundamenty oraz filary, a także wartości. W ramach iteracyjnego sposobu pracy predefiniowane są tzw. wydarzenia oraz artefakty.

Poszczególne elementy podejścia Scrum, tj.:

- Fundamenty
- Filary
- Wartości
- Wydarzenia
- Role
- Artefakty

przedstawia poniższy rysunek.



Rys. Scrum przedstawiony na jednym obrazku (rozwińcie pomysł z: <https://modernkanban.com/a-radical-new-diagram-of-scrum/>)

Podstawowym elementem Scrum jest Iteracja, nazywana w Scrum Guide: Sprint. Iteracja/Sprint to odcinek czasu o zdefiniowanej długości (np. tydzień, 2 tygodnie, nie dłużej niż 4 tygodnie/miesiąc), w którym wytwarzane i dostarczane są te elementy Rejestru Produktu, które zostały zaplanowane do dostarczenia w Sprincie. Jak podaje Scrum Guide: „Cała praca niezbędna do osiągnięcia Celu Produktu, z uwzględnieniem zdarzeń: Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review oraz Sprint Retrospective, odbywa się w Sprintach”. Scrum stanowi jedną z metod, jakimi może być realizowana praca z Rejestrem Produktu i wytwarzanie produktu.

Realizację prac w Iteracji/Sprincie poprzedza tzw. Planowanie Sprintu, tj. zaplanowanie przez zespół realizacyjny (w nomenklaturze Scrum Guide: Zespół Scrum) pracy, polegające na wybraniu do Iteracji/Sprintu tych elementów Rejestru Produktu, które na koniec Iteracji/Sprintu powinny być dostarczone. Wybrane elementy stanowią tzw. Rejestr Iteracji/Sprintu. Rejestr ten jest więc planem prac do wykonania w Iteracji/Sprincie.

Tak, jak opisano w rozdziale Rejestr Produktu, każdy element Rejestru Produktu zaplanowany do realizacji w trakcie Iteracji/Sprintu, czyli znajdujący się w Rejestrze Iteracji/Sprintu powinien zawierać:

- Opis tzw. Definicji Ukończenia, określającej warunki/kryteria zrealizowania elementu zgodnie z wymaganiami
- Opis tzw. Definicji Gotowości, określającej warunki/kryteria jakie muszą być spełnione przed przystąpieniem zespołu projektowego (Zespołu Scrum) do prac nad elementem.

Iteracja/Sprint musi posiadać zdefiniowany Cel. Cel ten można opisać wykorzystując Metodę OKR (opisana w rozdziale: Metoda OKR, strona 10).

Każdego dnia Iteracji/Sprintu powinno odbyć się krótkie (zwykle 15 minutowe) spotkanie zespołu realizacyjnego, nazywane w Scrum Guide: Daily Scrum (Codzienny Scrum). Celem spotkania jest sprawdzenie postępów w dążeniu do osiągnięcia Celu Sprintu oraz w razie konieczności adaptacja Rejestru Iteracji/Sprint, czyli dostosowanie zaplanowanej pracy do aktualnej sytuacji jego realizacji.

Na koniec Iteracji/Sprintu, czyli zwykle ostatniego dnia odbywają się dwa następujące wydarzenia:

1. Przegląd Iteracji/Sprintu
2. Retrospektywa.

Celem Przeglądu jest inspekcja efektów pracy wykonanej w Iteracji/Sprincie oraz wskazanie przyszłych zmian. Podczas Przeglądu zespół realizacyjny prezentuje rezultaty swojej pracy kluczowym interesariuszom. Ponadto omawiane są także postępy w dążeniu do Celu Produktu.

Celem Retrospektywy jest wypracowanie sposobów usprawnienia realizacji prac, prowadzących do podniesienia jakości i efektywności oraz zaplanowanie wdrożenia tych usprawnień w pracy zespołu.

Szczegółowe techniki retrospektywy są omówione na stronach: 35-39.

Praca w Iteracji / praca w tzw. time-box'ie

Iteracja (Sprint w podejściu Scrum) to krótki odcinek czasu o zdefiniowanej długości w ramach którego zespół lub pracownik zaplanował pracę lub zbiór zadań do wykonania.

W przedsięwzięciach realizowanych z wykorzystaniem podejścia Scrum ten odcinek czasu wynosi zwykle tydzień, 2 tygodnie; nie powinien być dłuższy niż 4 tygodnie. W przypadku realizacji innych prac lub zbioru zadań z wykorzystaniem podejścia iteracyjnego długość tego odcinka czasu powinna być dopasowana do kontekstu realizowanych prac.










Wariantem podejścia iteracyjnego jest stosowanie określonego, lecz nie powtarzalnego - gdyż dotyczy on unikalnego zdarzenia, jak np. przeprowadzenie spotkania - jak w przypadku Iteracji – odcinka czasu, nazwanego w tym przypadku time-box.

W obu przypadkach (Iteracji Scrum, jak i time-box'a) konieczne jest:

- Przygotowanie listy prac (zadań) do wykonania w określonym z góry odcinku czasu oraz dokonanie ich priorytetyzacji, tak by zadania o najwyższym priorytecie znajdowały się na górze tablicy zadań (zob. poniższy rysunek)
- Takie określenie listy zadań, by była ona możliwa do zrealizowania w tym określonym z góry odcinku czasu w taki sposób, by nie było konieczne ani nadmierne „sprężanie się”, ani też by ich zrealizowanie było bardzo łatwe
- Zarządzanie realizacją prac z wykorzystaniem tablicy zadań, będącej uproszczoną tablicą Kanban.

Praca w time-box'ie może być zastosowana zarówno dla zarządzania i realizacji zbioru prac operacyjnych, do efektywnego przeprowadzenia spotkania, do przeprowadzenia szkolenia, czy warsztatu.

Przykład tablicy zadań w trakcie time-box'a przedstawia poniższy rysunek

Prace do wykonania	Zadania do zrobienia	Zadania w realizacji	Zadania zrobione
			
			
			

5. Kanban

Kanban - jak podaje Kanban Guide, będący jednym, bardzo zwięzłym (9 stron, w tym strona tytułowa oraz podziękowania), ze źródeł informacji o Kanban – „jest strategią optymalizacji przepływu (ang. flow) wartości przez proces, który używa wizualnego systemu ssącego (ang. pull-based system). Istnieje wiele sposobów definiowania wartości, włączając w to potrzeby klienta, końcowego użytkownika, organizacji czy też środowiska (...)”.

W praktyce Kanban jest metodą planowania i realizacji prac projektowych, rozwoju produktów, a także prac operacyjnych. Kanban może również znaleźć zastosowanie do zarządzania portfelem prac. Kanban jest drugą (obok podejścia iteracyjnego wykorzystywanego w Scrum) z metod, jakimi może być realizowana praca z Rejestrem Produktu oraz planowanie i wytwarzanie produktów.

Kanban wykorzystuje podejście bazujące na przepływie (ang. flow-based), polegające na tym, że:

- Praca (zdefiniowana na różnych poziomach szczegółowości) przepływa przez zwizualizowany w postaci tablicy Kanban proces biznesowy, którym może być zarówno proces projektowy, jak i proces operacyjny
- Celem jest uzyskanie ciągłego, przewidywalnego i stabilnego przepływu, prowadzącego w konsekwencji do uzyskania oczekiwanych rezultatów biznesowych.

Kanban – wg Kanban Guide - składa się z następujących trzech praktyk które współdziałają ze sobą:

- Definiowanie i wizualizacja procesu pracy (ang. workflow)
- Aktywne zarządzanie jednostkami pracy (potocznie, choć nieprecyzyjnie nazywanych zadaniami) znajdującymi się w przepływie pracy
- Ulepszanie przepływu pracy.

Kanban Guide stwierdza, że: „przy implementacji Kanban, te praktyki noszą wspólną nazwę *systemu Kanban*. Wszyscy którzy biorą udział w dostarczaniu wartości poprzez *system Kanban* noszą nazwę *członków systemu Kanban*”.

Natomiast Metoda Kanban (autorstwa Davida Andersona) wymienia nie trzy, lecz sześć praktyk Kanban. Są one przedstawione na poniższym rysunku.

<p>Wizualizacja</p> <p>Pokaż prace i ich przepływ. Wizualizuj ryzyka. Zbuduj wizualny model pokazujący jak faktycznie pracujesz.</p> 	<p>Ograniczenie prac w toku</p> <p>Stop starting, start finishing! Dostarczanie „z lewa na prawo”. Ogranicz prace w systemie do dostępnych zdolności wytwórczych.</p> 	<p>Zarządzanie przepływem</p> <p>Przepływ dotyczy prac. Zarządzanie przepływem, żeby był płynny i przewidywalny. Wykorzystuj dane.</p> 
<p>Transparentność procedur (polityk)</p> <p>Uzgodnione zasady widoczne dla wszystkich.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kryteria „pull” - Limity prac w toku - Klasy usług - Obsługa blokerów i zależności - ... 	<p>Implementacja sprzężeń zwrotnych</p> <p>Zbieraj informacje zwrotne w ustalonych przedziałach czasu. Rozwijaj współpracę, uczenie i doskonalenie. Sterowane danymi.</p> 	<p>Doskonalenie we współpracy, ewolucja drogą eksperymentów</p> <p>przy zastosowaniu modeli i metod naukowych. Zmiany sterowane hipotezami. Przeprowadź bezpieczne eksperymenty.</p> 

Copyright Lean Kanban Inc.

Icons designed by Freepik from www.flaticon.com

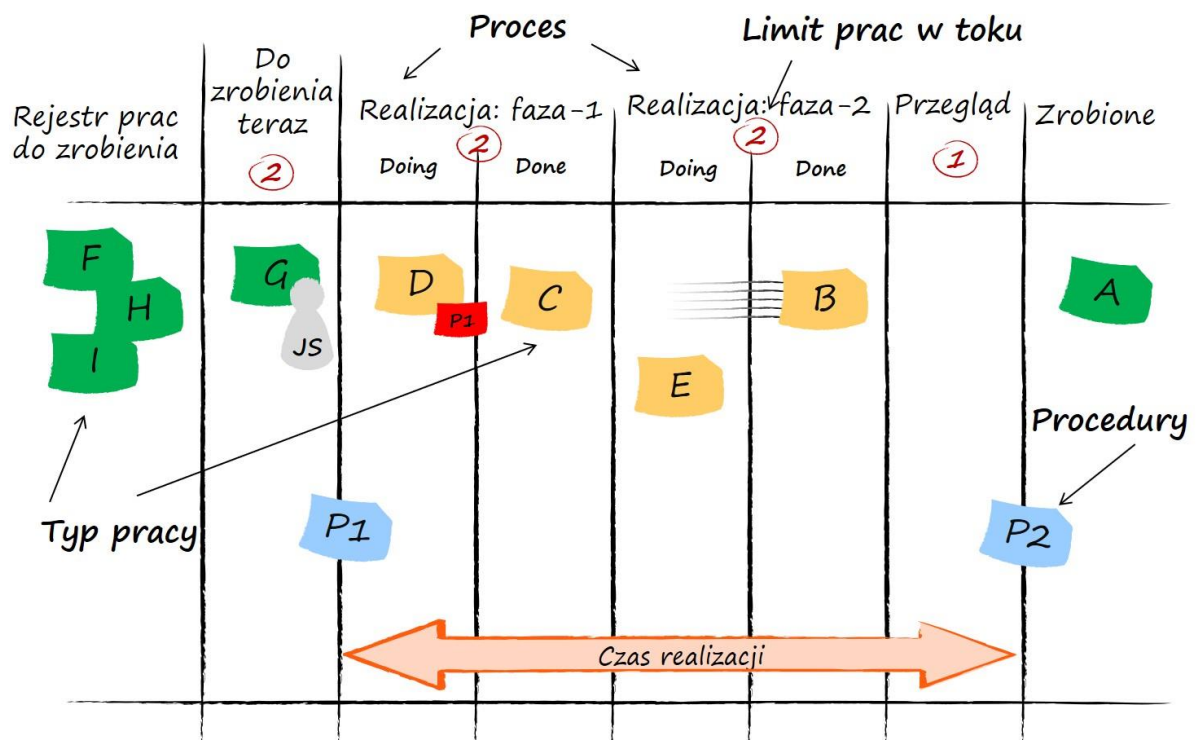
Najważniejsze praktyki Kanban zostały zwięźle opisane w dalszej części niniejszego rozdziału.

Wizualizacja

Podstawową praktyką Kanban jest wizualizacja wykorzystująca tzw. tablicę Kanban i obejmująca:

- Przebieg procesu pracy, czyli w praktyce procesu projektowego, procesu wytwórczego produktu, operacyjnego procesu biznesowego
- Prace do wykonania
- Wykonawców
- Limit prac w toku (ang. WIP Limit)
- Polityki/procedury dotyczące przebiegu prac.

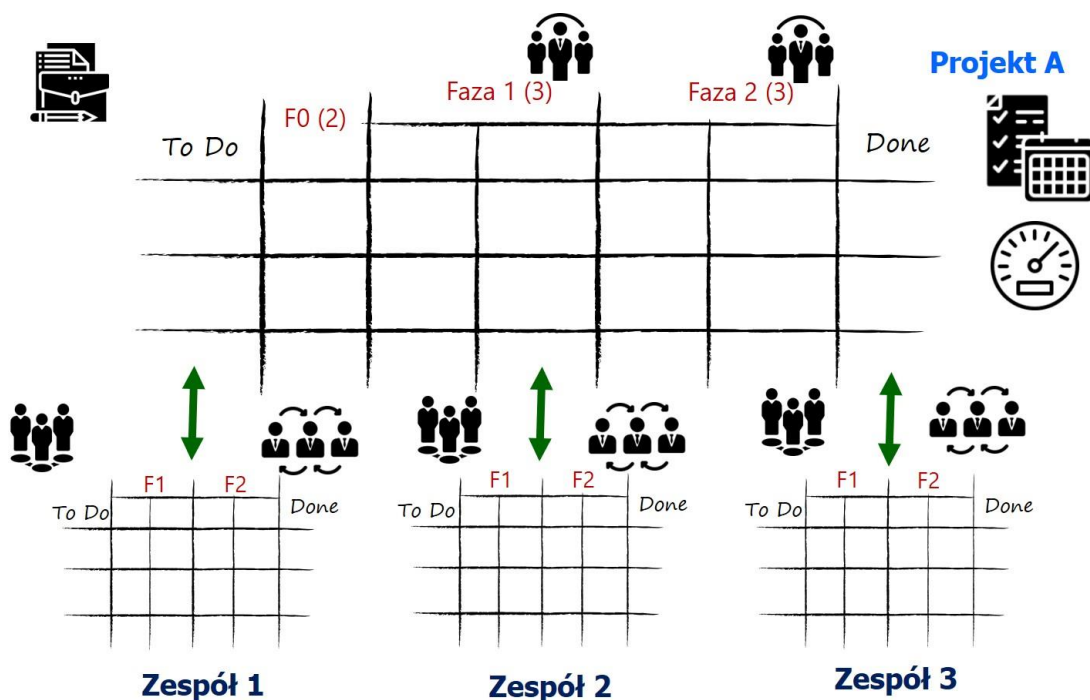
Tablicę Kanban z wizualizacją w/w elementów przedstawiono na poniższym rysunku.



W przypadku projektu lub produktu, w którym pracuje kilka zespołów, można zastosować hierarchię powiązanych tablic Kanban:

1. Tablicę prac projektowych (na wyższym stopniu ogólności, czyli np. funkcjonalności), wykorzystywaną przez kierownika projektu
2. Tablice prac zespołów projektowych, zawierające prace projektowe na wyższym stopniu szczegółowości, czyli np. historyjki użytkownika, lub zadania, będące składowymi prac pokazanych na tablicy prac projektowych.

Przykład takiej hierarchii tablic Kanban przedstawiono na poniższym rysunku.



Aktywne zarządzanie Pracą

Drugą bardzo ważną praktyką Kanban jest aktywne zarządzanie realizowanymi Pracami.

Uwaga: w niniejszym Przewodniku Praca w opisie podejścia Kanban pisana jest z dużej litery, jako nazwa własna. Użycie pojęcia „zadanie” byłoby mylące, gdyż nie chodzi o *realizację zadań* (czyli *wykonywanie czynności – „robienie czegoś”*), lecz o dostarczanie wartości, której nośnikiem jest Praca. Synonimem Pracy jest np. produkt cząstkowy, czy pół-produkt, gdyż są one nośnikami wartości dla klienta, lub użytkownika końcowego.

Aktywne zarządzanie Pracą może być realizowane m.in. poprzez:

- Kontrolowanie poziomu prac w toku (ang. Work in Progress)
- Unikanie gromadzenia się Pracy w dowolnej części procesu
- Zapewnienie, wykorzystując np. tzw. Service Level Expectation (SLE), że Praca nie ulega niepotrzebnie starzeniu się
- Odblokowywanie zablokowanej – z bardzo różnych przyczyn - Pracy.

Jednym ze sposobów aktywnego zarządzania jest odbywanie przez zespoły codziennego spotkania. Nie jest jednak wymagana ani formalizacja, ani regularna częstotliwość tych spotkań, dopóki aktywne zarządzanie Pracą ma miejsce.

Ustalenie i kontrolowanie poziomu pracy w toku (ang. Work In Progress - WIP)

Zbyt duży poziom pracy w toku powoduje wydłużenie czasu realizacji poszczególnych Prac, wielozadaniowość i związane z nią nieefektywne przełączanie się między Pracami, a w konsekwencji zarówno niezadowolenie klientów, jak frustrację i niezadowolenie pracowników – członków zespołu.

Dlatego też kolejną ważną praktyką podejścia Kanban jest określenie i kontrolowanie poziomu pracy w toku (WIP).

Zgodnie z tą praktyką członkowie zespołu Kanban muszą w sposób jawny kontrolować poziom Prac w toku, czyli pracy znajdującej się w zdefiniowanym - poprzez punkt rozpoczęcia i punkt zakończenia - procesie pracy. Taka kontrola jest zwykle realizowana poprzez określenie konkretnej liczby stanowiącej limit prac w toku (Limit WIP), lub za pomocą miejsc (slotów) względnie tzw. tokenów wstawionych na tablicę Kanban.

Limit WIP może dotyczyć:

- Pojedynczej kolumny tablicy Kanban
- Kilku kolumn (tzw. CONWIP) tablicy Kanban
- Wierszy tablicy Kanban
- Obszaru na tablicy, lub całej tablicy.

Następstwem kontrolowania WIP jest powstanie systemu pull (systemu „ssącego”). System pull jest tak nazywany, gdyż członkowie zespołu Kanban zaczynają realizować Pracę, wybierając ją (czyli „zasysając”), tylko wtedy, gdy wiedzą, że mają zdolności realizacyjne do jej wykonania, czyli zakończyli inne Prace. Kiedy liczba realizowanych Prac spada poniżej ustalonego Limitu WIP, jest to sygnałem do rozpoczęcia nowej Pracy. Członkowie zespołu nie powinni rozpoczynać w tym samym czasie realizować więcej Pracy niż poziom określony jako Limit WIP. W rzadkich, uzasadnionych sytuacjach mogą oni uzgodnić przekroczenie Limitu WIP, lecz nie może stać się to ich powszechną praktyką.

Kontrolowanie WIP nie tylko prowadzi do „dobrego”, tj. płynnego i stabilnego przepływu, lecz także zwiększa zbiorową koncentrację, zaangażowanie oraz współpracę członków zespołu Kanban. Każdy akceptowalny wyjątek od kontrolowania limitów WIP powinien być jawnie określony i stanowić część definicji procesu pracy.

Doskonalenie we współpracy i ewolucja drogą eksperymentów

Kolejną bardzo ważną praktyką podejścia Kanban jest ciągłe, ewolucyjne, realizowane we współpracy członków zespołu oraz kadry zarządzającej, doskonalenie systemu pracy.

Doskonalenie systemu pracy może dotyczyć wielu zagadnień, jak np.:

- Proces pracy (workflow)
- Procedury (polityki) pracy
- Kompetencje członków zespołu i kadry zarządzającej
- Stosowane techniki i narzędzia
- Poziom limitu prac w toku (WIP Limit)
- Poziom różnych mierników realizowanych prac, np. mierniku efektywności przepływu, czy czasu realizacji.













Metody doskonalenia, takie jak: Kata oraz techniki stosowane podczas retrospektywy zostały przedstawione w odrębnych rozdziałach Przewodnika (strony 34-39).

6. Szacowanie prac metodą rozmiaru koszulek (ang. T-shirt)

Ważnym krokiem planowania każdego projektu jest szacowanie prac do wykonania, tj. określenie wolumenu tych prac. W metodach zwinnych na ogół nie stosuje się – z różnych powodów, których przedstawienie jest poza zakresem niniejszego Przewodnika – szacowania zadań w jednostkach czasu, np. godzinach czy dniach. Stosowane są natomiast względne miary wolumenu prac. Przykładowo mogą to być zdefiniowane w projekcie umowne punkty. Więcej o tej metodzie szacowania można znaleźć w podanych źródłach.

Inną metodą szacowania prac jest szacowanie metodą rozmiaru T-shirt. Polega ona na tym, że najpierw określamy rozmiary koszulek (T-shirt), jakie będą stosowane w projekcie, jak np. S (Small), M (Medium), L (Large), lub XS, S, M, L, XL, XXL.

Następnie szacowane prace (oznaczone na rysunku literą P i numerem) przypisujemy do poszczególnych rozmiarów, tak, jak pokazuje to rysunek poniżej.

XS	S	M	L	XL
				
				
				

Jeśli teraz określimy (oszacujemy) przelicznik poszczególnych rozmiarów do wspólnego mianownika, np. do rozmiaru S, to sumując wolumen planowanych prac uzyskamy sumaryczne oszacowanie wielkości prac projektu. Jeśli w projekcie znane są też możliwości realizacyjne zespołu w jednostce czasu (np. w tygodniu, czyli tzw. przepustowość), to można oszacować czas realizacji tych zadań. Wynikać on będzie z porównania sumarycznego wolumenu prac z możliwościami realizacyjnymi zespołu.

Szacowanie prac metodą rozmiaru T-shirt może być wykorzystane zarówno przez kierownika projektu, jak i przez zespół projektowy do oszacowania zakresu projektu, a następnie do szacowania terminu realizacji prac w projekcie.

Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

Część IV - Techniki doskonalenia pracy i techniki współpracy

7. Doskonalenie sposobu pracy

Jednym z aspektów zwinności jest ciągłe doskonalenie. Dlatego też w tym rozdziale, w kolejnych punktach zostaną przedstawione: Kata - technika doskonalenia oraz techniki stosowane podczas retrospektywy (zob. rozdział dotyczący podejścia Scrum, strona 25).

7.1 Kata – technika doskonalenia

Kata to ustrukturalizowana rutyna, konsekwentnie praktykowana, tak by jej kroki stały się nawykiem, wprowadzającym i ułatwiającym stosowanie nowych rozwiązań, nowych technik, czy też nowych umiejętności.

Kata to metoda rozwoju zarówno umiejętności, jak i mindsetu zarówno na poziomie indywidualnych osób, jak i na poziomie zespołu, a także na poziomie całej organizacji. Bazuje ona na dwóch następujących elementach:

- Określenie docelowej wizji (produktu, zespołu, poziomu kompetencji, poziomu współpracy, itp.)
- Wykonywanie małych kroków w stronę tej wizji z wykorzystaniem predefiniowanych pytań, umożliwiających i ułatwiających proces ciągłego doskonalenia.

Kata występuje najczęściej w dwóch wariantach:

- Kata doskonalenia to określenie celu oraz iteracyjne pokonywanie przeszkód, wyciąganie z nich lekcji i adaptowanie do zdobytej wiedzy, przy wykorzystaniu modelu z 4-remą krokami opisanymi poniżej
- Kata coachingu to kroki postępowania dla menedżerów i coachów przy uczeniu pracowników wzorców działania i /lub postępowania.

Kata doskonalenia bazuje na modelu zawierającym cztery następujące kroki:

1. Zrozumienie kierunku doskonalenia
2. Uchwycenie sytuacji aktualnej
3. Określenie następnego tzw. warunku docelowego
4. Iteracyjne dokonywanie kroków w stronę warunku docelowego.

Kata coachingu polega na stosowaniu Kata doskonalenia w codziennej pracy, tak by ciągłe dokonywanie udoskołań stało się częścią kultury organizacji i/lub kultury zespołu.

Kata doskonalenia oraz pytania na codzienne spotkanie przedstawione są na poniższym rysunku.



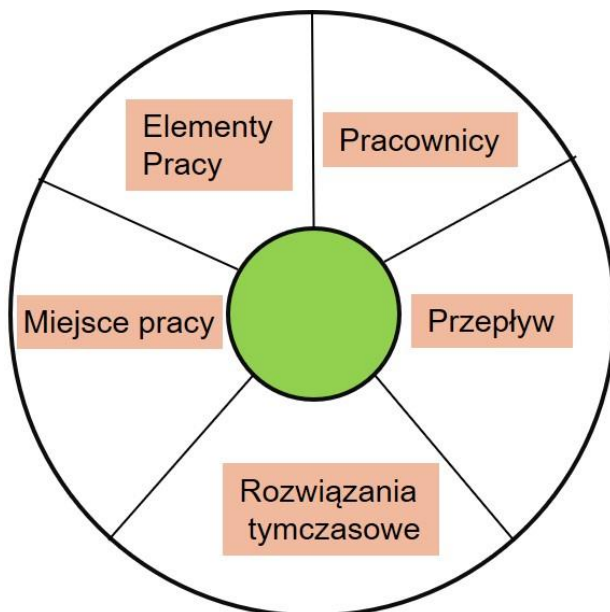
7.2 Techniki Retrospektywy

Retrospektywa jest techniką umożliwiającą osobom i/lub zespołom „zatrzymanie się” podczas realizacji pracy, chwilę refleksji nad tym jak pracują oraz dającą im możliwość identyfikacji usprawnień, wypracowania planu ich implementacji. Tym samym retrospektywa stwarza możliwości podnoszenia efektywności pracy, zarówno pracy indywidualnej, jak i pracy zespołowej, a więc i efektywności całej organizacji.

Retrospektywa najczęściej ma formę spotkania. Natomiast sama analiza sytuacji, identyfikacja problemów i wyzwań, jak i identyfikacja rozwiązań tych problemów oraz planowanie ich implementacji może być zrealizowana przy pomocy różnych technik pracy grupowej.

Kilka często stosowanych technik retrospektywy przedstawiono w dalszej części rozdziału.

Elementy pracy to retrospektywa, której celem jest identyfikacja usprawnień dotyczących pracy oraz identyfikacja i analiza czynników sprzyjających lub ograniczających efektywne procesy pracy.

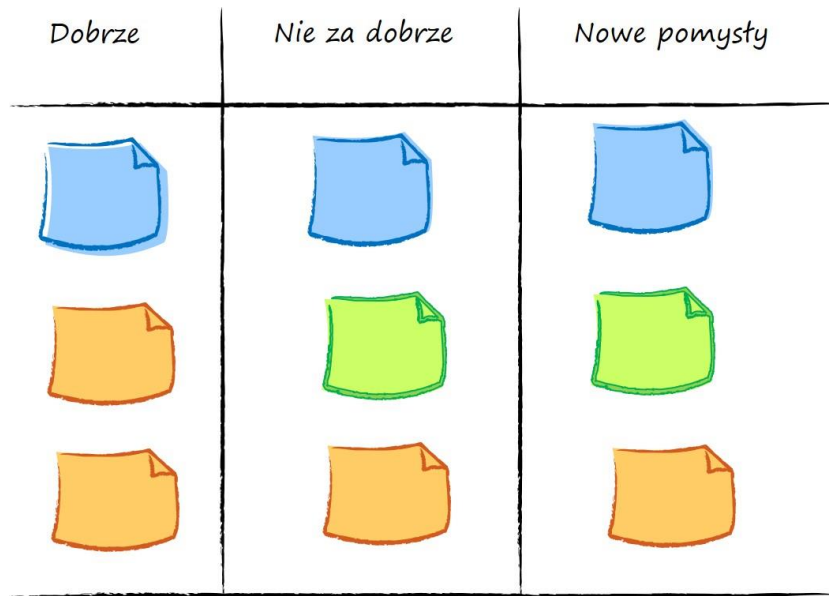


Przebieg retrospektywy:

1. Podziel obszar roboczy – np. na flip-charcie - na pięć części (zob. powyższy rysunek):
 1. **Elementy pracy** – produkty i/lub ich elementy składowe nad którymi zespół pracował
 2. **Współpracownicy i pracownicy** – ludzie wykonujący pracę
 3. **Przebieg procesu** – sposób wykonywania pracy
 4. **Rozwiązania tymczasowe** – tymczasowe rozwiązania stosowane przy wykonywaniu pracy, wymagające dalszej uwagi
 5. **Miejsce pracy** - środowisko, lokalizacja wykonywanej pracy
2. Poproś uczestników retrospektywy o przygotowanie i wstawienie karteczek post-it dotyczących każdego wyodrębnionego obszaru
3. Przedyskutujcie w grupie treść karteczek post-it.

Ta retrospektywa pozwala na zebranie informacji nt. szeroko rozumianego środowiska pracy, a także samej pracy, procesu pracy oraz współpracowników. Skutecznie angażuje zespół w rozmowę oraz doskonalenie swojego środowiska pracy.

Dobrze, nie za dobrze, nowe pomysły to retrospektywa, której celem jest skupienie dyskusji w zespole zarówno na szeroko rozumianych pozytywach, jak i na tych elementach pracy, środowiska, współpracy, stosowanych narzędziach i zasadach, które wymagają udoskonalenia. Pozwala ona także na generowanie pomysłów usprawnień zarówno w stosunku do tych pozytywów, jak i negatywów.



Przebieg retrospektywy:

1. Podziel obszar roboczy na trzy części (zob. powyższy rysunek):
 - **Dobrze** – rzeczy, które zespół robi/zrobił dobrze: na przykład produkty nad którymi zespół pracował i/lub ich elementy składowe
 - **Nie za dobrze** – rzeczy, których zespół nie robi lub zrobił nie za dobrze, blokery, rzeczy wymagające usprawnień, albo rzeczy do eliminacji
 - **Nowe pomysły** – rzeczy warte spróbowania, sugestie usprawnień, nowe pomysły
2. Poproś uczestników retrospektywy o przygotowanie karteczek post-it dotyczących każdego wyodrębnionego obszaru
3. Przedyskutujcie w grupie treść karteczek post-it oraz wypracujcie pomysły konkretnych usprawnień.

Ta retrospektywa jest jedną z najczęściej stosowanych. Jest bardzo prosta, angażuje zespół. Jej inną zaletą jest ułatwienie „trafienia w sedno”. Wykorzystuje ona trzy proste pytania: co poszło dobrze? co nie poszło dobrze? czy macie jakieś nowe pomysły?

Tablica Celebracji

Tablica Celebracji to technika pozwalająca zarówno na dokonanie retrospektywy wykonanych prac, np. etapu projektu, iteracji (Sprintu w podejściu Scrum), jak i planowania sposobu realizacji prac. Natomiast jako technika „wyprzedzająca”, czyli tzw. pre-mortem, może być wykorzystana do zarządzania ryzykiem.

Tablica Celebracji wyróżnia trzy typy działań projektowych, produktowych i innych biznesowych, tj.:

- Działanie wg „dobrych praktyk”, standardów firmowych, które sprawdziły się w przeszłości i spodziewamy się, że działanie zgodnie z nimi powinno doprowadzić do sukcesu
- Eksperymenty, czyli świadome podejmowanie nowych działań, określanych mianem eksperymentów, które mogą zakończyć się sukcesem lub nie. Dobry eksperyment to taki, którego szanse powodzenia wynoszą circa 50%

- Działania „bez głowy”, bez zastanowienia się, „na chybcika”, skazane na porażkę, chociaż przy dużej dozie szczęścia mogące prowadzić do sukcesu.

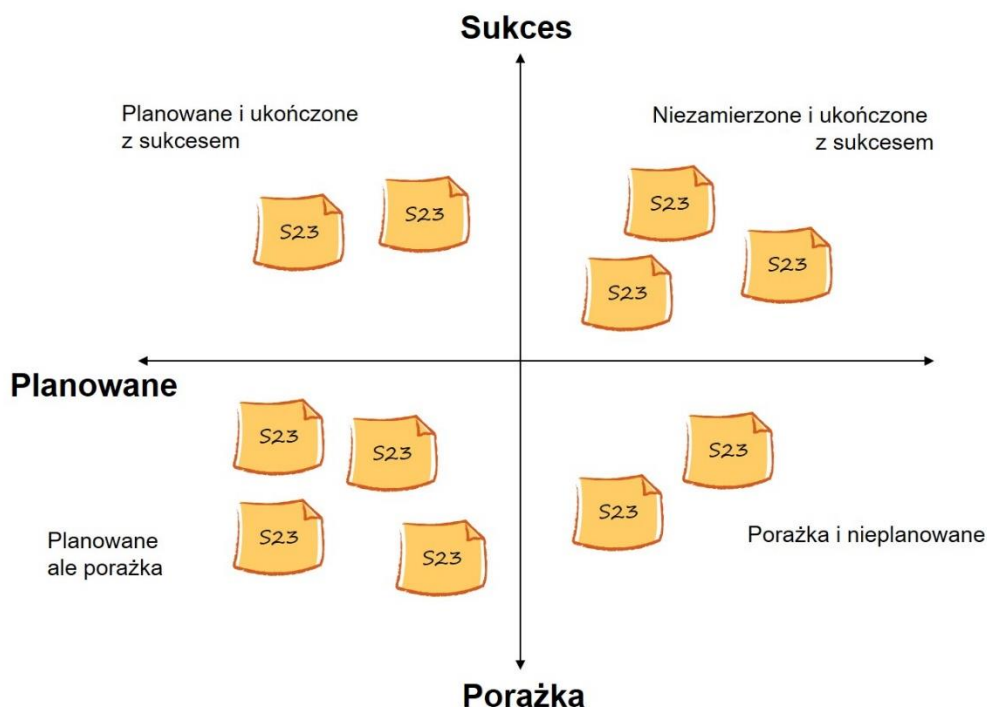
Przykład Tablicy Celebracji pokazuje poniższe zdjęcie.



Karteczki post-it na zdjęciu egzemplifikują konkretne działania, jakie były wykonywane w odcinku czasu, którego dotyczy tablica, np. w iteracji lub etapie projektu. Analiza takiej tablicy pozwala zidentyfikować „dobre praktyki”, które nadal prowadzą do sukcesu, i takie, które w konkretnym kontekście projektowym nie doprowadziły do sukcesu. Pozwala także zidentyfikować te eksperymenty, które zakończyły się sukcesem i te, które nie zakończyły się sukcesem. Pozwala wreszcie na zidentyfikowanie działań „bez głowy” i rozpoczęcie rozmowy o ich przyczynach, a także o metodach ich uniknięcia w przyszłości.

Nazwa tablicy związana jest z jej główną ideą: celebrowania zarówno sukcesów, jak i porażek, gdy prowadzą one do zdobycia nowej wiedzy i nowych doświadczeń.

Zdobyte doświadczenia to technika retrospektywy nieco zbliżona w swojej koncepcji do Tablicy Celebracji. Pozwala ona na analizę wydarzenia lub odcinka czasu z punktu widzenia dwóch następujących aspektów: planowania oraz rezultatu (sukcesu lub porażki).



Przebieg retrospektywy:

1. Narysuj poprzeczne linie, tak jak na powyższym rysunku, tak by oś pozioma obejmowała spektrum: działania planowane – działania nieplanowane, a oś pionowa spektrum: sukces - porażka
2. Poproś uczestników retrospektywy o przygotowanie karteczek post-it opisujących ich doświadczenia z analizowanego odcinka czasu lub wydarzenia oraz ich umieszczenie w odpowiednim obszarze
3. Przedyskutujcie w grupie zawartość karteczek post-it w poszczególnych obszarach oraz wypracujcie wnioski wynikające z przeprowadzonej dyskusji.

Ta forma retrospektywy ujawnia korelację (lub jej brak) pomiędzy planowaniem i sukcesem. Zdarzają się rzeczy planowane, ale mimo to nie odnoszące sukcesu. Są też rzeczy, o których zespół nie pomyślał i nie zaplanował, lecz poszły naprawdę dobrze.

Analiza i dyskusja tych czterech obszarów umożliwia identyfikację obszarów usprawnień, a także rzeczy, które poszły dobrze, choć nie były planowane.

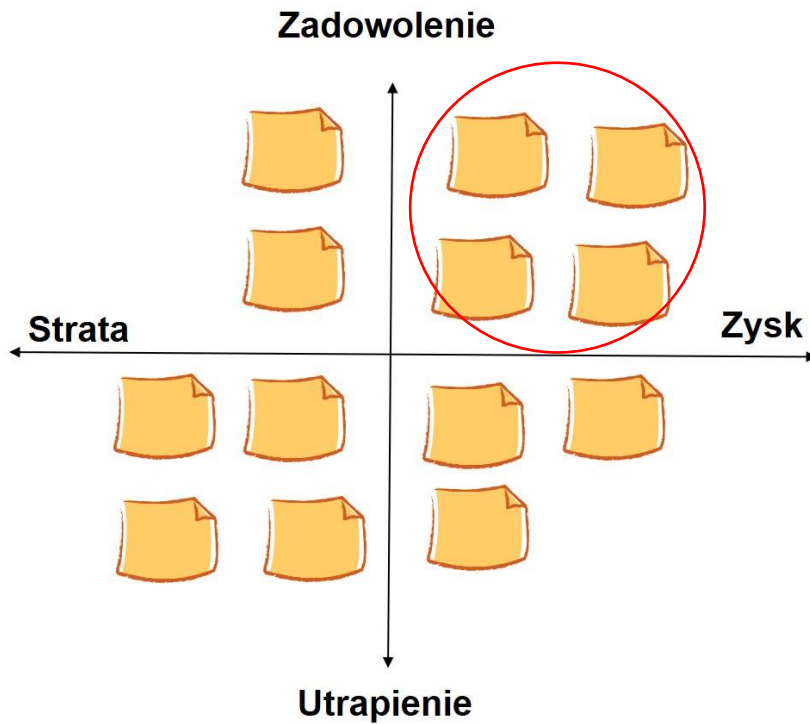
Tę formę retrospektywy warto połączyć z Tablicą Celebracji (opisaną powyżej).

Zadowolenie i korzyści to forma retrospektywy umożliwiająca rozmowę i analizę wszystkich rzeczy związanych z pracą, wpływających na członków zespołu i dających im zadowolenie (lub nie) oraz dostarczających korzyści (lub nie).

Przebieg retrospektywy:

1. Narysuj graf pokazujący na osiach: spektrum zadowolenia (zadowolenie - utrapienie) oraz spektrum korzyści (zysk - strata)
2. Poproś uczestników retrospektywy o wstawienie na graf karteczek post-it z odpowiedziami na następujące pytania dotyczące rzeczy które robią/którymi się zajmują:
 - W jakim stopniu odczuwasz zadowolenie z ich wykonywania?
 - W jakim stopniu wykonywane prace/działania dostarczają Tobie korzyści?

3. Wyjaśnij uczestnikom znaczenie magicznego kwadratu w grafie, tj. obszaru obejmującego zadowolenie oraz korzyść (prawy górny obszar, oznaczony czerwonym kołem)
4. Podyskutujcie w grupie o tym co można zrobić, by wszystkie karteczki znalazły się w tym właśnie magicznym kwadracie.



Ta forma retrospektywy bazuje na Teorii niechęci do straty (ang. Loss Aversion Theory), stworzonej przez Daniela Kahnemana. Teoria ta wskazuje, że ból związany ze stratą jest z psychologicznego punktu widzenia dwa razy silniejszy niż zadowolenie z korzyści lub zysku.

Dzięki temu retrospektywa stymuluje bardzo ważną dyskusję, która może zmienić zespół.

8. Techniki dotyczące pracy i współpracy ludzi w firmie i zespole

8.1. Techniki Liberating Structures

Na stronie społeczności Liberating Structure Polska (<https://liberatingstructures.org.pl/czym-sa-liberating-structures/>) można znaleźć następujące wyjaśnienie, czym są Liberating Structures: „Liberating Structures autorstwa Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa to propozycja zmiany podejścia do grupowych interakcji. To tworzenie ram, które mają wyzwalać, a nie krępować. Gdy mówimy o strukturach, mamy na myśli wszelkie możliwe warunki dotyczące danego wydarzenia. Konfiguracja grup roboczych, sposób wchodzenia w interakcję, forma prezentacji zadania czy nawet ustawienie krzeseł – wszystko to ma znaczenie. Gdy mówimy o wyzwoleniu, myślimy o wzroście poczucia własności, zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za produkt, ideę. Mówimy o zachęcaniu do udziału i wyrównywaniu szans uczestników”.

Liberating Structures obejmują 33 pomysły, które określane są mianem struktur, na to, jak zaangażować grupę w drodze do celu. Każda struktura ma inny cel i daje inne możliwości. Niektóre pomagają wymieniać się opiniami czy radami, inne wspierają odkrywanie sensu pracy czy też rozwiązywanie trudnych problemów. Każda struktura została przez autorów dokładnie opisana i zawiera instrukcję pomagającą w skorzystaniu z niej. Każdej przypisano cel, potencjalne korzyści, użyteczne wariacje, jak i przykłady zastosowań.

Idea, jaka przyświeca tym strukturom, mającym wg zamierzeń autorów prowadzić do zmiany sposobu pracy w grupie, to: „zmień strukturę, zmienisz kulturę”.

Spośród tych 33 struktur niniejszy Przewodnik zwięźle przedstawia kilka, szczególnie przydatnych i pomysłowych. Wszystkie znaleźć można na wcześniej podanej stronie.

1-2-4-All

Celem stosowania tej struktury jest błyskawiczne zaangażowanie wszystkich uczestników spotkania, niezależnie od ich liczby, w szybsze generowanie lepszych pomysłów. Umożliwia ona otwartą i twórczą rozmowę. A także szybką selekcję pomysłów i rozwiązań, których autorami są uczestnicy spotkania. Takie podejście ułatwia wprowadzanie zaproponowanych zmian i udoskonaleń, gdyż nikogo nie trzeba przekonywać do wspólnie wypracowanego rozwiązania.

Struktura realizowana jest w następujących czterech krokach:

1. Samodzielna refleksja każdego z uczestników spotkania nad postawionym problemem, pytaniem, lub konkretnym wyzwaniem i indywidualne wypracowanie odpowiedzi/pomysłów przez każdego z uczestników. Czas: 1 min.
2. Praca w parach: generowanie odpowiedzi/pomysłów na podstawie pomysłów sformułowanych indywidualnie w kroku 1-szym. Czas: 2 min.
3. Praca w czwórkach: generowanie odpowiedzi/pomysłów na podstawie pomysłów sformułowanych w podczas pracy w parach w kroku 2-gim, ze szczególnym uwzględnieniem pomysłów podobnych i różnych. Czas: 4 min
4. Praca w całej grupie: podsumowanie sesji poprzez zadanie pytania: „Który z pomysłów wyróżnił się w waszej dyskusji?”. Każda grupa przedstawia pozostałym uczestnikom jeden najważniejszy pomysł. Czas: 5 min.

Więcej informacji na: <https://liberatingstructures.org.pl/1-2-4-all/> .

Improwizowany networking

Struktura ta polega na przedstawieniu swojego problemu lub wyzwania i szybkim nawiązaniu relacji w grupie drogą networkingu. Trwa circa 20 min.

Celem stosowania tej struktury jest szybkie zbudowanie relacji w grupie, poprzez poznanie osób w grupie w kontekście problemów i wyzwań, jakie będą oni wspólnie rozwiązywać, lub w kontekście wspólnej pracy, np. przy produkcji, lub w projekcie.

Struktura realizowana jest w następujących dwóch krokach:

1. Uczestnicy spotykają się w parach. Każda osoba w parze ma circa 2 minuty, aby odpowiedzieć na pytania swojego rozmówcy dotyczące wskazanego/zaproponowanego problemu lub wyzwania, co daje 4-5 minut na rozmowę.
2. Spotkania w parach (oczywiście o innym składzie) odbywają się 3 razy wg schematu opisanego w p. 1

Więcej informacji na: <https://liberatingstructures.org.pl/impromptu-networking/>.

15%-owe rozwiązanie

Celem tej struktury jest identyfikacja rzeczy do wprowadzenia, zmiany lub udoskonalenia, nie wymagających specjalnych dodatkowych zasobów lub większych uprawnień decyzyjnych, czyli tzw. rozwiązania 15 %-owego. Pozwala jednostkom i zespołom skoncentrować się na tym, co leży w ich zasięgu, czyli jest możliwe do realizacji „tu i teraz”, a nie na tym, czego nie są w stanie zmienić.

Nawiązując do wyzwań dotyczących uczestników lub grupy, zapytaj: „Jakie jest twoje 15%-owe rozwiązanie? W jakim obszarze masz możliwość i swobodę działania? Co możesz zrobić bez dodatkowych zasobów lub większych uprawnień decyzyjnych?”.

Struktura realizowana jest w następujących krokach:

1. Punkt startowy: prowadzący - nawiązując do kontekstu, w jakim realizowana jest ta struktura oraz rozważanego w tym kontekście problemu - zadaje pytania:
 - Jakie jest twoje 15%-owe rozwiązanie?
 - W jakim obszarze masz możliwość i swobodę działania?
 - Co możesz zrobić bez dodatkowych zasobów lub większych uprawnień decyzyjnych?
2. Każda z osób samodzielnie tworzy listę 15%-owego rozwiązania. Czas: 5 min
3. Uczestnicy dzielą się swoimi pomysłami (z kroku 2) w małych 2-4 osobowych grupach. Czas: 3 minuty na osobę; każdy po kolei
4. Członkowie poszczególnych grup rozmawiają i konsultują ze sobą wypracowane wcześniej 15%-owe rozwiązania. Czas: 5-7 minut na osobę; każdy po kolei.

Więcej informacji na: <https://liberatingstructures.org.pl/15-percent-solutions/>

Troika Consulting (trójkąt wsparcia)

Celem tej struktury jest szybkie uzyskanie realnej i kreatywnej pomocy od kolegów z zespołu. Czas realizacji tej struktury to: 30 min.

Struktura ta pomaga jej uczestnikom uzyskać wgląd w problemy, z którymi się stykają, i skorzystać z rad, wskazówek i pomysłów innych osób, dzięki czemu mogą lepiej rozwiązać swoje problemy.

W trakcie krótkich „konsultacji” uczestnicy proszą o pomoc i natychmiast otrzymują rady, wskazówki i pomysły od dwóch innych osób z trójki pracującej wspólnie. Realizowany w ten sposób coaching grupowy pomaga odkrywać proste rozwiązania problemów, dostrzegać niewidoczne wcześniej wzorce i doskonalić swoje pomysły. Struktura ta pomoże tym wszystkim, którzy chcą otrzymać rady, wskazówki i pomysły od swoich współpracowników i znajomych.

Struktura realizowana jest w następujących krokach:

1. Przygotowanie:
 - Podział uczestników sesji na 3-osobowe grupy, w których w każdej rundzie jedna osoba jest „klientem”, a pozostałe dwie „konsultantami”
2. Uczestnicy zastanawiają się nad pytaniem (wyzwaniem lub problemem), które chcą zadać, gdy będą w roli klienta. Czas: 1 min
3. Pierwsza osoba w grupie wciela się w rolę klienta i przedstawia swoje pytanie / swój problem. Czas: 1-2 min
4. Konsultanci zadają pytania dotyczące przedstawionego problemu, by go lepiej zrozumieć. Czas: 1-2 min
5. Klient odwraca się o 180 stopni, tak aby siedzieć plecami do konsultantów
6. Konsultanci generują pomysły, sugestie i propozycje rozwiązań. Czas: 4-5 min
7. Klient odwraca się twarzą do konsultantów i dzieli się tym, co było dla niego najbardziej wartościowe. Czas: 1-2 min
8. Osoby zamieniają się rolami i powtarzają kroki 3-7 w rundzie 2 i 3.

Więcej informacji na: <https://liberatingstructures.org.pl/troika-consulting/>

8.2. Karty Motywatorów

Karty Motywatorów wykorzystywane są do identyfikacji i analizy motywacji członków zespołu projektowego, albo innych osób pracujących/współpracujących w projekcie zarówno przez menedżera/lidera zespołu, jak i przez samych członków. Następnie, gdy menedżer/lider zna motywacje pracowników, służą one do zaplanowania i przeprowadzania działań pozwalających na jak najlepsze ich wykorzystanie, np. poprzez dobranie zadań lub projektów do tych zidentyfikowanych motywacji.

Celem stosowania tej techniki jest więc – obok zidentyfikowania najważniejszych motywatorów poszczególnych pracowników, zapewnienie tym pracownikom - bardzo różnymi metodami - możliwości pracy w jak największej zgodności z ich motywatorami. Może być to możliwe na przykład dzięki dopasowaniu charakteru zadania projektowego do motywatora albo dzięki powołaniu w zespole lub organizacji roli, pozwalającej na wykorzystanie motywacji danego pracownika. Metoda ułatwia i umożliwia – właśnie dzięki poznaniu motywatorów poszczególnych pracowników – także zrozumienie wynikających z tych motywatorów działań i zachowań pracowników.

Motywatory uwzględniane na Kartach Motywatorów to:

- Akceptacja: Potrzeba aprobaty
- Ciekawość: Potrzeba myślenia
- Wpływ: Potrzeba wpływu
- Honor: Lojalność wobec grupy
- Relacje społeczne/Relacyjność: Potrzeba dobrych relacji społecznych
- Idealizm/ Cel: Potrzeba posiadania i osiągnięcia celu/celów życiowego i zawodowego
- Status: Potrzeba adekwatnej pozycji społecznej
- Wolność/Autonomia: Potrzeba indywidualnej wolności i swobody podejmowania decyzji
- Porządek: Potrzeba porządku i stabilizacji
- Kompetencje/Mistrzostwo: Potrzeba posiadania i rozszerzania kompetencji, wiedzy i umiejętności

Przykładowe Karty Motywatorów przedstawione są na poniższym rysunku.



Najprostsze wykorzystanie kart to ich ułożenie, pozwalające na identyfikację i priorytetyzację własnych motywacji. Ułożenie kart przez pracownika podczas sesji „One on one” z menedżerem stanowi dobry punkt wyjścia do rozmowy o motywacjach i stopniu ich spełnienia (lub nie) w środowisku firmy i/lub zespołu. Karty mogą być także wykorzystane przez pracowników do poznania motywatorów innych członków zespołu. Zakres zastosowania Kart Motywatorów uzależniony jest jedynie od pomysłowości menedżerów i samych pracowników.

9. Podsumowanie

Doszedłeś do tego miejsca?

Moje gratulacje – zdobyłeś całkiem solidną dawkę wiedzy i jak sądzę – wiele inspiracji - dotyczących zwinności i zwinnego podejścia (agile).

Teraz przed Tobą kolejny krok: zastosowanie poznanych technik w praktyce, w Twoim Zespole, w twojej Firmie. Życzę powodzenia i ... dobrej zabawy.

A jeśli mógłbym okazać się pomocny na etapie stosowania poznanych technik, albo mógłbym odpowiedzieć na Twoje pytania, lub ustosunkować się do Twoich pomysłów, dotyczących wdrożenia technik zwinnych w Twoim środowisku – napisz do mnie, a chętnie udzielę odpowiedzi, wskazówek lub rad.

Pozdrawiam.

Dr Jerzy Stawicki, jerzy.stawicki@jsproject.pl

Źródła dodatkowych informacji:

Rozdział 1:

1. Stephen Denning: The Ag of Agile, Amacon, 2018
2. Sunil Mudra: Enterprise Agility, Packt, 2018
3. <https://www.jsproject.pl/blog/projekty/898-zarzadzanie-w-srodowisku-vuca>
4. <https://www.jsproject.pl/blog/projekty/900-zarzadzanie-projektami-vuca-szp>
5. <https://www.jsproject.pl/blog/projekty/901-zarzadzanie-projektami-vuca-samoorganizujacy-sie-zespol>
6. <https://www.jsproject.pl/blog/projekty/903-vuca-planowanie>
7. <https://www.jsproject.pl/blog/projekty/904-zarzadzanie-projektem-vuca-podsumowanie>

Rozdział 2:

1. <https://www.jsproject.pl/management-30/873-okr>
2. <https://www.jsproject.pl/blog/samoorganizacja/933-okr-2>

Rozdział 3:

1. Don McGreal, Ralph Jochan: The Professional Product Owner, Addison-Wesley, 2018
2. Roman Pichler: Strategize, Pichler Consulting 2016.
3. Roman Pichler: Agile Product Development
4. Gojko Andic: Impact Mapping
5. Jurgen De Smet: Simplified Scrum Guide: <https://simplifiedscrum.org/simplified-scrum-definition/>
6. Jeff Patton: Story Mapping,

Rozdział 4:

1. Scrum Guide 2020
2. The Simplified Scrum, 2020
3. Stephanie Ockerma, Simon Reindl: Mastering Professional Scrum, Addison-Wesley, 2020
4. M. Chrapko: Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami. Helion, Wydanie II rozszerzone

Rozdział 5:

1. D. Anderson: Kanban Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, Blue Hole Press, 2010
2. The Kanban Guide, 2020
3. E. Brechner: Agile Project Management with Kanban, Microsoft Press, 2015
4. M. Hammerberg, J. Sundén: Kanban in Action, Manning Publications Co., 2014

Rozdział 7:

1. M. Rother: Toyota Kata, Lean Enterprise Institute
2. M. Loeffler: Improving Agile Retrospectives: Helping Teams Become More Efficient, Addison Wesley, 2018
3. Funny retrospectives: <https://www.funretrospectives.com/>

Rozdział 8:

1. <https://liberatingstructures.org.pl/czym-sa-liberating-structures>
2. www.management30.com