

**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 24).

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.



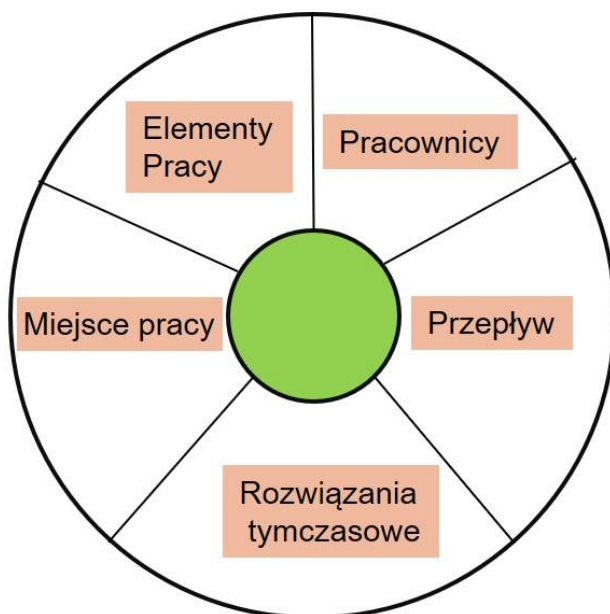
7.2 Techniki Retrospektywy

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.

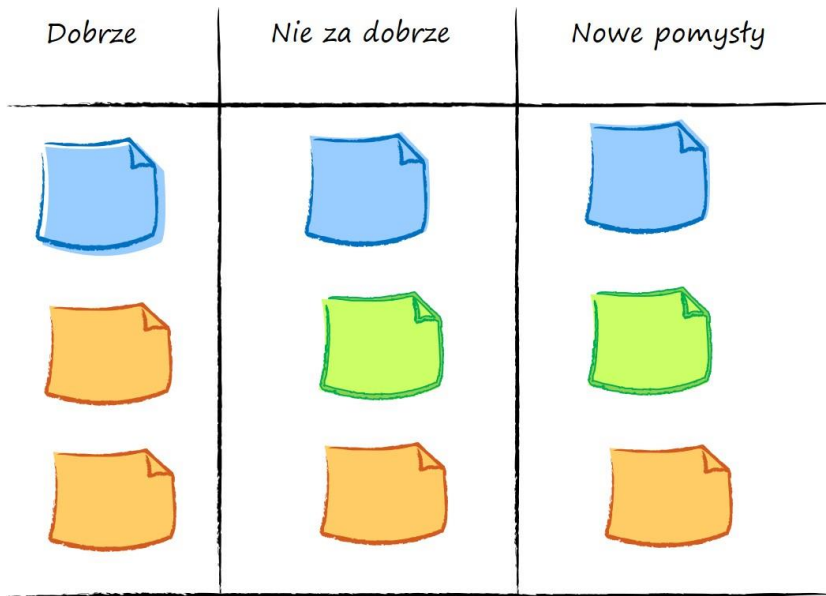


Przebieg retrospektywy:

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:

- 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
- Poproś uczestników retrospektywy o przygotowanie karteczek post-it dotyczących każdego wyodrębnionego obszaru
- 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.

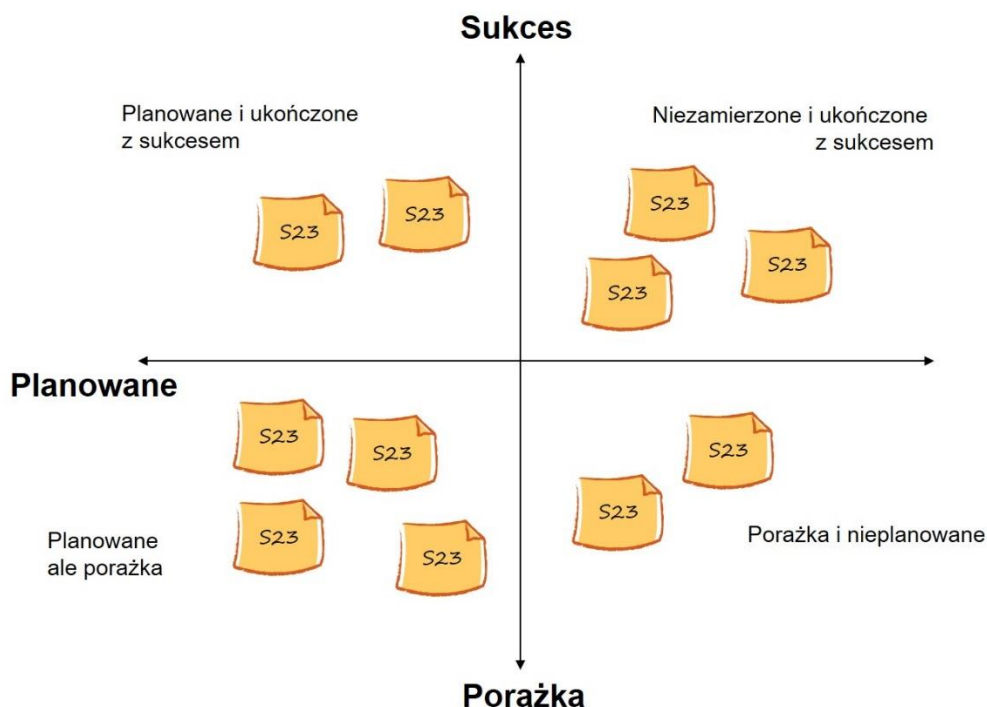
Przykład Tablicy Celebracji pokazuje poniższe zdjęcie.



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.

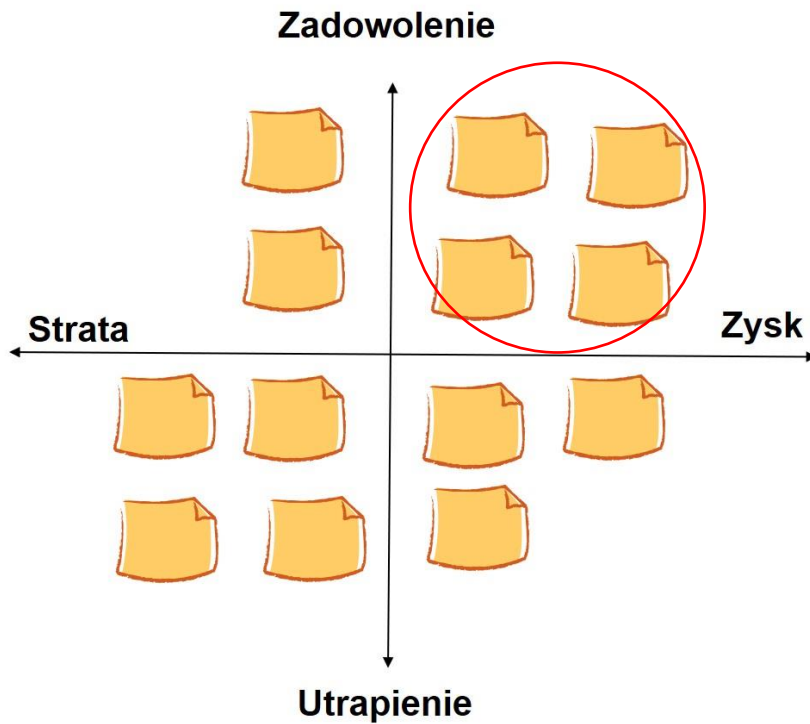
Tę formę retrospektywy warto połączyć z Tablicą Celebracji (opisaną powyżej).

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