

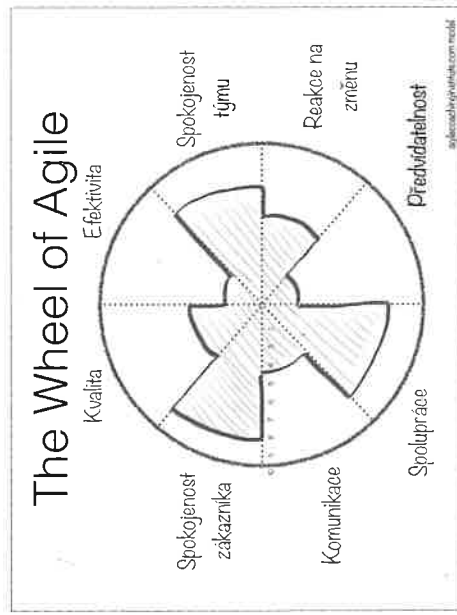
Průvodce agilní změnou

Přechod na agilní metody je změna se vším všudy. V první řadě se jedná o změnu kultury. Ta je v organizacích nejtěžší. Ale když už se jí prokoušíte a firemní kulturu změníte, je v podstatě samonosná. Žije si jako samostatný organismus, přizpůsobuje se prostředí, posiluje, bojuje s viry, které by ji chtěly zničit nebo změnit. Adaptuje se a reaguje na změny, vstřebává novinky a inovuje se. Což bohužel platí o i vaší současné firemní kultuře, takže změna vyžaduje velikou trpělivost.

Zapomeňte na to, že byste jen tak svolali mítink a z pozice ředitele vyhlásili, že od zítřka jste agilní. Tedy, ne že by se to tak občas ve firmách nedělo, ale tím prohlášením nejste jako firma o nic agilnější, než jste byli včera. Jinými slovy, tak snadné to nebude. Není to ani o tom, že najdete firmu, která vymyslí procesy, odevzdá 300 stránek reportu a vy se podle těch rad budete jen řídit. Práce se změnou na agilní metody bude jen a jen na vás. Aby mělo smysl se do takové změny pouštět, potřebujete mít dobrý důvod, motivaci, nadšení, a zkušenosti s agilními metodikami. Poslední zmíněné můžete snadno outsourcovat, konzultantů či agilních koučů je i na českém trhu dost a rádi vám s transformací pomůžou.

Proč agilně

Když už se do nějaké změny pouštíte, zkuste si nejdříve projít tohle cvičení. Funguje to jednoduše. Nakreslíte si podobné kolo, jako je na obrázku. Rozdělte ho na 8 částí, kde každý segment odpovídá jednomu potenciálnímu důvodu pro implementaci – Efektivita, Kvalita, Spokojenost zákazníka, Komunikace, Spolupráce, Předvídatelnost dokončení, Reakce na změnu, Spokojenost týmu.



Pak si postupně projdete jednotlivými segmenty a v každém si představíte, kde asi tak jste na pomyslné stupnici 1–10 naznačené na obrázku, co se týče spokojenosti s danou oblastí. 1 ve středu kola odpovídá velmi

nízké míře spokojenosti a 10 na okraji kola plné spokojenosti s danou oblastí. Spokojenost s danou oblastí označíte obloukem a přejdete na další segment. Oblasti s nejnižšími hodnotami obvykle odrážejí velký prostor pro zlepšení. V tomto případě je to kvalita, efektivita, předvídatelnost a komunikace.

Jednotlivé oblasti přehledně vizualizují, jaký máte pocit z vašeho týmu, produktu nebo firmy jako takové, podle toho, kam se ve cvičení zaměříte. Ideální je dělat toto cvičení ve skupině a výsledky potom diskutovat s kolegy.

Legenda:

- Kvalita** – nakolik je váš produkt kvalitní. Nacházejíte chyby i po dokončení práce? Nacházejí chyby vaši zákazníci?
- Efektivita** – Pracujete efektivně, nebo trávíte většinu času byrokracií či jinými zbytečnostmi?
- Spokojenost týmu** – Jak motivovaný máte tým, pracují na produktu rádi? Jsou na něj hrdí?
- Reakce na změnu** – Vítáte změnu i v pozdní fázi produktu? Vyhledáváte aktivně, jak změnit váš proces?
- Předvídatelnost** – Je termín dodání věštění z křišťálové koule, nebo vaše odhady fungují dobře?

Spolupráce – V tomto případě se zaměřte na spolupráci v rámci týmu. Pomáhají si vývojáři a testéři, pracují společně na řešení úloh? Nebo si každý dělá samostatně svoji práci a synchronizují se až na závěr, když je vše hotovo?

Komunikace – Tady se zaměřte na komunikaci vně týmu. S businesssem, zákazníky, zbytkem firmy.

Spokojenost zákazníka – Bez spokojeného zákazníka nemůže být produkt úspěšný. Mají ho zákazníci rádi? Řeší jejich opravdové potřeby?

Bude to zig-zag

Nečekejte zázraky. Každá změna je náročná a trvá dlouho. Obzvláště pod stresem, kdy se lidé i mimoděk vrátí k tomu, jak to dělali dřív, na co jsou zvyklí. Zig-zag. Jednou už tým bude skoro agilní, a najednou je zase všechno zpět ve starých kolejích. Nenechte se odradit a zkoušejte to znovu. Připomínejte si navzájem, jak to bylo miněno, proč chceme být agilní, a co to, že jsme agilní, vlastně pro nás znamená. Než nový styl práce přejde všem do krve, bude to trvat.

Co máme dělat, když...

Co máme dělat, když jsme malá firma?

Začít. Není to tak dávno, kdy jste takhle projekty řídili. Porád ještě se mezi sebou raději domluvíte a procesy a přílišnou specializací rolí, která vám poslední dobou začala bránit v efektivní spolupráci, berete jako vrtoch managementu. Věříte si navzájem, alespoň ti starší zaměstnanci. Můžete se na sebe navzájem spolehnout. Chápete, že bez definovaných procesů asi v této velikosti už fungovat nemůžete. Už jste si zkusili, že chaos, který fungoval, dokud vás bylo deset, v současné době nestačí. Striktní procesy se zdají být příliš velkým kanónem na vrabce. Ale něco by to chtělo.

V takovém prostředí klidně můžete začít od týmu. Začněte agilní procesy implementovat, domluvte se a zkuste to. A až to začne fungovat, pomalu ukazujte managementu výhody tohoto přístupu. Začít můžete v podstatě hned, experimentováním s jednotlivými praktikami, jako je pair programming, automatické testování, review, continuous integration. Na to obvykle tým stačí sám i bez školení. Stejně můžete přistoupit i ke Scrum procesu či Kanbanu – něco přečtete a zkuste použít.

Nicméně, když už se do toho pustíte, mějte na paměti, že Scrum i Kanban vám budou fungovat, jen když je

nasadíte jako celek. Začít jen jednou praktikou vede obvykle spíše ke zklamání. Očekávání jsou velká a výsledek nic moc. Nejčastěji týmy takhle začnou se Standup meetingy, které ale bez fixních Sprintů a jasně definovaného závazku nebudou fungovat. Takové pokusy obvykle končí jen stížnostmi, že „agile“ je jen o schůzích a je to otrava. A že není pro nás.

Jak jsme již několikrát zmiňovali, problémem agilních metod je to, že nedávají žádnou konkrétní kuchařku, jak na to. Je to o filosofii, o kultuře, o přístupu. Bez opravdového pochopení agilního mindsetu budete jen těžko úspěšní. Skončíte pěkným technickým Scrumem nebo Kanbanem – tedy něčím, kde sice děláte všechny doporučené praktiky a svoláváte doporučené meetingy, ale něco tomu chybí. Nefunguje to dohromady, nemá to žádný význam. Jen ztrácíte čas. Pak je čas zajít na kurz, workshop nebo pozvat agilního kouče.

Každá změna něco stojí a i malou firmu bude přechod na agilní metody stát energií. Přece jen je to změna. U malé firmy to ale bude celkem snadné a představitelné. A rychle úspěšné. Na závěr: Nečekejte donekonečna, až přijde ten správný projekt, až bude více času nebo až nebudeme ve skluzu. Začněte hned. Ideální okamžik nenastane nikdy. Tak na co vyčkávat?

Jak stavět Product Backlog

Jedním ze základních stavebních kamenů Scrum Procezu je napojení na zákazníka. Nebo trochu obecněji na business. Děláme jen to, co nám přináší nějakou hodnotu, co má business value. Z toho vychází i to, že než se vůbec do takového Scrum procesu pustíte a než tým začne pracovat, musíte mít dobře rozmyšlené, co že to vlastně děláte, pro koho a proč, a co udělá váš produkt úspěšným. Taková příprava nejde odbyť slovy: Tak jsme agilní, tým máme, tak prostě začneme a ono se uvidí.

Product Discovery

Dobrý Product Backlog obvykle nevzniká od jednotlivých požadavků, ale ze zcela opačného konce. První, v čem musíte mít jasno, je vize. Ostatně často vám produkt bude někdo schvalovat nebo prioritizovat v rámci firmy a pak je tato fáze pro schválení produktu klíčová.

Jako Product Owner Discovery fází obvykle neprocházíte sami, pomáhají vám stakeholderi, lidi z businessu, marketing, business konzultanti, obchodníci, User Experience experti a podobně. Cílem je si ujasnit, co děláme, proč, pro koho, co se tím změní, kde je pravá hodnota produktu a jak poznáme, že je hotovo. Definice vize není snadný proces a velmi často trvá i několik dní. Vize musí zaujmout, přitahovat lidi.

Jak by tedy taková vize měla vypadat:

- Vytvářet obrázek
- Vzbuzovat emoce
- Vytvářet konkrétní představu cíle
- Být jasná, transparentní
- Být těžko dosažitelná

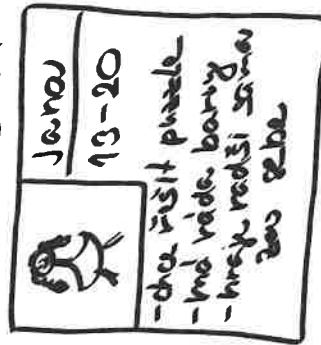
Až nějakou vizi vytvoříte, zkuste ji cvičně říct kolegům a zeptejte se na jejich pocit. Šli by pro vás pracovat? Podpořili by v rámci firmy takový produkt? Investovali by do něj sami? Je jim jasné, čím váš produkt změní svět? Výbornou zpětnou vazbu získáte, když necháte skupinu kolegů hlasovat o výše popsaných bodech checklistu. Palec nahoru říká ano, palec do strany je nevim, což v praxi znamená moc ne, palec dolů říká určitě ne. Lidé reagují různě a je dobré i takto vaši vizi tzv. obrousit.

Když už jste s vizí spokojení, můžete pokročit o krok dál k tvorbě Product Backlogu. Toto je skupinová aktivita, v jednom se bude dělat špatně. Ideální je vytvářet Backlog formou workshopu. Naše doporučení je pracovat „offline“ – s papírovými kartičkami nebo lepitky. Obecně se nad Excelem dalšími nástroji moc nediskutuje, špatně se spolupracuje a do nějakého elektronického systému můžete výsledek kdykoli přepsat. To už je snadná práce.

Takže jak začít? Uděláte si brainstorming velkých Epicu, např. Zaměstnanci, Zákazníci, Fakturace apod. Těch budete mít něco kolem pěti u menšího produktu a třeba deseti až patnácti u větších produktů. V druhém kroku vytvořené Epicu na chvíli odložíte a uděláte druhý brainstorming s cílem vymyslet, kdo bude váš produkt používat. Na jeden typ kartiček tak vymyslíte všechny možné role, např. Manažer, Zaměstnanec, Obchodník, Administrátor, Účetní apod.

Protože takové dělení není vždy dostatečné, potřebujete ještě takzvané Persony. Příklad může být hra, kde role jsou jen Administrátor a Hráč. To by nám v definici Backlogu moc nepomohlo, a tak role doplníme ještě detailnějším popisem osoby, které dáme pro lepší referenci jméno a pro lepší zapamatování obrázek nebo fotku. Např. Karel, kluk do 13 let, co rád soutěží s ostatními; Jana, slečna 13–20, ráda řeší hádanky.

PERSONA:



A teď, když už máte přípravu za sebou, můžete se pustit do psaní jednotlivých User Stories. Ideální je si vybrat ten nejdůležitější Epic nebo částí jednotlivých Epiců, k nim vhodné role a persony a začít ho postupně ukládat na konkrétní User Stories. Když je napsaná User Story moc velká nebo nejasně popsaná, kartičku rozdělíte a uděláte menší či jasnější. S papírovými kartičkami je to snadné.

Výslednému Backlogu určíte priority a jste připraveni jednotlivé User Stories představit týmu, abyste získali zpětnou vazbu, jestli vašim User Stories tým rozumí a jestli nejsou příliš velké.

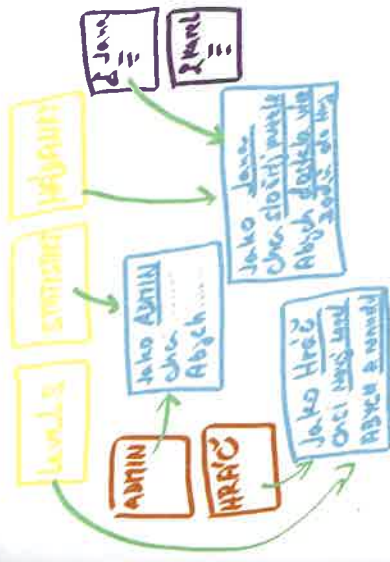
Práce na Backlogu je iterativní činnost. Backlog není nikdy zafixovaný. Kdykoli ho můžete změnit, něco přidat, ubrat, rozdělit. Ale nemá smysl začít implementovat produkt dříve, než máte takový Backlog připravený alespoň na několik Sprintů. Začít Backlog vytvářet za běhu vám nasazení Scrumu nijak neusnadní. Tým bude blokován a nebude schopen správně spolupracovat ani práci na jeden Sprint naplánovat.

Story Characteristic

V předchozí kapitole jsme se zabývali tvorbou Product Backlogu. V této kapitole se zabýváme tím, jak vytvořit jasno a jednotu v Backlogu a Storych.



Stejně jako nápadem - Stačí na to je-lika hlavním zmínili v m...



Story Mapping a Project Chartering

V předchozí části jsme popisovali jednoduchý proces tvorby Product Backlogu v rámci Discovery fáze. Existuje spousta metod a přístupů, jak si v produktu udělat jasno a jak připravit Backlog; jedním z nich je Chartering a Story Mapping [7].



Stejně jako u jakéhokoli jiného postupu začínáme nápadem – co že to budeme dělat a co očekáváme. Stačí na to jeden flipchart se jménem produktu a několika hlavními body. Proč všechno zapisovat? Jak již jsme zmínili v minulé kapitole, Discovery fáze a tvorba Bac-

klogu není nikdy individuální práce. Vyžaduje součinnost a spolupráci několika lidí. A pro ty je dobré vidět nápad před sebou. Ostatně i vám samotným sepsání pomůže v ujasnění si, co je vlastně klíčové a co jen podružná funkcionalita.

Zkuste se zamyslet o vašem nápadu a odpovědět si na následující otázky:

- Co to je?
- Co to není?
- Jaké to je?
- Jaké to má jméno?

J.FUND | IDEA

- Continuous funding
- Small products
- Small community services
- Opportunity to fund
- Way to reward

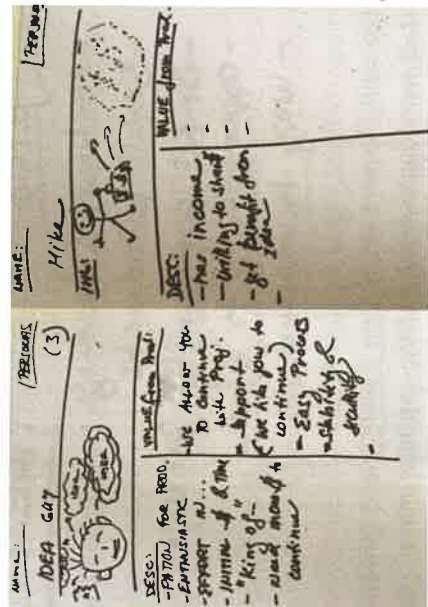
Pro další fázi vám stejně jako v předchozím odstavci stačí jednoduchý flipchart, kde sepišete jméno, čas, který tomu chcete dát, elevator pitch a bodový seznam cílů, kterých chcete dosáhnout, a to, jak budete měřit úspěšnost produktu. Stejně jako v prvním případě vám chartering pomůže definovat lépe to, co chcete dělat, a pochopit proč.

NAME: JAFUD | TIME: 5 months | CHARTERING
ELEVATOR PITCH:
 Provide meaningful funding on continuous basis to small projects from community itself

GOALS:
 - Help people with funding funds

SUCCESS MEASURES:
 - funding funds

Stejně jako v předchozím případě potřebujete persony.



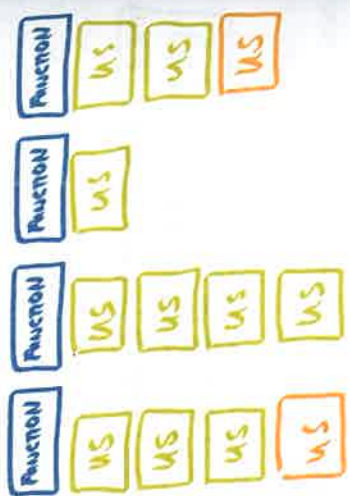
A teď jste připraveni začít se Story Mappingem. Jak na to? Stejně jako v minulém příkladu začnete brainstormingem velkých funkcionalit. Co všechno budete ve vašem produktu potřebovat? Tak například na to,

aby někdo mohl nějaký nápad sponzorovat, potřebujete:

- Umožnit prezentaci nápadů
- Vybrat nápady, které se vám líbí
- Přihlásit se
- Vybrat celkovou sumu, kterou chcete přispět
- Rozdělit sumu mezi vybrané projekty
- Poslat peníze
- Dostat potvrzení o platbě

Pod tyto obecné funkcionality začnete potom generovat konkrétní možnosti (User Stories), jak danou oblast pokrýt. Použijte různé barvy na různé typy aktivit, například červené pro ošetření chybových stavů, například zapomenuté heslo uživatele nebo neprovedená platba.

STORY MAPPING



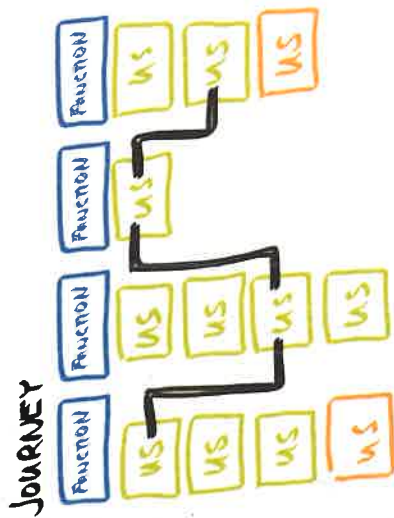
Jako další krok přichází na řadu nalezení cesty, kde si vyberete prioritní User Stories, které budete implementovat.

tovat nejdříve nějakou funkci vybrat pouze mezi různými



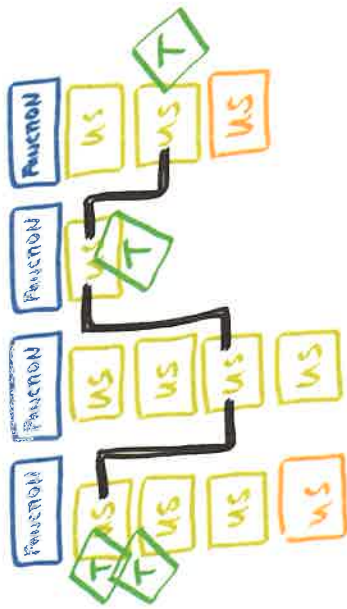
Nakonec je to cesta buď Pomůže vám to se pozná, že je

tovat nejdříve. Samozřejmě na takové cestě můžete nějakou funkcionalitu zcela přeskočit, např. umožnit vybrat pouze jeden projekt, a nedělit tak sumu peněz mezi různé projekty.



Nakonec je dobré se zamyslet nad tím, jak takovou cestu budeme testovat. Není to zbytečný detail. Pomůže vám to uvědomit si, co je na cestě klíčové a jak se pozná, že je hotová.

TEST



A na závěr příklad takového Story Mapping cvičení najdete na následujícím obrázku:

