



Ohýbání agilu 3x jinak Víme proč?

Marek Král
Principal Engineering

Motivace je klíčem

Tihle to zařídí.



Očekávání od agilu

- Accelerate software delivery
- Enhance ability to manage changing priorities
- Increase productivity
- Improve business/IT alignment
- Enhance software quality
- Enhance delivery predictability
- Improve project visibility
- Reduce project cost
- Improve team morale
- Reduce project risk
- Improve engineering discipline
- Increase software maintainability
- Better manage distributed teams

Hlavní důvody nezdaru

První tři:

1. Firemní kultura v rozporu s agilními hodnotami
2. Obecný odpor firmy ke změnám
3. Nedostatek podpory managementu a investic

Velké riziko

Slibujeme
svobodu a
zodpovědnost,

ale nedáváme
pravomoci
ani prostředky k
práci.

Nažhavíme lidi pro změnu

Co chceme

Co nastane



Demotivace

ČÍM VÍC PRO NĚCO LIDI
NADCHNEŠ,
TÍM VÍC DEMOTIVOVANÍ
JSOU, KDYŽ TO NEJDE.



Selfcare = je to na vás

Srovnejme:	Digitalizace	Agilizace
Obecný princip		
Návod		
UX		

Řekni klientovi banky, že nemusí na pobočku a může si zadat platbu sám v mobilu. – Spokojenost.

Nech pak klienta složitě hledat, jak to nastavit, jenže platba stejně neproběhne. – „Já chci pobočkuuu!!!“

Nejhorší je hybridní stav Ani agile, ani projekty

Počkáme, až budou podmínky připraveny?
Nezačali byste nikdy.

Mám tedy agile ohýbat?



Vždy budeme řešit, že podmínky nejsou.
To je naše práce.

„Jak já bych skvěle dělal agile, kdyby pro to
byly podmínky!“
Falešné alibi.



Ohýbání se nevyhneme

Ohnout projevy,
ale zachovat
principy.

„Čím naplním účel
chybějícího prvku?“

Užitečné souvislosti

1. Jaké hodnoty tu
lidi obdivují?
2. Jaký zájem firmu
řídí?

3 příklady

Vybrané problémy

3 různé banky – 3 různá prostředí

Příklad 1 – Operativní řízení

Product ownerův šéf úkoloval členy týmu

Co jsme zkoušeli

- Vysvětlovali jsme (nevýhody vnější motivace, přepínání kontextu...)
- Tlak přes člena boardu (agile owner)
- Silnější reporting

Reakce

- Stav týmu ho nezajímal.
- Neměl vliv
- Nevěřil mu

PROČ?

Příklad 1 – Operativní řízení

Příčiny

- Slovo má, kdo vydělá okamžité peníze.
- Blame culture (pochvala a trest)
= nedůvěra
- Banka na akciovém trhu – není vlastník, který by schválil investice. Akcionáři vidí jen čísla, aktuální finance.

Příklad 1 – Operativní řízení

K čemu to vedlo v týmu

- Odešel PO, členové týmu, SM

Obecně vývoj v bance

+ Vynikající zpracování UX postupů (zákazník totiž platí)

- Investice do změny technologií malé
- Organizační struktura zpět k velkotýmům (úspory)
- Role přidělovány a slučovány (úspory)
- Střídal se konzultační firmy, ale neprosadily svůj návrh. Koučové taky vyhozeni. – (názory a úspory)

Příklad 2 – ~~Product Owner~~

Vedení chtělo scrum, ale bez product ownerů

Co jsme zkoušeli

- Vysvětlovali jsme
- Najali agilního kouče
- Přemlouvali jsme kandidáty na PO

Reakce

- Hněv. Nepoučujte.
- Vyhozen na hodinu
Zdržuje teoriemi
- Nikdo PO nechtěl dělat

PROČ?

Příklad 2 – ~~Product Owner~~

Příčiny

- Střední firma
 - Top management chce mít vše v rukou.
- „Žádný PO nezastoupí férově zájmy všech protichůdných stakeholderů.“
- Hlavní hodnotou inovativnost
 - Ti chytří nahoře chtějí vše sami vymyslet.
- Banka se chce odlišit
 - Originalita produktu hlavní vizitkou boardu.

Příklad 2 – ~~Product Owner~~

Jak nechat board vymýšlet produkty,
ale týmům dát PO podporu,
kterou jim board nedá?

- Prioritizace – ceremonie sněm managementu
- Zadání – Tým podporují rotující produktiví manažeři a business analytici

Funguje dosud.

Efektivní vývoj

Originalita a riziko neúspěšných produktů.

Příklad 3 – Autonomie je risk

Týmy mají mizivý prostor pro experiment

- Agile nastaven jako složitý proces
- Agile v instrukci o 200 stranách
- Backlog má 6 úrovní hierarchie
- 50 % mezitýmových závislostí
- Čtvrtletní projektové plány
- Týmy a PO zahlceni „agilními“ procesy a reporty.

PROČ?

Příklad 3 – Autonomie je risk

Příčiny

- Hlavní hodnotou JISTOTA.
(Necení se tolik ani peníze ani nápady.)
- Nejvíc je ceněn ten, kdo zná nejvíc rizik a souvislostí.

Příklad 3 – Autonomie je risk

Co zkoušíme

- Argumentujeme riziky – Ukazujeme na rizika složitosti („zkratky“, formální plnění...)
- Navrhujeme jednotlivá zjednodušení.
- Pomáháme týmy od složitostí odstínit.
- Velkou výhodou je vůle managementu banku změnit. (I když po staru – board zřídil úřad, oddělení simplifikace. 😊)

Jak bez dotazníků odhadnout firemní kulturu?

Trik

Zjistěte, kdo má neformální autoritu a obdiv. A ptejte se, čím jich dosáhl.

To jsou reálně uznávané hodnoty. Na nich lze ve firmě změny stavět.

Tip na závěr

Tam, kde nejvíc uznávají roztleskávače, zpozorněte. ;-)

Díky za pozornost.

Marek Král

Forum inAgile

Principal Engineering