

KO IŠMOKOME IŠ POKALBIŲ

ANT AGILE



SOFOS

Andrius Degutis, Gražvydas Šedys ir Simas Torgovickis  
Vilnius, 2022

# Turinys

Ižanga .....	2
Scrum Gidas 2020 .....	3
Kanban .....	4
Vadovavimas Agile aplinkoje .....	5
Žmogiškieji ištekliai ir Agile .....	6
OKR Tikslų kėlimo metodika .....	7
Kaip būti Agile nesiekiant būti Agile? .....	8
Agile be Scrum ir Roadmap'ų .....	9
Agile didelėse kompanijose .....	10
Agile Ne IT Įmonėse .....	11
5 komandų disfunkcijos .....	12
'POEM' projektų valdymo metodas .....	13
Agile Principai, kuriuos pamirštame .....	14

---

## Ižanga

Ant Agile Sofos tinklalaidės kuriame jau du metus, tad nutarėme jas įamžinti ne tik audio ar video pavidalu, bet ir tekstu bei iliustracijomis. Kiekviename puslapyje rasite kai kurių mūsų tinklalaidžių santraukas su pagrindinėmis mintimis, klausimais ir atsakymais. Tai lyg mokyklinis paruoštukas, kuris jums gali padėti, jei norėsite pasidomėti temomis kurias mes aptarėme savo įrašuose. Jei tema jus sudomino ir norite sužinoti daugiau, kviečiame pasiklausyti pilnų įrašų - Apple, Google, Spotify ir Youtube platformose arba mūsų internetinėje svetainėje - [www.antagilesofos.lt](http://www.antagilesofos.lt)

Taip pat norėtume pasakyti didelį Ačiū visiems mūsų pašnekovams, be kurių nebūtų nei laidų, nei santraukų nei tikrai gerų ir teisingų minčių, pamokų ir patarimų. Nors santraukomis netapo visi mūsų įrašai, tačiau visos laidos ir visi pašnekovai davė didelį indėlį į tai, kad Agile patirtis plistų Lietuvoje.

O jei ir po įrašų perklausos ar santraukų pilnai nepasotinote savo smalsumo, kviečiame susisiekti su mumis ir mes mielai jums padėsime. Kaip visuomet – mėgaukitės ir būkite Agile!

## Kas yra Scrum ir kaip jį apibūdinti?

Simas ir Danil palygino Scrum su sportavimu. Pradėjus visada atsiranda iššūkių. Kitaip sakant, reikia prisitaikyti prie savo pakitusio gyvenimo ritmo. Aišku visada yra kelias atgal - nustoti sportuoti, bet jei tikrai to norime, tai pokyčiai ir prisitaikymas yra savaime suprantami ir natūralūs. Tad Scrum šiuo klausimu yra labai panašus, tai yra programa. Jeigu stengiesi tai atsitinka pokyčiai ir pavyksta pasiekti tam tikrą vikrumą / lankstumą, gebėjimą greitai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.



## O kam to reikia? Ką galima išspręsti pasirinkus Scrum?

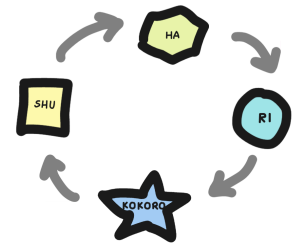
Dauguma žmonių pradeda sportuoti norėdami pasiekti kažkokių tikslų - sulieknėti, tapti sveikesniu ir panašiai. O kokią naudą gali suteikti Scrum? Naudos priklauso nuo tikslų, tad jie gali būti įvairūs - rizikos valdymas, kokybė, produktyvumas, kaštai, moralė, produkto pateikimo greitis ir panašiai. Bei labai svarbu paminėti, kad Scrum galima pritaikyti tiek įmonėse, tiek ir kitose srityse.

## Tai Scrum suteikia tik naudos. O gal viskas nėra taip paprasta..?

Teks adaptuotis bei keistis, o tai tikrai nėra visiems priimtina. Tuo labiau, kad įprastai sportuoti nusprendžiame patys, tad reikiami pokyčiai ir adaptacija yra labiau priimtina. Su Scrum šiuo atveju yra kitaip, įmonė ar dalis įmonės nusprendžia ir visi kiti įmonės darbuotojai turi prisitaikyti, kas dažnu atveju sukelia mažesnę ar didesnę pasipriešinimą.

## Kuo Scrum yra pranašesnis ar mažiau pranašesnis už kitus Agile metodus?

Agile metodų yra labai daug, tai natūraliai iškyla klausimas kodėl Scrum metodas yra toks populiarus ir labiausiai paplitęs? Tai yra dėl to, kad Scrum yra aukso viduriukas. Jis pakankamai apibrėžia ką reikia daryti, bet ne per daug. Yra labiau sudėtingų Agile metodų, yra ir metodų, kurie kaip tik yra mažiau aprašyti bei suteikia didelę laisvę ir interpretaciją, bet tai sukelia kitų iššūkių.



## Kas labiausiai nustebino ar nudžiugino naujame Scrum gide?

Pats Scrum gidas yra sutrumpėjęs. Anksčiau buvo 19 puslapių, o dabar liko 13 puslapių, juk dauguma metodų išsipučia stengdamiesi kuo plačiau aprašyti save, kas dažnu atveju nesukuria aiškumo ir tik apsunkina esamų ar būsimų vartotojų norą juos naudoti. O pagrindiniai pokyčiai yra šie:

### - Produkto tikslas (naujas artefaktas):

Produkto tikslas, turi būti vienas. Tai reiškia, kad viziją reikia sujungti su produkto ir sprinto tikslais, šios sąvokos anksčiau trūko, o pristatyta naujovė padeda užpildyti tuštumą tarp dabarties ir vizijos.

### - Stengtasi panaikinti IT sąsajas:

Nors ir 2020 gidas dar pilnai nepanaikino besitęsiančio IT prieskonio, tad galbūt ateityje mes dar pamatysime panašius pokyčius.

### - Kiti Scrum gido pokyčiai:

1. Scrum Master pokytis - dabar aiškiai parašyta, kad Scrum Master yra atsakingas už komandos efektyvumą.
2. Performuluota frazė - patarnaujantis lyderis (servant leader). Naujas Scrum gidas pakeitė šį apibūdinimą į - tikrasis lyderis (true leader).
3. Neliko rolių. Šis žodis buvo panaikintas, o vietoje to paminėta atsakomybė (accountability).
4. Sprinto planavime atsirado Sprinto tikslas.

## Link kur juda Agile?

Juda iš IT. Nors dabar IT juda visur. Vis daugiau veiklų taip stipriai priklauso nuo IT, kad iškyla klausimas, jeigu mūsų produktas ar kuriama nauda nėra IT, bet 60% mūsų organizacijos veiklos priklauso nuo IT, tai mes IT organizacija ar ne? Tad verta pasižiūrėti į savo organizaciją ir užduoti sau klausimus, kokią rolę IT dalis užima mūsų organizacijoje?

## Pabaigai

Papildoma Scrum gido atsinaujinimo nauda yra tai, kad žmonės apie jį vėl šnekės. Juk yra svarbu skaityti, bandyti, vėl skaityti ir vėl bandyti. Juk knygelė nėra didelė, bet ten yra labai daug sukauptos išminties. Tad nuoširdžiai rekomenduojame skaityti gidą kas kažkiek laiko ir labai tikėtina, kad ten rasite naujų minčių, įkvėpimo pokyčiams bei teigiamų emocijų.

Su Vidu Vasiliausku kalbėjome apie vieną populiariausių metodikų - KANBAN. Anot Vido, Kanban yra puiki alternatyva visiems gerai žinomi ir populiariai metodikai Scrum.

Vidas yra Teamhood produkto įkurėjas ir Kanban praktikas. Teamhood yra produktas, kuris įgalina naudoti Kanban sistemą. Šiuo atveju šis produktas nėra pririštas prie tam tikros Agile metodikos (pvz.: Scrum), dėl šios priežasties Teamhood yra labai lankstus ir turi visas gerąsias savybes.

## Kas renkasi Kanban?

Patirtis rodo, kad dauguma įmonių, pasirinkusių Kanban metodiką yra ne IT organizacijos. Jei įprastai skirstysime rinką į vertikales - IT organizacijos jau senai nuėjo Agile keliu, tuo tarpu likusios kompanijos dar nespėjo ir greičiausia yra tik kelio pradžioje. Pavyzdžiui baldų sektorius - paklausa labai išaugusi, tad įmonės susiduria su problema, kurią IT organizacijos matė jau gerokai anksčiau - kaip pagreitinti laiką nuo gamybos pradžios iki produkto pristatymo klientui. Šiuo atveju Kanban ateina kaip nepamainomas įrankis, nes bet kuriam žmogui tai yra labai paprasta suprasti. Nuo užsakymo užklauso gavimo iki užsakymo įvykdymo.

## Kaip atrodo Kanban lenta?

Paprasčiausia kanban lenta: Nauji darbai, vykdomi ir įvykdyti. Bet to dažniausiai įmonėms neužtenka, tačiau tai nėra problema, nes ją labai lengva papildyti ar išplėsti. Kanban padeda išsigrūninti savo procesą, jį vizualizuoti ir vėliau suvaldyti. Lenta taip pat veikia kaip dokumentacinis įrankis, skirtas apibrėžti procesą. Vienas iš pagrindinių Kanban privalumų - labai lengva pradėti. Jis mažiausiai paveikia organizaciją, nes yra labai paprastas, neturi išreikštų rolių ir nesudėtingas įdiegti.



## Kurios metrikos yra svarbios Kanban'e?

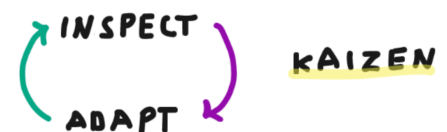
Kanban taip pat turi savo metrikas, kurias organizacija / komanda seka. Čia dažnai viena iš siekiamybių - metrikų pagerinimas po proceso įdiegimo. Pavyzdys - galimybė pasakyti kiek vidutiniškai užtrunka laiko nuo darbo pradžios iki pabaigos (vidutinė trukmė). Sudėtingesnis pavyzdys - moksliniai skaičiavimai ir matematika, kur simuliuojant duomenis galime prognozuoti trukmę ir remiantis praeities / dabarties duomenimis galima nustatyti kada darbai bus pabaigti pagal prognozės tikslumą. "Actionable Agile" yra vienas populiariausių Kanban metrikų rinkinys, kuris padeda atlikti tam tikrus veiksmus matant dabartinę situaciją.



## Nuolatinis tobulėjimas

Kanban kaip ir visi kiti Agile metodai turi Kaizen filosofiją. Čia norim nenutrūkstamai bandyti pagerinti procesą. Pavyzdžiui kas mėnesį susitikti ir peržiūrėti kaip galime pagerinti esamą situaciją. Tai yra būtinybė dirbant Kanban metodu.

Nors Kanban ir neturi apibrėžtų rolių, lyderio darbas Kanban yra labai svarbus. Turi būti žmonės, kurie padeda suprasti prioritetus, skatintų nuolat tobulėti ir padėtų suprasti esminius probleminius taškus.



## Kur tai veikia ar neveikia?

Kanban neverta naudoti, jei komandos branda yra nulinė - šiuo atveju komanda turi pradžioje suprasti kas yra komandinis darbas, kas yra užduotis, kodėl mes esame komanda. Tik tuomet galima galvoti apie Kanban įdiegimą. Kartais Scrum gali būti pranašesnis, jei norim gebėti atiduoti vertę mažomis iteracijomis. Žiūrint į didesnės organizacijos "scaled" atvejus, čia greičiausiai nėra skirtumo ar naudosisime Kanban ar kitą metodiką, svarbu žiūrėti į bendresnes problemas ir aukštesnę perspektyvą. Verta žinoti, kad yra ir prie Kanban pritaikytų plataus mąsto metodų, tokių kaip KPM (Kanban Portfolio Management).

## Rekomenduojami skaitiniai:

- „Making work visible“ (Dominica DeGrandis)
- KPM - Kanban Portfolio Management

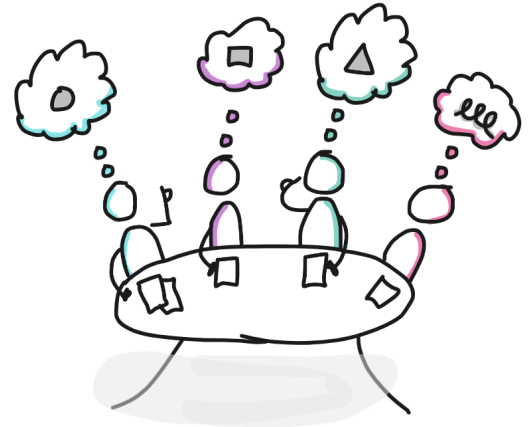
Vienoje iš laidų Simas bendravo su Aliona Viršutiene. Aliona yra patyrusi vadovė ir Agile praktikė, tad nenuostabu, jog jų pokalbis sukosi apie tai koks yra vadovavimas Agile aplinkoje bei ar jis skiriasi nuo vadovavimo dirbant kitais darbo būdais.

## Taigi, kas yra geras Agile vadovas?

Tai vadovas kuris nori būti lankstus, adaptuotis, greitai mokytis iš savo klaidų ir gebėti klausytis aplink jį esančių žmonių. Galbūt, net nereikėtų to vadinti Agile vadovu, tai tiesiog modernus ir šiuolaikinis vadovas, kurio reikia dabartinės kartos darbuotojams.

Žmonės besirinkdami darbą, vis dažniau kreipia dėmesį ir renkasi vadovą, ne tik darbovietę ar atlyginimą. Ieško tokio, kuris sugeba motyvuoti, įgalinti, suprasti, neperspausti, atsiskleisti. Tad reikia stengtis nebūti direktyviu, visažiniu, siekiančiu tik rezultato. Kartais reikia žengti žingsnį atgal ir klausytis bei mokytis iš kitų.

Būna atveju kai reikia ir situacinės lyderystės. Priklausomai nuo aplinkybių, kartais tenka pasakyti ir ką daryti, ne visada tik koučinti ir nukreipti. Geras vadovas turi gebėti prisiderinti prie konteksto ir pasirinkti ar dabar geriau patarti, ar pasakyti, ar nukreipti. Kitaip tariant – adaptuotis prie situacijos.



## Vadovas tai komandos narys ar žmogus šalia jos?

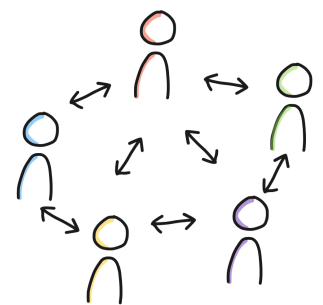
Nuo komandos priklauso ar vadovas turi tapti daugiau jos dalimi ar daugiau padėti jai ir stebėti viską iš šono. Jei komanda stipri reikia susitelkti į diskusijos ar situacijos fasilitavimą. Jei komanda nesugeba pati priimti sprendimų, tai dažniausiai ne dėl to, kad jie nežino sprendimo, bet dėl to, jog neturi aiškaus kontrakto kada ir kokius sprendimus ji gali priimti. Komandą reikia auginti ir su ja dirbti, kad ji jaustųsi įgalinta ir pati priimtų sprendimus. Tam labai padeda, jei pateiksime komandai daugiau atsakymų į klausimą „kodėl reikia kažką daryti?“, o ne „ką reikia daryti?“.

## Save organizuojanti komanda: mitas ar realybė?

Tokia komanda tikrai gali egzistuoti, tačiau ji iš niekur neatsiranda ir iškart tokia netampa. Save valdančias komandas reikia ruošti ir auginti. Jos turi turėti aiškų tikslą, aukštą pasitikėjimą, mokėti konstruktyviai konfliktuoti, jaustis šeiminingais ir atskaitingais už savo sritį, žinoti savo stiprybes ir silpnybes. Ten reikia komanda nuvesti, o tada vadovo gali ir nelikti. Nors turėti koučą ar lyderį, kuris po kiek laiko grįžtu ir padėtų komandai vėl pasižiūrėti į save, kad padėtų komandai nesustoti augti – visada naudinga.

## Agile vadovo santykis su kitomis rolėmis.

Santykis tarp Agile komandų vadovų bei produkto šeiminingų ar dar bet kokių papildančių rolių, turi būti grįstas pasitikėjimu. Tai ne atsakomybių atėmimas vienam iš kito, bet fokusas į skirtingas kompetencijas, stiprybes ir tada darbas kartu. Tam reikia susidarbimo, vienas kito kompetencijų supratimo. Svarbu suvokti, kad arba visi laimim arba visi pralaimim. Taigi turime būti vienoje valtyje ir irkluoti į tą pačią pusę.



## Kas sunkiausia vadovui dirbančiam su Agile?

Labai svarbu nepamesti suvokimo, kad „agile“, tai ne daiktavardis, o būdvardis. Reikia ne daryti Agile, o būti agile. Gyventi tik šiuo mąstymo būdu yra sudėtinga, nes aplinkui yra daug pagundų. Tad labai svarbu sustoti laiku, patikrinti savo kompanijos vertybes, suvokti ar laikomės teisingos krypties.

Kitas svarbus aspektas: suprasti, kad už kiekvieno proceso stovi žmonės. Sunku gali būti suprasti, kad nėra tobulos situacijos, tobulų darbuotojų, rinkos, laiko ir viso kito. Turime žaisti su tomis kortomis, kurias turime rankoje.

## Pabaigai

Svarbu suvokti, kad nėra universalių dogmų, kad ne visi vadovai turi būti vienodi. Nėra vieno dydžio visiems tinkančių lyderio marškinėlių. Reikia tikti kompanijai, jos kultūrai ir žmonėms. Labai geri vadovai gali visiškai netikti vienoje įmonėje ir klestėti kitoje. Tad reikia mokėti keistis, pritaipyti bei rasti sau tinkamą aplinką.

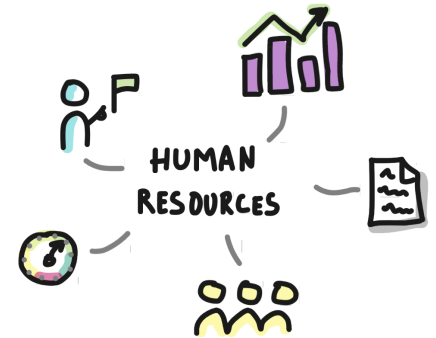
Mūsų klausytoja Giedrė Žemulaitytė pasidalino savo patirtimi apie tai kaip Agile gali būti naudojama žmogiškųjų išteklių komandoje bei kaip HR komandos gali padėti Agile kultūrai.

## Nuo ko žmogiškųjų išteklių komandos gali pradėti naudoti Agile?

Pirmiausia galima Darbus suskirstyti į esmines sritis (Kas yra kasdieniai darbai, projektai, ad-hoc veiklos) ir vizualizuoti juos naudojant Kanban metodą. Vėliau, ypač turint daugiau projektinės veiklos, galima išbandyti ScrumBan. Trumpos iteracijos, padėjo suvaldyti projektines veiklas ir kasdienes (BAU) darbus. Reikėtų pabandyti išgryninti visų roles ir atsakomybes ir nusiteikti, kad šiam pokyčiui teks skirti nemažai laiko – viskas gali užtrukti ir keletą mėnesių.

## Kokios naudos galima gauti iš pirmųjų eksperimentų?

Pastebima, kad dėl to galima lengviau susišnekėti su vadovais ir kitomis komandomis bei kartu bendradarbiauti. Taip pat gerėja komunikacija ir skaidrumas. Pirmieji eksperimentai įgalins įsivardinti savo situaciją bei lūkesčius ir tai padės bendraujant su kitais, derinant planus ir ieškant sprendimų. Rolių ir atsakomybių pokytis padeda dar efektyviau bendradarbiauti komandoje, nebešvaistomas laikas neaiškumų šalinimams, nes jų tiesiog nelieka. Net ir sunkiai numatomi įvykiai, kaip ligos ar nelaimės atvejais, neturėjo įtakos darbų tęstinumui, nes tokie atvejai jau buvo aptarti, tad prie jų buvo galima greitai prisitaikyti.



## Tolimesni žingsniai

Svarbu ieškoti būdų prisitaikyti prie rinkos bei IT įmonės dalies, nebūtinai kardinaliais pokyčiais. Daugiau dėmesio skirti automatizavimui bei darbų efektyvumui. Daugiau dėmesio atkreipti ir į darbuotojus su Agile patirtimi, nes labai daug vertės duoda ir yra labai naudinga, kai kažkas iš vidaus gali pakonsultuoti, padėti bei parodyti.

## Kokie pasitaiko iššūkiai?

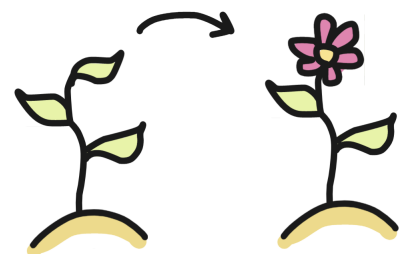
Pradinis iššūkis tai pasakyti „ne“ papildomiems darbams ir sulėtinti tempą, nes papildomo laiko reikia naujiems pokyčiams ir komandos darbų sustygvimui. „Ne“ žodis kaip iššūkis gali išlikti ilgai, nes dažnai darbų turime daugiau nei galimybių juos atlikti, tad dažnu atveju tenka keisti prioritetus bei kažkam pasakyti, kad jų darbai bus atidėti. Šiuo atveju yra labai svarbi komunikacija ir atviros diskusijos.

## Rekomendacijos kitiems

Pradėti nuo mažų žingsnių, nes per naktį pasikeisti tikrai nepavyks. Nebūtina viską nukopijuoti nuo IT įmonių, bet reikia suprasti kodėl jie taip dirba ir ką mes galime prisitaikyti sau. Suprasti ir išsianalizuoti, kaip dirba mūsų skyrius, su kokiais darbais mums tenka susidurti – operacijos, projektinė veikla, ilgalaikiai ar trumpalaikiai darbai ir panašiai. Nebijoti naujų įrankių ir ieškoti tobulėjimo būdų, domėtis Agile, dalyvauti renginiuose, kalbėtis su ekspertais. Taip pat vertėtų sau išsiskirti įvairius klausimus – o ar mes tikrai esame skaidrūs, ar esame šališki, ar turime psichologinį saugumą, ar esame atviri, ar esame inovatyvūs bei kūrybingi ir panašiai.

## O kaip su Žmogiškųjų išteklių komandos role padedant Agile kultūrai?

Tai pakankamai nauja tema tiek organizacijoms tiek HR komandoms. Atsiradus iššūkiams, kaip padėti IT daliai, kyla įvairių klausimų. Kaip sudėlioti įmonės žmonių procesus, kad jie iš tikrųjų reflektuotų, tai kokia nori būti organizacija? Ar ji nori turėti didelį skaidrumą, būti auganti, inovatyvi, orientuota į žmogų? Taigi, šiuo atveju žmogiškieji ištekliai padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų. O pokyčiai gali būti įvairūs, nuo HR procesų ir aspektų iki organizacinės struktūros, rolių, pasiskirstymo, biudžetų ir panašiai.



## Pabaigai

Lietuvoje dar sunku rasti aktyvistų ar literatūros Lietuvių kalba, tad aktyvios Žmogiškųjų išteklių Agile bendruomenės dar nėra. Bet užsienyje jos jau kuriasi, tad galime tikėtis, kad artimoje ateityje ir Lietuvoje atsiras daugiau informacijos. O kol kas rekomenduojame domėtis, skaityti ir ieškoti informacijos užsienio kalbomis.

## Kas yra tie OKR'ai?

Tai yra sparčiai populiarėjantis metodas padedantis organizacijoms ir komandoms išsikelti / nusistatyti tikslus bei vėliau juos sekti. OKR padeda visai kompanijai, skirtingoms jos dalims suvokti kur visi judame, susiderinti bei užtikrinti, kad visi „irkluojame į tą pačią pusę“ ir kuriame vertę. Tuo pat metu šis metodas padeda komandoms išlaikyti autonomiją, turėti laisvės inovacijoms bei eksperimentams.



OKR iš esmės turi 2 elementus – **Tikslus** (*Objectives*) ir kiekvienam tikslui priskiriamus kelis **Kertinius Rezultatus** (*Key Results*).

**Tikslas** tai kažkas ką komanda ar kompanija nori pasiekti, kur nori nukeliauti. Jis turi būti ambicingas, motyvuojantis, kartais net sunkiai pasiekiamas, tačiau tuo pat metu pakankamai bendrinis, aiškiai suvokiamas, bet konkrečiais skaičiais neišmatuojamas (pvz.: „Mūsų kompanija užkariavo Vokietijos rinką ir tapo jos lydere“).

**Kertiniai rezultatai** yra priskiriami prie kiekvieno tikslo (dažniausiai 3-4 KR vienam tikslui) ir yra žymiai konkretesni, turi skaitinę reikšmę, gali būti lengvai sekamas jų progresas ir svarbiausia – pasako, kas turi būti pasiekta, kad tikslas būtų įgyvendintas (pvz.: „Mūsų vartotojų skaičius augo 300%“, „Vieno pirkėjo vidutinė išleidžiama suma padidėjo nuo 50 iki 100 eurų“, „Klientų pasitenkinimo rodiklis siekia 90 iš 100“).

## Kodėl reiktų naudoti OKR?

Šiuo metu galime rasti daug OKR „atšakų“. Kiekviena jų šiek tiek kitaip apibūdina OKR naudojimą, bet visos jos akcentuoja tą pačią naudą, kurią ši metodika gali sukurti. Tai yra:

- Bendrai suvokiami bei suderinti tikslai visos kompanijos mastu.
- Akcentuojami ne darbai, kuriuos reikia padaryti, bet vertė, kurią reikia sukurti. Tai leidžia komandoms ir žmonėms patiems ieškoti geriausių įmanomų sprendimų.
- Skaidrumas ir visų darbuotojų įsitraukimas, dėl elementų leidžiančių planuoti ir „iš apačios į viršų“.
- Aiškūs prioritetai ir akcentai – apribotas jų kiekis siekiant daugiau fokusavimosi į svarbiausius tikslus.

## Kaip naudoti OKR?

Skirtingi OKR metodai siūlo šiek tiek skirtingus jų planavimo ciklus, tačiau eiga dažnai išlieka labai panaši:

1. OKR planuojami skirtinguose lygiuose (nuo visos kompanijos tikslų iki departamentų, iki pačių komandų).
2. Skirtingi lygiai susitinka ir tarpusavyje susiderina ar jų išsikelti tikslai veikia kartu ar reikia kam nors kokių nors pokyčių. Derinimasis vyksta tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai.
3. Pasitvirtinami ir bendrai sutariami OKR'ai visos kompanijos mastu šiam ciklui.
4. OKR nuolatos sekami, vyksta reguliarūs susitikimai bei vertinimai - kaip mums sekasi siekti užsibrėžtų tikslų?
5. Ciklo pabaigoje OKR peržiūrimi ir įvertinami - ką mums pavyko pasiekti?

## Ką daryti ir ko vengti norint kompanijoje pradėti naudoti OKR?

Pradėti naudoti OKR nėra lengva, tai reikalauja nemažai pokyčio mąstyme bei įmonės kultūroje. Keletas mūsų pačių išmoktų pamokų ir patarimų:

- OKR'ai turi matuoti sukurtą vertę (*Outcome*), o ne tiesiog įvertinti ar darbas padarytas ar ne (*Output*).
- Reikia rasti balansą tarp per daug sunkių, ambicingų ir per daug lengvų OKR.
- OKR turi būti prioritetas. Pirmiausia kompanijos turi sukurti savo OKR ir tik tuomet galvoti darbus, užduotis, kurios padėtų juos pasiekti, o ne atvirkščiai.
- OKR turi būti nuolat sekami ir peržiūrimi, kitaip iš jų mažai naudos, tad būtinai skirkite tam laiko.
- OKR negali būti tik papildomas metodas naudojamas tikslams kelti. Jei naudojame OKR, tai visi kiti iki šiol naudojami įrankiai (KPIs, MBOs ar dar kas nors) turi keliauti lauk iš organizacijos.

## Rekomenduojami skaitiniai:

- „Moving the Needle With Lean OKRs“ (Bart Den Haak)
- „The beginner's guide to OKR“ (Felipe Castro)
- „Win with OKR“ (Nick Stanforth)
- Video: [„How Google sets goals“](#)



# Kaip būti Agile nesiekiant būti Agile?



Dažnai galime išgirsti, kad Agile tai ne įrankiai ir metodai, bet mąstymo būdas. Kartais galime būti Agile, net nesistengdami dirbti pagal konkrečią metodiką. Būtent apie tai savo istorija su Gražvydu dalinasi IT projektų vadovas Jonas Kaupas.

## Kokias praktikas galima išskirti ir naudoti, net nesistengiant būti Agile?

### *Kanban lenta.*

Galima pradėti nuo paprasčiausio užduočių susitvarkymo, užrašymo ant skirtingų kortelių ir jų sudėjimo ant fizinės ar virtualios lentos. Rekomenduotina lentą suskirstyti stulpeliais reiškiančiais skirtingus jūsų darbo proceso žingsnius / elementus. Tai užtikrina skaidrumą, aiškumą ir taip lengviau susiderinti esamus ir darbus ir su kitais kolegomis.

### *Kasdieniai susitikimai.*

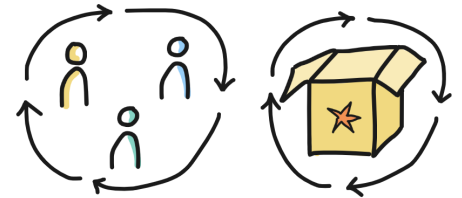
Pirmąjį elementą galima papildyti naudojant kasdienes darbų aptarimo susitikimus. Rekomenduotina juos daryti trumpus ir rytais. Tai labai paprastas įrankis, bet padeda susiderinti darbus su komanda ar kitais kolegomis ir taip pat užtikrina greitą problemų sprendimą joms atsiradus.

### *Nuolatinis tobulėjimas.*

Nuolatinis procesų, darbo būdų, komandinio darbo praktikų tobulinimas yra svarbus visiems, nepaisant to, kuriame sektoriuje dirbate. Tai galima daryti turint reguliarius (bent kartą per mėnesį arba net dažnesnius) retrospektyvų ar Kaizen sesijų susitikimus ir aptarti ką galime daryti, jog mums dirbti eitųsi dar produktyviau.

### *Ciklinis darbas.*

Darbo organizavimas cikliškai (turint nuolatinį ritmą) padeda ne tik efektyviau išnaudoti savo laiką, bet ir laiku gauti grįžtamąjį ryšį bei greitai spręsti iškilančias problemas. Planuokite trumpais periodais, turėkite kalendoriuose nuolatinius susitikimus ir tai bus puikus pirmas žingsnis cikliškumui užtikrinti.



### *Krosfunkcionalumas*

Jei darbui atlikti reikia ne vienos kompetencijos, bet daugiau skirtingų sričių žmonių – stenkitės darbą organizuoti taip, kad aplink konkrečią užduotį surinktumėte visus reikiamus žmones į vieną vietą. Tokia grupė / komanda gebės greičiau susiderinti ir atlikti užduoti nei kelios skirtingos komandos perdavinėdamos užduotis viena kitai.

## **Kas veikia, tą ir naudokime!**

Nebūtina norėti iš karto tapti tobulais Agile srityje. Taip pat nebūtina imti naudoti visus įrankius ar metodus siūlomus Agile bei atsisakyti visko ką naudojote iki tol. Galite Agile adaptaciją daryti mažais žingsneliais, pridėdant ar atsisakant vienos ar kitos praktikos. Jei išbandėte kažką ir jums tai veikia – tęskite, jei ne – ieškokite kitų būdų.

Agile jūsų organizacijoje numirs jei turėsite didžiulį norą naudoti tik konkrečias „supakuotas“ praktikas, tačiau nedirbsite su jų pritaikymu ir tobulinimu. Tai turi tapti visų kompanijos žmonių reikalas, nors rekomenduotume ir paskirti kažką, kuris bus atsakingas už progreso išjudinimą jei jausime, kad pradėdame lėtėti kaip organizacija ar komanda.

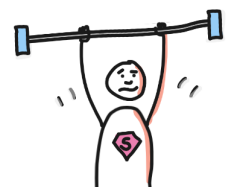
## **Agile bei kitų praktikų / metodų sinergija**

Agile turi daug bendro su kita gerai žinoma metodika – Lean. Iš Lean galima daug išmokti kaip išgryninti ir optimizuoti procesus, užtikrinti nuolatinį tobulėjimą bei gerinti kokybę. Tarp metodų yra ir skirtumų, tad viską reikia įvertinti kritiškai (visgi Lean gimė gamybos srityje), tačiau sinergijų paieškoti verta. Beje, jei dirbate gamybos srityje, galite pasidomėti ir naujų „Agile Manufacturing“ metodu, kur Agile pritaikomas konkrečiai gamybos srityje dirbančioms kompanijoms.

Taip pat nerekomenduojame visiškai nurašyti ir atsisakyti klasikinio projektų valdymo būdų (vadinamų „Waterfall“). Šie metodai egzistuoja jau daug metų, tad turi ir puikiai išdirbtų elementų, kurie jums gali būti naudingi (tokie kaip rizikų vertinimai, suinteresuotų šalių valdymas, komunikacijų planai ir pan.). Galbūt geriausias būdas jūsų kompanijai bus šių dviejų (Agile ir Waterfall) metodų teisingas suderinimas.

## **Pabaigai: išbandykite Agile būdus ir asmeninėje srityje.**

Jonas pasidalino idėjomis ir kaip galima naudoti Agile įrankius planuojant asmeninį darbą ir sekant progresą: naudokite tas pačias Kanban lentas, kasdien sekite užduočių progresą bei kokios naujos užduotys patenka ant jūsų lentos. Taip pat nepamirškite reguliarių refleksijų / pamąstymų kaip jums sekasi bei ką galima patobulinti.



Vienoje iš laidų Simas bendravo su Žydrūnu Naujoku. Kadangi Žydrūnas turi įvairiapusiškos ir ilgametės Agile patirties jis nebijo išbandyti naujus būdus efektyviau dirbti ir kurti vertę klientui.

## Kodėl kyla noras atsisakyti Roadmap’ų?

Tai yra geras testas organizacijai: atsisakyti Roadmap’ų ir pažiūrėti kas bus. Roadmap’ai paprastai sukuria saugumo jausmą ir užtikrintumą, kad žinome ką kuriame. Jie sukuria iliuziją kad mes kuriame produktus, kurie kuria vertę ir čia optimizuojame pagamintą produktą (išvesties rezultatus). Tikriausiai pabaigoje mes norime padaryti tam tikrą įtaką klientui ar sukurti vertę. Kiekvienas komandos inkrementas sukuria tam tikrą rezultatą – išvestį (*angl. output*). Bet vertingiau yra žiūrėti ne tik į išvestį, bet ir į sukurtą vertę (*angl. outcome*). Fokusuojantis vien tik į išvesties rezultatus, komandos papuola į optimizavimo spąstus.



## Dėmesys produktui

Verta planuoti darbus tiek komandiniame tiek ir aukštesniame lygyje galvojant apie įtaką ir vertės kūrimą, o ne produktus, kuriuos sukursime. Tai yra sudėtinga ir reikalauja stiprių produkto žmonių / produkto vadovų. Visgi supratus ką norime pasiekti, kokią vertę sukurti ir kokią įtaką padaryti, tik tada verta grįžti prie klausimo – “*kokį produktą ar rezultatą norime sukurti?*”. Tai veda prie mažiau planuojamų elementų ir didesnės eksperimentinės aplinkos. Komandoms atsiranda galimybė eksperimentuoti ir bandyti kurti tai, kas realiai padaro įtaką ar sukuria norimą vertę.

## 3-jų metodikų kelias

Kaip organizacijoms nueiti šiuo keliu? Viskas prasideda nuo teisingų Tikslų ir Kertinių Rezultatų (*angl. Objectives, Key Results*). Turint teisingus OKRs, galima planuoti šiek tiek toliau. Čia gali pasitarnauti kita metodika – “Tikslai, idėjos, žingsniai ir užduotys” (*angl. GIST – Goals, Ideas, Steps, Tasks*). Kadangi tikslus jau turime, reikia išsigryninti idėjas. Tai padarius, reikia nuspręsti nuo kurių idėjų norime pradėti dirbti, kurios duotų daugiausiai naudos? Čia galima naudoti “ICE Scoring” prioritetizavimo metodiką. “ICE Scoring” šiuo atveju yra negailestingas būdas nešališkai įsivertinti teisingą kelią ir idėjų pirmumą. Supratus kuri idėja yra pirmasis pasirinkimas - nuo jos ir pradėdame planuoti žingsnius ir užduotis. Tuomet prasideda kasdieninis eksperimentinis darbas.



## Kaip atrodo kasdieninis darbas?

Visų pirma, svarbiausia turėti ciklišumą visoje organizacijoje. Ar tai būtų OKRs, ar tai būtų eksperimentinis darbas. Čia reikia nepamiršti agile prigimties – iteruoti kuriant inkrementus ir žiūrėti ar jie atneša tikėtą rezultatą bei vertę. Jei ne – koreguoti darbus, procesus ar eksperimentus. Komandos turi tapti labai greitos ir lanksčios - nuolatos turi vykti planavimas ir per-planavimas, kartais net keletą kartų per dieną. Šioje situacijoje Scrum metodas nėra taip gerai pritaikomas. Tačiau žinant aiškesnius sprendimus, galima ir vėl sugrįžti prie jo. Tokioje erdvėje labai patogu naudoti vizualines priemones (tokias kaip Miro ar fizinė lenta), kad matyti komandų ir visos organizacijos planą. Vizualumas padeda pamatyti ar mes einame teisinga linkme, ten kur buvo pirminis planas ir ar jis vis dar logiškas. Iš esmės svarbiausia pastebėti ne ką konkrečiai komandą padarė ar sukūrė, bet ar iš esmės pasiekėme tai ką organizacija buvo suplanavusi.



## Galimi iššūkiai

Prisijungiant naujiems žmonėms prie organizacijos su jau turima didele darbo patirtimi, gali būti labai sunku ar net nepriimtina dirbti tokiu būdu. Vis dėlto toks būdas reikalauja daug koncentracijos ir mąstymo ką ir kodėl mes norim daryti, o ne tiesiog vykdyti užduotis mums įprastoje “gamykloje”. Sudėtinga yra ir pačiai organizacijai – kaip paskirstyti investicinį portfelį? Čia gali pasitarnauti dar vienas įrankis – INNOVATION MIX. Šis įrankis gali padėti teisingai paskirstyti įmonės investavimą į skirtingus darbus. Pavyzdžiui: saugumas, aptarnavimo greitis, inovacijos, nauji eksperimentai, naujos siekiamybės ir įprasti darbai (*angl. business as usual*).

Nors čia ir paminėta daug įrankių, kuriuos galima išbandyti – svarbiausia būti Agile. Išlikti lankstiems ir kurti vertę klientams.

## Rekomenduojami skaitiniai:

- “Escaping the Build Trap” (Melissa Perri)
- “Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself” (Wes Bush)

Visi jau žinome, kad Agile gali puikiai veikti komandose ar nedidelėse vikriose kompanijose. Bet kaip Agile gali būti pritaikomas didžiulėse, ilgą istoriją turinčiose korporacijose? Pasidalinti apie tai, kaip ši kelionė sakėsi Telia Lietuvai pasikvietėme Tada Vaskelą.

## Kodėl korporacijos pradeda taikyti Agile?

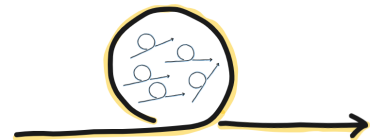
Priežasčių gali būti įvairių ir, ko gero, skirtingų. Tačiau galėtume išskirti keletą dalykų, kurie dažniausiai paskatins korporacijas bent pabandyti organizuoti darbą Agile metodais. Šios priežastys būna:

- Kompanija susiduria su didele ir sudėtinga programa, kurioje labai dažnai keičiasi reikalavimai ir nėra laiko ilgai planuoti. Reikia veikti iškart ir paraleliai renkant grįžtamąjį ryšį, dėlioti sekančius žingsnius.
- Didelės kompanijos dažniausiai konkuruoja tiek su kitomis korporacijomis, tiek su joms iššūkį mesti bandančiais smulkiais verslais. Tad suprasti kas vyksta rinkoje ir nuolat reaguoti į tai ką daro konkurentai reikia greičiau.
- Didžiosios kompanijos vis dažniau atsisuką į kliento poreikių tenkinimą, tad projektinis darbo būdas šiuo metu vis dažniau keičiasi į konkrečių pamatuojamų produktų kūrimą. Agile tokiu atveju tinka labiau.

## Kaip vyksta Agile diegimas didelėse kompanijose:

Būdai pereiti nuo klasikinių darbo organizavimo metodų yra kelį – nuo didžiulių transformacijų („Big Bang“) iki pavienių komandų dirbančių šiais principais, be tikslo išaugti į organizacijos lygį. Tačiau dažniausiai Agile kompanijoje tiesiog „augo“.

- Pradžioje praktikų taikymas prasideda nuo klasikinių Scrum, Kanban praktikų komandose.
- Tokių komandų skaičiui augant, susiduriama su korporacijoms aktualiais iššūkiais, kuriems įtaką daro reguliacinė aplinka, akcijų biržų taisyklės, apskaitos principai ir pan. Taip pat atsiranda poreikis suderinti daug skirtingų tipų komandų bei skirtingų poreikių ir nuomonių iš suinteresuotų šalių. Todėl tenka ieškoti ir diegti jau plataus masto Agile metodus, bent tam tikrose organizacijos dalyse.
- Korporacijos dažnai pasirenka SAFe metodą. Jis suderina komandų lankstumą ir klasikinį programų valdymą. Taip pat SAFe turi didelę patirtį, daug sėkmės istorijų ir galima daug ką išmokti iš kitų kompanijų bei prisitaikyti sau.



## Su kokiais iššūkiais susiduriama pereinant prie Agile korporacijoje:

Dažniausiai iššūkiai, su kuriais susiduria didelės kompanijos taikydamos Agile, yra susiję su organizacijos inertiškumu ir įpročiu dirbti seniai nusistovėjusiais būdais, taip pat su dydžiu ir lankstumo trūkumu. Tokių iššūkių pavyzdžiai gali būti:

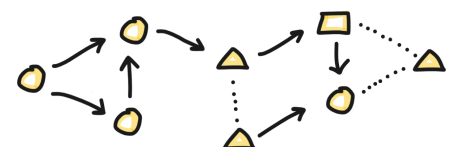
- Įprotis vienu metu daryti daug skirtingų darbų ir nebūtinai juos pabaigti. Dėl to komandoms kartais sunku pačioms suprasti kiek jos per tam tikrą laiką gali sukurti veikiančių inkrementų.
- Vienos aiškios strategijos ar plano nebūvimas. Arba dar blogiau – keletas skirtingų strategijų ir reikalavimų, kurie vienas kitam prieštarauja. Reikia išmokti ieškoti to bendro sutarimo ir suderinti prioritetus tarp skirtingų suinteresuotų šalių.
- Problemos su labai specializuotomis komandomis arba žmonėmis, kurių kompanijoje reikia visiems vienu metu ir jie tampa butelio kakliuku bei stabdo produktų kūrimo procesą.
- Nėra aiškių kriterijų nustatant prioritetus. Kartais kai kurie poreikiai ir prioritetai suderinami per pažintis, nors kompanijai šiuo metu tai nekuria didžiausios vertės.
- Skaidrumo trūkumas – daug šešėlinių darbų kurių nebūna planavimuose, bet jie lenda iš visų kampų jau pradėjus dirbti ir taip sugriauna visus planus. Tie šešėliniai darbai gali būti tikrai svarbūs ir reikalingi, nereikia, kad jų daryti nereiktų, bet reikia juos pastatyti į vieną bendrą eilę su visais kitais darbais ir bendrai prioretizuoti.

## Kokie darbai būna svarbiausi diegiant Agile:

Pirmiausia reikėtų standartizuoti vystymo procesą ir stengtis panaikinti aukščiau aprašytą „šešėlių“ ištempimą jį į šviesą. Reikalingas kuo didesnis skaidrumas, ypač priklausomybių valdyme, gerai suprantant kas turi atsitikti jei norime pabaigti produktą. Tuomet svarbus yra ir aiškių rolių įsivardinimas ir pasiskyrimas. Nebūna, kad didelė kompanija tiesiog leis prisiamdyti daug Scrum Meistrų ar pan. Reikia sugalvoti kaip pasidengti tas roles su esamais žmonėmis. Verta daryti daug vidinių mokymų, kad susivienodinti žodyną ir supratimą kaip viskas veikia. Galiausiai reikia susiderinti prioritetus tarp skirtingų suinteresuotų šalių tiesiog surenkant visus į vieną vietą ir sutariant

## Rekomenduojami skaitiniai:

- „The Phoenix Project“ (Gene Kim, George Spafford, and Kevin Behr)
- „Project to Product“ (Mik Kersten)
- „Inspired“ (Marty Cagan)
- „Agile Estimating and Planning“ (Mike Cohn).



Įprasta girdėti, kad Agile yra taikomas kompanijose ar komandose dirbančiuose IT srityje. Tačiau kaip šis darbo būdas gali būti panaudotas ir kitokio profilio kompanijose. Būtent tokia patirtimi pasidalino mūsų pašnekovė Agnė iš Strategic Staffing Solutions.

## Nuo ko viskas prasidėjo?

Prieš keletą metų įmonė dėl augimo ir spartaus pokyčių tempo buvo priversta ieškoti būdų, kurie būtų efektyvesni siekiant įmonės tikslų. Reikėjo keisti nusistovėjusius procesus bei metodus. Pavienių eksperimentų buvo ir anksčiau, bet jie nedavė norimo rezultato. Todėl nuspręsta išbandyti „Agile“, juolab, kad įmonės požiūris ir vertybės sutapo su „Agile“ vertybėmis ir principais.

## O kokie sekantys žingsniai?

Skaitėm, domėjomės, sėmėmės žinių iš pažįstamų kurie pasidalino savo patirtimi. Iš pradžių įmonė pati, savo jėgomis, bandė taikyti įgytas žinias. Buvo surinkta nedidelė penkių aktyvių žmonių grupė, kurie buvo ir yra daugelio idėjų iniciatoriai. Jie dalyvavo darbinėse sesijose ir diskusijose, kurių metu nuspręsta nuo – „ką reikia padaryti“, iki „kaip tą reikia padaryti“. Tačiau po mėnesio organizacija priėmė sprendimą pasamdyti žmogų iš šalies jau turintį patirties ir žinių bagažą - Agile konsultantą, kuris stebėjo, įvertino ir siūlė rekomendacijas, kaip reikėtų optimizuoti darbą, kad pasiekti išskeltus tikslus.

## Kokių vertingų pasiūlymų gavote iš Agile konsultanto?

Iki ateinant Agile konsultantui, skaitytą informaciją naudojome „by the book“: organizavome kasdinius susitikimus su lentomis ir kitomis vizualizacijos priemonėmis, „brainstorm“ ir tai davė neblogų rezultatų. Tačiau Agile konsultanto siūlomi darbų sąrašai, darbų planai („Roadmap“) bei ilgalaikės retrospektyvos, buvo nauja ir labai veiksminga praktika. Komandose ilgainiui retrospektyvos tapo labai giriamos, pasidarė gera reflektuoti apie ilgalaikius rezultatus nors to anksčiau nebuvo.



## Gal pastebėjo ko dar trūksta?

Kiek daugiau nei metus laiko dirbame su „Agile“, tad esami standartai projektinei veiklai jau yra pritaikyti, pastebėjome naudas. Tačiau komunikacija tarp produkto savininko ir suinteresuotų asmenų apie galutinius tikslus yra sudėtinga dalis, klausimų atsiranda daug, jie nesupranta kam to reikia, nes ši veikla nauja ir jiems. Tad daug laiko praleidžiame retrospektyvose su kitomis komandomis svarstydami kur dar galime tobulėti. Stebėdami projektus pamatėme tam tikrus metodus ką galime įdiegti į kasdienį darbą, o ne projektinę veiklą. Nes reikia atsirinkti, kas tinka projektuose, ne viskas tinka sprintuose.

## Ar „Agile“ metodas komandoje buvo priimtas noriai?

Ir taip ir ne. Dar iki Agile metodikos įdiegimo buvo kelis mėnesius diskutuojama su „kritiniais“ žmonėmis apie rizikas, baimes, ar gautas rezultatas atsvertų rizikas. Kolektyvas sąmoningas, suprato pokyčių svarbą ir juos priėmė.



## Minėjote gautas naudas. Kokios jos?

Didžiausia ir svarbiausia nauda, kad ši metodika pradėjo veikti ir pradėjo veikti natūraliai. Pokyčiai, rezultatai buvo jau po kelių mėnesių. Išmokom suskaldyti darbus, stipriai pagerėjo komandinis darbas, o tai sustiprino ir visą organizaciją. Retrospektyvos davė labai didelės naudos, jų metu kolektyvas gali drąsiai dalytis savo nuomone, ko gal kitoje aplinkoje nebūtų. Kadangi rinka, klientai greitai keičiasi, „Agile“ metodika leidžia greičiau reaguoti į pasikeitimus, nes nuolat esame atgalinio ryšio cikle.

## Pabaigai

Svarbiausia suprasti, kad reikia pokyčių ir kodėl jų reikia. Svarbu, kad ir kolektyvas norėtų keistis, kad nebūtų baimės jog kažkas neveiks. Nebijokite greitai klysti ir taisyti („fail fast“).



# 5 komandų disfunkcijos - Revel Systems patirtis

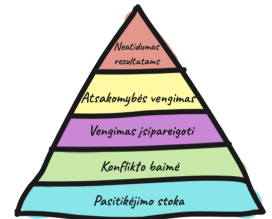


5 komandų disfunkcijos (angl. “5 dysfunctions of a team”) yra populiarėjantis komandinio darbo modelis, kuris skatina kiek giliau pažiūrėti į komandą ir kokias disfunkcijas ji gali turėti. Apie šio modelio patirtis Revel Systems įmoneje kalbėjomės su Rimante Salatkaite ir Gabriele Adomonyte.

## Kas yra “High performing team”?

Viena iš perspektyvų, kurią galima naudoti, norint suprasti kas yra efektyvi ir į rezultatus orientuota komanda, galėtų būti Patric Lencioni “5 komandos disfunkcijų modelis”:

*Pasitikėjimo stoka* → *Konflikto baimė* → *Vengimas įsipareigoti* → *Atsakomybės vengimas* → *Neatidumas rezultatams*



Šios disfunkcijos egzistuoja nes komandos ir jas sudarantys žmonės yra skirtingi. Kartu su P. Lencioni 5 disfunkcijų modelio galima naudoti ir Bruce Tuckman komandų vystymosi modelį. Šie modeliai gali papildyti vienas kitą ir praturtinti supratimą, apie tai, kurioje vietoje komanda yra ir ties kuo reikėtų dirbti. Norint pradėti taikyti 5 disfunkcijų modelį, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nesvarbu kokią turime komandą ir kiek ilgai ta komanda dirba kartu, reikia įvertinti ir suprasti kokiose vietose komanda stringa dabar ir kurios disfunkcijos jau yra pašalintos.

## Pasitikėjimo stoka

Dažniausiai komandos nariai nelinkę dalintis problemomis ir rūpesčiais susijusiais su darbine aplinka, dėl iš anksto susikurto nusistatymo ir baimės tapti pažeidžiamu. Šiuo atveju galima šiek tiek laiko praleisti susipažįstant vienas su kitu per žaidimus ir bendras veiklas. Komandai turėtų būti natūralu kalbėtis apie klaidas ir nesėkmes, tai neturi būti vengtina. Ši disfunkcija yra viena iš dažniausiai pasitaikančių.

## Konflikto baimė

Komandos, kurios bijo konfliktų - bijo kalbėti ir pasakyti savo nuomonę, nes ji gali išsiskirti. Šiuo atveju komandai reikėtų suprasti, kad yra kalbama ne apie savo, kaip asmenybių pažeidžiamumą, o kaip komandos kuriamą produktą ar procesą. Norint šią disfunkciją apeiti, reikia priminti komandai, kad net ir pateikiant savo nuomonę, kuri galimai nėra tokia pati, kaip daugelio, jie nenukentės. Komandos nariai turi gerbti vienas kitą, klausytis ir bandyti suprasti. Geras pagalbininkas gali būti “trečiasis asmuo”, kuris padėtų moderuoti konfliktą.

## Vengimas įsipareigoti

Įsipareigojimas - sutikimas daryti tai kas yra planuojama iš visų komandos narių. Identifikavus šią disfunkciją, gera pagalba vėlgi yra “trečiasis asmuo”. Mediatorius gali smarkiai pagreitinti šios disfunkcijos pavertimą į funkciją su gebėjimu fasilituoti produktyvias diskusijas. Galima pradėti paprasčiausiai išrašant visus teigiamus ir neigiamus aspektus pasirinkto sprendimo ar plano, kurį komandą turėtų įgyvendinti. Taip leidžiama į sprendimą pasižiūrėti kiek giliau ir įsivertinti galimas problemas ateityje. Papildomai labai padeda komandos savarankiškumo ugdymas ir laisvė priimti sprendimus - užtikrinkite kad komanda turi pakankamai erdvės.

## Atsakomybės vengimas

Kai vengiame atsakomybės - komanda nepasiekia rezultatų laiku. Dažniausiai tikimasi, kad bus komandos lyderis, kuris ves komandą į priekį ir bus atsakingas už tai, ką komanda daro. Šiuo atveju komanda nesijaučia atsakinga priimti sprendimus ir atlikti darbus laiku. Norint padėti komandai prisiimti atsakomybę pristatyti darbus laiku, dirbti kokybiškai reikėtų nepamiršti kartu pasižiūrėti komandinius pasiekimus, skatinti komandinį darbą, o ne individualizmą. Padėti komandai susifokusuoti ir priminti kokie buvo komandiniai tikslai, kaip juos sekasi įgyvendinti, kaip keičiasi komandinės metrikos ir kaip jos daro įtaką galutiniam tikslui ar vizijai.

## Neatidumas rezultatams

Komanda turi suprasti ką ir kodėl mes darom. Neturint šio aiškumo dažnai komanda gali dirbti tiesiog su užduotimis, bet nesuprasti į kokį bendrinį rezultatą tai veda. Turint neatidumą rezultatams, komandos nariai dažnu atveju dirba ties skirtingais darbais, kurie turi silpnas sąsajas į bendrinius tikslus. Čia galima naudoti ekstremalaus programavimo (angl. Extreme Programming) praktikas, skatinančias bendradarbiavimą ir darbą kartu, o ne individualizmą. Juk iš esmės svarbu pasiekti reikšmingus rezultatus ir padaryti poveikį klientui, produktui, procesui (priklauso su kuo dirbame).

## Rekomenduojami skaitiniai:

- “5 dysfunctions of a team” (Patric Lencioni)

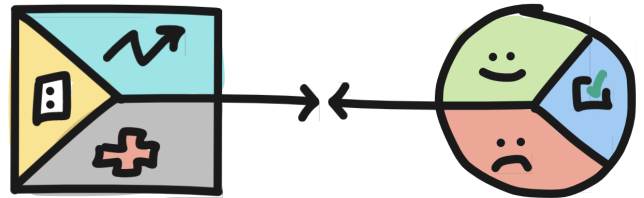
## Pradžiai apie POEM, kas tai yra?

Šis trumpinys išsiverčia į – „Partnership orientated engagement model“ arba – „Į partnerystę orientuotas įsitraukimo modelis“. Tai yra modelis kuris leidžia geriau pažinti kliento problema ir leidžia sukurti / įtvirtinti pasitikėjimą mūsų įmone. Pats modelis yra sudarytas iš keturių dalių:

1. Supratimas;
2. Pasitikėjimo sukūrimas;
3. Bendradarbiavimas Agile metodu;
4. Kliento palaikymas.

## Supratimas

Pirmoje modelio dalyje mes norime suprasti ir išsiaiškinti kokia yra kliento problema. Šie susitikimai dažniausiai vyksta su CIO, CTO. Problemos išsiaiškinimui yra daugelis būdų, bet dažniausiai naudojame vieną iš jums patiems žinomų ir naudojamų metodų – tarkim „User Journey Map“ arba „Value Proposition“.



Darbinėms sesijoms rekomenduotume susitikti gyvai, nes iš patirties pastebėtina, kad gyvi susitikimai duoda daugiau naudos, bet visko nutinka, tad kartais tenka organizuoti susitikimus ir nuotoliniu būdu. Virtualiems susitikimams siūlome naudoti papildomus įrankius – Miro, Mural ar pan.

Po diskusijų apie problemas aptariame valdymo klausimus. Kaip vyks programinės įrangos valdymas ir viskas kas su tuo susiję. Pirmoji POEM modelio dalis apima ir daugiau veiklų, bet jos priklauso nuo kliento poreikių, tad apie jas neišsiplėsiame.

## Pasitikėjimo sukūrimas

Šioje dalyje vyksta kur kas daugiau techninių darbinių sesijų bei įtraukiamos ir įmonės komandos bei kiti suinteresuoti asmenys. Vyksta daug diskusijų apie planavimą, galimų darbų sąrašus, architektūros sprendimus, procesų pokyčius ir panašiai.

## Kaip nauji įmonės darbuotojai būna supažindinami su POEM?

Modelis yra labai platus, su daugeliu skirtingų darbinių sesijų bei kitų aspektų, tad vienas iš pirmųjų susitikimų su jais ir būna šio modelio pristatymas. Esant nedidėliai ar plokščios struktūros kompanijai, kiekvienam naujam darbuotojui tikrai teks bendrauti su įmonės klientais, tad jie turi suprasti kas yra POEM, kodėl mes jį naudojame, kokią naudą klientui ir panašiai.

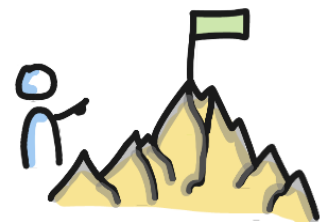
## O kaip su pasitikinėjimu komandos viduje?

Tarp komandų „POEM“ tiesiogiai nenaudojame, nes pats modelis orientuotas į klientą, bet komandoje turime daug kitų užsiėmimų kurie padeda išlaikyti pasitikėjimą bei bendradarbiavimą. Verta dažnai daryti komandos renginius – susitikimas mieste, pabėgimo kambariai ir panašiai, viskas priklauso nuo komandos pomėgių ir hobių. Panašūs susitikimai būna ne tik komandos atžvilgiu, bet ir visos įmonės. Jie vyksta bent kelis kartus per metus. Tokių būdu yra pagerinama motyvacija bei bendradarbiavimas.



## Ar lengva įtikinti bei „parduoti“ POEM modelį klientams?

Pakankamai sudėtinga, bet visa tai darome dėl to, kad klientas būtų patenkintas mūsų darbu. Dažnu atveju klientams sunku prisitaikyti prie mūsų procesų, nes jie būna pripratę prie savo darbo stiliaus ir kultūros. Yra buvę ir tokių klientų su kuriais teko nutraukti bendradarbiavimą, nes jų procesai ir kultūra nesutapo su mūsų, bet tai buvo labiau išimtis, tad daugelis klientų yra linkę keistis ir priimti gerąsias praktikas iš mūsų.



## Pabaigai

POEM modelis yra kintantis, viskas labai priklauso nuo kliento norų ir poreikių tad rekomenduotina pabandyti modelį bei prisitaikyti jį prie savo įmonės kultūros bei klientų kategorijų.

# Agile Principai, kuriuos pamirštame

Agile manifestas buvo pasirašytas dar 2001 metais, jį sudaro 4 vertybės ir 12 principų, leidžiančių suprasti kas yra Agile ir kokį elgesį skatina šis darbo būdas. Šiomis dienomis daugelis žino, jog Agile manifestas egzistuoja, net prisimena jo 4 vertybes, tačiau pamiršta esminius 12 principų, arba nesistengia jų taikyti. Aptarsime kokie principai yra sudėtingiausi, į ką mes turėtume atkreipti dėmesį siekiant būti lankstesniais ir kuriant vertę.

## Sudėtingi Agile principai

### Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą.

Vienas iš sudėtingų, tačiau labai svarbių principų kalba apie nuolatinį dėmesį techniniam meistriškumui. Daugelis šių laikų organizacijų supranta, kad šis principas yra labai svarbus ir supranta galimas pasekmes apleidžiant savo ekosistemą ar produktą. Tačiau dažnu atveju tai yra tiesiog paliekama komandos atsakomybėje, kai tuo tarpu komanda yra skatinama greičiau pristatyti naujus funkcionalumus. Organizacijos galvoja, kad komandos pačios turi žinoti ir užtikrins techninį meistriškumą, tačiau realybėje, kai tai nėra skatinama ir komanda spaudžiama daryti kitus darbus, laimi verslo prioritetai – tiesiog tam nebelineka laiko ir energijos. Kas vis dėl to turėtų prisidėti prie šio principo įgyvendinimo? Visi nuo komandos narių, produkto šeimininko iki organizacijos vadovų. Tik tokiu būdu galima neapleisti savo ekosistemos ir produkto.

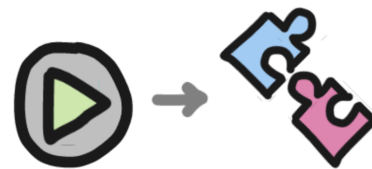
### Paprastumas – menas mažinti nereikalingus darbus – yra būtinas.

Daugelis komandų bando užpildyti savo produkto darbų sąrašą bet kokiomis idėjomis, kokios šauna į galvą. Tokiu būdu mes registruojame naujus darbus ir auginame produkto darbų sąrašą. Skamba lyg ir gerai, tačiau jei be perstojo vien tik kursime naujas užduotis apart peržiūrėję kas ten yra svarbu, ilgainiui turėsime daugiau nereikalingų darbų, nei svarbių. Kaip galima to išvengti? Daryti reguliarius produkto darbų sąrašo išvalymus. Tai ženkliai supaprastintų darbų sąrašą paliekant ten tik svarbius ir vertę turinčius elementus.



### Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui.

Agile kalba apie tai, kad kurti nuolatinę pridėtinę vertę reikia pristatant mažas produkto dalis inkrementais ir iteratyviai. Pažiūrėjus iš arčiau kaip šis principas būna įgyvendintas, galima pastebėti, kad dažnu atveju taikydami metodikas mes stengiamės dirbti iteratyviai. Tačiau produktą pristatyti mažais prieaugiais vengiame. Vietoj to iteratyviai dirbdami, sukuriame didelį inkrementą ir jį pristatome. Tai užtrunka nuo keleto mėnesių iki pusės metų ar net ilgiau. Kodėl taip nutinka? Dažnu atveju komandos save įkalina galvodamos, kad skaldyti didelius funkcionalumus į mažus produkto prieaugius yra neįmanoma. Tačiau čia skiriant šiek tiek daugiau laiko atsiranda galimybės ir patirtis tai daryti.

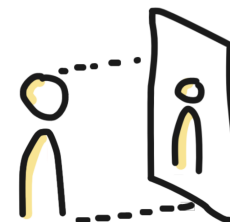


### Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus.

Dažnai komandos galvoja, kad vienintelis būdas tai daryti yra retrospektyva. Tokiu atveju dėl neteisingo supratimo kaip įgyvendinti šį principą retrospektyvų susitikimai tampa sausi, neturiningi, neduodantys naudos. Pagrindinis šio principo fokusas yra išnaudoti visas progas ir net ne tik per retrospektyvas aptarti galimus iššūkius ar tobulėjimo galimybes. Tai gali būti ir trumpi, bet efektyvūs susitikimai. Gali būti neplanuoti susitikimai arba neplanuotos mintys išsakytos per kitus susitikimus. Nereikia laukti savaitės ar dviejų, kol visa komanda susitiks bendroje retrospektyvoje, galima daug anksčiau pasiūlyti vieną ar kitą pokytį, arba lygiai taip pat pasidalinti problemineis situacijomis. Taip pat labai svarbu nepamiršti, kad geriau fokusuotis į vienos problemos sprendimą vienu metu, negu bandyti išspręsti 5-10 iššūkių iškart.

### Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikiantis produktas.

Čia pagrindinis akcentas yra supratime, kas yra progresas. Nors ir Agile manifeste parašyta, kad progreso įvertinimas yra programinė įranga, tačiau reikėtų suprasti, kad 2001 metais Agile buvo naudojama pagrinde vien tik IT sektoriuje. Šiomis dienomis programinė įranga nėra vienintelis progreso įvertinimas. Tai gali būti ir paslauga ar produktas, tad į tai reikėtų žiūrėti šiek tiek plačiau.



## Pabaigai

Prisiminti Agile manifestą – 4 vertybės ir 12 principų yra svarbu norint būti lankstiems ir judriems. Labai svarbu yra žiūrėti į šiuos principus holistiškai ir nenaudoti tik vieno ar kelių, o bandyti įgyvendinti ir pritaikyti visus principus. Tik tokiu būdu mes galime gauti daugiau naudų ir būti Agile.

