



ZARZĄDZANIE 3.0

KIEROWANIE ZESPOŁAMI
Z WYKORZYSTANIEM METODYK
AGILE

JURGEN APPELO



Tytuł oryginału: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders

Tłumaczenie: Ireneusz Jakóbk (wstęp, rozdz. 1 – 13, 16);
Joanna Zatorska (rozdz. 14 – 15)

ISBN: 978-83-283-9619-7

Authorized translation from the English language edition, entitled: MANAGEMENT 3.0: LEADING AGILE DEVELOPERS, DEVELOPING AGILE LEADERS; ISBN 0321712471; by Jurgen Appelo; published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley. Copyright © 2011 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by Helion S.A. Copyright © 2016, 2022.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/zarz3v>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Słowa wstępne	17
Podziękowania	21
O autorze	23
Wstęp	25
Rozdział 1. Dlaczego rzeczy nie są łatwe	33
Przyczynowość	34
Złożoność	35
Nasze liniowe umysły	36
Redukcjonizm	38
Holizm	39
Zarządzanie hierarchiczne	40
Zarządzanie zwinne	41
Moja teoria wszystkiego	42
Książka i model	43
Podsumowanie	44
Refleksje i działania	44
Rozdział 2. Programowanie zwinne	45
Preludium do programowania zwinnego	45
Księga programowania zwinnego	47
Podstawy programowania zwinnego	49
Konkurencja programowania zwinnego	51
Przeszkoda w przyjęciu programowania zwinnego	54
Zarządzanie bezpośrednie a zarządzanie projektem	55
Podsumowanie	57
Refleksje i działania	57

Rozdział 3. Teoria systemów złożonych	59
Nauki interdyscyplinarne	60
Ogólna teoria systemów	60
Cybernetyka	61
Teoria systemów dynamicznych	62
Teoria gier	62
Teoria ewolucji	63
Teoria chaosu	63
Korpus wiedzy o systemach	64
Prostota: nowy model	65
Prostota zrewidowana	69
Systemy nieadaptacyjne i adaptacyjne	70
Czy nie nadużywamy nauki?	71
Nowa era: myślenie w kategoriach złożoności	72
Podsumowanie	73
Refleksje i działania	74
 Rozdział 4. System informacyjno-innowacyjny	 75
Kluczem do przetrwania jest innowacja	76
Wiedza	78
Kreatywność	79
Motywacja	81
Zróżnicowanie	83
Osobowość	85
Tylko ludzie spełniają warunki, by stać się kontrolerami	86
Od pomysłów do implementacji	87
Podsumowanie	88
Refleksje i działania	88
 Rozdział 5. Jak motywować ludzi	 89
Fazy kreatywności	89
Zarządzanie środowiskiem twórczym	92
Techniki kreatywne	93
Motywacja zewnętrzna	94
Motywacja wewnętrzna	96
Demotywacja	97
Dziesięć potrzeb członków zespołu	98
Co motywuje ludzi: znajdź równowagę	100
Niech Twoje nagrody będą wewnętrzne	103
Zróżnicowanie? Masz na myśli relacje!	103
Ocena osobowości	105

Cztery kroki w stronę oceny osobowości zespołu	106
Zestaw do samodzielnego wyznaczania wartości zespołu	107
Zdefiniuj swoje wartości osobiste	109
Polityka braku drzwi	110
Podsumowanie	111
Refleksje i działania	111
Rozdział 6. Podstawy samoorganizacji	113
Kontekst samoorganizacji	113
Samoorganizacja w kierunku wartości	114
Samoorganizacja kontra anarchia	116
Samoorganizacja kontra emergencja	117
Emergencja w zespołach	118
Samoorganizacja kontra samokierowanie kontra samowybieralność	119
Zasada ciemności	120
Twierdzenie Conanta-Ashby'ego	121
Kontrola rozproszona	122
Empowerment jako koncepcja	123
Empowerment jako konieczność	124
Jesteś ogrodnikiem	125
Podsumowanie	127
Refleksje i działania	127
Rozdział 7. Empowerment zespołów	129
Nie twórz długu motywacyjnego	129
Noś czapkę czarodzieja	130
Wybierz czarodzieja, nie polityka	131
Empowerment kontra delegacja	132
Zmniejsz swoje obawy, zwiększ swój status	133
Wybierz odpowiedni poziom dojrzałości	134
Wybierz odpowiedni poziom władzy	135
Wyznaczaj zespoły albo osoby	138
Lista kontrolna delegowania	139
Jeśli chcesz, aby coś było zrobione, ćwicz swoją cierpliwość	140
Sprzeciwiaj się sprzeciwowi swojego kierownika	141
Miej na względzie dziesięć wewnętrznych potrzeb człowieka	142
Delikatnie „masuj” środowisko	143
Zaufanie	143
Szacunek	146
Podsumowanie	148
Refleksje i działania	149

Rozdział 8. Przywództwo i kierownictwo zorientowane na cel	151
Gra w życie	151
Klasy powszechności	153
Fałszywa metafora	153
Nie jesteś projektantem gier	154
Ale... samoorganizacja nie wystarczy	155
Zarządzaj systemem, nie ludźmi	156
Menedżerowie czy przywódcy?	158
Właściwe rozróżnienie: przywództwo kontra rządzenie	158
Sens życia	160
Cel zespołu	162
Wyznaczanie celu zewnętrznego	164
Podsumowanie	165
Refleksje i działania	165
 Rozdział 9. Definiowanie ograniczeń	 167
Daj ludziom wspólny cel	167
Lista kontrolna celów zwinnych	169
Komunikuj swoje cele	171
Wizja kontra misja	172
Przykłady celów organizacyjnych	174
Pozwól swojemu zespołowi na stworzenie autonomicznego celu	175
Pogódź swój cel z celem swojego zespołu	175
Opracuj listę ograniczeń władzy	176
Wybierz właściwą perspektywę zarządzania	177
Chroń ludzi	178
Chroń wspólne zasoby	179
Ograniczaj jakość	180
Opracuj umowę społeczną	182
Podsumowanie	183
Refleksje i działania	183
 Rozdział 10. Sztuka ustanawiania reguł	 185
Systemy uczące się	185
Reguły kontra ograniczenia	187
Słaby punkt programowania zwinnego	189
Co jest ważne: kunszt	191
Pętla dodatniego sprzężenia zwrotnego	192
Pętla ujemnego sprzężenia zwrotnego	193
Dyscyplina × umiejętności = kompetencja	195
Różnorodność reguł	198

Zasada subsydiarności	199
Sposób postrzegania ryzyka i fałszywe bezpieczeństwo	200
Memetyka	202
Teoria rozbitych okien	204
Podsumowanie	205
Refleksje i działania	206
Rozdział 11. Jak rozwijać kompetencje	207
Siedem elementów rozwijania kompetencji	208
Optymalizacja całości na wielu poziomach	210
Optymalizacja całości w wielu wymiarach	211
Wskazówki dotyczące miar wydajności	213
Cztery składniki rozwoju osobistego	215
Zarządzanie kontra coaching kontra mentoring	217
Zastanów się nad certyfikatami	218
Wykorzystaj presję otoczenia	219
Użyj dopasowujących się narzędzi	221
Zastanów się nad przełożonym	222
Organizuj spotkania w cztery oczy	224
Organizuj spotkania 360 stopni	225
Rozwijaj standardy	227
Pracuj nad systemem, a nie nad regułami albo ludźmi	228
Podsumowanie	229
Refleksje i działania	230
Rozdział 12. Komunikacja w strukturze	231
Czy to błąd, czy funkcja?	232
Komunikacja oraz informacje zwrotne	232
Błędy w komunikacji są normą	234
Możliwości komunikatorów	235
Efekty sieci	238
Dostrajanie łączności	240
Konkurencja i kooperacja	241
Grupy i granice	243
Hiperproduktywność albo autokataliza	244
Tworzenie się wzorców	245
Symetria skali — wzorce duże i małe	248
Jak rosnąć: wzwyż czy wszcz?	249
Podsumowanie	250
Refleksje i działania	251

Rozdział 13. Jak tworzyć strukturę	253
O środowisku, produktach, wielkości i ludziach	253
Najpierw zastanów się nad specjalizacją... ..	255
...a potem nad generalizacją	256
Poszerzaj nazwy stanowisk pracy	257
Propaguj ideę nieformalnego przywództwa	259
Pilnuj granic zespołu	260
Optymalna wielkość zespołu to 5 osób (chyba)	261
Zespoły funkcjonalne kontra zespoły multifunkcjonalne	263
Dwie zasady projektowe	265
Wybierz swój styl organizacyjny	267
Przekształć każdy zespół w małą jednostkę wartości	269
Przeńs zadania do odrębnych zespołów	270
Przeńs zadania do odrębnych warstw	272
Ilu menedżerów potrzeba, żeby zmienić organizację?	274
Utwórz organizację hybrydową	275
Anarchia umarła, niech żyje panarchia	276
Nie miej tajemnic	277
Niech wszystko będzie widoczne	278
Twórz więzi międzyludzkie	279
Niech Twoim celem będzie elastyczność	279
Podsumowanie	280
Refleksje i działania	281
Rozdział 14. Krajobraz zmiany	283
Środowisko nie jest „gdzieś tam”	283
Strach przed niepewnością	285
Prawa zmiany	286
Každy produkt jest udany... Do momentu, gdy zawiedzie	287
Sukces i dostosowanie — wszystko jest względne	289
Jak wykorzystać zmianę	290
Adaptacja, eksploracja, antycypacja	291
Wyścig Czerwonej Królowej	292
Czy można zmierzyć złożoność?	294
Czy produkty stają się coraz bardziej złożone?	295
Kształt rzeczy: przestrzeń fazowa	297
Atraktory i konwergencja	298
Stabilność i zakłócenia	300
Krajobrazy dostosowania	301
Kształtowanie krajobrazu	302
Adaptacja ukierunkowana kontra adaptacja nieukierunkowana	304
Podsumowanie	305
Refleksje i działania	305

Rozdział 15. Jak ulepszać wszystko	307
Ulepszanie liniowe kontra ulepszanie nieliniowe	308
Wiedza o tym, gdzie jesteś	310
Wskazówki dla podróżujących po niepewnych okolicach	311
Zmień środowisko, przywołaj górę	313
Spraw, by zmiana była pożądana	315
Niech stagnacja będzie bolesna	316
Honoruj błędy	317
Strategia hałasu	317
Strategia krzyżowania	319
Strategia transmisji	320
Nie ulepszajmy metodą kopiuj-wklej	322
Na koniec kilka praktycznych wskazówek dotyczących ciągłej zmiany	324
Nie przestawaj	325
Podsumowanie	326
Refleksje i działania	326
 Rozdział 16. Wszystko jest błędne, chociaż coś z tego jest przydatne	 329
Sześć perspektyw zarządzania 3.0	329
Tak, mój model jest „błędny”	331
Ale inne modele też są „błędne”	333
Wzlot i upadek agilistów	335
Broszurka na temat złożoności	336
Podsumowanie	338
Refleksje i działania	338
 Bibliografia	 339
Skorowidz	347

Rozdział 1

Dlaczego rzeczy nie są łatwe

Każdy złożony problem ma rozwiązanie, które jest jasne, proste i niewłaściwe.

— H.L. Mecken, dziennikarz i pisarz (1880 – 1956)

Na papierze byłem milionerem. Nieformalni inwestorzy wycenili mój internetowy start-up na 10 milionów euro. Byłem właścicielem 70% finansowej fikcji, którą wokół mnie utworzyli. Zostałem nawet uhonorowany tytułem *przedsiębiorcy roku*¹, ponieważ bardzo dobrze potrafiłem przekazywać swoją wizję. Moje kolorowe wykresy spodziewanych przychodów i zysków wyglądały rewelacyjnie na papierze.

Pieniądże wpłacone przez inwestorów i przeze mnie nie przyczyniły się jednak do osiągnięcia większego zysku. Dodatkowe treści, które utworzyliśmy, nie przyciągnęły do naszej strony większej liczby odwiedzających. Wynajęci przez nas programiści nie przyspieszyli tempa, w jakim tworzyliśmy programy. Interesy, które prowadziliśmy z innymi stronami, nie przełożyły się na większe dochody. W rzeczywistości zarabialiśmy *mniej* niż przed pojawieniem się pierwszych inwestorów. Jestem pewien, że gdybym podał Ci nazwę naszej niechlubnej strony, nie potrafiłbyś jej skojarzyć. Tworzyliśmy tyle hałasu co mucha owocówka w huraganie. A kiedy internetowa bańka dot-comów pękła, zmiotła nasze małe przedsiębiorstwo, łącznie ze wszystkimi innymi start-upami wokół nas.

Mieliśmy jednak niezłą zabawę. I nauczyliśmy się. Ach, ile się nauczyliśmy! Jeśli prawdą jest, że ludzie uczą się na własnych błędach, dzisiaj niewiele brakowałoby mi do zyskania statusu Istoty Wszechwiedzącej. Jako szef programistów, lider zespołu, menedżer projektu i twórca oprogramowania popełniałem tyle błędów, że aż dziwię się, iż nie pociągnąłem za sobą całego internetu. Ale czego się nauczyliśmy, to nasze.

Mam nadzieję, że podczas czytania tej książki Ty też sporo się dowiesz. Że będziesz uczyć się na moich błędach i na błędach wielu innych osób przede mną. Jedną z najcenniejszych rzeczy, których nauczyłem się w minionej dekadzie, jest to, że **programowanie zwinne**² (patrz rozdział 2., „Programowanie zwinne”) stanowi najlepszą metodę tworzenia oprogramowania.

¹ Komunikat prasowy o firmie Millidian jest dostępny, w języku holenderskim, pod adresem <http://www.mgt30.com/millidian/>.

² <http://www.mgt30.com/agile/>.

Dowiedziałem się również, że zarządzanie w starym stylu jest na całym świecie największą przeszkodą w przyjęciu programowania zwinnego. Zakładam, że jesteś menedżerem albo kimś zainteresowanym zarządzaniem. Być może jesteś twórcą oprogramowania, szefem działu informatyki, liderem zespołu lub testerem ze zdolnościami przywódczymi. W tej chwili nie ma to znaczenia. Ważne jest, że chcesz się nauczyć zarządzania — zarządzania **zwinnego**. Obiecuję, że tak się stanie. Książka ta nauczy Cię, jak być dobrym menedżerem zwinnym i jak utworzyć zwinną organizację. Już wkrótce się tym zajmiemy, ale *nie* bez solidnych podstaw, co oznacza, że w pierwszej kolejności musisz poznać ludzi oraz systemy, a także dowiedzieć się, co ludzie *myślą* o systemach. Być może zastanawiasz się dlaczego. Otóż dlatego, że lekarze uczą się, jak działa ludzkie ciało. Ponieważ piloci uczą się, jak działa samolot. I ponieważ inżynierowie oprogramowania uczą się, jak działa komputer. To właśnie dlatego menedżerowie muszą się dowiedzieć, jak działają systemy społeczne.

Jedną z rzeczy, których boleśnie doświadczyłem na *sobie samym*, jest fakt, że niezależnie od tego, co zaplanujesz dla systemu, tak się nie stanie. Świat nie działa w taki sposób. System, w którym żyjesz, nie dba o Twoje plany. Możesz myśleć, że A prowadzi do B, i teoretycznie możesz nawet mieć rację, ale teoria rzadko sprawdza się w praktyce, a *przewidywalność* ma podstępna siostrę o imieniu *złożoność*.

Ale nieco się zagalopowałem. Jak wyjaśnię później, ludzie wolą rozumieć rzeczy liniowo, co oznacza, że do naszej historii najlepiej podejść w sposób liniowy. A historia w naszej książce rozpoczyna się od przyczynowości. Rozdział ten zaczyna się od przestudiowania przyczynowości i nieliniowości, a kończy się wprowadzeniem modelu zarządzania 3.0.

Przyczynowość

Idea mówiąca o tym, że coś zdarza się zgodnie z naszym planem (jak miałem nadzieję wtedy, gdy byłem milionerem na papierze), ma swoje korzenie w naszej wrodzonej skłonności do **determinizmu przyczynowego**. Jest to teza, że „każde zdarzenie i stan są zdeterminowane przez swoje uprzednio istniejące przyczyny”³. Determinizm przyczynowy mówi nam, że wszystko, co się zdarza, jest spowodowane przez coś, co zdarzyło się uprzednio. Z punktu widzenia logiki oznacza to, że gdybyśmy wiedzieli wszystko o naszej obecnej sytuacji i znali wszystkie możliwe przejścia prowadzące z jednego zdarzenia do innego, moglibyśmy przewidzieć przyszłe wydarzenia, obliczając je na podstawie wydarzeń minionych i praw natury. Potrafisz złapać rzuconą w Twoim kierunku piłkę, ponieważ możesz przewidzieć kierunek, w którym ona poleci. Wiesz również, jak mało pozostanie Ci z wypłaty po imprezie z przyjaciółmi i jaki jest najlepszy sposób na bezkarne rozwścieczenie Twojego brata lub siostry.

W świecie naukowym determinizm przyczynowy odniósł ogromny sukces, umożliwiając naukowcom dokładne przewidywanie wielu różnych zdarzeń i zjawisk. Na przykład korzystając z praw fizyki newtonowskiej, przewidują oni, że kometa Halleya powróci do naszego systemu słonecznego w 2061 roku⁴. Tego rodzaju naukowe przepowiednie są pod względem astronomicznym bardziej wiarygodne niż przepowiednie o końcu świata, którego data jest przekładana za każdym razem, gdy okazuje się, że wcześniejsze proroctwo się nie sprawdziło. Naukowa metoda obliczania przyszłych wydarzeń na podstawie zdarzeń minionych i praw natury

³ <http://www.mgt30.com/determinism/>.

⁴ <http://www.mgt30.com/halley/>.

odniosła taki sukces, że filozof Immanuel Kant promował uniwersalny determinizm przyczynowy jako niezbędny warunek całej wiedzy naukowej [Prigogine, Stengers 1997:4].

Determinizm przyczynowy umożliwia twórcom oprogramowania projektowanie, planowanie i przewidywanie tego, co ich oprogramowanie będzie robić w swoim środowisku roboczym. Piszą oni albo zmieniają kod w celu zdefiniowania lub zmodyfikowania przyszłego zachowania systemu po jego skompilowaniu i wdrożeniu. Jeśli tylko pominiemy błędy, awarie systemu operacyjnego, zaniki zasilania, kierowników księgowości i pozostałe zagrożenia środowiskowe, przekonamy się, że przewidywania programistów często są dość dokładne. Przyczynowość pozwoliła mi w miarę dokładnie przewidzieć, że mój start-up pograży się, jeżeli nie znajdę więcej klientów.

Może się to wydawać dziwne, ale sama przyczynowość nie wystarczy. Chociaż możemy przewidzieć powrót komety Halleya i zachowanie programu w produkcji, nie potrafimy dokładnie przepowiedzieć pogody w przyszłym miesiącu. Nie potrafimy też przewidzieć pełnej kombinacji funkcji, walorów, czasu i zasobów projektu programistycznego ani (o ja biedny!) czasu, w którym pojawią się nowi klienci.

W czym tkwi różnica?

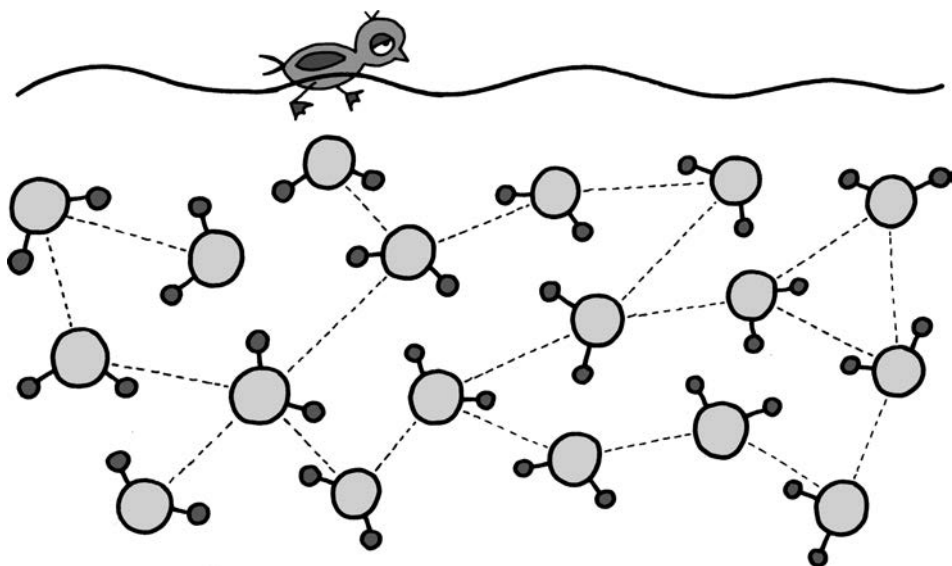
Złożoność

Jeśli przewidywalność jest miłym i solidnym synem naszych sąsiadów, **złożoność** będzie ich tajemniczą i niesforą młodszą siostrą. Przewidywalność pozwala Ci chodzić do pracy, umawiać się na spotkania, uprawiać sport i oglądać telewizję, natomiast złożoność często zamienia interakcję między Tobą a światem w nieprzewidywalny i niemożliwy do opanowania bałagan, pełen zaskakujących problemów i niespodzianek.

Ludzie często mylą złożoność z dużymi liczbami (jak na przykład wtedy, gdy wiele zdarzeń zachodzi w tym samym czasie), ale złożone rzeczy nie zawsze są duże. Weźmy choćby cząstkę wody (rzecz jasna w przenośni, gdyż w przeciwnym razie potrzebowalibyśmy do tego sporej praktyki). Cząstka wody składa się tylko z dwóch atomów wodoru i jednego atomu tlenu. Nic wielkiego, prawda? Mimo to połączenie tych trzech atomów prowadzi do nieprzewidywalnego zachowania się cząstek wody, wywołującego dziwne efekty płynności, gęstości oraz inne zjawiska fizyczne i chemiczne [Solé 2000:13], których nie da się (łatwo) wyjaśnić w kategoriach pojedynczych atomów (patrz rysunek 1.1). Złożoność niekoniecznie wynika z dużych liczb. Wystarczą trzy cząstki wody, aby uzyskać złożone zachowanie, ujęte w słynnym **problemie trzech ciał**⁵.

Na szczęście od czasów entuzjastycznego poparcia determinizmu przyczynowego przez Kanta nauka nie stoi w miejscu. Teoria systemów dynamicznych, teoria chaosu, teoria sieci, teoria gier, a także kilka innych dziedzin nauki, poczyniły ogromne postępy w kierunku wyjaśnienia, *dlaczego* niektóre zjawiska są nieprzewidywalne i *dlaczego* niektórych zdarzeń po prostu nie da się zaplanować ani wyliczyć — można ich tylko doświadczać i obserwować je. Całość korpusu nauki w zakresie systemów złożonych jest czasami zbiorczo nazywana **nauką o złożoności** (patrz rozdział 3., „Teoria systemów złożonych”).

⁵ <http://www.mgt30.com/euler/>.



Rysunek 1.1. Co tak naprawdę dzieje się w wodzie?

Chociaż przyczynowość z powodzeniem rządziła nauką już od XVII wieku, złożoność jest tworem XX wieku; twór ten nabrał rozpędu, od kiedy **teoria złożoności**⁶ stała się pod koniec wieku samodzielną dyscypliną naukową. Cytowane jest często stwierdzenie fizyka teoretycznego Stephena Hawkinga, że XXI wiek jest wiekiem złożoności [Chui 2000].

Powstanie teorii złożoności to dobra wiadomość dla menedżerów, liderów zespołów i menedżerów projektów (a także wszelkich innych rodzajów „liderów” i „menedżerów”) w organizacjach tworzących oprogramowanie. Oznacza ona, że istnieje nowy, *naukowy* sposób postrzegania złożonych systemów, który uwzględnia problem tworzenia oprogramowania i zarządzania organizacjami. Chociaż obawiam się, że objawienie to nastąpiło dla mnie o 10 milionów euro za późno, zgadzam się ze Stephenem Hawkingiem, iż złożoność to jedno z najważniejszych pojęć XXI wieku.

Nasze liniowe umysły

Niestety, stosując teorię złożoności do rozwiązywania problemów, stajemy w obliczu pewnej niedogodności; nasze umysły wolą przyczynowość od złożoności. W artykule *Born Believers: How your brain creates God* [Brooks 2009] opisano, jak ludzki umysł rozwinął w sobie nadmierne poczucie przyczyny i skutku, co skłania nas do dostrzegania celu i zamiaru wszędzie, nawet gdy ich tam nie ma. W artykule napisano też, że dzieci są przekonane, iż ostro zakończone skałki istnieją po to, aby zwierzęta miały się o co drapać, a rzeki po to, aby łodzie miały po czym pływać. Wydaje się, że ludzki mózg jest skonstruowany w taki sposób, by wszędzie doszukiwać się celowości i przyczynowości. Wszystkiemu wokół nas przypisujemy przyczynę i skutek, nawet kiedy nie ma ku temu żadnych powodów.

⁶ <http://www.mgt30.com/complex-systems/>.

„Widzisz poruszające się krzaki i zakładasz, że ktoś lub coś tam jest”. (...) Takie nadinterpretowanie przyczyny i skutku prawdopodobnie wyewoluowało po to, abyśmy mogli przetrwać. Jeżeli wokół są drapieżniki, nie będzie dobrze, jeśli spostrzeżesz je w 9 przypadkach na 10. Uciekanie wtedy, gdy nie musisz, jest niewielką ceną za uniknięcie ryzyka w porównaniu z sytuacją, gdy zagrożenie jest realne⁷.

Nasze mózgi są stworzone do przedkładania tego, co nazywam „myśleniem liniowym” (przy założeniu przewidywalności przyczyny i skutku), nad „myślenie nieliniowe” (przy założeniu, że sprawy są o wiele bardziej skomplikowane). Jesteśmy przyzwyczajeni do historii opowiadanych liniowo, od początku do końca. W szkole nauczono nas równań liniowych i w znacznej mierze pominięto o wiele powszechniejsze równania nieliniowe, po prostu dlatego, że są zbyt trudne do rozwiązania. Łatwiej przyjmujemy stwierdzenie „on to zrobił” niż „coś się wydarzyło”. Kiedy tylko pojawia się problem B, zakładamy, że wywołało go zdarzenie A. Kryzys finansowy wywołali bankierzy, utratę pracy spowodowali imigranci, zła atmosfera w biurze jest „zasługą” szefa, za topniejącą polarną czapę lodową odpowiada emisja CO₂, a zespół nie zdążył w terminie, bo ktoś zawalił sprawy. Nasze liniowo myślące umysły postrzegają świat jako miejsce wypełnione łatwymi do wyjaśnienia zdarzeniami z prostymi przyczynami i prostymi skutkami. Gerald Weinberg nazywa to **logicznym błędem przyczynowości** [Weinberg 1992:90].

Mentalne uzależnienie od determinizmu przyczynowego spowodowało, że ludzie zaczęli korzystać ze *sterowania* w swoich próbach upewnienia się, iż właściwe zdarzenia są odseparowane od niewłaściwych. W końcu jeśli wiemy, że sytuacja A prowadzi do zdarzenia B, podczas gdy sytuacja A' prowadzi do zdarzenia C, a C jest lepsze niż B, musimy tylko przekształcić A na A' i sprawy przybiorą lepszy obrót. A przynajmniej na to wygląda.

Inżynierowie i osoby o technicznych umysłach cechują się szczególną podatnością na taką koncepcję sterowania. To właśnie inżynierowie opracowali koncepcję **zarządzania naukowego**⁸, stylu zarządzania typu „rozkazuj i kontroluj”, który zdobywa szczyty popularności od wczesnych lat XX wieku. Również inżynierowie opracowali systemy kontroli, które nadal możemy znaleźć w wielu organizacjach [Stacey 2000, a:7]. Obecnie wszyscy już wiemy, że systemy te działają poprawnie tylko przy powtarzalnych zadaniach, które nie wymagają zbyt wiele myślenia. Nie sprawdzają się natomiast w przypadku kreatywnych procesów produkcyjnych! Wydaje się, iż możemy oczekiwać od inżynierów, że spróbują wyciągnąć ludzi z bagna zarządzania, w które wszystkich wepchnęli.

Przyczynowość w zarządzaniu sprawia, że menedżerowie szukają przyczyn, które dzięki dokładnemu projektowi i drobiazgowemu planowaniu z góry do dołu zapewnią im uzyskanie potrzebnych wyników. Im większa organizacja, tym większy wysiłek należy włożyć w dekonstrukcję i ponowną konstrukcję całego systemu w celu osiągnięcia pożądanых wyników.

W przeszłości uparcie tworzyłem własne iluzje szczegółowych projektów oraz planowania z góry do dołu. Mój zdobywający nagrody plan liczył sobie ponad 30 stron starannie opracowanego nonsensu. Szczegółowo opisałem, w jaki sposób stanę się bogaty. Wtedy w to wierzyłem. Sam tak napisałem, więc musiała to być prawda.

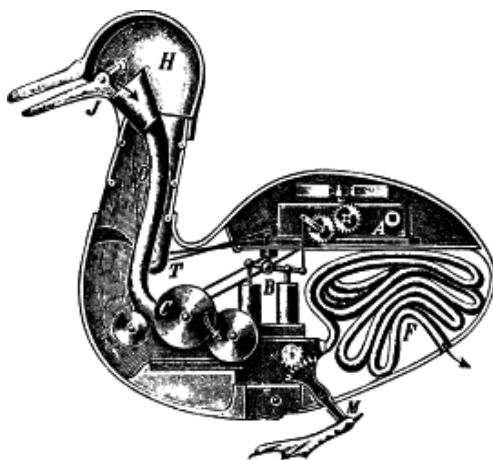
⁷ Brooks M., *Born believers: How your brain creates God*, „New Scientist”, 4 lutego 2009; <http://www.mgt30.com/believers/>, [Brooks 2009:32].

⁸ <http://www.mgt30.com/scientific-management/>.

Redukcjonizm

Podejście polegające na rozkładaniu systemów na części i analizowaniu sposobu, w jaki części te współpracują ze sobą jako całość, nazywane jest **redukcjonizmem**⁹. Idea ta bazuje na przekonaniu, że „zjawisko można w zupełności wyjaśnić w kategoriach innych, bardziej fundamentalnych zjawisk”. Rozkładamy samolot i rozumiemy, jak działa, dzięki przestudiowaniu wszystkich jego części; możemy zrozumieć system komputerowy, analizując jego kod; współcześni naukowcy próbują zrozumieć choroby oraz schorzenia, analizując ludzki genom, i mają nadzieję znaleźć poszczególne geny „odpowiedzialne” za wszelkiego rodzaju „problemy”.

Podejście redukjonistyczne sprawdza się dobrze, ale tylko do pewnego stopnia (patrz rysunek 1.2). Po wielu dekadach badań naukowcy nadal nie rozumieją, jak działa ludzka świadomość. Chociaż teorie ekonomiczne istnieją już od ponad stu lat, ekonomiści w dalszym ciągu nie dysponują modelami, które dokładnie przewidywałyby kryzysy finansowe. Wiele teorii stosowanych do modelowania zmian klimatycznych przewiduje diametralnie różne konsekwencje globalnego ocieplenia. Mimo że mamy wiele modeli tworzenia oprogramowania, realizowane na całym świecie projekty nadal przynoszą nieprzewidywalne wyniki. Organizmy, ludzka świadomość, ekonomia, klimat i projekty programistyczne zachowują się w sposób, którego nie można przewidzieć poprzez ich dekonstrukcję i studiowanie ich elementów składowych.



Rysunek 1.2. Redukcjonizm posunięty nieco za daleko¹⁰

Ludzie także źle interpretują

Kilku recenzentów mojej książki zauważyło, że ludzie notorycznie źle interpretują swoje środowisko. My, istoty ludzkie, mamy tendencję do ignorowania rzeczy, w które nie wierzymy, i odrzucamy wszystko to, co nie odpowiada naszym mentalnym modelom. Zjawisko to również ma swój wkład w to, że niedokładnie przewidujemy, co się stanie.

⁹ <http://www.mgt30.com/reductionism/>.

¹⁰ Rysunek z Wikipedii; w domenie publicznej: <http://www.mgt30.com/duck/>.

Holizm

Holizm¹¹ to idea zakładająca, że zachowanie systemu nie może być w pełni determinowane tylko przez jego części składowe. To system jako całość w istotny sposób determinuje swoje zachowanie. Holizm często jest postrzegany jako przeciwieństwo redukcjonizmu, chociaż naukowcy zajmujący się złożonością uważają, że te dwa podejścia łączy właśnie złożoność i że oba są potrzebne, choć niewystarczające [Corning 2002:69].

Nawet niektórzy z najbardziej zagorzałych redukcjonistów odrzucają ideę, że wszystkie zjawiska można wyjaśnić w kategoriach ich elementów składowych. Filozof Daniel Dennett ukuł termin **chciwy redukcjonizm**¹² [Dennett 1995], mając na myśli formy myślenia redukcjonistycznego, w którym dane zjawisko jest wyjaśnianie z perspektywy jego elementów składowych. Na przykład stwierdzenie, że hiperłącza „nie są niczym więcej jak tylko elektronami i tak naprawdę nie istnieją”, byłoby formą chciwego redukcjonizmu. Mój kontrargument na chciwy redukcjonizm jest taki, że jeśli chciwi redukcjoniści mają rację, to tak naprawdę nie istnieją, co obala ich niedorzeczne argumenty. Ale to tylko dygresja.

Celem **redukcjonizmu hierarchicznego**, pojęcia zasugerowanego przez biologa ewolucyjnego Richarda Dawkinsa [Dawkins 1996], jest osiągnięcie kompromisu za pomocą poglądu głoszącego, że system złożony można zdefiniować jako hierarchię, której każdy poziom może być opisany w kategoriach elementów położonych w hierarchii o jeden stopień w dół, ale nie niżej. Dzięki temu skutecznie zostaniesz pozbawiony możliwości tłumaczenia się, że Twój projekt poniósł porażkę, bo szyki popsują Ci banda kwarków i leptonów.

Wiele osób błędnie uważa, że hipoteza redukcjonistyczna implikuje istnienie hipotezy „konstrukcjonistycznej”, z której wynika, iż dowolny system można skonstruować, gdy zrozumiemy jego elementy składowe. To założenie jest fałszywe, ponieważ jeśli nawet w pełni zrozumiemy wszystkie elementy systemu, nie oznacza to, że całość jest prostą sumą części [Miller, Page 2007:41]. Znajomość elementów niższego poziomu nie implikuje naszej umiejętności skonstruowania systemu wyższego poziomu. Nawet jeżeli zaprzęgniemy redukcjonizm do prześledzenia problemu do jego źródeł (czego dobrym przykładem może być *technika analizy przyczyn źródłowych*¹³), to, co ciekawe, nie będziemy mogli zastosować podejścia konstrukcjonistycznego w celu zbudowania systemu, który w pierwszym rzędzie będzie *zapobiegać* powstawaniu takich problemów. Możemy się na przykład dowiedzieć, dlaczego ludzkie serce zawodzi (redukcjonizm), ale nie potrafimy stworzyć serca, które nie zawiedzie (konstrukcjonizm).

Czy analiza przyczyn źródłowych jest pozbawiona wartości?

Analiza przyczyn źródłowych ma *ogromną* wartość. Mam na myśli to, że dzięki analizie przyczyn źródłowych można spojrzeć wyłącznie w przeszłość. Analiza ta pomaga rozwiązywać problemy, które już wystąpiły, dzięki czemu nie wystąpią one ponownie, ale nie pomoże Ci przewidzieć, co *pójdzie* źle w przyszłości.

¹¹ <http://www.mgt30.com/holism/>.

¹² <http://www.mgt30.com/greedy-reductionism/>.

¹³ <http://www.mgt30.com/root-cause/>.

Zarządzanie hierarchiczne

Zarówno spojrzenie holistyczne, jak i hierarchiczne spojrzenie redukcjonistyczne są zgodne co do tego, że nie wszystko w systemie złożonym można wyjaśnić poprzez szukanie przyczyn w niższych poziomach danego systemu. Oba spojrzenia dopuszczają, aby na każdym poziomie istniały nowe i *nieredukowalne* właściwości. Na przykład niezależnie od tego, jak mocno byś się przypatrywał, nie znajdziesz łatwych do zidentyfikowania dźwigni, pokręteł i przekładni służących do chodzenia, pływania i kwakania w zdekonstruowanej kaczce (patrz rysunek 1.2). Mimo to gdy spotkasz takie zwierzę w parku, rozpoznasz je jako kaczkę.

Fakt ten rodzi daleko idące konsekwencje dla menedżerów złożonych systemów, takich jak Ty i ja, a także wielu innych kierowników produkcji, menedżerów projektu i liderów zespołów. Wynika z niego, że osoby, które wiedzą wszystko o jednym poziomie systemu hierarchicznego, mogą nie mieć kwalifikacji do zarządzania niższymi lub wyższymi poziomami tego systemu, gdyż poziomy te wymagają innego rodzaju wiedzy. Biolog molekularny może nie mieć „kwalifikacji” ogrodnika, ponieważ ze zrozumienia działania biologii na poziomie komórek eukariotycznych, genów i RNA nie wynika wiedza na temat pielęgnacji ogrodu. Z kolei ogrodnik nie musi wiedzieć nic o chromosomach i genomach, aby być dobrym ogrodnikiem. Podobnie dyrektor generalny organizacji musi dużo wiedzieć o zarządzaniu biznesem, ale może być kompletnym ignorantem w zakresie coachingu oraz pozostałych umiejętności związanych z zarządzaniem ludźmi (jestem pewien, że wielu czytelników mogłoby przedstawić na ten temat relację z pierwszej ręki).

Zarządzanie organizacjami wymaga innego rodzaju wiedzy i doświadczeń niż zarządzanie ludźmi, chociaż ***pewna*** znajomość niższych poziomów *mogłaby* być przydatna. Inżynier oprogramowania Joel Spolsky zaproponował **prawo przeciekających abstrakcji** [Spolsky 2002], wyjaśniające, jak elementy systemu mogą manifestować swoją obecność na wyższych poziomach w sposób sprzeczny z intuicją, który powinien ukrywać szczegóły implementacji niższego poziomu. Warstwy oprogramowania wyższego poziomu, które niedomagają na skutek zdarzeń zachodzących w leżących niżej implementacjach, są uważane za przeciekające. Wyświetlane użytkownikom nieczytelne komunikaty o błędach są kolejnym, często spotykanym efektem przeciekających abstrakcji w oprogramowaniu (patrz rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Wynik przeciekającej abstrakcji?

Podobne problemy można zauważyć w innych systemach złożonych. Mój świadomy umysł cierpi czasami na zamroczenia, *déjà vu*, roztargnienie, chaotyczne wspomnienia oraz inne dziwne zjawiska, które można wyjaśnić tylko jako występujące w mojej sieci neuronowej zakłócenia niższego poziomu, przeciekające na wyższy poziom, nazywany przeze mnie umysłem. Nie muszę jednak analizować własnych ścieżek neuronowych, aby dobrze korzystać ze świadomości, chociaż miło jest dowiedzieć się od neurologów, że kłopotliwe przypadki mojego umysłu są dość powszechne. Podobnie nie musisz w pełni rozumieć programowania w assemblerze, żeby pisać dobre, wysokopoziomowe programy, choć *pewna* niskopoziomowa wiedza mogłaby ułatwić Ci czasami życie. Tak samo jest z zarządzaniem. Dyrektor generalny nie musi być dobrym szefem, by kierować organizacją, gdy wszystkie „ludzkie sprawy” zostały przydzielone zaufanemu zespołowi menedżerskiemu (w przeciwieństwie do szefów programistów, menedżerów projektu i liderów zespołów, którzy na co dzień muszą zarządzać ludźmi). Jednakże przynajmniej *kilka* umiejętności interpersonalnych mogłoby się przydać w przypadku, gdy problemy niższego poziomu przedostają się na powierzchnię wyższych poziomów (innymi słowy, gdy sprawy zaczynają przeciekać).

Zarządzanie zwinne

Kiedy zarządzanie hierarchiczne zaczyna obejmować złożoność i myślenie nieliniowe, pojawia się coś, co nazywam **zarządzaniem zwinnym**. Jest ono logicznym uzupełnieniem **programowania zwinnego** — to podejście do tworzenia oprogramowania zostało wypracowane niezależnie przez kilka grup oraz pojedynczych osób na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych XX wieku (patrz rozdział 2.). Powstało na skutek niezadowolenia z wielu niepowodzeń deterministycznego podejścia do produkcji oprogramowania, w którym ścisła kontrola, szczegółowy projekt oraz planowanie z góry do dołu dawały wynik w postaci wielu intensywnie zarządzanych, ale katastrofalnie realizowanych projektów programistycznych.

Programowanie tkwi (częściowo) swoimi korzeniami w teorii złożoności, gdyż uznaje, że determinizm przyczynowy nie wystarcza do uzyskania udanych projektów. Dobrze znane koncepcje zwinne, takie jak *samoorganizacja* i *emergencja*, zostały skopiowane bezpośrednio z literatury poświęconej nauce o złożoności [Schwaber, Beedle 2002], a praktycy Agile rozumieją obecnie, że przy korzystaniu z podejścia kontrukcjonistycznego nie ma możliwości uniknięcia niepowodzeń. Tylko dzięki wielokrotnemu ponoszeniu porażek i oczyszczaniu systemu z ich przyczyn można miarowo rozwijać system i sprawić, że będzie on działał prawidłowo. To prawie jak wychowywanie dzieci.

Wbrew ogromnemu sukcesowi w postaci wielkości zwrotu z inwestycji w programistycznych projektach zwinnych [Rico 2009] wielu menedżerów na całym świecie ponosi odpowiedzialność za utrudnianie wprowadzania zwinnego zarządzania oraz zwinnego programowania w swoich organizacjach. Badania nad przyjmowaniem praktyk zwinnych wskazują, że zarządzanie zmianami, kultura organizacyjna, wsparcie kierownicze, wiedza zespołów i presja zewnętrzna stanowią największe przeszkody w dalszym wprowadzaniu metod Agile i powodują niepowodzenia projektów programistycznych [Version-One 2009]. W większości za porażki te odpowiada jednak kierownictwo. Zakładając, że raporty z badań są wiarygodne (a nie mam podstaw, aby sądzić, że jest inaczej), wydaje się, iż menedżerowie na całym świecie stwarzają problemy, zamiast przyczyniać się do ich rozwiązywania. Niestety, reguła ta dotyczy nie tylko programowania zwinnego. Tak samo dzieje się w przypadku niemal każdej poważnej zmiany organizacyjnej.

W książce tej stoję na stanowisku, że w dowolnej sytuacji zarządzania zmianami tradycyjne kierownictwo zwykle nie jest rozwiązaniem, lecz stanowi problem, co jest poglądem wyrażonym już wiele lat temu przez W. Edwardsa Deminga. To właśnie dlatego potrzebujemy teorii zarządzania zwinnego, tj. teorii zarządczej, która jest blisko spokrewniona z programowaniem zwinnym.

Moja teoria wszystkiego

Czy istnieje jakaś teoria, która mogłaby pomóc menedżerom, podpowiadając im, co robić w środowisku zwinnym? W ciągu kilku dekad zaproponowano wiele teorii zarządzania, chociaż większość z nich nie stanowi teorii w sensie naukowym [Lewin, Regine 2005:5]. Prawdziwa teoria naukowa nie tylko identyfikuje pewne zjawisko naturalne, ale też formułuje teorie dotyczące obserwacji poczynionych w rzeczywistym świecie, wyjaśniając, czego można oczekiwać, jeszcze *zanim* coś się wydarzy. Pod tym względem większość „teorii” zarządzania zawodzi. Często nie są to teorie, lecz techniki. Zamiast przedstawiać opis funkcjonowania świata, oferują one (przydatne) wskazówki dotyczące radzenia sobie z pewnymi problemami oraz sytuacjami. Dobrym przykładem może tu być teoria ograniczeń (ang. *Theory of Constraints*; TOC). Nie jest to teoria naukowa, ale filozofia zarządzania, oferująca technikę ulepszania procesów, która służy osiąganiu celów przez ciągłe skupianie się na ograniczeniach.

Czy oznacza to, że mogę teraz zaproponować własną „teorię” zarządzania zwinnego, mając skrytą nadzieję na zajęcie miejsca obok takich osobistości jak Porter, Deming i Drucker? Obawiam się, że nie.

Kiedyś miałem nadzieję, że znajdę *teorię wszystkiego*, która dotyczyłaby zarządzania zespołami deweloperskimi. Teoria ta opisywałaby reguły wszystkich zespołów deweloperskich i pomagałaby ludziom za pomocą pełnego, jednolitego modelu zarządzania zespołami. Z perspektywy czasu myślę, że mój umysł cierpiał wówczas z powodu ogromnego wycieku abstrakcji.

Na szczęście wkrótce odkryłem, że ów cel pozostawał poza moim zasięgiem z dwóch powodów. Po pierwsze, istniało już mnóstwo teorii opisujących współpracę ludzi w zespołach. Dziedzina ta znana jest pod nazwą **złożoności społecznej** — to badanie grup społecznych jako systemów złożonych [polecane publikacje w tym zakresie to książka *Small Groups as Complex Systems* (Arrow 2000) oraz magazyn „Emergence: Complexity & Organization”¹⁴]. Po drugie, sama teoria złożoności mówi nam, że nie da się zbudować jednolitego modelu systemu złożonego. Każda próba utworzenia jednego modelu w pełni opisującego pewną klasę złożonego systemu zawsze będzie skazana na porażkę. Zagadnienie to poruszam w rozdziale 16., „Wszystko jest błędne, chociaż coś z tego jest przydatne”. Kiedy na nie natrafiłem, odetchnąłem z ulgą. *Nie da się. Świetnie! To znaczy, że mogę pracować nad czymś innym!* Trudno mi podać lepszy przykład wczesnego niepowodzenia (**twierdzenia Gödla**¹⁵ udowadniają, że ta sama niemożliwość odnosi się do *wszystkich* teorii jednolitych; być może powinniśmy się cieszyć, że naukowcy nie poddają się tak szybko jak ja).

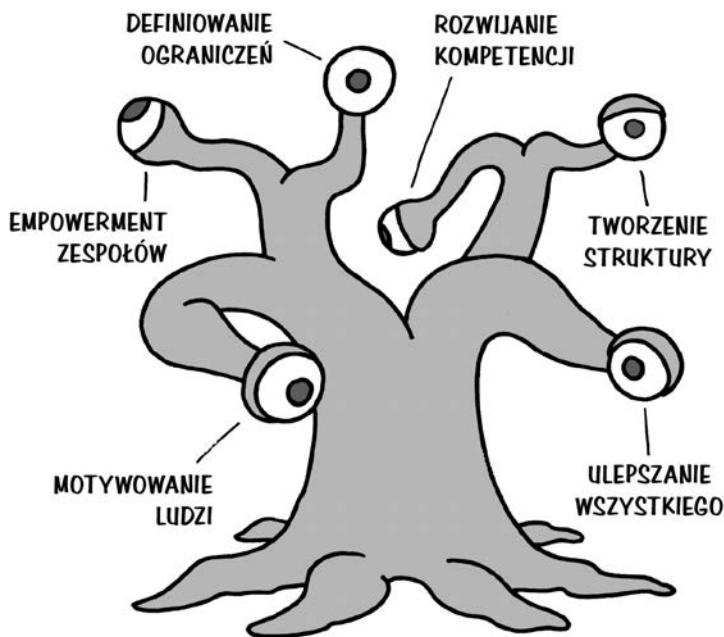
¹⁴ Magazyn „E:CO” jest wydawany przez Emergent Publications; patrz <http://www.mgt30.com/eco/>.

¹⁵ <http://www.mgt30.com/godel/>.

Książka i model

Książka ta może Ci pomóc w staniu się lepszym menedżerem. W szczególności dowiesz się, jaki jest zakres Twojej odpowiedzialności jako *zwinnego menedżera* w *zwinnej* organizacji, która realizuje projekty zwinnego programowania. Poznasz również liczne techniki służące do przekładania teorii na codzienną praktykę. Książka pokaże Ci, jak zarządzać zespołami wiedzącymi, że systemy zazwyczaj nie są liniowe, lecz złożone, a także jak skupiać się na dostosowalności zamiast na przewidywalności. Nie ma większego znaczenia, czy jesteś menedżerem programistów, liderem zespołu, dyrektorem ds. technologii, czy programistą. W końcu wszyscy zarządzamy środowiskiem, które nas otacza. Postaramy się zrozumieć, jak robić to dobrze.

Model wykorzystany w tej książce zobrazowano na rysunku 1.4. Nadałem mu nazwę „Martie, model zarządzania 3.0”. Martie spogląda na organizacje z sześciu różnych perspektyw. Każda z nich została opisana oddzielnie w dwóch rozdziałach, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Model zarządzania 3.0 jest moją reprezentacją różnych aspektów zarządzania zwinnego. Zanim jednak omówię go w szczegółach, pozwolę sobie przedstawić podstawy jego dwóch składników, *zwinności* i *złożoności*, a także pokrótce opiszę ich dzieje. Rozdział 2. prezentuje w skrócie programowanie zwinne, podczas gdy w rozdziale 3. opisuję podstawy teorii systemów złożonych. Najważniejsze zagadnienie, tj. sposób kierowania zespołami deweloperskimi przy wykorzystaniu sześciu perspektyw modelu zarządzania 3.0, przedstawiam w zasadniczej części książki, która rozpoczyna się rozdziałem 4., „System informacyjno-innowacyjny”, a kończy rozdziałem 15., „Jak ulepszać wszystko”. Na koniec, w rozdziale 16., zamieściłem krótką konkluzję.



Rysunek 1.4. Martie, model zarządzania 3.0

Chciałbym tylko, aby książka taka jak ta była mi dostępna (albo znana), kiedy dziesięć lat temu tworzyłem swój internetowy start-up. Wtedy jednak *mógłbym* zostać milionerem i prawdopodobnie nie zaważałbym sobie głowy pisanem tej książki, co zdaje się dowodzić, że planowanie kariery często jest zbyteczne, a niepowodzenie może być zamaskowanym szczęściem.

Podsumowanie

Mózg ludzki zaprogramowany jest w taki sposób, aby przyjmował, że każde zdarzenie ma swoją identyfikowalną przyczynę. Tę cechę nazywamy przyczynowością. Jest ona przydatna w przewidywaniu i planowaniu. Bardzo często rzeczy są jednak bardziej złożone, niż się to wydaje. Nauka o złożoności uczy nas, że przykładanie liniowego myślenia do skomplikowanych problemów może prowadzić do bolesnych pomyłek.

Chociaż redukcjonizm (poznawanie systemu poprzez poznawanie jego części) odnosi sukcesy w nauce, obecnie przyjmuje się powszechnie, że z redukcjonizmem można zapędzić się za daleko.

Aby zrozumieć wiele ze złożonych problemów, potrzebna jest perspektywa bardziej holistyczna, co jest celem nauki zajmującej się poznawaniem złożoności społecznej. Oferuje ona holistyczne spojrzenie na zjawiska zachodzące w grupach ludzkich.

Zarządzanie 3.0 to model zarządzania zwinnego, w którym złożonościowe myślenie jest stosowane przez zwinne zespoły deweloperskie.

Refleksje i działania

Zobaczmy, czy uda Ci się zrealizować w swojej organizacji niektóre z idei przedstawionych w tym rozdziale.

- Przyjrzyj się jednemu z problemów ze swojej listy zagadnień do rozwiązania. Spróbuj wyobrazić sobie przyczynę problemu. Czy masz pewność, że jest to jedyny powód? Skąd to wiesz? Czy omówiłeś ten problem ze wszystkimi interesariuszami? Czy każdy z nich zgadza się co do tej jednej jedynej przyczyny? Zastosuj to proste ćwiczenie umysłowe do każdego ze swoich najważniejszych problemów. Upewnij się, że nie upraszczasz nadmiernie ich złożoności i że nie skupiasz się na niewłaściwej przyczynie.
- Jeśli osoby w Twojej organizacji stosują technikę analizy przyczyn źródłowych (taką jak „5 dlaczego”¹⁶), wciągnij je w dyskusję o skłonnościach tych technik do upraszczania związków przyczynowo-skutkowych. Liczne efekty występujące w złożonych systemach mają *wielorakie* przyczyny oraz charakteryzują się cyklicznymi związkami między przyczynami a skutkami. Żadna z przyczyn nie jest rzeczywiście źródłowa, w związku z czym techniki analizy przyczyn źródłowych mogą nie objąć w pełni złożoności świata, w którym żyjesz. Podczas wymiany zdań z kompetentnym kolegą możecie jednak tę złożoność dostrzec. Zorganizuj taką dyskusję.

¹⁶ <http://www.mgt30.com/5-whys/>.

Skorowidz

14 zasad Deminga, 333

A

adaptacja, 291, 310
 nieukierunkowana, 304
 ukierunkowana, 304
adaptacyjne spacery, 301
Agile, 335
altruizm odwzajemniony, 242
analiza, 308
 przyczyn źródłowych, 39
 sieci społecznych, 64
anarchia, 116, 276
antycypacja, 291, 292
atraktor, 62, 147, 298
autokataliza, 244
automat komórkowy, 152
autonomia, 98
autonomiczna celowość, 161
autopoeza, 61
autoryzacja, 137

B

basen przyciągania, 299
bezpieczeństwo, 92
biuro projektów, 272
błędy, 232, 317
 w komunikacji, 234
bodźce, 180
brak inspekcji, 223

C

cel
 autonomiczny, 161
 organizacyjny, 174

 wewnętrzny, 161
 wspólny, 167
 zespołu, 162, 175
 zewnętrzny, 161, 164
 zwinny, 169
centra doskonalenia, 271
certyfikat, 218
 PMP, 219
chciwy redukcjonizm, 118
ciągła zmiana, 324
ciekawość, 99
cierpliwość, 140
coaching, 209, 217
crossing-over, 61
cybernetyka, 61
cykl ulepszeń, 324
czapka czarodzieja, 130
czarodziej, 131
czas, 50
czynniki higieny, 97

D

definiowanie
 ograniczeń, 167
 problemu, 94
delegowanie, 132, 139
demotywacja, 97, 103
determinizm przyczynowy, 34
dług motywacyjny, 129
długi ogon, 239
DOI, Declaration of Interdependence, 55
dokumentacja RUP, 54
dostosowanie, 289
dostrajanie łączności, 240
doświadczenie, 214
droga Toyoty, 333
druga zasada projektowa, 265

drugie prawo termodynamiki, 297
 dynamika systemów, 72
 dyscyplina, 195, 213

E

efekt
 Forera, 105
 homogenizacji, 239
 kuli śnieżnej, 193
 motyla, 285
 zakotwiczenia, 193
 efekty sieci, 238
 eksploracja, 291
 elastyczność, 279
 emergencja, 117
 w zespołach, 118
 empatia, 237
 empowerment, 140–143, 148
 jako koncepcja, 123
 jako konieczność, 124
 niski, 134
 pracowników, 133
 umiarkowany, 134
 wysoki, 135
 zespołów, 129
 enneagram osobowości, 105

F

fałszywa metafora, 153
 fałszywe bezpieczeństwo, 200
 fazy kreatywności, 89
 filtrowanie, 237
 fraktale, 248
 funkcje, 50, 232

G

generalizacja, 256
 generalizujący specjalista, 257
 geometria fraktalna, 248
 gra
 w życie, 151
 wet za wet, 242
 granice, 243
 zespołu, 260
 grupa, 243
 okolicznościowa, 243
 powołana, 243
 samoorganizująca się, 243
 założona, 243

H

hartowanie, 318
 symulowane, 318
 hiperproduktywność, 244
 holizm, 39
 homeostaza, 61, 194, 300
 honorowanie błędów, 317

I

idea nieformalnego przywództwa, 259
 idealizm, 99
 iluminacja, 81
 implementacja, 87
 informacje, 78, 180
 zwrotne, 232
 inkubacja, 81
 innowacja, 76
 inspektor, 223
 instruktorzy, 190
 instytucje, 180
 inżynieria oprogramowania, 47
 iteracje, 61

J

jakość, 50
 jednostka wartości, 269

K

Kanban, 325
 katastrofa złożoności, 303
 kierownictwo zorientowane na cel, 151
 klakson, 191
 klasy powszechności, 153
 koledzy, 209
 kompensacja ryzyka, 200
 kompetencje, 98, 138, 195, 207
 kompleksy genów, 202
 kompromis, 176
 komunikacja, 232, 234
 w strukturze, 231
 komunikowanie celów, 171
 koncepcja nieściśliwości, 331
 konflikt, 51
 konkuperacja, 242
 konkurencja, 241
 programowania zwinnego, 51
 kontakty społeczne, 99
 kontekst
 problemu, 336
 samoorganizacji, 113

kontrola rozproszona, 122
 konwergencja, 298, 299
 kooperacja, 241
 korzyści skali, 249
 krajobrazy dostosowania, 301
 kreatywność, 79
 konwencjonalna, 90
 postkonwencjonalna, 90
 prekonwencjonalna, 89
 kreowanie idei, 94
 kres, 93
 kryteria SMART, 170
 krzywa
 innowacji, 315
 zmiany Virginii Satir, 312
 krzyżowanie, 320
 księga programowania zwinnego, 47
 kształtowanie krajobrazu, 302
 kultura, 190
 kunszt, 191
 kwadrat ograniczeń, 181
 kwestionariusz osobowości 16PF, 105

L

linearyzacja, 68
 lista
 kontrolna celów zwinnych, 169
 kontrolna delegowania, 139
 ograniczeń władzy, 176
 wartości, 108
 logiczny błąd przyczynowości, 37
 ludzie, 49

Ł

łączenie, 236

M

macierz porozumienia i pewności, 68
 manifest, 48
 MBO, Management by Objectives, 168
 mechanizm
 bodziec – reakcja, 188
 sprzężenia zwrotnego, 61
 memetyka, 202
 menedżer, 158, 209, 274
 mentor, 218
 mentoring, 217
 metoda
 Kanban, 325
 kopiuj-wklej, 322
 miary wydajności, 213
 mierzenie złożoności, 294

misja, 172
 mistrz sztuki programowania, 52
 model
 Cynefin Davida Snowdena, 67
 jakości Kano, 294
 SLIP, 307
 systemów struktura – zachowanie, 66
 zarządzania, 43
 zarządzania 3.0, 330
 modele dojrzałości, 207
 motywacja, 81, 89, 100, 215
 wewnętrzna, 96
 zewnętrzna, 94
 motywatory, 97
 możliwości komunikatorów, 235
 mutacje, 317
 myślenie złożonościowe, 73

N

nadajnik informacji, 278
 nadawanie, 237
 najlepsze rozwiązania, 337
 narzędzia, 50, 209
 dopasowujące się, 221
 nauki interdyscyplinarne, 60
 nazwy stanowisk pracy, 257
 niepewność, 285
 niezależność, 99

O

ocena osobowości, 105
 zespołu, 106
 oceny
 360 stopni, 225
 względne, 214
 ochrona
 ludzi, 178
 wspólnych zasobów, 179
 odkrywanie reguł, 186
 ogólna teoria
 ewolucji, 202
 systemów, 60
 ograniczanie jakości, 180
 ograniczenia, 167, 187
 władzy, 176
 opinie, 148
 opracowywanie, 237
 optymalizacja, 210
 całości, 211
 organizacja, 274
 hybrydowa, 275
 macierzowa, 275

oryginalność, 80
osobowość, 85

P

panarchia, 276
paraliż decyzyjny, 285
perspektywa zarządzania, 177, 329
pętla sprzężenia zwrotnego, 214
pierwsza zasada projektowa, 265
pięć zasad Hamela, 334
PMP, Project Management Professional, 219
poczucie honoru, 99
policja drogowa, 190
polityk, 131
polityka otwartych drzwi, 110
poprawianie modelu środowiska, 291
potrzeby
 członków zespołu, 98
 człowieka, 142
poziom
 autoryzacji, 137
 dojrzałości, 134
 kompetencji, 138
 władzy, 135
poziomy transfer genów, 320
prawa zmiany, 286
prawo
 Conwaya, 254
 jazdy, 190
 komplementarności, 331
 malejących przychodów, 194
 Parkinsona, 254
 przeciekających abstrakcji, 40
 wymaganej różnorodności, 86
presja otoczenia, 219
problem trzech ciał, 35
proces, 51, 93
programowanie
 adaptacyjne, 48
 ekstremalne, 48
 odchudzone, 52
 pragmatyczne, 48
 zwinne, 41, 45, 189
projektant gier, 154
prostota, 65, 336
przeczcucie, 81
przejście fazowe, 238
przełożony, 209, 222
przenikalność, 61
przenoszenie zadań, 270, 272
przestrzeń
 fazowa, 297
 współdzielona, 200

przeszkoda, 54
przyczynowość, 34
 odgórną, 117
przydatność, 80
przygotowanie, 81
przywódca, 158
przywództwo
 administracyjne, 159
 delegacyjne, 159
 zorientowane na cel, 151
punkt przełomowy, 238

R

RAD, Rapid Application Development, 47
raport CHAOS, 287
redukcjonizm, 38
 hierarchiczny, 39
reguły, 187
rejestr ulepszeń, 324
retrospekcje, 324
rewolucja, 203
rozmowa, 237
rozumienie, 237
rozwiązanie, 336
rozwijanie
 kompetencji, 208
 standardów, 227
rozwój osobisty, 215
równanie Lewina, 205
różnorodność, 92
 reguł, 198
ryzyka, 200
rząd, 191
rządzenie, 158

S

samodyscyplina, 215
samodzielność, 209
samokierowanie, 119
samoorganizacja, 113, 117, 119, 155
samorządność, 120
samowybieralność, 119
sens życia, 160
sieciowe formy organizacji, 276
sieć, 273
 małego świata, 235
silos funkcjonalny, 264
siła słabych więzi, 238
SLIP, 307
specjalizacja, 255
społeczności ulepszeń, 325

spotkania
 360 stopni, 225
 w cztery oczy, 224
 sprzężenie zwrotne, 192
 dodatnie, 192, 195
 ujemne, 193
 stabilność, 300
 stagnacja, 316
 stan, 62
 standardy, 227
 status, 133
 strategia
 hałasu, 317
 krzyżowania, 319
 transmisji, 320
 struktura, 253
 styl organizacyjny, 267
 suboptymalizacja, 210
 sukces, 289
 superweniencja, 117
 sygnalizowanie SOS, 234
 symbioza, 241
 symetria skali, 248
 symplifikacja zrewidowana, 69
 system
 adaptacyjny, 70
 dynamiczny, 62
 informacyjno-innowacyjny, 75
 klasyfikujący, 185
 liniowy, 113
 nieadaptacyjny, 70
 nieliniowy, 113
 uczący się, 185
 wykonawczy, 186
 szacowanie, 224
 szacunek, 146
 sześcian Eschera, 212
 sześciowymiarowy model Mintzberga, 334

Ś

środowisko, 283
 twórcze, 92

T

tajemnice, 277
 techniki kreatywne, 93
 teleologia, 161
 teleonomia, 161
 teoria
 automotywacji, 98
 chaosu, 63
 dwuczynnikowa, 97

ewolucji, 63
 gier, 62
 rozbitych okien, 204
 systemów, 60
 systemów dynamicznych, 62
 systemów złożonych, 59
 umowy społecznej, 182
 wszystkiego, 42
 X, 94
 Y, 94
 Z, 96
 złożoności, 36
 testy, 209
 tożsamość, 61, 180
 tragedia wspólnego pastwiska, 180
 transmisja, 320
 trójkąt
 ograniczeń, 211
 projektu, 181
 trójpodział władzy, 159
 twierdzenie
 Conanta-Ashby'ego, 121
 Gödla, 42
 tworzenie
 autonomicznego celu, 175
 się wzorców, 245
 struktury, 253
 typy przywództwa, 160

U

uczące się systemy klasyfikujące, 64
 udzielanie kredytu, 186
 ujemne sprzężenie zwrotne, 193
 ulepszanie, 283, 307
 liniowe, 308
 nieliniowe, 308
 systemu, 228
 umiejętności, 195, 213
 umowa społeczna, 182
 upraszczanie, 68
 ustanawianie reguł, 185

W

wartości osobiste, 109
 wartość, 51
 weryfikacja, 81
 widoczność, 92
 wiedza, 78
 wielka piątka czynników osobowości, 105
 wielkość zespołu, 261
 więzi międzyludzkie, 279
 wizja, 172

władza, 135
 właściwość zagregowana, 117
 wpływanie, 237
 wskaźnik psychologiczny MBTI, 105
 wspólnoty praktyk, 271
 wybór idei, 94
 wykorzystanie modelu środowiska, 291
 wymiary projektów, 212
 wyścig Czerwonej Królowej, 292
 wyznaczanie
 celu zewnętrznego, 164
 wartości zespołu, 107
 wzorce, 245
 duże, 248
 małe, 248

Z

zabawa, 92
 zakłócenia, 300
 zarządzanie, 177, 217, 237
 bezpośrednie, 55
 czasem, 215
 hierarchiczne, 40
 naukowe, 37
 projektem, 55
 przez cele, MBO, 168
 systemami skonstruowanymi, 125
 systemami złożonymi, 125
 systemem, 156
 środowiskiem twórczym, 92
 zwinne, 25, 41
 zasada
 ciemności, 120
 nieoznaczoności Heisenberga, 285
 ostrożności, 201
 rozkazuj i kontroluj, 115
 suboptymalizacji, 210
 subsydiarności, 199

zasady projektowe, 265
 zaufanie, 143
 do zespołu, 144
 wzajemne, 145
 zbiór autokatalityczny, 244
 zdobywanie wiedzy, 308
 w podwójnej pętli, 291
 zespoły
 funkcjonalne, 263
 multifunkcjonalne, 263
 projektowe, 272
 zespół do spraw przekształceń, 325
 zintegrowany model dojrzałości organizacyjnej,
 52
 złożone systemy adaptacyjne, 75
 złożoność, 35, 69, 276, 294, 336
 społeczna, 42
 złożony system adaptacyjny, 59
 zmiana, 290
 kontekstu, 336
 pożądana, 315
 środowiska, 313
 znaki drogowe, 190
 zrównoważona karta wyników, 213
 zróżnicowanie, 83, 103
 związek, 98

Ż

żywe skamieniałości, 293

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

ZARZĄDZANIE 3.0

TO DROGA DO PRAWDZIWEGO SUKCESU!

Wykonanie produktu o dużej wartości rynkowej i osiągnięcie prawdziwego sukcesu często wymaga od menedżerów zmiany dotychczasowego podejścia. Współczesne firmy są połączonymi systemami, a samo zarządzanie dotyczy głównie ludzi i relacji. Podejście zwane zarządzaniem zwinnym czy też programowaniem zwinnym (*agile*) ma szczególne miejsce w nowoczesnej teorii systemów złożonych i procesach wytwarzania oprogramowania. Co istotne, wdrożenie metodologii zwinnych ułatwia realistyczne podejście do kierowania projektami czy doskonalenia zespołów i zarządzania nimi.

Książka adresowana jest przede wszystkim do kierowników zespołów, umożliwiając dogłębne zrozumienie reguł rządzących pracą zespołu. Poruszono w niej takie tematy jak: teoria systemów złożonych, teoria gier, samoorganizacja i zasada ciemności. Zebrano i usystematyzowano znane od wielu lat klasyczne idee i techniki zarządzania, a następnie połączono je z ideą programowania zwinnego. Powstał w ten sposób spójny system idei, który powinien sobie przyswoić każdy adept zarządzania, mający pasję, ambicję i odznaczający się dążeniem do zarządzania doskonałego, wyzwalającego kreatywność zespołu i prowadzącego wprost do celu.

W książce omówiono:

- kluczowe cechy modelu zarządzania 3.0
- podstawy teorii systemów złożonych
- wpływ złożoności systemów na organizację
- utrzymywanie aktywności, kreatywności, innowacyjności i motywacji pracowników
- ideę kultury rzemiosła programistycznego
- ciągłe doskonalenie się w ramach organizacji
- ideę przywództwa ukierunkowanego na cel

Jurgen Appelo — pisarz, mówca, szkoleniowiec, programista, przedsiębiorca, menedżer, bloger, czytelnik, marzyciel, lider i wolnomyśliciel. Założył kilka firm i pełnił w nich funkcję lidera zespołu, menedżera lub kierownika. Był głównym specjalistą do spraw informatyki w ISM eCompany, jednym z największych dostawców rozwiązań e-biznesowych w Holandii. Jest niekwestionowanym autorytetem w dziedzinie metodyki agile i popularyzatorem modelu zarządzania 3.0.

			
	helion.pl	ISBN 978-83-283-9619-7	
	HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl		
		Cena: 79,00 zł	