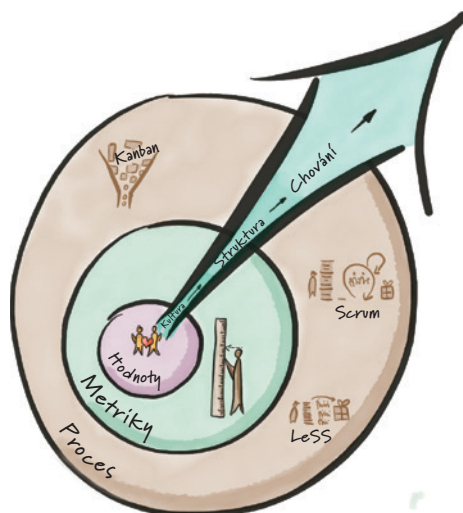


Jediné, co si musíte vzít s sebou na cestu, je odvaha, odhodlání, soustředění, otevřenost a respekt<sup>1</sup>. „Být agilní“ není totéž jako „dělat agile“. Koncepty, metody a praktiky jsou jen nástroje, jež mohou cestu zrychlit, zpříjemnit a zefektivnit, ale samotné nástroje nezmění vaše myšlení. Přesto existuje několik konceptů, které vám pomohou pochopit, jak být úspěšní při budování agilní organizace.

## ZEVNITŘ VEN

Většina agilních transformací začíná zvenku, jako procesní nebo strukturální změna, kdy vedení organizace prosazuje nový koncept, který ale aplikuje bez skutečné změny hodnot nebo kultury. Vypadá to jako dobrý začátek, protože je to jednoduché a praktické. Obvykle to však vede k tomu, že agile pouze děláme, aniž bychom se stali agilními. Očekávaného úspěchu na úrovni organizace tak nedosáhnete a jediné, co získáte, je „agile jen tak na oko“ a „Dark neboli temný Scrum“ [Jeffries16], kde zavádíte praktiky bez jakéhokoli smyslu.



*Každá udržitelná změna musí začít zevnitř, změnou hodnot.*

Pokud vám záleží na udržitelné agilitě, jediný způsob, jak jí dosáhnout, je postupovat zevnitř směrem ven – začít měnit hodnoty a budovat změnu myšlení zevnitř. Záležejí nám na učení prostřednic-

tvím experimentů, týmové spolupráci, předávání hodnot a reakci na změny? Žijeme v souladu s těmito hodnotami? Tam musíme začít. Bez změny těchto hodnot nám žádné koncepty nepomohou.

Nejčastějším důvodem neúspěchu, který vidím v organizacích zavádějících agile, je to, že agile je pro ně jen další proces a dalo by se říct i cíl sám o sobě, což téměř nikdy nefunguje. Obvykle se začíná stejným požadavkem: „Potřebujeme vyškolit X lidí na agile.“ A když jsou všichni proškoleni, je „agilní transformace“ hotová. Jednoduché a přímočaré. Ale nedochází k žádné změně struktury, kultury nebo hodnot ani se neočekává žádný jasný výsledek. Byla jsem v mnoha organizacích, které k agilitě přistupovaly tímto způsobem, a můžu říct, že tato zkratka nikdy nefunguje.

---

Podívejme se na jeden příklad neúspěchu. Měla jsem v jedné velmi malé softwarové organizaci zprostředkovat úvodní školení o agilu a Scrumu. Takové organizace obvykle na agilní způsob práce přecházejí rychle, protože bývají flexibilní a podporují spolupráci. Začala jsem s jedním týmem – zdálo se to být docela jednoduché. Účastníci byli zvědaví a zajímali se o obsah; ředitel a jeho vedení se to zdáli podporovat. Jedno varování, že se nebude jednat o hladký přechod, však přišlo, když jsme první den končili a já se dozvěděla, že musí ještě dokončit práci naplánovanou na tento den. Oba dny pracovali až do půlnoci. Všichni říkali, že se to za dva týdny, až bude projekt odevzdaný, zlepší. Pokaždé nabízíme následný koučink, ale oni byli přesvědčeni, že nikoho nepotřebují a vše zvládnou sami.

Zhruba za půl roku jsem tam byla znovu a ukázalo se, že organizace se příliš nezměnila, kromě toho, že pořádají několik přepracování a neměli na nic čas. Netrvalo dlouho a zjistila jsem, že se nezastavili ani na pár hodin, aby prodiskutovali, jak změnit způsob své práce. Jediná změna, která se udála, byla v terminologii, a není divu, že tato změna k dosažení nějakého výsledku nestačila. S týmem a vedením jsme mluvili o tom, že je třeba začít zevnitř, ale bohužel se stalo to samé – jen tentokrát organizace zavedla další procesy a najala nezkušeného ScrumMatera, aby zavedl Scrum. Stejně jako předtím organizace odmítla jakýkoli agilní koučink, protože agile byl přece teď všem zúčastněným jasný a byli v pohodě. A nebylo překvapením, že o osm měsíců později jsem tam byla znovu, tentokrát abych školila nové členy týmu, protože mnoho lidí odešlo.

<sup>1</sup> Odvaha, odhodlání, soustředění, otevřenost a respekt představuje pět hodnot Scrumu.