

Tomasz Kosinski

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Trzy fale zwinności w zarządzaniu

Streszczenie

Artykuł zawiera analizę ewolucji zwinności w zarządzaniu projektami na podstawie koncepcji „Trzech fal zwinności” Ch. Rudda. Według definicji Rudda, fala ma swój początek, gdy ludzie zaczynają organizować się wokół innowacyjnych praktyk w celu rozwiązania określonego problemu, a wraz z tym, jak rosną na znaczeniu, zaczyna się pojawiać odrębna społeczność praktyków. W miarę upływu czasu, kiedy wspólnota zasymiluje różnice, poglądy się ujednolicają, aż w końcu powstaje konsensus i fala jest kompletna. Ewolucje zwinności możemy podzielić na trzy fale charakteryzujące się odrębnym obszarem zainteresowań, jak również unikatową domeną zarządczą i aplikacyjną. Na tej podstawie wyróżnić możemy trzy wyraźne etapy ewolucji zwinności: „Zespoły zwinne”, „Skalowanie zwinności” i „Zwinność biznesowa”. Artykuł systematyzuje te obszary, wskazując jednocześnie wydarzenia z dwóch ostatnich lat potwierdzające hipotezę o zakończeniu fali pierwszej, jak również mogące świadczyć o zbliżającym się końcu fali drugiej.

Słowa kluczowe: trzy fale zwinności zwinne zarządzanie projektami, skalowanie zwinności, zwinność biznesowa

Kody klasyfikacji JEL: M15, O22

1. Wprowadzenie

Ch. Rudd jest światowej klasy konsultantem i wielkim entuzjastą zwinności. Aktualnie jest Prezesem Zarządu SolutionIQ, lidera w branży konsultingu, z którą związany jest od 2000 r. Od 2006 r. jako CEO był jednym z głównych twórców strategii biznesowej firmy oraz motorem transformacji, która uczyniła z SolutionIQ lidera w obszarze zwinności biznesowej [www.solutionsiq.com/who-we-are/solutionsiq-management-team/charlie-rudd/]. Od czerwca 2017 r. SolutionIQ jest częścią Accenture, jak podkreślał Bh. Ghosh, Accenture CEO, SolutionIQ posiada jeden z najbardziej doświadczonych zespołów transformacji zwinnej na rynku [newsroom.accenture.com/news/accenture-acquires-solutionsiq-adds-leading-agile-transformation-expertise-and-services.htm].

W styczniu 2016 r. Ch. Rudd na swoim blogu opublikował artykuł, w którym opisał koncepcje trzech fal zwinności. Według Ruddy [2016] historię zwinności jako ruchu społecznego możemy podzielić na trzy fale. Każda fala stanowi fazę rozwojową w praktyce zwinności, która zmienia naturę ruchu, jednocześnie zwiększając jego zasięg. Jak pisze autor „Fala zaczyna się, gdy ludzie zaczynają organizować się wokół innowacyjnych praktyk w celu rozwiązania określonego problemu, a wraz z tym jak rosną na znaczeniu, zaczyna się pojawiać odrębna społeczność praktyków. W pierwszej kolejności, gdy kształtująca się społeczność szuka odpowiedzi, pojawiają się różne opinie. W miarę upływu czasu, kiedy wspólnota zasymiluje różnice, poglądy się ujednolicają. Kiedy praktyki stabilizują się i powstaje konsensus dotyczący sposobu ich wykorzystania, aby konsekwentnie osiągać określone wyniki, fala jest kompletna. Gdy wspólnota praktyków zwraca uwagę na nowy problem, rozpoczyna się nowa fala i cykl jest powtarzany” [Rudd, 2016, s. 2].

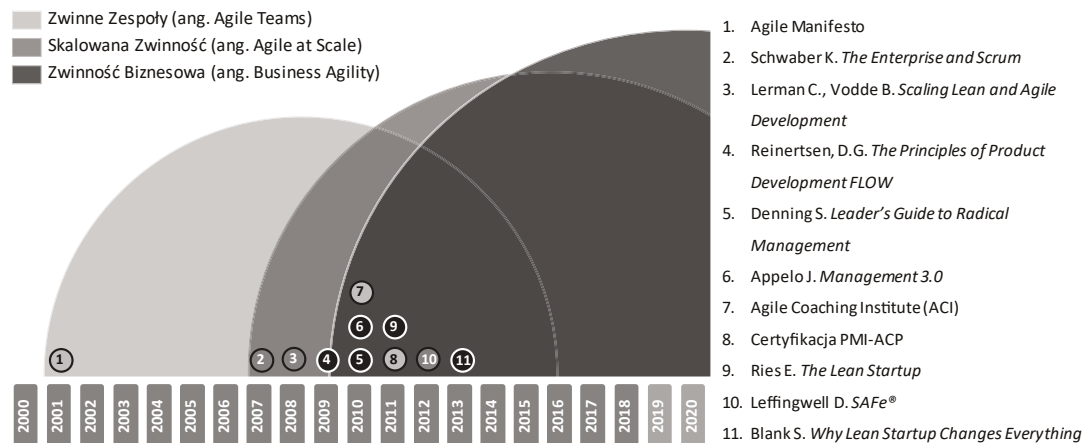
W ciągu ostatnich dwóch lat można było zaobserwować niespotykany wcześniej rozwój metod zwinnych w zarządzaniu we wszystkich jej przejawach, na skalę dotąd niespotykaną. W niniejszym artykule, na podstawie przeglądu dostępnej literatury tematu z ostatnich dwóch lat, autor spróbuje odpowiedzieć na pytanie, jak daleko posunęły się poszczególne fale zwinności. Następnie zostanie przeprowadzona analiza wydarzeń na arenie zwinności, takich jak pojawiające się nowe certyfikacje czy standardy, mogące świadczyć o konstytuowaniu się którejs z fal.

W artykule autor stara się potwierdzić hipotezę Ruddy o zakończeniu fali pierwszej, jak również postawić i udowodnić hipotezę o bliskim zakończeniu fali drugiej.

2. Koncepcja trzech fal zwinności

Na rysunku 1 przedstawiono trzy fale zwinności, tak jak to zaprezentował w swoim artykule Ch. Rudd.

Rysunek 1. Trzy fale zwinności



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rudd, 2016].

Pierwsza fala koncentrowała się na małych zespołach zwinnych, mających na celu tworzenie lepszego oprogramowania. Zaczęła się w 2001 r. wraz z publikacją Manifestu Programowania Zwinnego [agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html]. W lutym tego roku siedemnastu programistów, którzy sami siebie nazwali „organizacyjnymi anarchistami”, spotkało się w Snowbird w stanie Utah, by podzielić się swoimi przemyśleniami w obszarze tworzenia oprogramowania. W tej grupie znaleźli się adwokaci wielu tak zwanych „lekkich” podejść do tworzenia oprogramowania jak Extreme Programming (XP), Crystal, Adaptive Software Development (ASD), Feature Driven Development (FDD) czy Dynamic Systems Development Method (DSDM). Pomimo wielu większych i mniejszych różnic w stanowiskach reprezentowanych przez zebranych w Snowbird, zgodzili się oni co do kilku kluczowych kwestii i postanowili nadać nową nazwę dla ruchu, który reprezentowali: zwinny (ang. *agile*) [Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016]. Uczestnicy spotkania wypracowali wspólnie Manifest Programowania Zwinnego (ang. *Manifesto for Agile Software Development*), który opisywał cztery kluczowe wartości, co do których wszyscy uczestnicy zgodzili się. Następnie zostało wypracowanych dwanaście wspierających go operacyjnych pryncypiów, zwanych Załoženiami Manifestu Programowania Zwinnego (ang. *Principles Behind the Agile Manifesto*). Od tego czasu wszystkie podejścia i metodyki, które zgodne są z wartościami i pryncypiami będą nosiły miano zwinnych (ang. *agile*).

Od 2001 r. metodyki zwinne zaczęły zdobywać olbrzymią popularność. Kilku uczestników spotkania oczekiwało bardziej formalnej struktury, w ramach której mogliby rozwijać i promować podejście zwinne, dlatego część uczestników założyła organizację *non-profit* nazwaną The Agile Alliance, której pierwszym prezesem został jeden z sygnatariuszy Manifestu K. Schwaber [www.agilealliance.com].

W chwili obecnej istnieje powszechna zgoda wśród społeczności Agile, iż właściwie wykorzystując techniki, takie jak Scrum czy Extreme Programming, można zbudować efektywne

zespół zwinny praktycznie wszędzie, stąd, jak postuluje Rudd [2016, s. 3], falę pierwszą można uznać za zakończoną. Autor łączy koniec pierwszej fali z dwoma wydarzeniami na arenie zwinności, zaznaczonymi na rysunku 1 numerami 7 i 8.

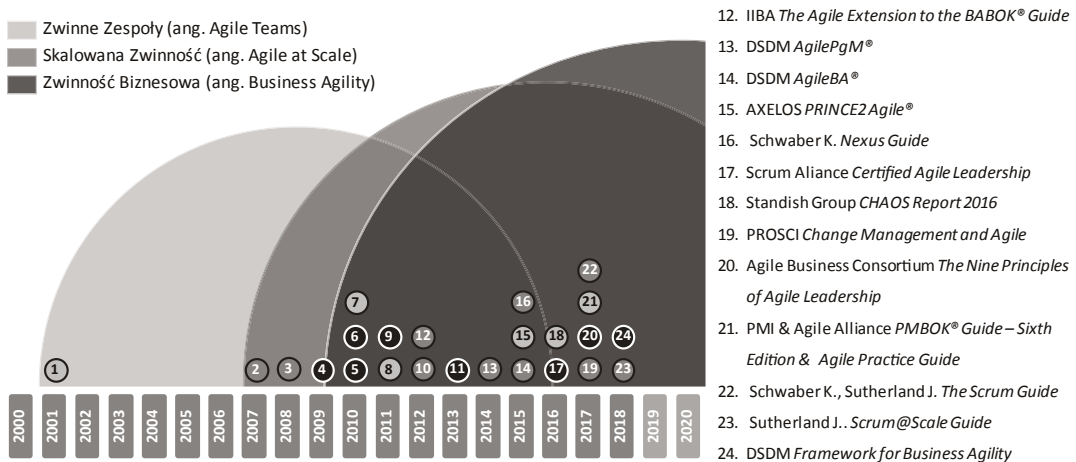
Pierwszym wydarzeniem było utworzenie Agile Coaching Institute (ACI) w 2010 r., którego misją stało się rozwijanie kompetencji i zaufania do zawodu Agile Coacha, poprzez wywoływanie i katalizowanie rozwoju Agile Coachów, jako czynników transformacji organizacyjnej i społecznej, oraz łączeni edukacji, coachingu i mentoringu. Od czasu utworzenia ACI przeszkolił ponad 5000 Agile Coachów i przyczynił się do ukonstytuowania Agile Coachingu jako „prawdziwego zawodu” [agilecoachinginstitute.com/#ourthinking].

Drugim wydarzeniem było uruchomienie przez Project Management Institute certyfikacji Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) w 2012 r. PMI-ACP obejmuje wiele podejść do zwinności, takich jak Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming czy Rozwój Sterowany Testami (TDD). Jak podaje Project Management Institute, PMI-ACP jest w tej chwili najszybciej rozwijającą się certyfikacją [www.pmi.org/certifications/types/agile-acp].

Idąc dalej tym torem rozumowania, można wskazać kolejne wydarzenia, świadczące, że wiedza w tym obszarze konstryuuje się; na rysunku 2 zaznaczono je numerami 15, 18 i 21.

Pierwszym wydarzeniem było wprowadzenie przez Axelos Group w czerwcu 2015 r. certyfikacji PRINCE2 Agile, łączącej elastyczność i szybkość reakcji podejścia zwinnego z jasno zdefiniowaną strukturą PRINCE2 [www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/prince2-agile].

Rysunek 2: Trzy fale zwinności



Źródło: Opracowanie własne.

Drugim wydarzeniem wartym wspomnienia była publikacja w 2016 r. „CHAOS Report The Winning Hand” [The Standish Group International, 2016]. Report ten jest przygotowywany corocznie przez Standish Group International od 1994 r. i pokazuje aktualny stan branży wytwarzania oprogramowania. Jak podają H. Shane i S. Wojewoda [www.infoq.com/

articles/standish-chaos-2015] na podstawie edycji raportu z 2015 r., badanie bazuje na próbie ponad 50 000 projektów z całego świata i różnej skali.

Na podstawie danych zebranych przez Standish Group raport opisuje zwycięską formułę, która zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Po raz pierwszy w edycji z 2016 r. jako jeden z pięciu czynników mających największy wpływ na sukces projektu na pierwszym miejscu pojawia się prowadzenie projektu metodą zwinną [The Standish Group International, 2016, s. 4]. Bardzo ciekawe jest zestawienie wyników z lat 2015 i 2016. W 2015 r. widzimy „zwinny proces (ang. *Agile Process*)” na miejscu siódmym z zaledwie 7-procentowym udziałem, natomiast w zestawieniu z 2016 r. widzimy na pierwszym miejscu „małe zwinne projekty (ang. *Small Agile Projects*)” z udziałem aż 25-procentowym w grupie czynników sukcesu [The Standish Group International, 2016, s. 12]. Pokazuje to, iż zwinne podejście jest oceniane jako jedno z kluczowych czynników mających wpływ na osiągnięcie sukcesu projektu.

Również po raz pierwszy od 2012 r., kiedy to Standish Group zaczął klasyfikować projekty jako zwinne i kaskadowe, liczba projektów zwinnych w badaniu przekroczyła liczbę projektów kaskadowych [The Standish Group International, 2016, s. 3].

W końcu trzecie wydarzenie, mogące potwierdzić hipotezę Rudda o zakończeniu pierwszej fali, to dwie, wzajemnie uzupełniające się, publikacje Project Management Institute, powstałe we współpracy z The Agile Alliance i wydane w 2017 r.: „Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition” [Project Management Institute, 2017a] i „Agile Practice Guide” [Project Management Institute, 2017b].

„Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)” jest flagową publikacją PMI i obecnie najpopularniejszym standardem zarządzania projektami uznawanym przez ekspertów na całym świecie. W 2017 r. został on zaktualizowany w celu odzwierciedlenia najnowszych dobrych praktyk w zarządzaniu projektami. Jak podkreśla sam PMI: „W ciągu ostatnich kilku lat coraz więcej interesariuszy prosiło nas o treści dotyczące zwinności – a jeszcze więcej używa zwinnych praktyk, co potwierdzają nasze badania *Pulse of the Profession*. Dlatego włączyliśmy informacje o zwinnych praktykach wraz z tradycyjnymi podejściami w szóstej edycji i współpracujemy z Agile Alliance w celu stworzenia nowego przewodnika *Agile Practice Guide*.”

The PMBOK® Guide – Sixth Edition i *Agile Practice Guide* zostały stworzone, aby wzajemnie się uzupełniać. Razem te dwie publikacje są potężnym narzędziem, które umożliwia właściwe podejście do właściwego projektu” [www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition].

Druga fala koncentruje się na integracji i koordynacji pracy pomiędzy zespołami zwinnymi, przy jednoczesnym utrzymaniu zwinności zespołów w warunkach instytucjonalnych [Rudd, 2016, s. 4]. Początku tej fali Rudd dopatruje się w publikacji przez K. Schwabera „The Enterprise and Scrum” [2007], opisuje ona, w jaki sposób można przenieść SCRUM na całe przedsiębiorstwo, z jakimi wyzwaniami się to wiąże i jak można je zaadresować. Autor różni trzy rodzaje zespołów SCRUM [Schwaber, 2007, s. 11]. Pierwszy rodzaj to pojedynczy zespół odpowiedzialny za całościowe zarządzanie zmianą i adopcję SCRUM w organizacji.

Ten zespół nazywa się zespołem Zmiany Przedsiębiorstwa (ang. *Enterprise Transition*, ETC). W jego skład wchodzi kierownicy wyższego szczebla poszczególnych komórek biznesowych, a Właścicielem Produktu zostaje kierownik najwyższej rangi. Drugi rodzaj zespołu jest odpowiedzialny za wykonanie pracy związanej z adopcją i spowodowanie zmiany w przedsiębiorstwie. Te zespoły nazywa się zespołami wdrożeniowymi SCRUM (ang. *Rollout Teams*). Trzeci rodzaj to właściwe zespoły SCRUM, zajmujące się tworzeniem produktów dla przedsiębiorstwa. Autor wprowadza również pojęcie Rejestr Produktowy Zmiany (ang. *Transition Product Backlog*, TPB), którego produktem końcowym jest zmiana w organizacji, a poszczególne elementy składowe to zadania niezbędne w procesie adaptacji, jak również pojawiające się wyzwania i problemy. W celu szybkiej identyfikacji i rozwiązywania problemów wynikających z zależności pomiędzy zespołami deweloperskimi pojawia się koncepcja spotkań SCRUM of SCRUMS (ang. *Daily SCRUM of SCRUMS*), w których biorą udział przedstawiciele wszystkich zespołów deweloperskich [Schwaber, 2007, s. 83].

Kolejnym wydarzeniem mającym wpływ na rozwój drugiej fali było zebranie i opublikowanie w 2011 r. przez Dean Leffingwell najlepszych praktyk związanych ze skalowaniem zwinności w „Scaled Agile Framework (SAFe)”. SAFe jest kompleksowym podejściem koncentrującym się na zespołach, programach i portfelu. Od 2011 r. SAFe jest ciągle aktualizowany, a ostatnia wersja, 4.5 z 2017 r. została wzbogacona o takie elementy, jak Lean Startup Cycle, Lean User Experience (Lean UX), Scalable DevOps czy Continuous Delivery Pipeline [www.scaledagileframework.com/whats-new-in-safe-45/]. Jak podaje oficjalna strona Scaled Agile Inc., „Ponad 70 procent amerykańskich firm z listy Fortune 100 zatrudnia certyfikowanych praktyków i konsultantów SAFe” [www.scaledagileframework.com/about/].

Podejście to wzbudza jednak wiele emocji i jest dość kontrowersyjne. Wielu praktyków Agile wprost je neguje jako przeciwne podstawowym założeniom zwinności, np. K. Schwaber, jeden z twórców Scruma i sygnatariusz Manifestu Zwinności, na swoim blogu w artykule „unsafe at any speed” [kenschwaber.wordpress.com/2013/08/06/unsafe-at-any-speed/], D. Thomas [2015] współautor „The Pragmatic Programmer: From Journeyman to Master” i wydawca serii „The Pragmatic Bookshelf” i wielu innych [neilkillick.wordpress.com/2012/03/21/the-horror-of-the-scaled-agile-framework/; ronjeffries.com/xprog/articles/safe-good-but-not-good-enough/]. Jak podkreśla Rudd [2016, s. 4] brak zgodności w tym obszarze oznacza, iż fala druga jeszcze się nie zakończyła.

Na rysunku 2 wskazano kolejne wydarzenia świadczące o rozwoju Drugiej Fali; zaznaczono je numerami 12, 13, 14, 16, 19, 22 i 23.

Pierwsze dwa wydarzenia, oznaczone numerem 12 i 14, dotyczą rozwoju Analizy Biznesowej jako nowej domeny zarządczej w obszarze zwinności. Pierwsze wydarzenie związane jest z wydaniem w 2012 r. przez International Institute of Business Analysis „The Agile Extension to the BABOK® Guide” [IIBA, 2012]. „A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge” [IIBA, 2015] został wydany po raz pierwszy w 2005 r. i od tego czasu stał się głównym standardem określającym sposób prowadzenia analizy biznesowej umiejętności i obowiązki analityka biznesowego, jak również zadania i techniki potrzebne do stworzenia rozwiązania

spełniającego wymagania klienta. „The Agile Extension to the BABOK® Guide” [IIBA, 2012] jest wspólnym dziełem IIBA i The Agile Alliance i zostały w nim zebrane najlepsze standardy oraz wskazówki dla praktyków analizy biznesowej, pracujących w środowisku zwinnego wytwarzania oprogramowania. W sierpniu 2017 r. ukazała się druga, zaktualizowana wersja rozszerzenia, która m.in. rozwinęła koncepcje zwinności poza tworzenie oprogramowania i pokazuje, jak zwinny sposób myślenia w analizie biznesowej może być zastosowany we wszystkich domenach aplikacyjnych [www.agilealliance.org/the-alliance/news-press/iiba-and-agile-alliance-release-version-2-of-the-agile-extension-to-the-babok-guide/].

Drugim wydarzeniem, mającym wpływ na rozwój analizy biznesowej w wydaniu zwinnym, było wprowadzenie w 2014 r. przez APMG we współpracy z Konsorcjum DSDM AgileBA®, nowego systemu wskazówek, szkoleń i certyfikacji stworzonego dla analityków biznesowych pracujących w środowisku zwinnym.

Kolejnym obszarem, który świadczy o dalszym konstytuowaniu się drugiej fali, jest szybki rozwój zwinnego zarządzania programami i skalowania zwinności.

O pierwszym świadczy wprowadzenie przez APMG standardu i certyfikacji AgilePgM w 2014 r. AgilePgM demonstruje, w jaki sposób menedżerowie programów mogą wykorzystać iteracyjne i przyrostowe dostarczanie wyników i korzyści, zapewniając jednocześnie odpowiedni poziom kontroli. Jak podkreśla same Konsorcjum, standard AgilePgM opiera się na istniejącej wiedzy na temat metod zarządzania programami, aby pokazać, jak osoby zaangażowane w programy mogą potrzebować myśleć, działać i reagować inaczej w środowisku Agile [www.agilebusiness.org/agilepgm].

O konstytuowaniu się wiedzy w obszarze skalowania zwinności mogą świadczyć dwa wydarzenia, a mianowicie wydanie przez twórców Scruma ich własnych przewodników po skalowaniu zwinności. K. Schwaber i Scrum.org wydają „Nexus Guide” w 2015 r., a J. Sutherland pod koniec 2018 r. wydaje „Scrum@Scale Guide”.

Jak podaje sam autor: „Nexus to rozszerzenie Scruma wspomagające pracę wielu Zespołów Scrumowych pracujących wspólnie nad stworzeniem Zintegrowanego Przyrostu. Nexus jest spójny ze Scrumem, a jego elementy nie będą niespodzianką dla osób, które wcześniej uczestniczyły w projektach scrumowych. Różnica polega na tym, że więcej uwagi poświęca się tu zależnościom i współdziałaniu Zespołów Scrumowych, dostarczających «ukończony» zintegrowany przyrost przynajmniej raz na sprint” [Schwaber, 2015, s. 2]. Nexus wprowadza nową rolę, a mianowicie Zespół Integracyjny Nexusa (ang. *Nexus Integration Team*), którego zadaniem jest koordynować, uczyć i nadzorować stosowanie Nexusa i Scruma w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników. Wszystkie Zespoły Scrumowe używają tego samego, wspólnego Backlogu Produktu, a nowy artefakt, Backlog Sprintu Nexusa (ang. *Nexus Sprint Backlog*), poprzez zestawienie wszystkich elementów Backlogu Produktu, które znalazły się w Backlogach Sprintu poszczególnych Zespołów Scrumowych, służy uwidocznieniu zależności i przepływu pracy podczas Sprintu [Schwaber, 2015, s.10].

Scrum@Scale jak wskazuje sam J. Sutherland powstał jako odpowiedź na pojawiające się problemy z zastosowaniem Scruma wraz ze wzrostem liczby współpracujących zespołów ze

względu na wzrost ilości zależności między zespołami i powielanie pracy. Stało się oczywiste, że potrzebne są ramy do skutecznej koordynacji tych zespołów, aby uzyskać liniową skalowalność. Scrum@Scale został zaprojektowany, aby osiągnąć ten cel poprzez wprowadzenie koncepcji minimalnej potrzebnej biurokracji (ang. *minimum viable bureaucracy*) i pozbawionej skali architektury (ang. *scale-free architecture*) [Sutherland, 2018, s. 3]. Scrum@Scale wprowadza pojęcia Cyklu Scrum Mastera (ang. *Scrum Master Cycle*) i Cyklu Właściciela Produktu (ang. *Product Owner Cycle*), z których pierwszy koncentruje się na tym, „jak” produkt powinien być wytwarzany, natomiast drugi na tym, „co” powinno powstać. Te wzajemnie się przenikające cykle tworzą ramy dla koordynacji wysiłków wielu zespołów zmierzających do jednego celu. W ramach Cyklu Scrum Mastera Sutherland wprowadza pojęcie Scrum Scrumów (ang. *Scrum of Scrums*, SoS). SoS to „zespół koordynacji zespołów” (ang. *Team of Teams*), który organizuje codzienne spotkania (ang. *Scaled Daily Scrum*, SDS) z przedstawicielami wszystkich zespołów. W przypadku bardzo dużych, złożonych przedsięwzięć, gdzie istnieje potrzeba koordynacji wielu zespołów, autor zakłada możliwość powołania zespołu koordynującego prace wielu SoS (ang. *Scrum of Scrum of Scrums*, SoSoS) [Sutherland, 2018, s. 8]. Podobnie w ramach Cyklu Scrum Mastera pojawia się pojęcie zespołu MetaScrum, w którego skład wchodzi poszczególni Właściciele Produktów z zespołów Scrum, a głównym celem jest koordynacja wspólnego Backlogu Produktu [Sutherland, 2018, s. 11].

Jak twierdzi Rudd, druga fala rozszerzyła domenę aplikacyjną ruchu zwinności. Jak już była o tym mowa, pierwsza fala koncentrowała się głównie na wytwarzaniu produktu, natomiast fala druga rozszerza go na inne obszary biznesowe w obrębie strumienia wartości. Podkreśla to zarówno wspomniana już druga, wydana w 2017 r., wersja „The Agile Extension to the BABOK Guide” [IIBA, 2012], jak również wydana pod koniec tego samego roku nowa wersja „The Scrum Guide” [Schwaber, Sutherland, 2017].

Według Rudd, druga fala przyczyniła się również do rozwoju nowego obszaru wiedzy, a mianowicie Zwinnego Zarządzania Zmianą w Organizacji (ang. *Agile Organisational Change Management*, Agile OCM). Autor sugeruje, iż konsensus w tym obszarze będzie istotnym sygnałem, iż fala druga zbliża się ku końcowi.

Znaczące w tym kontekście są działania podjęte przez Prosci, amerykańską organizację, która jest światowym liderem badań i właścicielem metodyki w zakresie zarządzania zmianą. Na przełomie lat 2016 i 2017 przeprowadziła ona na szeroką skalę badanie, dotyczące zwinności i zarządzania zmianą „Intersection of Agile and CM” [Prosci, 2017]. Wyniki tych badań posłużyły Prosci do dostosowania swojej metodyki zarządzania zmianą i modelu ADKAR na potrzeby projektów zwinnych.

Trzecia fala koncentruje się na tym, w jaki sposób kierujemy i zarządzamy organizacjami, stosując zwinne podejście (ang. *Agile mindset*), wspierając kulturę uczenia się organizacji (ang. *Organisational learning*) i przyjmując zwinne działania operacyjne w całej organizacji (ang. *Adopting Agile operations*) [Rudd, 2016]. Rudd wskazuje na wiele wydarzeń, które można uznać za początek tej fali, począwszy od publikacji J. Appelo „Zarządzanie 3.0, Kierowanie

Zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile” [2016] w 2010 r. i wielu innych autorów, takich jak T. Brown [2009], D.G. Reinertsen [2009], S. Johnson [2010] czy D. Pink [2011].

Znaczący wpływ na rozwój tej fali miały również publikacje E. Riesa [2011] i S. Blanka [2013], dotyczące koncepcji Lean Startup i tego, jak podejście zwinne zmieni sposób prowadzenia biznesu.

Trzecia fala w znaczący sposób wpływa również na to, jak rozumiemy przywództwo, podstaw rozwoju tej dyscypliny Rudd [2016, s. 7] doszukuje się w publikacjach takich autorów, jak D.J. Snowden i M.E. Boone [2007], M. Gladwell [2002], N. Taleb [2012] czy P. Senge [1990].

Jako sygnały świadczące o dalszym rozwoju i początku stabilizacji trzeciej fali można wskazać takie wydarzenia, jak wprowadzenie przez Scrum Alliance programu „Certified Agile Leadership” [scrumalliance.org/get-certified/practitioners/cal-certification], jak również wydanie przez Agile Business Consortium „The Nine Principles of Agile Leadership” [www.agilebusiness.org/resources/white-papers/culture-and-leadership-the-nine-principles-of-agile-leadership]. Celem obu jest rozwijanie kompetencji i dojrzałości przywódczej Agile dla zwiększenia efektywności lidera w złożonych, niepewnych i szybko zmieniających się warunkach.

Najsilniejszym sygnałem mogącym świadczyć o konstytuowaniu się fali trzeciej są rozpoczęte przez Konsorcjum DSDM prace nad nowym standardem „Framework for Business Agility”. Jak podaje same konsorcjum, „Tworzymy standard, który ma na celu pomóc organizacjom stać się bardziej elastycznymi, kreatywnymi i odpornymi w złożonych i niepewnych czasach. Nasze podejście do zwinnej zmiany w biznesie opiera się na wypróbowanym i przetestowanym dziedzictwie Zwinnych Programów i Zwinnych Projektów DSDM i jest wzbogacane o szereg nowych elementów opartych na doświadczeniach członków Konsorcjum i innych liderów rynku” [www.agilebusiness.org/business-agility].

W tabeli 1 podsumowano trzy fale zwinności, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obszary zainteresowań, domenę zarządczą i aplikacyjną. Jak pokazują przykłady powyżej, fala pierwsza koncertowała się na zespołach zwinnych, wytwarzających głównie oprogramowanie i przyczyniła się do rozwoju zwinnego zarządzania projektami. Fala druga przyczyniła się do rozwoju zwinnego zarządzania programami i portfelami, jak również przeniosła domenę aplikacyjną na inne obszary biznesowe w obrębie strumienia wartości. Fala trzecia rozszerza podejście zwinne na zarządzanie całym przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Obszary oddziaływania poszczególnych fal

Fale	Obszar zainteresowań	Domena zarządcza	Domena aplikacyjna
Pierwsza fala	Zespoły zwinne (członkowie zespołów, menadżerowie niższego szczebla)	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie Projektami 	<ul style="list-style-type: none"> • Wytwarzanie oprogramowania
Druga fala	Skalowana zwinność (menedżerowie średniego szczebla)	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie Programami • Zarządzanie Portfelem • Analiza Biznesowa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inne obszary biznesowe w obrębie strumienia wartości
Trzecia Fala	Zwinność biznesowa (menedżerowie wyższego szczebla)	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie Przedsiębiorstwem 	<ul style="list-style-type: none"> • Cały strumień wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rudd, 2016].

3. Podsumowanie

Podsumowując, można powiedzieć, że ostatnie dwa lata obfitowały w wydarzenia potwierdzające tezę Rudd o zakończeniu fali pierwszej. W szczególności wydarzenia zaznaczone na rysunku 2 numerami 15, 18 i 21.

Można również stwierdzić, iż fala druga konstytuuje się i w niedługim czasie będzie można uznać ją za zakończoną. Świadczą o tym w szczególności wydarzenia zaznaczone na rysunku 2 numerami 12, 13, 14, 16, 19, 22 i 23. Nie można jednak jednoznacznie uznać tej fali za zakończoną, ponieważ nie ma wśród praktyków zgodności co do skuteczności podejść zwinnych w przedsięwzięciach o dużej skali. Można również oczekiwać, iż najbliższe lata będą bardzo ciekawe, a nasza uwaga będzie koncertować się na domenie fali trzeciej.

Na kolejnym etapie badań, w celu empirycznego potwierdzenia stawianych hipotez, wskazane byłoby przeprowadzenie na przykład wśród Kierowników Projektów badań ankietowych, dotyczących wykorzystania metod zwinnych dla różnej skali przedsięwzięć. Ciekawe byłoby również przeprowadzenie badań ankietowych wśród samych przedsiębiorstw, które dotyczyłyby wykorzystania metod zwinnych, jak również samych kryteriów zwinności biznesowej. Innym możliwym kierunkiem badań byłoby sprawdzenie zainteresowania wśród Kierowników Projektów certyfikacjami i szkoleniami dotyczącymi metod zwinnych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Appelo J. [2016], *Zarządzanie 3.0, Kierowanie Zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
2. Blank S. [2013], *Why The Lean Startup Changes Everything*, „Harvard Business Review”, May.
3. Brown T. [2009], *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperBusiness.
4. Gladwell M. [2002], *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, Wielka Brytania.
5. IIBA [2012], *The Agile Extension to the BABOK® Guide*, Toronto, Ontario, Canada.
6. IIBA [2015], *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide)*, Version 3, Toronto, Ontario, Canada.
7. Johnson S. [2010], *Where Good Ideas Come from: The Natural History of Innovation*, Riverhead Books, New York.
8. Pink D. [2011], *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, Canongate Books, New York.
9. Project Management Institute [2017a], *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Newtown Square, Pennsylvania, US.

10. Project Management Institute [2017b], *Agile Practice Guide*, Newtown Square, Pennsylvania, US.
11. Prosci [2017], *Change Management and Agile*, Fort Collins, US.
12. Reinertsen D.G. [2009], *The Principles of Product Development FLOW*, Celeritas Publishing, Redondo Beach, CA, US.
13. Ries E. [2011], *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
14. Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. [2016], *The Secret History of Agile Innovation*, Harvard Business Review, 94(5), s. 40–50.
15. Schwaber K. [2007], *The Enterprise and Scrum*, Microsoft Press, Remscheid.
16. Schwaber K. [2015], *Nexus Guide*, scrum.org
17. Schwaber K., Sutherland J. [2017], *The Scrum Guide*, scrum.org.
18. Senge, P. [1990], *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
19. Sutherland J. [2018], *Scrum@Scale Guide*, Scrum Inc., www.scrumatscale.com
20. Taleb N. [2012], *Antifragile: Things that Gain from Disorder*, Penguin, New York.
21. The Standish Group International [2016], *CHAOS Report 2016: The Winning Hand*, Boston.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Hastie S., Wojewoda S. [2015], *Standish Group 2015 Chaos Report – Q&A with Jennifer Lynch*, <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015#>
2. Rudd Ch. [2016], *The Third Wave of Agile*, <http://www.solutionsiq.com/the-third-wave-of-agile/>
3. Snowden D.J., Boone M.E. [2007], *A Leader's Framework for Decision-Making*, „Harvard Business Review”, November.
4. Thomas D. [2015], *Agile is Dead*, GOTO 2015 Conference.

Materiały internetowe

1. agilecoachinginstitute.com/#ourthinking, dostęp 24.04.2018.
2. agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html, dostęp 24.04.2018.
3. kenschwaber.wordpress.com/2013/08/06/unsafe-at-any-speed/, dostęp 24.04.2018.
4. neilkillick.wordpress.com/2012/03/21/the-horror-of-the-scaled-agile-framework/, dostęp 24.04.2018.
5. newsroom.accenture.com/news/accenture-acquires-solutionsiq-adds-leading-agile-transformation-expertise-and-services.htm, dostęp 24.04.2018.
6. ronjeffries.com/xprog/articles/safe-good-but-not-good-enough/, dostęp 24.04.2018.
7. scrumalliance.org/get-certified/practitioners/cal-certification, 24.04.2018.
8. www.agilealliance.org, 24.04.2018.
9. www.agilealliance.org/the-alliance/news-press/iiba-and-agile-alliance-release-version-2-of-the-agile-extension-to-the-babok-guide/, dostęp 24.04.2018.

10. www.agilebusiness.org/agilepgm, dostęp 24.04.2018.
11. www.agilebusiness.org/business-agility, dostęp 24.04.2018.
12. www.agilebusiness.org/resources/white-papers/culture-and-leadership-the-nine-principles-of-agile-leadership, dostęp 24.04.2018.
13. www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/prince2-agile, dostęp 24.04.2018.
14. www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015, dostęp 24.04.2018.
15. www.pmi.org/certifications/types/agile-acp, dostęp 24.04.2018.
16. www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition, dostęp 24.04.2018.
17. www.scaledagileframework.com/about/, dostęp 24.04.2018.
18. www.scaledagileframework.com/whats-new-in-safe-45/, dostęp 24.04.2018.
19. www.solutionsiq.com/who-we-are/solutionsiq-management-team/charlie-rudd/, dostęp 24.04.2018.

Three Waves of Agile in Project Management

Summary

The paper examines the evolution of agile in project management based on the concept of Charlie Rudd's 'Three Waves of Agile'. According to Rudd's definition, each wave has got its beginning when people start organising themselves around innovative practices with a view to resolve a particular problem and when they gain in importance, a new community of practitioners emerges. Over time, when the community assimilates differences, views converge, finally consensus forms and the wave is complete. Evolution of agility can be divided into three waves covering different fields of interest, as well as unique management and application domains. They help us distinguish three clear stages of Agile: 'Agile Teams', 'Agile at Scale', and 'Business Agility'. The paper systemises these areas indicating occurrences from recent two years that confirm the hypothesis about the end of the first wave and may testify to the approaching end of the second wave.

Keywords: three waves of agile, agile project management, agile at scale, business agility
