

Tomasz Nowak

## Agile – błysk nowego wieku



Fot. Daniel Vineyard

**Uczestnictwo klienta w każdym etapie procesu tworzenia i doskonalenia oprogramowania ma być nie tylko gwarantem rzetelności, ale również elastyczności, która niezbędna jest do lepszego uwzględnienia specyfiki wymagań danego rynku.**

Znakiem nowoczesności są nie tylko najszybsze komputery. Jest nim również, a może przede wszystkim, sposób myślenia. Być może to właśnie zbyt duża koncentracja na technologii sprawia, że niezwykle popularna za oceanem filozofia działania pozostaje u nas od czterech lat praktycznie niezauważona.

Termin *agile* znaczy w języku angielskim tyle, co: szybki, bystry, błyskotliwy. Przyglądając się zasadom, przyświecającym twórcom tej metodologii, trudno zdecydować się na jedno z tych określeń. Na pewno **celem nadrzędnym Agile jest postęp, rozwój i udoskonalenie zaawansowanych systemów oprogramowania wspomagającego zarządzanie w warunkach niepewności.**

### U progu wieku

Manifest *Agile*, sygnowany przez siedemnaście osób ogłoszony został w lutym 2001 r. Jego naczelną zasadę przeciwstawiają się dotychczasowym standardom świata zaawansowanych technologii informatycznych. Przewartościowują właśnie sposób myślenia. Kładą większy nacisk na to, co ich zdaniem jest istotniejsze w procesie tworzenia i integracji oprogramowania. Zgodnie z nimi:

- ludzie i wzajemne interakcje są ważniejsi niż procedury i narzędzia
- prawidłowo funkcjonujące oprogramowanie, niż wyczerpująca dokumentacja

- współpraca z klientem, niż negocjowanie kontraktów
- reakcja na zmiany, niż trzymanie się planu.

Pozornie nie ma nic nowego w pragnieniu by szybko dostarczać klientom wartościowe oprogramowanie. Pozornie, gdyż po bliższym przyjrzeniu się dostępnym na rynku, coraz bardziej rozdętym, zunifikowanym pakietom narzędziowym, nie jest to już takie oczywiste. Trzeba również pamiętać, jaką przewagą technologiczno-merytoryczną dysponuje producent i jak silna jest pokusa jej wykorzystania, aby zyskać dodatkowe profity... O tym, że nie jest to kwestia banalna świadczy jeden z postulatów *Agile*, zgodnie z którym główną miarą postępu jest to, że oprogramowanie... działa! Oczywiście, działa zgodnie z oczekiwaniami.

Uczestnictwo klienta w każdym etapie procesu tworzenia i doskonalenia oprogramowania ma być nie tylko gwarantem rzetelności, ale również elastyczności, która niezbędna jest do lepszego uwzględnienia specyfiki wymagań danego rynku. Częste przekazywanie kolejnych fragmentów projektu umożliwia lepszą ocenę stopnia dostosowania do konkretnych potrzeb, ale jednocześnie pozwala uwzględniać nowe sugestie i rozwiązania.

**Odejście od sztywnego harmonogramu i etapowa realizacja projektu umożliwia jego nieustanną, łatwą modyfikację, nawet tuż przed zakończeniem.** *Uprząż procedur Agile przemienia się wówczas w źródło przewagi konkurencyjnej – piszą w manifestie jego twórcy.*

Nie każdy może

Codziennie doświadczenie kruszy wytrwale modny ostatni pogląd, iż każdy może robić wszystko. W *Agile* kluczową rolę odgrywają jednostki zdeterminowane. Jedyne odpowiednio zmotywowani pracownicy są w stanie ukończyć projekt, który z pozoru jawi się jako wielki chaos.

**Podstawą efektywności projektów Agile, jest ich zoptymalizowane dostosowanie do rzeczywistych warunków.** W związku z tym kluczową rolę odgrywa u komunikacja. Co ciekawe, mimo, że poruszamy się w obszarze zaawansowanych technologii, twórcy *Agile* zdecydowanie sugerują, iż najważniejszy jest kontakt osobisty, stwarzający najlepszą możliwość wymiany i konfrontacji informacji. Pogląd ten jest zupełnym przeciwieństwem zasad dominujących np. w *e-com-*

*merce*, gdzie spotkanie twarzą w twarz, jest zazwyczaj traktowane jako niezbędny dodatek, konieczność, a wręcz strata czasu.

Równie istotna jest zasada zaufania. *Agile* żyje własnym życiem, dlatego przekazanie nadzoru nad projektem łączy się w zasadzie z utratą kontroli nad nim. W firmach zorganizowanych w tradycyjny sposób nietawo preferować pogląd, iż najlepsze efekty osiągają zespoły, które strukturyzują i organizują się same, na własnych zasadach. Ponadto, jednym z fundamentów *Agile* jest dążenie do maksymalizowania ilości pracy, która... nie została wykonana!, czyli pomijanie i odrzucanie wszystkiego co obciąża projekt nie wnosząc żadnej wartości funkcjonalnej. Odbywa się to w ramach regularnych spotkań zespołu projektowego. Wówczas to jego członkowie dostrajają się do bieżącej sytuacji i wymagań.

## Informacyjny pająk

Mówiąc o zakończeniu projektu *Agile*, mam na myśli bliżej nieokreśloną przyszłość, a być może dopiero datę kasacji firmy. W jego ramach, bowiem wdrożone zostają procesy praktycznie nieustannego doskonalenia. Tak przynajmniej przewidziano w założeniach. Któż zresztą chciałby rezygnować, z czegoś, co przynosi konkretne korzyści? Wiem. Ktoś, kogo na to nie stać.

**Warto posłużyć się Agile przy projektowaniu we wdrażaniu systemu zarządzania, budowie sklepu internetowego, systemu wspomagania sprzedaży.** Potem trzeba skalkulować czy koszt wdrażania na bieżąco kolejnych innowacji pokrywają osiągnięte za ich pośrednictwem dochody.

Nie ma wątpliwości – korzyści takie są oczywiste przy bardziej zaawansowanych projektach, Efekty Agile uwiadacznią najlepiej stałe przeprojektowywanie oprogramowania, tak by spełniało ono bieżące, najwyższe standardy. Stąd również wywodzą się jej twórcy i ich doświadczenie.

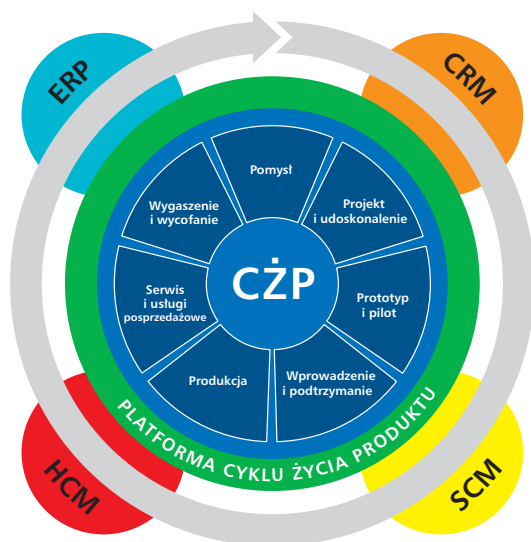
Nowe podejście do projektowania i wykorzystania technologii informatycznych wywarło praktycznie natychmiastowy skutek na dwie niezwykle ważne kwestie – zarządzanie cyklem życia produktu oraz zarządzanie projektem (modelowanie).

Cele stawiane przez opartym na *Agile* procesem zarządzania Cyklem Życia Produktu (*Agile CŻP*) do złudzenia przypominają standardowe cele marketingowe – innowacyjność, poprawa jakości, lepsze dopasowanie do

potrzeb oraz finansowych – przyspieszenie zwrotu kapitału, redukcja kosztów.

Nowatorski jest tu jednak stopień integracji i wdrażania rozwiązań, które, mimo iż rozległe – zazwyczaj na poziomie korporacyjnym, nie koncentrują się na jakimś odległym wyznaczonym w harmonogramie celu, ale bieżących efektach, np. czasie niezbędnym, aby uzyskać zwrot z inwestycji.

Firmom, które wdrożyły *Agile* CŻP (m.in.: Alcatel, Boeing, Dell, Hitachi, Lockheed Martin, Siemens) udało się już osiągnąć konkretne wyniki:



■ CRM – Customer Relationship Management (zarządzanie relacjami z klientem), ■ SCM – Supply Chain Management (zarządzanie łańcuchami dostaw), ■ HCM – Human Capital Management (zarządzanie kapitałem ludzkim), ■ ERP – Enterprise Resource Planning (zarządzanie zasobami inwestycyjnymi przedsiębiorstwa)

- skrócenie czasu potrzebnego na wprowadzanie nowego produktu o 50 proc.
- redukcja bezpośrednich kosztów materiałowych o 5 proc.
- redukcja kosztów napraw i serwisów
- dźwignia technologiczna oparta na korzystaniu z usług projektantów i wytwórców z całego świata
- uelastycznienie dozoru poprzez lepszą znajomość i dostosowanie do rynku.

Podobnie, gdy chodzi o modelowanie, *Agile* jest nie tyle rewolucyjnym odrzuceniem dotychczasowych standardów proceduralnych, ale działaniem zmierzającym do podniesienia ich skuteczności. Projekt podporządkowany jest pewnemu schematowi, ale ten, rozczłonkowany podlega nieustannemu przekształcaniu uwzględniającemu uwarunkowania burzliwego otoczenia, zanim kolejny etap zostanie zaimplementowany. Tworzona przy tym dokumentacja powinna stanowić minimum niezbędne do prawidłowej pracy.

## Problem Dilberta

Skoro wdrożenie *Agile* na gruncie informatyki przynosi konkretne efekty, to nic dziwnego, że rozpoczęto poszukiwania zastosowań dla niej również w innych dziedzinach. Na razie są to propozycje nieśmiało obejmujące głównie zarządzanie projektami i zespołami projektowymi. Jednakże, chociaż spotkały się one już ze sporym zainteresowaniem ze strony biznesu, tradycyjny opór przed nowością, innowacjami, delegacją uprawnień, sprawia, że *Agile*, mimo, iż jest filozofią niezwykle praktyczną, z dużymi oporami przebijac będzie się nawet w firmach prorynkowych.

O ile na gruncie technologii informatycznych i informacyjnych, najszybszych obecnie dziedzin biznesu, innowacyjność praktycznie z dnia na dzień stanowić może o istnieniu bądź upadku firmy, o tyle, w innych branżach trudno spodziewać się wielkiego entuzjazmu i naglej rewolucji w zarządzaniu.

**Główną zaporę stanowi, zdaniem twórców, dilbertaryzacja firm – ucieczka przed problemami,** które

w efekcie pozostawione same sobie rozwiązane zostają w sposób narzucony z góry, przez uwarunkowania. Jest to przy tym sposób zazwyczaj nieracjonalny, czasem bezsensowny.

Czy jednak *Agile* stanowi rzeczywiście przełom? Na pewno nadaje nowy kierunek podejściu do projektowania i postępu w dziedzinie oprogramowania. To kolejny ruch, który stawia sobie za zadanie przekucie na czyny, wytartej już nieco zasady zarządzania: najcenniejszym kapitałem firmy są ludzie.

W rozmowach z pracownikami polskich firm informatycznych – różnego szczebla i wielkości dowiedziałem się, że *Agile* to: w sumie nic nowego i że stosujemy takie rozwiązania od dawna. Czy rzeczywiście? Mam wątpliwości. Amerykanie natomiast – również top managerowie – są zachwyceni. Niektórzy twierdzą, że *Agile*, to obok *Extreme Programming*, jak dotąd najważniejszy prąd myślowy w informatyce początku nowego wieku.

Kto ma rację? Myślę, że najlepiej pokazują to efekty.

Wobec braku literatury w j. polskim, zainteresowanych pogłębieniem tematu pozostaje mi zaprosić do literatury anglojęzycznej bądź stron internetowych, np.:

agilemanifesto.org, www.agile.com, www.agilemodeling.com.