

Mark znalazł Świętego Graala liderowania IT, po tym jak Agile go zabrał.
Wreszcie pojawił się pomysł na zorganizowanie środowiska IT,
w tym pracy kadry kierowniczej i zespołów, oraz połączenie biznesu i IT w jedną całość!
— Joshua Seckel, główny inżynier w WhiteHawk CEC, Inc.

Miejsce *przy* stole

MARK SCHWARTZ



Przywództwo w IT w czasach Agile

onepress

Helion 

Tytuł oryginału: A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-283-6466-0

Copyright © 2017 by Mark Schwartz
All rights reserved.

Cover and book design by Devon Smith
Author photograph by Gary Landsman

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA
All rights reserved.

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 the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/miesit>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
CZĘŚĆ I. ODNALEZIENIE STOŁU	21
1. SIEDZENIE W SAMOTNOŚCI	23
2. NIEDOPUSZCZONY DO STOŁU	47
3. ZWINNE PODEJŚCIE DO STOŁU	67
CZĘŚĆ II. ZAPRACOWANIE NA MIEJSCE PRZY STOLE	87
4. PLANOWANIE	89
5. WYMOGI	107
6. TRANSFORMACJA	123
7. ARCHITEKTURA KORPORACYJNA	139
8. BUDOWANIE KONTRA KUPOWANIE	155
9. ZARZĄDZANIE I NADZÓR	171
10. RYZYKO	203
11. JAKOŚĆ	223
12. SZARA STREFA IT	239
CZĘŚĆ III. SIEDZENIE PRZY STOLE	257
13. MIEJSCE PRZY STOLE DLA DYREKTORA DS. INFORMACJI	259
14. NAPOMNIENIE I ZACHOWANIE PRZY STOLE	281
O AUTORZE	289
PODZIĘKOWANIA	291

1

SIEDZENIE W SAMOTNOŚCI

Nie wiem, dlaczego tu jesteśmy, ale wydaje mi się, że nie po to, aby się dobrze bawić.

— LUDWIG WITGENSTEIN, *uwaga wygłoszona w trakcie rozmowy*

No cóż, chłopaki, najpierw chciałbym powiedzieć kilka podłych rzeczy, mniej lub bardziej przypadkowych, nie tylko dlatego, że się tego ode mnie oczekuje, ale także dlatego, iż czerpię z tego radość.

— DONALD BARTHELME, *Królowna Śnieżka*

Przeczytałem kilka książek na temat liderowania w IT i tego, jak być dobrym dyrektorem ds. informacji. Żadna z nich nie wspomina o zasadniczej zmianie, jaka zaszła w ciągu ostatnich dwóch dekad: o wzroście praktyk Agile i Lean w zakresie dostarczania usług IT. Przeczytałem wiele książek na temat praktyk Agile i Lean w kontekście dostarczania usług IT. Żadna z nich nie wyjaśnia roli lidera IT w świecie Agile. Te dwie domeny rozwijają się oddzielnie: dziedzina liderowania w IT nadal włącza swoje problemy w te same stare ramy, nieświadoma głębokich zmian wywołanych przez rewolucję Agile, natomiast świat Agile, zawsze podejrzliwy względem *managementu*, postępuje tak, jakby potrafił radzić sobie bez udziału liderów IT.

Co zaskakujące, ta rozbieżność utrzymuje się pomimo głębokiego wpływu myślenia Agile i Lean na ogólne — to znaczy niezwiązane z IT — zarządzanie. Dyscypliny te nadal rozwijają się oddzielnie, mimo że strategia korporacyjna w coraz większym stopniu dotyczy zarówno zwinności, jak i strategii IT. Te dwa światy nie są zbieżne, mimo że książki o liderowaniu w IT zalecają dyrektorom ds. informacji, aby zbliżyli się do formułowania strategii i upomnieli się o „miejsce przy stole”. Podczas gdy

inni członkowie kadry managerskiej wyższego szczebla, siedząc przy jednym stole, dyskutują o potrzebie zwinności, doświadczeni liderzy IT, chętni do zdobycia lub utrzymania miejsca przy strategicznym stole, podążają drogą demonstrowania wartości IT... poprzez zamykanie się w ramach staroświeckich praktyk, co sprzyja usztywnianiu się stanowisk.

Myślenie zgodnie z Agile i Lean to po prostu najlepsze sposoby, jakie znamy z praktyki IT. Techniki ciągłego dostarczania (ang. *Continuous Delivery*, CD) oraz „rozwoju i eksploatacji” (ang. *Development and Operations*, DevOps) może i pochodzą od tak zwanych „jednorożców”, czyli wiodących firm technologicznych, ale szybko rozprzestrzeniły się poprzez „konie” na „osły”, dramatycznie zwiększając ich prędkość wdrażania i reaktywność rynku, a w efekcie końcowym stając się przysłowiowym frycowym, które trzeba zapłacić za granie w tych konkurencyjnych branżach. W raporcie o stanie DevOps z 2016 roku — autorstwa The Puppet Labs i DORA — stwierdzono, że te wysokowydajne konie i osły spędziły 22% mniej czasu na nieplanowanej pracy (jest to wskaźnik zastępczy dla jakości) i 50% mniej czasu na przeciwdziałaniu zagrożeniom w zakresie bezpieczeństwa, miały 2,555 razy krótszy czas wytwarzania produktu i zatrudniały pracowników, którzy byli 2,2 razy bardziej skorzy do zarekomendowania swoich firm jako dobrego miejsca pracy.¹ Giełda z radością stawia na te konie, ponieważ wykazują one o 50% wyższy wzrost ich kapitalizacji rynkowej w ciągu trzech lat.²

To prawda, że branża IT **zawsze** się zmieniała — i robiła to szybko. Nagle zaczęliśmy dostarczać usługi raczej dla komputerów stacjonarnych niż mainframe’ów; dla architektury typu klient-serwer, a nie monolitycznej; dla rozproszonych liczydeł, architektury wielowarstwowej, czy jak ją tam zwał, chmur, danych o bardzo dużych rozmiarach, programów obiektowo orientowanych itp. Nasze usługi stały się mikrousługami, najwyraźniej pomijając etap miliusług na swojej drodze do stania się nanousługami. Nasze biznesy wykształciły inteligencję, a internet wypełnił się rzeczami. Przerobiliśmy *outsourcing* oraz *insourcing*. W tym kontekście kuszące

¹ Puppet Labs i DORA, *2016 State of DevOps Report*, <https://puppet.com/resources/white-paper/2016-state-of-devops-report>.

² Gene Kim, *Why Everyone Needs DevOps Now: My 15 Year Journey Studying High Performing Organizations*, Slideshare.net, opublikowane przez Gene Kim, 21.01.2013, slajd 28, https://www.slideshare.net/realgenekim/why-everyone-needs-devops-now?qid=8be1b584-f5c9-4ab1-90ea-8942791e1154&v=&b=&from_search=1.

jest postrzeganie ruchu Agile/Lean po prostu jako modnego terminu, opisującego sposób, w jaki dostarczamy dziś produkty IT.

W rzeczywistości te zmiany z ostatnich 15 lat są rewolucyjne: nie chodzi o mechanikę dostarczania systemów informatycznych, ale o to, czym jest informatyka, jak powinna być zarządzana i prowadzona oraz jak pasuje do przedsiębiorstwa. Jednak w jakiś sposób literatura dotycząca liderowania w obszarze IT oraz technik, których są nauczani obecni oraz przyszli dyrektorzy ds. informacji przy pomocy książek, seminariów, konferencji, a także w organizacjach członkowskich, nadal podkreśla paradygmat sprzed dziesięcioleci, zorientowany na kontrolę, który jest niezgodny z nowymi sposobami myślenia w duchu Agile. Ta niespójność, którą wykażę w dalszej części, sięga głęboko — istnieją bardzo dobre powody, dla których społeczność dyrektorów ds. informacji nie wykorzystuje potężnych zmian wywołanych przez rewolucję Agile (tak, to rewolucja — ma nawet swój manifest!).

W związku z tą rozbieżnością kadra zarządzająca wyższego szczebla w IT jest ciągnana od jednego nowego hasła marketingowego do drugiego, w zależności do trendu dnia. Jednocześnie brakuje silniejszych prądów, które mogłyby zmienić sposób, w jaki technologia jest wykorzystywana do zwiększania wartości biznesowej. Stłamszeni w określonym rozumieniu swojej roli, która polega na ochronie zdobytego miejsca przy stole lub dążeniu do jego zajęcia, praktykowaniu zarządzania, szukaniu oszczędności i cięciu kosztów, realizacji projektów wedle zdefiniowanych kamieni milowych i dostarczaniu usług z uśmiechem na twarzy, liderzy branży IT są zaślepieni inicjatywami mającymi coś tam wspólnego z informatyką, w których nie odgrywają żadnej roli — chodzi o szemrane inicjatywy realizowane bez wiedzy i zgody organizacji, nieuczciwych programistów, a także świeżo upieczonych dyrektorów ds. cyfryzacji i dyrektorów ds. danych.

W rzeczy samej, dominująca opinia na temat tego, co jest potrzebne do bycia dobrym liderem na stanowisku dyrektora ds. informacji, przyprawiałaby sympatyka metodyki Agile o ból głowy.

Dominująca opinia na temat tego, co jest potrzebne do bycia dobrym liderem na stanowisku dyrektora ds. informacji, przyprawiałaby sympatyka metodyki Agile o ból głowy.

W miarę jak projekt przechodzi przez kolejne etapy, jest on weryfikowany przez sponsorów, zespół projektowy i biuro projektów pod kątem postępów w osiąganiu celów i względem kluczowych ryzyk.

Na każdym etapie trzeba podjąć decyzje o przejściu (lub nie) do kolejnego etapu działań i finansowania.³

Tak twierdzą Richard Hunter i George Westerman w *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value*, być może nie dostrzegając, że jest to wierny opis starej daty modelu kaskadowego, który Agile odrzuca. Jeden dyrektor ds. informacji — odpowiadając w książce Marthy Heller *The CIO Paradox* na pytanie, jak utrzymać kontrolę nad IT — powiedział: „Robisz to poprzez bardzo rygorystyczne architektoniczne myślenie, planowanie i przegląd”.⁴ Natomiast manifest Agile twierdzi coś wręcz przeciwnego: że „najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów”.⁵ Skupia się raczej na eksperymentach i ewolucji niż na próbach „bardzo rygorystycznego” planowania architektury z wyprzedzeniem.

Podczas gdy organizacje Agile zwiększają szybkość dostarczania usług, bazując na teorii, że krótkie cykle dostarczania informacji zwrotnych i wczesne dostarczanie wartości mają kluczowe znaczenie, Heller zaleca dyrektorom ds. informacji, aby „zrozumieli, że jedną z najważniejszych cech członków zarządu jest zdolność do bycia cierpliwym, do znalezienia równowagi między potrzebą szybkości a cierpliwością do prawidłowego ustawiania rzeczy”.⁶ Hunter i Westerman zgadzają się w tej kwestii: „Odnoszący sukcesy dyrektorzy ds. informacji nie pomijają kroków i nie wykonują ich poza kolejnością”.⁷

Ryzykiem zarządza się
nie przy pomocy
ostrożnego planowania,
ale poprzez śmiałe
eksperymenty.

nych i wczesne dostarczanie wartości mają kluczowe znaczenie, Heller zaleca dyrektorom ds. informacji, aby „zrozumieli, że jedną z najważniejszych cech członków zarządu jest zdolność do bycia cierpliwym, do znalezienia równowagi między potrzebą szybkości a cierpliwością do prawidłowego ustawiania

³ Richard Hunter i George Westerman, *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* (Boston: Harvard Business School Press, 2009), Kindle Locs. 1502 – 1503.

⁴ Heller, *CIO Paradox*, 63.

⁵ „Manifesto for Agile Development”, 11 – 13.02.2001, <http://agilemanifesto.org>.

⁶ Heller, *CIO Paradox*, 212.

⁷ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle loc. 148.

Jednak podejścia Agile oraz Lean zalecają, aby zespoły szybko oddały produkt w ręce użytkowników, a następnie stale doskonaliły zarówno produkt, jak i praktyki samego zespołu, zamiast czekać na osiągnięcie doskonałości przed rozpoczęciem prac lub „przejściem do następnego kroku”. Rzykiem zarządza się nie przy pomocy ostrożnego planowania, lecz poprzez śmiałe eksperymenty połączone z częstymi kontrolami, uzyskiwaniem informacji zwrotnej oraz dzięki adaptacji.

Czy kiedy Hunter i Westerman twierdzą, że IT musi zademonstrować wartość poprzez „terminową realizację projektu, realizację projektu w ramach budżetu i dostarczenie **od razu dobrze działającej** aplikacji”,⁸ to są świadomi, że społeczność Agile mówi, iż zamiast maksymalizować dostarczaną wartość biznesową, należy tworzyć minimalnie działające produkty, które są później stopniowo ulepszone, a nawet testowane w środowisku produkcyjnym?

Eksperti w dziedzinie liderowania w IT starali się wyrazić praktyczne implikacje zmian zachodzących w naszym coraz bardziej zwinnym, opartym na usługach cyfrowych świecie. George Westerman w swojej książce *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation* zachęca nas wszystkich, żebyśmy zostali cyfrowymi mistrzami. Według niego cyfrowi mistrzowie „używają technologii lepiej niż ich konkurenci i zyskują ogromne korzyści, (...) postrzegają technologię jako sposób na zmianę sposobu robienia interesów”.⁹ Ależ oczywiście, że tak.

Peter Weill i Jeanne W. Ross uważają, że ważne jest to, aby firmy zaczęły się orientować w kwestiach IT. „Firmy orientujące się w kwestiach IT odróżniają się od innych tym, że budują i wykorzystują platformy cyfrowych procesów, (...) aby odciąć ludzi od procesów, które są lepiej wykonywane przez maszyny” — wyjaśniają.¹⁰ Dla mnie brzmi to bardziej jak slogan z czasów rewolucji przemysłowej, a nie rada dla liderów IT dostosowujących się do ery cyfrowej. Nie zgadzam się z tymi przemyśleniami, ale jak dokładnie (lub nawet w przybliżeniu) liderzy IT mogą sprawić, żeby ich firmy stały zorientowanymi w kwestiach IT cyfrowymi mistrzami?

⁸ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle locs. 593 – 595.

⁹ George Westerman, Didier Bonnet i Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 11 – 13.

¹⁰ Peter Weill i Jeanne W. Ross, *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go From Pain to Gain* (Boston: Harvard Business Review, 2009), Kindle locs. 281 – 282.

Nie mam zamiaru czepiać się tych autorów — a zwłaszcza Heller — którzy napisali wiele pomocnych i trafnych tekstów. Jednak implikacje ostatnich kilku dekad — zmiany wywołane przez ruchy Agile, Lean i DevOps oraz rosnące znaczenie usług cyfrowych — są o wiele głębsze, niż wynikałoby to z tych prostych oświadczeń.



Zaskakująco (i złowieszczo) myślenie Agile ominęło liderów IT szerokim łukiem, ale za to wywarło wpływ na kierownictwo spoza branży IT przy pomocy książek takich jak *The Lean Startup* Erica Riesa, które sprawiają, że walidacja uczenia się staje się krytycznym celem dla przedsiębiorstwa, i opowiadają się za szybkim wdrożeniem minimalnie działających produktów oraz przyspieszeniem procesu korporacyjnego uczenia się. W gruncie rzeczy podejścia Agile i Lean — które w rzeczywistości są raczej technikami zarządzania niż praktykami technicznymi — zaowocowały literaturą, która ma wpływ na ogólne kierownictwo korporacyjne. Kierownictwo spoza branży IT może nauczyć się, jak stosować wewnętrzne techniki motywacyjne z *Drive* Daniela Pinka oraz postrzegać biznes jako kompleksowy system adaptacyjny — ewoluujący organizm, który stale dostosowuje się do czynników środowiskowych i bodźców określonych przez liderów — z *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise* pod redakcją Henry’ego Clippingera III.¹¹

Literatura poświęcona autonomicznym zespołom w miejscu pracy jest obszerna — na przykład wydawnictwo Harvard Business School Press opublikowało klasyczną książkę Richarda Hackmana na ten temat, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Książka generała Stanleya McChrystala *Team of Teams* wyciąga dla firm wnioski z coraz bardziej zwinnych sposobów organizacji walki z globalnym terroryzmem. Ruch Beyond Budgeting uczy natomiast kadry kierownicze, że sztuczny cykl rocznego budżetowania nie jest wystarczająco zwinny dla planowania korporacyjnego. Na wszystkie te idee miał duży wpływ sposób myślenia Agile w IT. Podczas gdy pisarze zajmujący się tematem liderowania w dziedzinie IT mówią o „potrzebie bycia cyfrowym”, kierownictwo spoza branży IT już chłonie lekcje o tym, jak stać się cyfrowym.

¹¹ EY, *The DNA of the CIO: Opening the Door to the C-Suite*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-dna-of-the-cio/\\$FILE/ey-the-dna-of-the-cio.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-dna-of-the-cio/$FILE/ey-the-dna-of-the-cio.pdf).

Aby jeszcze bardziej skomplikować sprawę, kadra kierownicza wyższego szczebla, czy też wręcz wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, stali się bardziej zaawansowani w zakresie wykorzystywania i zrozumienia technologii. Mają w domach szybkie sieci bezprzewodowe, inteligentne zegarki i opaski fitness, media przesyłające strumienie z ich urządzeń do innych oraz do narządów zmysłów. Robią zakupy online i konsultują się z Google, Siri lub Alexą, kiedy mają pytania. Ich standardy w zakresie użyteczności oraz funkcjonalności są postawione wysoko i wciąż podnoszą im poprzeczkę. Wielu partnerów i użytkowników IT nauczyło się inteligentnie mówić o chmurze, znają się na *big data* i analityce prognostycznej, ich urządzenia ubieralne (ang. *wearables*) mają większą moc obliczeniową niż serwery IT kilka lat temu. Chodzi mi o to, że zwykli pracownicy w firmach nauczyli się już naciskać przycisk ponownego uruchamiania na urządzeniach, które nie działają prawidłowo. Czego jeszcze możemy ich nauczyć?

Każdy członek kadry kierowniczej na poziomie zarządu może zauważyć, że Facebook codziennie zmienia funkcje na swojej stronie internetowej, podczas gdy projekty IT w jego własnej firmie idą jak krew z nosa i realizowane są w cyklach kwartalnych lub rocznych. Owszem, istnieją bardzo dobre powody, dla których IT działa tak, a nie inaczej, i zgadza się, że liderzy IT coraz lepiej rozumieją, dlaczego techniki Agile i Lean są ważne dla **dostarczania produktów** oraz **realizacji projektów**. Ale o to właśnie chodzi — oni tworzą ramy dla nowych idei w kontekście myślenia Agile oraz Lean w kategoriach starego paradygmatu i nie dostrzegają ich głębszych implikacji. W dalszej części opowiem o tym, że liderzy IT nie powinni nawet mówić o dostarczaniu produktów i realizacji projektów. Świat poszedł na przód i powinniśmy się z tego cieszyć, bo stary model nie działał jakoś szczególnie dobrze dla liderów IT.

Być może najbardziej dalekosiężną zmianą, którą należy wziąć pod uwagę, jest to, kogo liderzy (należący do kadry kierowniczej) postrzegają jako swoje korporacyjne wzorce — czyich strategii, kultur firmowych i taktyk konkurencyjnych uczą się w szkołach handlowych i które z nich próbują naśladować. Rzecz jasna, chodzi o Netflix, Google oraz Amazon, czyli liderów świata technologii, będących owymi jednoroźcami. Firmy

Wielu liderów IT tworzy ramy dla nowych idei w kontekście myślenia Agile oraz Lean w kategoriach starego paradygmatu i nie dostrzegają ich głębszych implikacji.

te nie stanowią tylko biznesowego wzoru do naśladowania dla kadry. Są one bowiem nie tylko znane kierownictwu, ale pełnią dla niego także istotną rolę w codziennym życiu. Liderzy chcą prowadzić swoje przedsiębiorstwa tak jak te odnoszące sukcesy firmy technologiczne, a kto im w tym przeszkadza? Co do zasady to dział IT rzuca im kłody pod nogi, ponieważ wciąż generuje więcej wykresów Gantta niż użytecznych produktów.

Kierownictwo niezwiązane z IT mówi teraz językiem informatyki i wykorzystuje jej techniki. Jednak wielu członków kadry kierowniczej IT tego nie robi.



Czym w takim wypadku zajmują się dyrektorzy ds. informacji, jeśli nie dostosowywaniem się do Agile?

Typowa książka lub blog na temat przywództwa w dziedzinie IT potwierdza, zresztą już od dziesięcioleci, że dyrektor ds. informacji musi zająć miejsce przy stole¹² — to znaczy miejsce wśród strategicznie myślących przedstawicieli zarządu, którzy podlegają prezesowi. W swojej książce *The New IT: How Technology Leaders are Enabling Business Strategy in the Digital Age* Jill Dyché poświęca cały rozdział „zdobyciu i zachowaniu miejsca przy stole”. W badaniu EY „The DNA of the CIO” autorzy stwierdzają, że „zapewnienie miejsca przy stole *top managementu* jest — i powinno być — kluczowym priorytetem dla dyrektora ds. informacji”, ale wykazują, że mniej niż co piąty dyrektor ds. informacji zajmuje taką pozycję.¹³ Artykuł z 2016 roku *CIO’s May Finally Get a Seat at the Grown-Ups’ Table* (czyli w tłumaczeniu na polski „Dyrektorzy ds. informacji mogą w końcu dostać miejsce przy stole dla dorosłych”), opublikowany w „InfoWorld”, rozpoczyna się od słów: „Od kiedy pamiętam, dyrektorzy ds. informacji mieli obsesję na punkcie zajęcia miejsca przy stole kierownictwa”.¹⁴

¹² Zwróć uwagę, że wyrażenie to jest używane niejednoznacznie, aby oznaczać albo miejsce wśród innych dyrektorów, albo w zarządzie firmy, który bierze udział w podejmowaniu strategicznych decyzji.

¹³ EY, *The DNA of the CIO: Opening the Door to the C-Suite*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-dna-of-the-cio/\\$FILE/ey-the-dna-of-the-cio.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-dna-of-the-cio/$FILE/ey-the-dna-of-the-cio.pdf).

¹⁴ Galen Gruman, *CIOs may finally get a seat at the grown-ups’ table*, „InfoWorld”, 15.11.2016, <http://www.infoworld.com/article/3139041/cio-role/cios-may-finally-get-a-seat-at-the-grown-ups-table.html>.

Niektórzy z cierpiących na tę obsesję dyrektorów ds. informacji zajęli już takie miejsce, ale ci, którym się to jeszcze nie udało, muszą według tych źródeł nauczyć się odstawiania technologii na bocznicę i rozwijania umiejętności charakterystycznych dla kadry zarządzającej na poziomie zarządu, czyli biegłości w finansach, dopracowywania komunikacji, wykształcenia strategicznej wizji oraz nawiązywania bliskich relacji z klientem. Co ciekawe, jest to postrzegane jako pewna trudność. Pisarze ci zdają się wychodzić z założenia, że wszyscy dyrektorzy ds. informacji są z natury introwertycznymi, antyspołecznymi technologicznymi nerdami. Czy zaproszenia do stołu, przy którym omawia się kwestie strategiczne, są wstrzymywane, ponieważ prezes nie wierzy w to, że IT jest strategiczne, czy też z powodu braku wiary w to, iż ktoś z wiedzą technologiczną jest w stanie odgrywać strategiczną rolę?

W jaki sposób według tych książek dyrektor ds. informacji powinien zdobyć upragnione miejsce przy stole? Według literatury najwyraźniej istnieje szereg warunków wstępnych. „Pokaż wartość w kontekście pieniędzy, zanim spróbujesz udowodnić, że IT jest inwestycją w przyszłe wyniki biznesowe” — mówią Hunter i Westerman.¹⁵ Zastanówmy się poważnie nad tym stwierdzeniem. Kierownictwo IT powinno **najpierw** skoncentrować się na rzeczach innych niż przyszłe wyniki biznesowe (aby zademonstrować wiarygodność), **zanim zaczniesz** robić rzeczy, co do których firma pokłada nadzieje w dziale IT (czyli wpływać na przyszłe wyniki biznesowe). Czy to brzmi prawidłowo?

Wedle literatury fachowej dyrektor ds. informacji musi „sprzedawać” osiągnięcia IT. Musi wykazać się umiejętnością myślenia i działania jak dyrektor wykonawczy oraz udowodnić, że można mu zaufać w kwestii uwzględniania interesów firmy — i co najważniejsze, iż zrobi to poprzez **kontrolę** kosztów i harmonogramów projektów IT. Hunter i Westerman podają przykłady sposobów, przy pomocy których dyrektorzy ds. informacji mogą udowodnić wartość IT poprzez pomiary, w tym czasu, sprawności, wydajności aplikacji, terminowego ukończenia projektu oraz „dostarczenia prawidłowo działającej aplikacji za pierwszym razem”.¹⁶ Dość oczywiste założenie stanowi to, że IT nie jest podobne do biznesu; dyrektor ds. informacji musi coś udowodnić, wykazać wartość dla przedsiębiorstwa,

¹⁵ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle loc. 494.

¹⁶ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle loc. 594.

zademonstrować swoją wiedzę biznesową. Dyrektor ds. informacji musi **zapracować sobie** na miejsce przy stole.

W konsekwencji kierownictwo IT ma obsesję na punkcie wykazywania wartości poprzez ustanawianie kontroli nad realizacją projektów IT. Według badania przeprowadzonego w 2015 roku przez CIO Executive Council 53% liderów IT wyższego szczebla uważa, że „udowodnienie wartości biznesowej wkładu wnoszonego przez IT” jest „bardzo ważne”, a kolejne 39% uważa, że jest „ważne”.¹⁷ Liderzy IT zakładają biura projektów (ang. *Project Management Office*, PMO) nie tylko po to, żeby **zapewnić** terminowe i zgodne z budżetem dostarczenie usługi, ale także w celu **udowodnienia**, iż tak zrealizowany projekt rzeczywiście miał miejsce. Ponieważ udowodnienie terminowego dostarczenia usługi jest ceną za zajęcie miejsca przy stole, dyrektor ds. informacji musi walczyć ze wszystkim, co utrudniłoby mu zademonstrowanie, że ma nad tym kontrolę. Na przykład PMO zachęca się do bycia wrogami „rozmywania się zakresu projektu” — to znaczy zmian, których żądają interesariusze biznesowi, gdy zdają sobie sprawę, że system nie spełni określonych przez nich potrzeb. Zmiany takie mogą utrudnić działowi IT wykazanie, że realizuje swoje zadania zgodnie z harmonogramem.

Istnieje niebezpieczeństwo, że walka dyrektora ds. informacji mająca na celu udowodnienie, iż (on lub ona) dostarcza wartości, w gruncie rzeczy

Każdy lider IT, który koncentruje się na **demonstrowaniu** wartości, po prostu marnotrawi zasoby firmy.

zniszczy wartość biznesową dla firmy. Ponieważ nie wszystkie wydatki związane z IT znajdują się pod jego bezpośrednią kontrolą, dyrektor ds. informacji jest często zmuszany do wywierania wpływu na innych poprzez politykę, standardy, biurokrację i odmawianie. IT daje „wartość dodaną” poprzez **ograniczenie** formułowania i dostarczania

rozwiązań przy użyciu standardów w zakresie architektury korporacyjnej, w wyniku **spowalniania** dostarczania ich użytkownikom za pośrednictwem procesów zarządzania i modeli dojrzałości oraz poprzez **dodawanie kosztów ogólnych** przy pomocy polityk bezpieczeństwa ograniczających

¹⁷ Brendan McGowan, *IT Communication in Crisis: Results from the CEC's 2015 Power of Effective IT Communication Benchmark Survey* (Boston: CIO Executive Council, 2016), 7.

ryzyko. Mówiąc „nie” wszelkim pracom, które utrudniłyby wykazanie, że dział IT ma wszystko pod kontrolą — zmianom w zakresach prac, wyjątkom od standardowych procedur, nowym technologiom — „przejada” on ogromne ilości potencjalnej wartości biznesowej.

Posunę się nawet dalej: każdy lider IT, który koncentruje się na **demonstrowaniu** wartości, po prostu marnotrawi zasoby firmy. Liderzy IT powinni skupić się na **dostarczaniu** wartości. Który z pozostałych członków kadry kierowniczej zasiadający przy stole zarządu włożył taki wysiłek w wykazanie, że wnosi wartość dodaną? Czy dyrektor ds. finansów przygotowujący prezentację na temat tego, w jaki sposób sporządza roczne sprawozdanie finansowe, wnosi wartość dodaną?



Poza tym dominująca opinia wymaga, żeby kierownictwo IT demonstrowało — rzecz jasna po to, aby uzasadnić swoje miejsce przy stole — że dział IT jest „skoordynowany” z biznesem. „Główną przyczyną większości wyzwań stojących dziś przed organizacjami IT jest niezdolność dyrektorów ds. informacji do kierowania i zarządzania koordynacją, począwszy od koordynacji IT z biznesem” — twierdzi George Lin w *CIO Wisdom*.¹⁸ Szczególnie uderzające jest dla mnie stwierdzenie z książki *IT Governance*, że zdaniem autorów zarządzanie w IT „zapewnia zgodność z ogólną wizją i wartościami przedsiębiorstwa”.¹⁹ Pokazuje bowiem, że ich zdaniem zarządzanie dotyczy zgodności: wizja i wartości pochodzą skądinąd, a IT musi się do nich dostosować.

Liderzy IT powinni
całkowicie skupić się
na dostarczaniu wartości.

Chociaż dostosowanie się do strategii formułowanych poza IT wydaje się zwalniać dyrektorów ds. informacji z pewnej odpowiedzialności za wyniki, to jednak rzeczywistość jest zgoła odmienna: im wyższe stanowisko w firmie zajmuje dany kierownik, tym bardziej prawdopodobne

¹⁸ George Lin, *The Tao Perspective*, w *CIO Wisdom: Best Practices from Silicon Valley's Leading IT Experts* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), 54.

¹⁹ Peter Weill i Jeanne W. Ross, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 2.

jest to, że będzie obwiniał dział IT, gdy coś pójdzie nie tak.²⁰ Ciekawie ujmuje to Martha Heller: „Istnieją tylko dwa typy projektów: sukcesy biznesowe i porażki działu IT”.²¹

Zresztą sam pomysł zapracowania sobie na miejsce przy stole poprzez demonstrowanie nie jest zbyt skuteczny. W tym samym badaniu CIO Executive Council zapytano, jakie jest dominujące postrzeżenie IT przez interesariuszy biznesowych. Pięćdziesiąt osiem procent respondentów stwierdziło, że IT jest postrzegane jako dostawca usług lub tylko centrum kosztów, według 28% jako oddzielna, ale partnerska grupa, 11% wskazało grupę równorzędną, a jedynie — co zaskakujące — 3% podmiot wpływający na biznes.²² Nie widziałem jeszcze żadnego badania na ten temat, ale jaki odsetek respondentów powiedziałby, że technologia sama w sobie — w przeciwieństwie do działu IT — jest podmiotem wpływającym na biznes? Wydaje mi się, że byłby to znaczący odsetek. Cóż więc zatem mówi nam to, że tylko 3% respondentów sądzi, iż dział IT jest podmiotem wpływającym na biznes?

Być może powodem, dla którego interesariusze biznesowi postrzegają dział IT jako dostawcę usług, jest fakt, że — no cóż — tak właśnie zdefiniowaliśmy jego rolę. „Dyrektor ds. informacji jest odpowiedzialny za sprawne działanie infrastruktury IT przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, za zarządzanie działem IT, a także za wdrażanie nowych projektów” — twierdzą Weill i Ross.²³ To zabawne, że rola ta nie wiąże się z osiąganiem wyników, prawda? Jeśli nadal będziemy definiować IT jako **funkcję**, to nigdy nie uzyskamy miejsca przy stole.

Zadaniem dyrektora ds. informacji jest wniesienie rozsądnego podejścia w zakresie niepewności co do procesu podejmowania decyzji w firmie.

²⁰ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle locs. 344 – 345. Cytując badanie przeprowadzone w 2004 roku przez Gartnera i *Forbes.com*.

²¹ Heller, *CIO Paradox*, 100. Wypowiedź przypisywana Heather Campbell, byłej dyrektor ds. informacji Kolei Transkanadyjskiej, która z kolei przypisuje ją swojemu byłemu szefowi.

²² McGowan, *IT Communication in Crisis*, 6.

²³ Weill i Ross, *IT Savvy*, Kindle loc. 1867.

Rola ta jest zbyt pasywna — chodzi bowiem o „implementację”, a nie o „formułowanie”, o „zarządzanie” zamiast o „harmonogramu rozwoju”. Inwestycje i projekty jakoś tak przekazywane są do dyrektora ds. informacji skądinąd, a IT ma je zrealizować. Mimo zwracania uwagi na to, że ponad 70%²⁴ wydatków na dział IT zazwyczaj przeznaczają się na zapewnienie bieżącej działalności, co prawdopodobnie nie stanowi strategicznej aktywności, eksperci wciąż doradzają, aby dyrektorzy ds. informacji domagali się przyznania im miejsca przy strategicznym stole. Jeśli jednak większość zadań działu IT polega po prostu na sprzątaniu bałaganu lub napełnianiu solniczek, przyjmowaniu zamówień i podawaniu potraw, no i może na doradzaniu w kwestii wyboru wina, to jakim cudem może on domagać się miejsce przy tym stole?²⁵

Ta pasywność przeradza się w przeświadczenie, że funkcją IT jest służyć reszcie przedsiębiorstwa. Jakimś dziwnym sposobem dział IT nie potrafią zmienić wyobrażenia innych o tym, że ich rola polega na „obsłudze klienta”, którym jest reszta biznesu. Ale dlaczego tak się dzieje? Czy dział finansowy zapewnia obsługę klienta? A może marketing? Czyż nie należy przyznać, że usłużne próby liderów IT zdobycia miejsca przy strategicznym stole poprzez czarowanie i zadowalanie innych członków kierownictwa jeszcze bardziej zmniejszają szanse na zdobycie tego upragnionego miejsca? Funkcja biznesowa, która służy jedynie prawdziwym twórcom strategii, nie może nigdy zasługiwać na miejsce przy stole twórców strategii.

Dyrektor ds. informacji walczy więc o miejsce przy strategicznym stole, demonstrując podstawowe kompetencje i wierząc, iż reszta organizacji uważa, że dział IT jest niebiznesowy, potencjalnie niedostosowany i grozi zniszczeniem wartości biznesowej. Dyrektor ds. informacji demonstruje podstawowe kompetencje, pokazując, że dział IT nie jest taki (jak w powyższym opisie), a w rzeczywistości dostarcza dobrej jakości usługę. Czy w związku z tym należy się w ogóle dziwić, że biznes postrzega IT jako dostawcę usług, a nie podmiot wpływający na biznes?



²⁴To zależy — według różnych źródeł 70%, 71%, 72%. Na przykład 72% w Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle loc. 284.

²⁵Nie chciałem okazać braku szacunku dla funkcji porządkowych lub profesji usługowych; chodzi mi tylko o to, że trudno jest twierdzić, że są one strategiczne dla firmy.

Wszyscy możemy się zgodzić, że dodawanie wartości biznesowej to dobra rzecz, ale dyrektor ds. informacji próbuje **udowodnić**, że to ciężki kawałek chleba. Czytałem i pisałem życiorysy dyrektorów ds. informacji. Jasne, twierzymy, że zaoszczędziliśmy dla firmy ileś tam milionów dolarów, automatyzując taki czy owaki proces lub konsolidując nasze bzduiry. Jednak, o czym wszyscy wiemy, jest to założenie konkretnej sytuacji wyjściowej (naprawdę?), opierające się na tym, że rzeczywiście osiągnięto takie wyniki. (Czyżby podziękowano za współpracę osobom wcześniej odpowiedzialnym za realizację takiego czy owakiego procesu, a firma nie poniosła z tego tytułu żadnych kosztów?). Ignorujemy jednak kwestię, czy ta oszczędność kosztów była dla firmy ważniejsza od innych rzeczy, nad którymi IT mogło pracować. Zakładamy, że jakość obsługi klienta i zadowolenie pracowników się nie pogorszyły. W szczególności zaś unikamy pytania, czy inny dyrektor ds. informacji mógłby osiągnąć jeszcze większe korzyści przy niższych kosztach, gdyby po prostu całkowicie wyeliminował ów „taki czy owaki” proces, zamiast go zautomatyzować. Być może lepszy dyrektor ds. informacji dostrzegłby, że branża zmienia się w sposób, który wkrótce sprawi, iż proces ten stanie się irrelewantny? Dostarczana wartość biznesowa jest bardziej wynikiem dobrze przygotowanej prezentacji niż rzeczywistości biznesowej.

Zgadzam się z tezą postawioną przez Douglasa Hubbarda w *How to Measure Anything*, że wszystko da się zmierzyć, jeśli można to zdefiniować.²⁶ Problemem jest to, że definicja wartości IT jest po prostu błędna, a w najlepszym razie myląca. W *Leading Digital* Westerman, Bonnet

Istnieje poważniejszy problem z tą ideą demonstrowania kompetencji. Chodzi o pojawienie się niepewności w sferze podejmowania decyzji w dziedzinie IT.

i McAfee ujmują to tak, jak większość ludzi: „Zaczyna się od kompetencji w świadczeniu usług w sposób niezawodny, ekonomiczny i o bardzo wysokiej jakości”.²⁷ Ale czy to właśnie rozumiemy przez wartość dodaną działu IT dla przedsiębiorstwa? Czyż nie wspominaliśmy o funkcji strategicznej, o cyfrowym świecie, w którym firma wykorzystuje IT do konkurowania?

²⁶ Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business* (Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc., 2014).

²⁷ Westerman, Bonnet i McAfee, *Leading Digital*, 158.

W *The Art of Business Value* omówiłem wyzwanie, jakim jest zdefiniowanie wartości biznesowej. Jeszcze większym wyzwaniem w tym przypadku jest zdefiniowanie, co rozumiemy przez wartość biznesową **dostarczaną przez IT**. Wartość biznesowa dostarczana jest przez przedsiębiorstwo przy wsparciu ze strony IT — dział IT jest częścią całości, złożonego systemu, w którym jego zdolność do dostarczania wartości zależy od czynników znajdujących się poza IT. Jedynym sposobem, w jaki IT może **dostarczyć** wartość biznesową, jest obniżenie wydatków w ramach struktury kosztów IT. We wszystkich innych przypadkach, jakie przychodzą mi na myśl, IT dostarcza **produkt**, który może (ale nie musi) być wykorzystany przez **kogoś innego** do dostarczenia wartości biznesowej.

Oprócz problemów z przeprowadzaniem pomiarów istnieje poważniejszy problem z tą ideą demonstrowania kompetencji. Chodzi o pojawienie się niepewności w sferze podejmowania decyzji w dziedzinie IT. Dyrektor ds. informacji proszony jest o zademonstrowanie, że sprawuje kontrolę nad inwestycjami w IT, przez pokazanie, iż jest w stanie realizować projekty biznesowe zgodnie z planem. Projekty powinny być realizowane na czas, w ramach budżetu i stać na wysokim poziomie pod względem „jakości”, niezależnie od tego, co to słowo może oznaczać.

Problem polega na tym, że plany dotyczą przyszłości, a przyszłość jest niepewna. W przypadku projektów IT niepewność jest zaś bardzo duża. W rzeczywistości wytrawny dyrektor ds. informacji to ktoś, kto podejmuje dobre decyzje dotyczące oceny ryzyka i dostosowuje plany wraz upływem czasu, uwzględniając nieoczekiwane wydarzenia i zmiany w potrzebach firmy. Jeśli jednak CIO spróbuje uzasadnić zajęcie miejsca przy stole swoją rzekomą kontrolą nad niepewną przyszłością, będzie się stołował w rogu pokoju lub nawet zostanie przegnany i posadzony przy kuchennym stole.

Przeczytajmy, co mają do powiedzenia Westerman, Bonnet i McAfee:

W zamierzczłej przeszłości nauczyliśmy się, że dział IT jest strażnikiem technologii, a jego liderzy to dostawcy usług dla reszty biznesu. Ich zadaniem było zapewnienie zgodności ze strategią biznesową, wypełnianie rozkazów biznesu i dostarczanie nowych systemów. Gdy systemy działały, a nowe projekty dostarczano na czas, to wszystko było w porządku. Czas ten jednak skończył się wiele lat temu.²⁸

²⁸ Westerman, Bonnet i McAfee, *Leading Digital*, 233.

Zamiast uczyć dyrektorów ds. informacji noszenia garniturów, reszta kierownictwa powinna być gotowa do poluzowania krawatów i zakasania rękawów.

To już zamierzchła przeszłość. Ale nie otrząsnęliśmy się z wpływu tej idei. W XXI wieku istnieje wciąż niewielka grupa członków zarządu, którzy na poważnie wątpią w to, że IT dostarcza wartość dodaną dla biznesu. Reszta przedsiębiorstwa nie chce, żeby dział IT traktował ich jak klientów, i nie widzi potrzeby „koordynacji” z IT. Chce, aby dział IT dostarczał konkretne **rezultaty**.²⁹

Sytuacja ta woła wręcz o rozwiązanie oparte na metodach Agile lub Lean: dostarczanie wartości — wyników — szybko i często, odcięcie wszystkiego innego, ponieważ wszystko inne jest po prostu marnotrawstwem.

Zajęcie miejsca przy stole to nie tyle nauka noszenia garnituru i krawata (zamiast koszulki z logo zespołu Nirvana), co kierowanie przedsiębiorstwem w zakresie wykorzystania technologii i zasobów informacyjnych. Biorąc pod uwagę znaczenie technologii cyfrowej oraz to, które firmy są obecnie wzorem do naśladowania dla kadry kierowniczej, może się okazać, że zamiast uczyć dyrektorów ds. informacji noszenia garniturów, reszta kierownictwa powinna być gotowa do poluzowania krawatów i zakasania rękawów. A może to biznes powinien się raczej nauczyć koordynacji z działem IT, a nie odwrotnie.

Przestań się śmiać. Jest to tylko kolejny sposób na powiedzenie, że to firmy muszą stać się mistrzami cyfrowymi, zorientowanymi w kwestiach IT.



I tutaj wyszło szydło z worka: dyrektorom ds. informacji mówi się głośno i wyraźnie, że muszą sobie zapracować na miejsce przy stole, udowadniając, że są w stanie kontrolować dostarczanie usług IT — czyli w dziedzinie, w której niepewność jest chlebem powszednim — i dostarczać trudne do zdefiniowania wartości biznesowe, przy czym przez większą część czasu są oni ograniczeni do dostarczania samych produktów. Jeśli więc dyrektor ds. informacji robi te rzeczy, to prawdopodobnie niszczy wartość biznesową i działa niestrategicznie, a zatem nie zasługuje na miejsce przy stole. Jak taki dyrektor ds. informacji będzie spędzał czas?

²⁹ Hunter i Westerman, *Real Business of IT*, Kindle loc. 427.

Zajmując się biurokracją, tworząc polityki w celu ustanowienia „kontroli”, zaprzeczając, że IT jest zbyt kosztowne, udając, iż jest prawie pewien, w sytuacji, w której niepewność jest normą, oraz mówiąc „nie” wszystkiemu, co może przeszkadzać w udowodnieniu, że wnosi wartość dodaną.

Wszystko to dzieje się w momencie, gdy firmy chcą stać się cyfrowymi mistrzami, obeznanymi w kwestii IT. W badaniach przeprowadzonych przez Westermana, Bonnetta i McAfee „wielu kierowników powiedziało, że biorąc pod uwagę słabą wydajność ich działów IT, znajdują inny sposób na przeprowadzenie cyfrowej transformacji. Członkowie biznesowej kadry kierowniczej mieli zamiar iść naprzód mimo swoich działów IT, a nie z nimi”.³⁰ Wymaga to ponownie głębszej refleksji. Wiemy, że organizacje IT mają często w swoich szeregach zmotywowanych, inteligentnych i doświadczonych profesjonalistów. Jeśli brakuje konkretnych fachowców w dziale IT, można ich zatrudnić, tak jak w każdej innej części przedsiębiorstwa. Nie ma żadnego powodu, dla którego *a priori* IT nie może przewodzić cyfrowej transformacji przedsiębiorstwa. Fakt, iż organizacje przeważnie w to nie wierzą, sugeruje, że coś jest nie tak z naszym sposobem definiowania IT.



Byłbyś rozczarowany, gdybyś chciał zwrócić się do społeczności Agile po radę, jak powinno działać kierownictwo wyższego szczebla w IT. Najprzyjemniejszy sposób, w jaki można scharakteryzować stosunek społeczności Agile do kierownictwa wyższego szczebla w IT, to określenie go mianem niedbałego.

Kiedy w literaturze przedmiotu wspomina się o liderach IT należących do kierownictwa, czyni się to w kontekście stymulowania zmian kulturowych i organizacyjnych w celu stworzenia miejsca dla praktyk Agile. Kierownictwu IT przypisuje się dwie role. Pierwszą z nich jest przyznanie zespołom autonomii. Druga rola polega na pomocy w stymulowaniu zmian kulturowych, które umożliwią zaadaptowanie technik Agile. Oba te aspekty sprowadzają się do tego samego: zadaniem kierownictwa jest zmuszenie się do tego, żeby nie wchodzić zespołom w drogę.

Na swój sposób społeczność Agile cierpi na taką samą niepewność jak społeczność dyrektorów ds. informacji. Podczas gdy dyrektorzy ds. infor-

³⁰ Westerman, Bonnet i McAfee, *Leading Digital*, 157.

macji sądzą, że muszą uzasadnić swoje istnienie i zażądać miejsca przy stole, społeczność Agile zatrzymała się na idei, że nie ma dla niej miejsca, dopóki nie nastąpią znaczące zmiany kulturowe i organizacyjne.³¹ Zakłada się, że przedsiębiorstwo jest naturalnie odporne na idee Agile, a zwinność musi walczyć o miejsce przy drugim stole — przy którym zasiada PMO. Już w innym miejscu argumentowałem, że wyrażanie pięściami i domaganie się zmian kulturowych jest błędne. Teraz potrzeba zwinnego podejścia do zwinności, niezależnie od zmian kulturowych.³²

Jednak prawdziwą niespójnością — lub, jeśli wolisz, paradoksem — jest to, że podejście Agile zdaje się **usuwać** liderów IT z procesu tworzenia wartości. W procesie Agile wizjonerstwo, udoskonalanie i akceptacja możliwości systemu znajdują się w rękach ekspertów ds. produktu i użytkowników, czyli ludzi reprezentujących biznes. Zespoły odpowiadające za dostarczanie współpracują bezpośrednio z użytkownikami i właścicielami produktów z branży przedsiębiorstw, aby decydować o tym, co jest wartościowe, i tworzyć rozwiązania. Co z tego wynika dla liderów IT, którzy zawsze wierzyli, że są odpowiedzialni za to, iż IT będzie dostarczać wartość biznesową?

Według Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda, twórców Scruma: „Samorganizujące się zespoły samodzielnie decydują, w jaki sposób najlepiej wykonywać pracę, nie będąc przy tym kierowanymi przez osoby spoza zespołu”.³³ Właściciel produktu, zazwyczaj pochodzący z biznesu, jest odpowiedzialny za maksymalizację wartości produktu wytwarzanego przez zespół deweloperski.³⁴ „Aby właściciel produktu mógł odnieść sukces, cała organizacja musi respektować jego decyzje. (...) Nikt nie może nakazać zespołowi deweloperskiemu, aby pracował z innym zestawem wymagań”.³⁵ Trudno sobie wyobrazić, **jak** zespół mógłby być bardziej autonomiczny: właściciel produktu decyduje o tym, **co** zespół powinien

³¹ Dziękuję Gojko Adzicowi za zwrócenie mi uwagi, że Kanban jest inny w tym kontekście — opowiada się on za stopniowym odchodzeniem od *status quo*. Z drugiej strony, bardzo niewiele słyszę o takiej postawie w dyskusjach w społeczności Agile.

³² Mark Schwartz, *The Art of Business Value* (Portland, OR: IT Revolution, 2016), ch 3.

³³ Ken Schwaber i Jeff Sutherland, *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game* (Scrum.org i ScrumInc, 2016), 5, <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>.

³⁴ Schwaber i Sutherland, *Scrum Guide*, 5.

³⁵ Schwaber i Sutherland, *Scrum Guide*, 5 – 6.

zrobić, w jaki sposób powinien to zrobić, a nikt inny — w tym także liderzy IT — nie może dawać mu wytycznych.

No cóż, jest to uważane za dość skrajne ujęcie poglądów Scruma, a inne ramy postępowania Agile odmiennie opisują autonomię zespołu. Programowanie ekstremalne (XP) jest mniej nakazowe i mówi zamiast tego o zespole deweloperskim pracującym z „klientami na miejscu”, ale ogólną ideą wciąż pozostaje umożliwienie zespołowi bezpośredniego kontaktu z ludźmi spoza działu IT w celu stworzenia wartościowych rozwiązań. Autonomia zespołu jest dalej rozszerzana w modelu DevOps, w którym zespół ponosi pełną odpowiedzialność za produkt — nie tylko za programowanie, ale także za testy, funkcjonowanie aplikacji, bezpieczeństwo oraz inżynierię infrastruktury.

Spójrzmy prawdzie w oczy: na tym świecie kierownictwo IT może czasami stać się piątym kołem u wozu (który dostarcza wartość), pasować jak pięść do nosa czy też być kwiatkiem do kożucha.

Wyobraź sobie starożytnych Greków oraz ich autonomiczne miasta-państwa. Znaleźli sposób na sprawowanie lokalnych rządów poprzez demokrację bezpośrednią. Oczywiście miasta-państwa były autonomiczne — można by nawet powiedzieć, że realizowały różne cele. Nie było prawdziwej wizji jednego narodu greckiego, który połączyłby te miasta-państwa. Teraz wyobraź sobie Rzymian ze zgoła odmienną wizją. Początkowo była to wizja republikańska, koniec końców wizja imperium; struktury zarządcze zostały utworzone w celu zjednoczenia różnych miast-państw w ramach wspólnej wizji. Rzymianie reprezentowali punkt widzenia charakterystyczny dla przedsiębiorstwa. Grecy, z ich luźną zbieraniną autonomicznych zespołów, nie mogli z nimi konkurować i ostatecznie zostali przyłączeni do Cesarstwa Rzymskiego. A może raczej sądzisz, że to Grecy odnieśli sukces, biorąc pod uwagę, że ich kultura była tak żywa, oraz uwzględniając wszystkie ich osiągnięcia w dziedzinie filozofii, dramatopisarstwa, nauki oraz matematyki? Nie wspomnę już o fackie, że kiedy Cesarstwo Rzymskie upadło, pozostało jeszcze (mniej lub bardziej greckie) Bizancjum? No cóż, walka między Grekami i Rzymianami trwa nadal.

Nasi biedni liderzy IT to rzymscy cesarze próbujący znaleźć pracę w greckiej cywilizacji. Nie dziwi fakt, że 91% starszych liderów branży IT uważa, że ich praca staje się coraz trudniejsza.³⁶

³⁶ McGowan, *IT Communication in Crisis*, 6.



Kiedy liderzy w IT są oddzieleni od codziennego tworzenia wartości, ale mimo to mają obowiązki — w zakresie bezpieczeństwa, architektury korporacyjnej, kontroli kosztów, raportowania osiągnięć, przejścia z Pythona na Ruby i z powrotem, dobrego zaprezentowania się przed swoimi kolegami po fachu na konferencjach — zapewniają sobie kontrolę poprzez biurokrację.

Wypowiedź Mike'a Cohna na ten temat jest dość wymowna: „Zadanie zespołu scrumowego polega na samodzielnym organizowaniu się wokół wyzwań oraz w granicach i w ramach ograniczeń wprowadzonych przez kierownictwo”.³⁷

Rola kierownictwa polega na **ograniczaniu**, wyznaczaniu **granic** dla zdolności zespołu do tworzenia rozwiązań. Cohn ma rację, choć nie sądzę, żeby właśnie o to mu chodziło. W jaki inny sposób kierownictwo może mieć wpływ na w pełni autonomiczny zespół, który nie powinien słuchać szefostwa, inaczej niż poprzez ustanowienie biurokratycznych

Liderzy IT piszą swoją historię dostarczania wartości dodanej raczej w formie dokumentacji niż przy pomocy linijek kodu.

zasad i ograniczeń? Dział bezpieczeństwa w IT formułuje wymagania i kontroluje ich przestrzeganie, aby zespoły sporządzały dokumentację w celu wykazania zgodności z wytycznymi. Dział architektury korporacyjnej opracowuje standardy, których muszą przestrzegać zespoły projektowe. PMO dorzuca papierkowej roboty do sprawoz-

dawczości projektowej i punktów kontrolnych służących zapewnieniu jakości. Liderzy IT piszą swoją historię dostarczania wartości dodanej raczej w formie dokumentacji niż przy pomocy linijek kodu.

Cohn miał na myśli, jak sądzę, że kierownictwo **definiuje problem**, wskazując jego granice. Zespół musi przecież wiedzieć, jaki problem stara się rozwiązać i jakie jego rozwiązania będą uważane za skuteczne. Lepiej byłoby powiedzieć, że kierownictwo wyznacza **kryteria sukcesu**.

Przyznaję, że to słuszna uwaga, Mike, ale wolabym na chwilę wyjąć Twoje słowa z kontekstu.

³⁷ Mike Cohn, *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum* (Boston: Addison-Wesley, 2010), 221.

Nawet przyznając Mike'owi Cohnowi prawo do powiedzenia tego, co ma na myśli, w Scrumie to właśnie właściciel produktu, osoba pochodząca z biznesowej części przedsiębiorstwa, a nie dział IT, określa granice problemu. Kierownictwo IT zostało zdegradowane do roli biurokratów tworzących polityki, którzy nadal kontrolują te dziwne, ograniczające i broniące dostępu do produkcji wrota. Tom Demarco i inni mówią sugestywnie o szablonowych zombie.³⁸ Uwielbiam to sformułowanie. IT od dziesięcioleci zjada swój własny ogon i nie może przestać. Biorąc pod uwagę kilka generacji działów IT, przez które przeszliśmy, wychodzi na to, że nasze szablony dorobiły się już swoich (szablonowych) dzieci, a ta demograficzna eksplozja (w szablonowym świecie) spowodowała powstanie poważnych wymagań w stosunku do ograniczonych zasobów czasu pracy, jakim dysponują zespoły dostarczające usługi.

Summa summarum, ruch Agile sam kopie pod sobą dołki, zachęcając kierownictwo IT wyższego szczebla do szerzenia biurokracji i wprowadzania ograniczeń. Czyni to, ponieważ nie chce przyznać, że rola kierownictwa IT będzie wciąż istnieć, nawet po transformacji Agile, zmuszając dyrektorów ds. informacji do intelektualnego kanibalizmu. Interesujące jest to, że zarówno literatura fachowa dla dyrektorów ds. informacji, z jej obsesją na punkcie zapracowania sobie na miejsce przy stole, jak i literatura poświęcona zagadnieniom Agile, z emfazą na autonomiczne zespoły, w efekcie końcowym zmusza kierownictwo IT do niszczenia wartości biznesowej.

Tak, twierdzę, że rozwój Agile zwiększa biurokrację i marnotrawstwo. #BezczelnyUśmiezek.



Rzecz w tym, że podejścia Agile i Lean działają — prowadzą do osiągnięcia dobrych wyników na rzecz przedsiębiorstwa. Zapewniają doskonałe sposoby na to, żeby liderzy IT mogli przewodzić. Zmniejszają ryzyko, poprawiają jakość, a co najważniejsze, są zwinne — pozwalają firmom szybko się zmieniać i reagować na zmieniające się konkurencyjne oto-

³⁸ Jeff Patton, *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product* (Sebastopol, CA: O'Reilly, 2014), 102. Odwołuje się do książki Toma DeMarco, Petera Hruschki, Tima Listera, Steve'a McMenamina, Jamesa Robertsona i Suzanne Robertson, *Adrenaline Junkies and Template Zombies: Understanding Patterns of Project Behavior* (New York: Dorset House Publishing, 2008), Kindle locs. 3044 – 3067.

czenie. Podejście Lean eliminuje marnotrawstwo i skraca czas dostawy. Któż mógłby z tym dyskutować? Idee Agile i Lean są dla nas, liderów IT, czymś dobrym. Zmiany, które obserwujemy, są pozytywne.

Drodzy koledzy po fachu, liderzy IT, musimy wykorzystać te nowe praktyki Agile, Lean i DevOps jako dźwignię zmiany relacji pomiędzy IT a resztą biznesu. Określiśmy nasze role i cele w sposób, który jest niespójny. Po prostu nie zdołamy zapracować sobie na miejsce przy stole, robiąc te rzeczy, które naszym zdaniem musimy zrobić, aby zasłużyć na to miejsce. Zwyczajnie nie możemy skutecznie współpracować z innymi osobami zasiadającymi przy stole, nawet jeśli nas do niego zaproszono. Jesteśmy zmuszeni do współistnienia z resztą przedsiębiorstwa w sposób, który opiera się na starych stereotypach i założeniach — zarówno tych dotyczących IT, jak i biznesu — i niszczy wartość biznesową.

Możemy to zmienić! Idee leżące u podstaw podejścia Agile są mocne i przekonujące, a także mogą pomóc nam w przekształceniu tych interakcji biznesowo-informatycznych w sposób, który wytworzy całe mnóstwo wartości! Zakwestionujmy ograniczenia, zdefiniujmy problem, wykorzystajmy burzę mózgów do znalezienia rozwiązań, zamieńmy je następnie w hipotezy, przetestujmy je i stale ulepszajmy sposoby, w jakie praktykujemy liderowanie w dziedzinie IT, jak uczy nas myślenie Agile.

Sądzę, że jest to prostsze, niż się wydaje. Chodzi o zidentyfikowanie przeszkód na naszej drodze i przyjęcie najlepszych współczesnych praktyk — tych, które można znaleźć w manifestie Agile i w książkach takich jak *Lean Startup*, *Lean Software Development*, *Lean Enterprise*, *The DevOps Handbook* i innych, stojących dziś na półkach z publikacjami na temat zarządzania — oraz zastosowanie zawartych w nich treści do przywództwa IT.

To dobre wieści, koledzy. Zanim dotrzecie do ostatnich rozdziałów tej książki, zobaczcie, że te zmiany w świecie IT dadzą Wam magiczny pył i czary, nowe moce i wpływy, które mogą zostać użyte w dobrym celu. To, co musisz teraz zrobić, to otworzyć umysł, zachować ciekawość świata i odważnie podjąć się tych nowych wyzwania!

Kierownictwo IT — mające obsesję na punkcie udowodnienia, że zasługuje na miejsce przy stole — nadal wciąga swoje problemy w te same stare ramy, nieświadome głębokich zmian wywołanych przez rewolucję Agile, natomiast świat Agile, zawsze podejrzliwy względem *managementu*, postępuje tak, jakby potrafił radzić sobie bez udziału liderów IT.

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

Zbuduj na nowo swoją rolę i wykorzystaj potencjał Agile!

Jest kilka ważnych pytań, na które musi sobie odpowiedzieć szef działu IT, zwłaszcza jeśli przyszło mu żyć w epoce Agile i właśnie zderzył się z własną nieporadnością. Dynamika zmian otaczającego świata bywa przytłaczająca, niemniej pytania pozostają takie same i domagają się odpowiedzi. W jaki sposób dział IT wpisuje się w szerszy kontekst przedsiębiorstwa? Na czym polega relacja pomiędzy IT a biznesem? W jaki sposób zmienia się ona pod wpływem wprowadzenia metodyki Agile i Lean? Czy rzeczywiście rola kierownictwa IT jest pełna sprzeczności i niewykonywalnych zadań? Jak uzyskać porozumienie między kadrą zarządzającą a zespołem Agile?

Ta książka jest inspiracją do rozważań o znaczeniu przywództwa IT w świecie Agile. Pozwoli Ci na przyjrzenie się obszarom zarządzanym przez kierownictwo IT i ułatwi istotną zmianę perspektywy. Po prostu spojrzysz na te obszary pod kątem podejścia Agile i równocześnie zaczniesz myśleć w duchu Agile i Lean z perspektywy kierownika działu IT. Następnie przekonasz się, że przywództwo w duchu idei IT wymaga sporej odwagi: trzeba odrzucić wiele postaw i założeń, zerwać z potulnym przyjmowaniem pośledniej roli w zarządzaniu firmą i... wziąć na siebie odpowiedzialność. Konieczne bowiem będzie kontynuowanie odważnych działań i wykorzystanie wszelkich możliwości technologii.

W tej książce między innymi:

- czym jest „miejsce przy stole” i jak na nie zapracować
- praktyki biznesowe Agile a zarządzanie obszarem IT
- Agile a architektura korporacyjna
- zwinne zarządzanie a budowanie wartości dodanej w firmie
- nowe podejście: rola dyrektora IT w organizacji

MARK SCHWARTZ

był liderem IT w różnych organizacjach: małych i dużych, publicznych, prywatnych oraz non profit. Obecnie pełni funkcję dyrektora ds. informacji w Urzędzie ds. Obywatelstwa i Imigracji Stanów Zjednoczonych. Orędownik upowszechniania praktyk Agile i DevOps, jest uważany za eksperta w zakresie wartości biznesowej IT.

onepress

Helion
helion.pl
HELION SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
HELIONSZKOLENIA.PL

KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej! ▶
ISBN 978-83-283-6466-0
9 788328 364660
Cena: 49,00 zł