

W PROSTOCIE TKWI SIĘ



wydanie III

Scrum

dla
bystrzaków

Przekonaj się,
że Scrum jest prosty
i daje dobre wyniki

Zastosuj
podejście iteracyjne
i przyrostowe w każdej branży

Zwiększ swoją
sprawność organizacyjną
i osobistą

Mark C. Layton

Mr. Agile®, doradca wykonawczy i strateg Agile

Steven J. Ostermiller

trener, mentor i twórca społeczności Agile

Dean J. Kynaston

trener i coach Agile

Tytuł oryginału: Scrum For Dummies (For Dummies (Computer/Tech)), 3rd Edition

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-289-0044-8

Original English language edition Copyright © 2023 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2023 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane. Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2023 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

Wszystkie pozostałe znaki handlowe są własnością ich właścicieli.

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://dlabystrzakow.pl/user/opinie/scrub3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <https://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorach	12
Wstęp	15
CZĘŚĆ 1: ROZPOCZĘCIE PRACY ZE SCRUMEM	19
ROZDZIAŁ 1: Podstawy Scruma	21
Podstawy z lotu ptaka	22
Mapa drogowa do wartości	23
Przegląd Scruma	24
Zespoły scrumowe	25
Zarządzanie	26
Scrumowe ramy postępowania	27
Festiwal feedbacku	29
Agile'owe korzenie	30
Trzy filary usprawnień	30
Jeden Manifest Agile	31
Dwanaście Zasad Manifestu Agile	32
Trzy platynowe zasady	34
Pięć wartości Scruma	36
Zaangażowanie	37
Skupienie	37
Otwartość	37
Szacunek	37
Odwaga	38
ROZDZIAŁ 2: Pierwsze kroki	39
Włączenie Scruma	39
Pokaż mi wartość	40
Chcę tego już teraz	42
Nie jestem pewien, czego chcę	42
Czy ten defekt jest problemem?	43
Kultura Twojej firmy	43

Siła właściciela produktu	44
Dlaczego właściciele produktu uwielbiają Scruma	46
Cel i strategia firmy: część 1.	47
Strukturyzacja celu	48
Znajdowanie celownika	49
Scrum master	49
Cechy Scrum mastera	50
Scrum master jako prawdziwy przywódca	51
Dlaczego Scrum masterzy uwielbiają Scruma	52
Powszechne role poza Scrumem	53
Interesariusze	54
Mentorzy scrumowi	54

CZĘŚĆ 2: SCRUMOWY ROZWÓJ PRODUKTU 57

ROZDZIAŁ 3: Planowanie Twojej pracy 59

Mapa drogowa produktu	59
Przyjmij długoterminową perspektywę	60
Używaj prostych narzędzi	61
Stwórz swoją mapę drogową produktu	62
Określ swoje ramy czasowe	63
Rozbijanie wymagań na mniejsze elementy	64
Nadawanie priorytetu wymaganiom	64
Poziomy dekompozycji	65
Siedem kluczy do rozwoju produktu	66
Twój rejestr produktu	68
Dynamiczna lista rzeczy do zrobienia	69
Udoskonalanie rejestru produktu	70
Inne możliwe elementy rejestru produktu	73
Powszechne praktyki tworzenia rejestru produktu	74
Historyjki użytkowników	74
Persony	75
Dalsze udoskonalanie	76

ROZDZIAŁ 4: Talent i timing 79

Deweloperzy	80
Wyjątkowość scrumowych deweloperów	81
Dedykowane zespoły i wielofunkcyjność	81
Własność	84
Współpraca w zespole	85
Zdobądź przewagę w szacowaniu rejestru produktu	88
Twoja definicja ukończenia	89

	Powszechne praktyki w zakresie szacowania	91
	Liczby Fibonacciego i punkty historyjek	92
	Prędkość	97
ROZDZIAŁ 5:	Planowanie wydań i sprintów	101
	Metoda Lean Startup	102
	Podstawy planu wydania	104
	Priorytety, priorytety, priorytety	106
	Cele wydania	108
	Sprinty dotyczące wydań	109
	Plan wydania w praktyce	110
	Sprintem do celu	111
	Definiowanie sprintów	111
	Planowanie długości sprintu	112
	Podążanie za cyklem życia sprintu	115
	Planowanie Twoich sprintów	116
	Cele sprintu	116
	Temat pierwszy	117
	Temat drugi	118
	Temat trzeci	118
	Twój rejestr sprintu	119
	Korzyść z wykresu spalania	119
	Ustalanie mocy przerobowych	121
	Praca z rejestrem sprintu	123
	Ustalanie priorytetów dla sprintów	125
ROZDZIAŁ 6:	Maksymalne wykorzystanie sprintów	127
	Codzienny Scrum	128
	Definiowanie codziennego Scruma	128
	Planowanie codziennego Scruma	129
	Prowadzenie codziennego Scruma	130
	Zwiększanie efektywności codziennych Scrumów	130
	Tablica zadań zespołu	132
	Rojenie	134
	Radzenie sobie z odrzuceniem	135
	Zajmowanie się niedokończonymi wymaganiami	137
	Przegląd sprintu	137
	Proces przeglądu sprintu	138
	Feedback od interesariuszy	139
	Przyrosty produktu	139

	Retrospektywa sprintu	140
	Retrospektywa sprintu w pigułce	141
	Angażujące retrospektywy sprintów	142
	Inspekcja i adaptacja	144
ROZDZIAŁ 7:	Przeprowadzaj inspekcje i dokonuj adaptacji, czyli jak skorygować obrany kurs	145
	Potrzeba pewności	146
	Pętla feedbacku	146
	Transparentność	148
	Antywzorce	149
	Siły zewnętrzne	150
	Korekta kursu w trakcie lotu	150
	Testowanie w pętli feedbacku	151
	Kultura innowacji	152
CZĘŚĆ 3:	SCRUM DLA KAŻDEJ BRANŻY	155
ROZDZIAŁ 8:	Rozwój oprogramowania	157
	Scrum i rozwój oprogramowania — naturalnie dopasowane	158
	Elastyczność oprogramowania i refaktoryzacja	160
	Wydawaj często i na żądanie	161
	Dostosuj wielkość wydania	161
	Kontroluj i dostosowuj się w miarę wydawania	161
	Przyjęcie zmian	162
	Wyzwania dla deweloperów	162
	Dostosowanie biznesu do technologii	163
	Odgórna inżynieria	164
	Emergentna architektura	165
	Zastosowanie Scruma w rozwoju oprogramowania	167
	Rozwój gier wideo	167
	Usługi	170
	Dostosowanie produktu do potrzeb klientów	173
ROZDZIAŁ 9:	Produkcja dóbr materialnych	175
	Upadek metody kaskadowej	176
	Branża budowlana	177
	Najlepsi w ofertowaniu	178
	Role scrumowe w branży budowlanej	179
	Zaangażowanie klientów	180
	Dylemat podwykonawcy	181
	Bezpieczeństwo pracowników	182
	Scrum w budownictwie mieszkaniowym	184

Produkcja	185
Przetwarzanie najszybszych na rynku	186
Wartość dla akcjonariuszy	186
Strategiczne zarządzanie mocami przerobowymi	187
Rozwój sprzętu	189
Wczesna identyfikacja wymagań wysokiego ryzyka	189
Rozwój sprzętu na żywo	190
ROZDZIAŁ 10: Usługi	193
Ochrona zdrowia i Scrum	193
Szybkość wprowadzania na rynek	195
Redukcja błędów, poprawa jakości	196
Obniżenie kosztów	198
Przestrzeganie przepisów	199
Produkcja i bezpieczeństwo wyrobów medycznych	201
Światowa pandemia	202
Opieka nad pacjentem	203
Wentylatory	203
Rząd holenderski odpowiada na pandemię COVID-19 za pomocą Scruma	205
Edukacja i Scrum	207
Wyzwania w edukacji	207
Przygotowanie uczniów do przyszłości	208
Wojsko i policja	215
Zawrócenie statku	215
Siły specjalne	216
Scrum i FBI	217
ROZDZIAŁ 11: Rynek wydawniczy: zmieniający się krajobraz	219
Zmieniający się krajobraz w branży wydawniczej	220
Inspekcja, adaptacja i refaktoryzacja	221
Stosowanie Scruma	222
Media informacyjne i Scrum	224
Definiowanie ukończenia dla treści	226
Zespół scrumowy w mediach informacyjnych	227
Elastyczność sprintu	227
CZĘŚĆ 4: SCRUM DLA BIZNESOWEJ ZWINNOŚCI	229
ROZDZIAŁ 12: Zarządzanie IT i eksploatacja IT	231
Wielkie zbiory danych i migracja na dużą skalę	232
Zarządzanie hurtownią danych	234
Planowanie zasobów przedsiębiorstwa	236

Wdrożenia oprogramowania z półki	237
Oracle Primavera Unifier	238
ServiceNow	239
Clarity Broadcomu	240
DevOps i nie tylko	241
Wyzwania związane z bezpieczeństwem	242
Konservacja	243
Kanban w strukturze scrumowej	244
Potencjał zysków i strat	247
Innowacyjność kontra stabilność	248
ROZDZIAŁ 13: Zarządzanie portfolio	249
Wyzwania związane z zarządzaniem portfolio	250
Alokacja ludzi i ustalanie priorytetów	250
Zależności i fragmentacja	252
Rozdźwięk między projektami a celami biznesowymi	252
Źle przypisana odpowiedzialność	253
Rozwiązania scrumowe	253
Skalowanie Scruma do dużego portfolio	255
Przegląd pionowego cięcia	256
Scrum of Scrums	257
Scrum of Scrums deweloperów	258
Scrum of Scrums dla Scrum masterów	259
Large-Scale Scrum (LeSS)	260
Ramy postępowania LeSS	260
Ramy postępowania LeSS Huge	262
Scrum@Scale	263
Cykl Scrum mastera	265
Cykl właściciela produktu	265
Synchronizacja w ciągu jednej godziny dziennie	266
Nexus	267
Zespół integracyjny Nexus	268
Artefakty Nexusa	268
Wydarzenia w Nexusie	269
Scaled Agile Framework (SAFe)	270
ART	270
Planowanie przyrostu programu	271
Upoważnienie	271
Złożoność	272

ROZDZIAŁ 14:	Kadry i finanse	273
	Kadry i Scrum	273
	Tworzenie właściwej kultury	274
	Kadry oraz istniejące struktury organizacyjne	276
	Kadry i Scrum a zatrudnianie pracowników	278
	Oceny wydajności	279
	Finanse	284
	Przyrostowe finansowanie	285
	Scrum i budżety	288
	CapEx i OpEx	288
ROZDZIAŁ 15:	Rozwój biznesu	291
	Ewolucja marketingu	292
	Scrum dla marketingu	293
	Ustalanie mapy drogowej do wartości	295
	Wyznaczanie celów	295
	Narzędzia marketingowe	297
	Kanwa produktu	297
	Mapa klienta	299
	Persony	301
	Scrum w działaniu (marketing)	301
	CA Technologies	302
	Luka między marketingiem a sprzedażą	303
	Scrum dla sprzedaży	303
	Proces sprzedaży w Scrumie	304
	Określanie mapy drogowej do wartości (sprzedaży)	305
	Scrum w działaniu (sprzedaż)	306
ROZDZIAŁ 16:	Obsługa klienta	311
	Klienci: najważniejsi interesariusze	312
	Zagadka usług	313
	Przeciążenie informacyjne	313
	Scrum i obsługa klienta	314
	Kontrola i adaptacja dzięki informacjom zwrotnym	314
	Rejestr produktu w kontekście obsługi klienta	316
	Definicja ukończenia w kontekście obsługi klienta	317
	Spojrzenie do wewnątrz	317
	Scrum w działaniu w obsłudze klienta	318

CZĘŚĆ 5: SCRUM W CODZIENNYM ŻYCIU 321

ROZDZIAŁ 17: **Randki i życie rodzinne 323**

Odnalezienie miłości ze Scrumem	324
Ustalenie celu końcowego	325
Warstwy randek	326
Odkrywanie towarzystwa i Scrum	327
Randkowanie ze Scrumem	328
Zespołowe zwycięstwo	329
Skoncentrowanie versus wielozadaniowość	329
Planowanie ślubu ze Scrumem	330
Scrum a rodzina	332
Ustalanie strategii i celów rodzinnych	333
Planowanie i ustalanie priorytetów	334
Komunikacja z użyciem Scruma	337
Inspekcja i adaptacja dla rodzin	339
Sprawienie, że obowiązki domowe stają się łatwe i przyjemne	340

ROZDZIAŁ 18: **Scrum dla celów życiowych 343**

Przejście na emeryturę	343
Oszczędzanie na czarną godzinę	344
Oszczędzanie na emeryturę	345
Zapewnienie sobie wolności finansowej	346
Zmniejszenie zadłużenia	347
Holistyczne podejście do celu finansowego	348
Osiąganie celów związanych z kondycją i masą ciała	349
Zachowanie równowagi w życiu	351
Planowanie podróży	353
Szkoła i studia	356
Wczesna nauka	356
Ukończenie szkoły średniej	357
Osiągnięcia na studiach	360

CZĘŚĆ 6: DEKALOGI 363

ROZDZIAŁ 19: **Dziesięć kluczowych zalet Scruma 365**

Wyższa satysfakcja klientów	365
Lepsza jakość produktu	366
Zmniejszone ryzyko	366
Lepsza widoczność wydajności	367
Zwiększona kontrola inwestycji	368
Lepsza współpraca i zwiększona odpowiedzialność	369
Bardziej istotne wskaźniki	369

	Lepsza przewidywalność	371
	Zoptymalizowane struktury zespołów	371
	Wyższe morale zespołu	372
ROZDZIAŁ 20:	Dziesięć kluczowych czynników umożliwiających zastosowanie Scruma	373
	Dedykowani członkowie zespołu	373
	Środowisko współpracy	374
	Ukończone, czyli nadające się do wydania	375
	Upoważniony właściciel produktu	375
	Nie ignoruj rzeczywistości	376
	Jasny cel i jasna mapa drogowa produktu	376
	Wszechstronność dewelopera	376
	Wpływ Scrum mastera	377
	Wsparcie liderów w procesie uczenia się	377
	Wykorzystanie ekspertów branżowych	378
ROZDZIAŁ 21:	Dziesięć kluczowych zasobów Scruma	379
	Scrum dla bystrzaków — ściąga	379
	Przewodnik po Scrumie	379
	Scrum Alliance	380
	Agile Alliance	380
	Business Agility Institute	381
	State of Agile Report	381
	ScrumPLoP	381
	Zasoby certyfikacyjne	381
	Skalowanie zasobów Scruma	382
	Platinum Edge	383

W TEJ CZĘŚCI:

- » Połączymy Scruma z zasadami zwinnego rozwoju produktu.
- » Wykorzystamy ciągłe informacje zwrotne dzięki transparentności oraz adaptacji, żeby podnieść wskaźniki sukcesu w kontekście celów produktowych.
- » Staniemy się taktycznie elastyczni, żeby stworzyć strategiczną stabilność.

- » Dostrzeżemy istotne zasady Scruma
- » Zidentyfikujemy wartości oraz strukturę Scruma

Rozdział 1

Podstawy Scruma

Scrum to ramy postępowania oparte na empirii, co oznacza, że osoby stosujące Scruma czerpią wiedzę z realnych doświadczeń i na tej podstawie podejmują decyzje. To sposób na organizację pracy — wprowadzenie nowego modelu smartfona, koordynację przyjęcia urodzinowego córki w piątej klasie lub sprawdzenie, czy Twoje podejście przynosi zamierzone rezultaty.

Jeśli musisz coś zrobić, Scrum zapewnia strukturę pozwalającą zwiększyć wydajność i prowadzi do lepszych wyników. W ramach Scruma króluje zdrowy rozsądek. Skupiasz się bowiem na tym, co można zrobić dzisiaj, z myślą o podzieleniu przyszłej pracy na łatwe do wykonania części. Możesz natychmiast zobaczyć, jak dobrze działają podjęte przez Ciebie wysiłki, a kiedy natrafisz na brak efektywności w swoim podejściu, Scrum pozwoli Ci się z tym uporać, wprowadzając w klarowny i szybki sposób korekty.

Chociaż początków empirycznego sterowania procesami można się już doszukiwać u zarania dziejów sztuki, to jednak jego współczesne zastosowanie wywodzi się z modelowania komputerowego. Na przykład w rzeźbiarstwie dłubiesz, sprawdzasz wyniki, wprowadzasz niezbędne poprawki i dłubiesz jeszcze trochę. Model ekspozycji empirycznej oznacza obserwowanie lub doświadczanie rzeczywistych wyników, a nie symulowanie ich na podstawie badań lub wzoru matematycznego, a następnie podejmowanie decyzji na podstawie tych doświadczeń. W Scrumie dzielisz swoją pracę na części, względem których można podjąć działania, obserwując przy tym na każdym kroku osiągnięte wyniki. Takie podejście pozwala na natychmiastowe wprowadzenie niezbędnych zmian, aby nie zbaczać z kursu.

Podstawy z lotu ptaka

Scrum nie jest żadną metodyką (ani metodologią), to nowy sposób myślenia. Nie jest to podejście typu „krok po kroku”, w którym kończysz z produktem lub wynikiem; to proste ramy dla jasnego zdefiniowania odpowiedzialności i zorganizowania pracy do wykonania, abyś był skuteczniejszy w ustalaniu priorytetów i wydajniejszy w realizacji wybranych prac. Ramy postępowania są mniej nakazowe niż metodyki i zapewniają odpowiednią elastyczność dla procesów, struktur i narzędzi, które je uzupełniają. Przy takim podejściu można wyraźnie zaobserwować i przyjąć uzupełniające się metody i praktyki oraz szybko stwierdzić, czy osiąga się rzeczywiste, namacalne postępy. Wytwarzasz nadające się do użycia wyniki w ciągu tygodni, dni lub (w niektórych przypadkach) godzin.

Podobnie jak proces budowy domu, cegła po cegle, Scrum jest podejściem iteracyjnym i przyrostowym. Daje to wczesne empiryczne dowody na wydajność i jakość. Role są wyraźne i samodzielne, jednostki zaś i zespoły otrzymują wymaganą autonomię oraz narzędzia do wykonania pracy. Długie sprawozdania z postępów, zbędne spotkania i rozdęte warstwy kierownicze nie istnieją. Scrum to podejście, które powinieneś stosować, jeśli chcesz po prostu wykonać zadanie.



SPRAWY
TECHNICZNE

Scrum to termin pochodzący z rugby, która (jak powszechnie wiadomo) nie jest grą dla mięczaków. Tak zwane młyny (ang. *scrums*) są tworzone z napastników jednej drużyny, którzy mają splecione ramiona z głowami skierowanymi w dół i którzy to napierają przeciwko napastnikom z drużyny przeciwnej, również mającym splecione ramiona z głowami skierowanymi w dół. Następnie piłka zostaje rzucona w środek tej mocno skondensowanej grupy sportowców. Chociaż każdy członek zespołu gra na unikalnej pozycji, wszyscy odgrywają zarówno role w ataku, jak i w obronie, a także współpracują ze sobą, żeby przemieścić piłkę po boisku. Podobnie jak rugby, Scrum opiera się na utalentowanych ludziach o różnych obowiązkach i domenach, którzy ściśle współpracują w swoich zespołach, dążąc do wspólnego celu.

Chcemy podkreślić — i dlatego dwie trzecie niniejszej książki jest właśnie o tym — że jedną z najbardziej pomijanych cech Scruma jest jego niesamowita wszechstronność. Ludzie, którzy coś tam wiedzą o Scrumie, co do zasady sądzą, że jest on dostosowany do rozwoju oprogramowania, teleinformatyki (IT) lub zastosowań technicznych, ale to tylko wierzchołek góry lodowej. Zastosowania dla Scruma można znaleźć dosłownie wszędzie — zarówno w dużych, jak i małych projektach, przy kwestiach technologicznych, artystycznych, społecznych, a nawet w sprawach osobistych. W rozdziałach od 8. do 18. pokazujemy, jak to zrobić. Ostrzegamy jednak: Scrum zapewnia tak fascynujące ramy postępowania, że będziesz je stosował do trenowania drużyny piłkarskiej swojego dziecka, planowania patroli straży sąsiedzkiej, a nawet zwiększania efektywności swojego harmonogramu ćwiczeń!

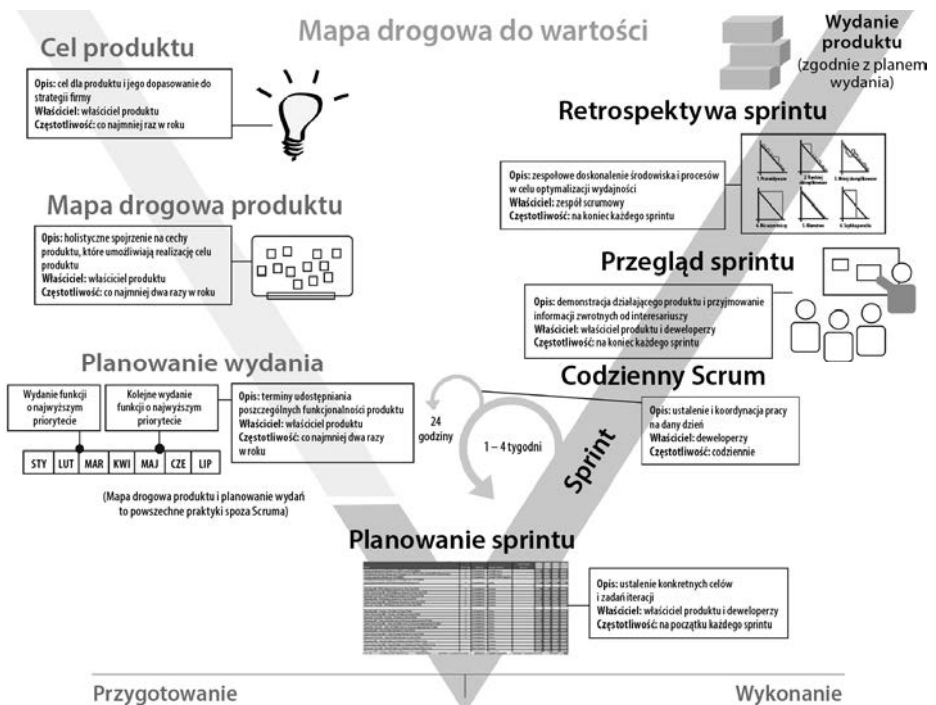
Mapa drogowa do wartości

W całej książce omawiamy techniki, które część ekspertów stosuje jako powszechne rozszerzenia praktyki scrumowej. Techniki te uzupełniają, a nie zastępują, scrumowe ramy postępowania. Wskazujemy na różnice, gdy takowe występują. Wszystkie wspólne praktyki, które włączamy i zalecamy, wypróbowaliśmy i przetestowaliśmy — zawsze ze świadomością, że wychodzą poza podstawowe scrumowe ramy postępowania i że sam powinieneś rozważyć, czy je zastosować w swojej sytuacji.

Tę agregację scrumowych i sprawdzonych wspólnych praktyk nazywamy *mapą drogową do wartości*. Ta mapa drogowa składa się z siedmiu elementów, które poprowadzą Cię przez cel Twojego produktu do poziomu zadania i z powrotem w ciągłym, iteracyjnym i przyrostowym procesie inspekcji oraz adaptacji. Innymi słowy, mapa drogowa do wartości pomaga zobaczyć, co chcesz osiągnąć, i stopniowo rozbić ten cel na części w cyklu iteracyjnym, który pozwala osiągać rzeczywiste wyniki każdego dnia, tygodnia i miesiąca.

Czy to znajome uczucie, że od lat masz z tyłu głowy pomysł, który może przynieść potencjalnie miliardowe zyski? Podążaj za mapą drogową do wartości. Pokaże Ci ona realność lub nierealność Twojego pomysłu i to, gdzie należy wprowadzić poprawki — krok po kroku, kawałek po kawałku.

Rysunek 1.1 przedstawia holistyczne spojrzenie na mapę drogową do wartości. Pokazuje, że zaczynasz od celu produktu, pracujesz przez planowanie, a następnie wchodzisz w cykliczny świat sprintów, przeglądów i retrospektyw.

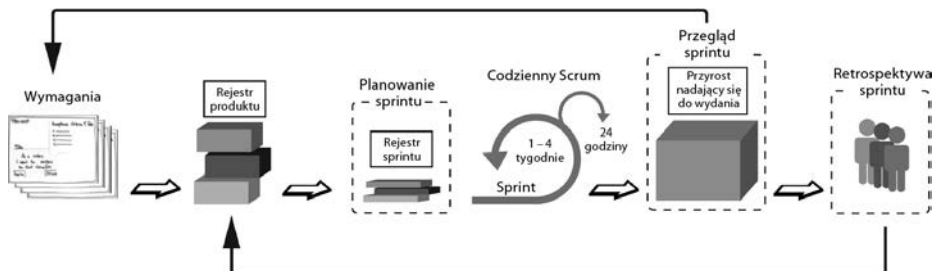


RYSUNEK 1.1. Mapa drogowa do wartości

Przegląd Scruma

Proces scrumowy jest prosty i kolisty, ze stałymi i przejrzystymi elementami inspekcji i adaptacji. Po pierwsze, tworzy się i utrzymuje celowo uporządkowaną listę rzeczy do zrobienia — zwaną **rejestr produktem**. Następnie wybierane są elementy o najwyższym priorytecie na stały, regularny okres — tzw. *sprint* — podczas którego zespół scrumowy dąży do osiągnięcia wcześniej ustalonego, wspólnie uzgodnionego celu sprintu.

Rysunek 1.2 przedstawia przegląd Scruma.



RYSUNEK 1.2. Uproszczony przegląd wydarzeń i cykli Scruma

Proces scrumowy pozwala na szybkie dostosowanie się do zmieniających się sił rynkowych, ograniczeń technicznych, przepisów, innowacji, preferencji rodzinnych i prawie wszystkiego, co tylko można sobie wyobrazić. Kluczowy w tym kontekście jest ciągły proces pracy nad sprawami o najwyższym priorytecie aż do ich ukończenia. Każdy z elementów o najwyższym priorytecie zostaje w pełni rozwinięty i przetestowany w kolejnych etapach:

1. Opracowanie wymagań
2. Projekt
3. Rozwój
4. Kompleksowe testowanie
5. Integracja
6. Dokumentacja
7. Zatwierdzenie



ZAPAMIĘTAJ

Siedem kroków pozwalających na pełne zbudowanie zakresu każdego wymagania wykonuje się dla każdej pozycji. Każde z wymagań przyjętych podczas sprintu, niezależnie od tego, jak jest małe lub duże, musi zostać w pełni zbudowane, przetestowane i zatwierdzone lub odrzucone. Kiedy element rejestru zostaje zatwierdzony i uznany za „nadający się do wydania”, wiesz, że działa. Nadzieja i zgadywanie zostają usunięte z równania i zastąpione rzeczywistością. Następnie przedstawiasz te namacalne wyniki interesariuszom, żeby uzyskać od nich informacje zwrotne.

Ta informacja zwrotna generuje nowe pozycje, które umieszcza się w rejestrze produktu i którym nadaje się odpowiedni priorytet w stosunku do istniejących znanych prac.



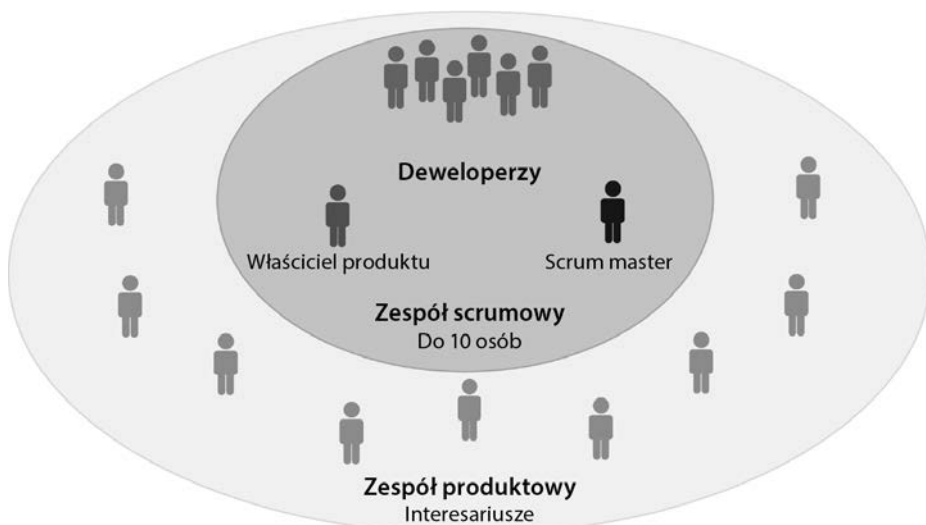
WSKAZÓWKA

Co jest ważniejsze: wydajność czy skuteczność? Krótka piłka: skuteczność — czyli praca nad właściwą rzeczą we właściwym czasie. Nie martw się o wydajność, dopóki się nie dowiesz, jak być skutecznym. Bardzo wydajny zespół pracujący nad niewłaściwymi sprawami (czyli nieskuteczny zespół) to strata czasu. Superskuteczny zespół może się jednak łatwo nauczyć wydajności. Zawsze pracuj najpierw nad właściwymi rzeczami. Jak powiedział ekonomista i autor książek o zarządzaniu Peter F. Drucker: „Nie ma nic bardziej bezużytecznego od wydajnego robienia tego, co w ogóle nie powinno być robione”.

Cykl scrumowy jest uruchamiany raz po raz. Stały przepływ informacji zwrotnych i nacisk na rozwój tylko tych elementów, które mają najwyższy priorytet, pomaga odzwierciedlić to, czego szukają klienci, dostarczyć im to szybciej i z wyższą jakością.

Zespoły scrumowe

Niezależnie od tego, jaki jest zakres Twojego produktu, Twój zespół scrumowy będzie miał podobne cechy. Rozmiary zespołów nieco się różnią, ale role lub odpowiedzialności pozostają takie same. Konkretny zakresy odpowiedzialności omawiamy szczegółowo w całej książce. Rysunek 1.3 przedstawia zespół scrumowy.



RYСУNEK 1.3. Zespół scrumowy ma w swoim centrum deweloperów (programistów)

Deweloperzy są sercem zespołu scrumowego — ludźmi, którzy pracują razem, żeby stworzyć produkt, usługę lub rozwiązanie. Pracują bezpośrednio z właścicielem produktu i Scrum masterem, którzy wyrównują priorytety biznesowe i rozwojowe organizacji oraz eliminują czynniki rozpraszające uwagę, dzięki czemu deweloperzy mogą się skupić na „opracowaniu” wysokiej jakości rezultatu.



ZAPAMIĘTAJ

Nie daj się zwieść terminowi „deweloper”, myśląc, że odnosi się on tylko do rozwoju oprogramowania. Deweloperzy w zespole scrumowym to po prostu ludzie z umiejętnościami potrzebnymi do wzięcia pomysłu i „rozwinięcia” go w coś wartościowego dla klienta. Ktoś, kto pisze kod programistyczny, jest tylko jednym z przykładów dewelopera w Scrumie. Istnieje wiele innych zestawów umiejętności, które może posiadać deweloper w zespole scrumowym: testowanie, pisanie, konfigurowanie, formowanie, woskowanie, uczenie, projektowanie i tak dalej. Słowa „deweloper” używamy w całej tej książce dla uproszczenia, a nie po to, żeby wykluczać.

Interesariusze nie są rolami scrumowymi, ale uwzględniamy ich na rysunkach 1. – 3., ponieważ mają wpływ na Twój produkt, Twoją usługę lub Twoje rozwiązanie. Interesariusze mogą być wewnętrzni lub zewnętrzni. Dział marketingu, prawnicy, członkowie zespołu ds. zgodności, teściowie, a zwłaszcza użytkownicy i klienci to przykłady interesariuszy.

Sam zespół scrumowy ma jednak ostateczną odpowiedzialność. Członkowie zespołu samodzielnie zarządzają, żeby się dowiedzieć, jak osiągnąć swoje cele w środowisku, w którym się znajdują.

Zarządzanie

Scrum ma trzy zakresy odpowiedzialności, które są równe statusem, ale oddzielne i niezależne w funkcji:

- ▶▶ **Właściciel produktu:** odpowiada za *dłaczego, co i kiedy* (ale nie za *ile*)
- ▶▶ **Deweloperzy:** odpowiadają za *jak i ile*
- ▶▶ **Scrum master:** odpowiada za *usprawnianie* oraz stworzenie *środowiska potrzebnego do osiągnięcia sukcesu*

Każda rola ma zdefiniowany cel — bezpośrednio zaprojektowany, żeby zwiększyć produktywność zespołu.

Twórcy Scruma nie wymyślili tych zakresów odpowiedzialności przypadkowo, ale dzięki wieloletniemu doświadczeniu w pracy ze wszystkimi rodzajami zespołów. Widzieli dobre, złe i brzydkie kombinacje, a także stwierdzili, że najlepsze wyniki pochodzą z tych trzech zakresów odpowiedzialności.



WSKAZÓWKA

Zalecamy, żeby każda osoba w zespole scrumowym była pełnoetatowym uczestnikiem oddelegowanym tylko i wyłącznie na potrzeby realizacji celów zespołu scrumowego. Nie marnuj potencjału swojego zespołu, każąc jego członkom zajmować się różnymi sprawami naraz, ani też nie korzystaj z graczy w niepełnym wymiarze godzin. Ile profesjonalnych drużyn piłkarskich ma zawodników grających w niepełnym wymiarze godzin lub takich, którzy są członkami kilku różnych drużyn? Żadna!



ZAPAMIĘTAJ

W Scrumie nikt nie stoi ponad innymi. Każdy jest równy; nikt nie jest szefem ani podwładnym dla nikogo innego w zespole. „My” to kluczowe słowo operacyjne, a nie „ja”. Zespoły scrumowe rozwijają się dzięki bezpieczeństwu psychologicznemu, podatności na zranienie i zaufaniu — czyli dzięki kluczowym atrybutom zespołu składającego się z równych członków.

Scrumowe ramy postępowania

Scrum to ramy postępowania, które zapewniają jasność zakresów odpowiedzialności poprzez role, widoczność poprzez artefakty oraz możliwości inspekcji i adaptacji poprzez wydarzenia. W ramach tej struktury Scrum jest pojemnikiem dla innych praktyk, procesów i narzędzi, które są odpowiednie do zaspokojenia specyficznych potrzeb zespołu, organizacji, produktu lub usługi.



ZAPAMIĘTAJ

Scrum ma:

- ▶▶ Pięć wartości
- ▶▶ Trzy zakresy odpowiedzialności
- ▶▶ Trzy artefakty
- ▶▶ Pięć wydarzeń

Każdy element ram postępowania wpisuje się w proces scrumowy, który jest iteracyjny i przyrostowy. Przyrostowo tworzysz i ulepszasz swój produkt, a także przyrostowo ulepszasz swój proces i swoje środowisko, korzystając z tych prostych ram, jak opisano poniżej:

▶▶ Wartości

- Zobowiązanie
- Skupienie
- Otwartość
- Szacunek
- Odwaga

▶▶ Zakresy odpowiedzialności

- Właściciel produktu
- Deweloperzy
- Scrum master

▶▶ Artefakty

- Rejestr produktu
- Rejestr sprintu
- Przyrost

▶▶ Wydarzenia

- Sprint
- Planowanie sprintu
- Codzienny Scrum
- Przegląd sprintu
- Retrospektywa sprintu



SPRAWY
TECHNICZNE

W świecie Scruma **artefakty** to listy prac do wykonania lub produktów pracy, które wykonano oraz uznano za wartościowe i możliwe do wykorzystania. W przeciwieństwie do artefaktów archeologicznych, artefakty scrumowe nie są „wryte w kamieniu”. Zespoły scrumowe nieustannie sprawdzają i oceniają artefakty, żeby się upewnić, że „kopią” w dobrym kierunku.

Udane wdrożenie scrumowych ram postępowania zależy od zdolności ludzi do przyjęcia pięciu wartości scrumowych do własnej kultury i sposobu myślenia. Nowy sposób pracy wymaga zmiany codziennych nawyków zespołów i jednostek.

Każda rola, każdy artefakt i każde wydarzenie w Scrumie ma określony cel. Umieszczasz swoją pracę w scrumowych ramach postępowania, poruszając się po mapie drogowej do wartości (omówionej wcześniej w tym rozdziale), ale rzeczywiste narzędzia i techniki realizacji celów są Twojego autorstwa. Scrum nie mówi Ci, jak masz osiągnąć swój cel; zapewnia jedynie ramy, w których możesz wyraźnie zobaczyć, co robisz.



ZAPAMIĘTAJ

Scrum to empiryczne ramy postępowania w zakresie sterowania procesami. Scrum jest obojętny procesowo, tzn. nie powie Ci, jakich procesów masz użyć, żeby wygenerować wyniki.

Scrum jest prosty, ale nie jest łatwy. Scrum jest bardzo podobny do dochodzenia do formy fizycznej. Teoria głosi bowiem, że trzeba ćwiczyć więcej i spożywać mniej kalorii — jednak z praktyki wynika, że ów proces może być bardziej złożony.

Poniżej przedstawiamy kilka wspólnych praktyk, które uzupełniają Scruma i przyczyniają się do osiągnięcia niesamowitych sukcesów. (Elementy dodatkowe zaznaczono kursywą.) W tym miejscu rozszerzyliśmy scrumowe ramy postępowania o zalecane praktyki:

» Zakresy odpowiedzialności

- o Właściciel produktu
- o Deweloperzy
- o Scrum master
- o *Interesariusze*
- o *Mentor scrumowy*

» Artefakty

- o Cel produktu
- o *Mapa drogowa produktu*
- o Rejestr produktu
- o *Plan wydań*
- o Rejestr sprintu
- o Przyrost produktu

» Wydarzenia

- o *Planowanie produktu*
- o *Planowanie wydania*
- o Sprint
- o Planowanie sprintu
- o Codzienny Scrum
- o Przegląd sprintu
- o Retrospektywa sprintu

Ramy postępowania nadal są proste, ale zawierają dodatkowe role, artefakty i wydarzenia zaprojektowane w celu ułatwienia procesu. W całej książce omawiamy te role, artefakty i wydarzenia.

POCZĄTKI SCRUMA

Mimo że prawie 100 lat zajęła droga do stworzenia pierwszych agile'owych ram postępowania, z których korzystamy dzisiaj, pierwszy zespół scrumowy został stworzony przez Jeffa Sutherlanda w 1993 roku po tym, gdy ten zastosował koncepcje nakreślone w opublikowanym w 1986 roku w „Harvard Business Review” artykule zatytułowanym *The New New Product Development Game*. Wraz ze współtwórcą Scruma Kenem Schwaberm Jeff sformalizował scrumowe ramy postępowania na OOPSLA '95 (International Conference on Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications) — międzynarodowej konferencji poświęconej programowaniu obiektowemu, systemom, językom i aplikacjom.

Festiwal feedbacku

Jedną z wyraźnych przewag Scruma nad innymi ramami postępowania jest pętla feedbacku (informacji zwrotnej), która wcześniej i stale mówi Ci o tym, co działa, co nie działa, czego brakuje i co jest nadzwyczajne.

Regularnie generowane są informacje zwrotne od członków zespołu scrumowego, interesariuszy i klientów. Sam proces przebiega mniej więcej tak:

1. Deweloperzy otrzymują codziennie informacje zwrotne w trakcie tworzenia swojego produktu lub usługi.
2. Bezpośrednia codzienna interakcja zachodzi pomiędzy właścicielem produktu a deweloperami w celu uzyskania odpowiedzi oraz informacji zwrotnych na miejscu.
3. Właściciel produktu dostarcza bezpośrednich informacji zwrotnych, ponieważ akceptuje lub odrzuca każdy ukończony element rejestru.

4. Na koniec każdego sprintu wewnętrzni interesariusze przekazują informacje zwrotne.
5. Na koniec każdego wydania informacja zwrotna jest przekazywana przez rynek zewnętrzny.

Z modelu Scruma można wynieść więcej niż z tradycyjnych modeli zarządzania projektami, ponieważ Scrum kładzie nacisk na wyniki, a nie na rozwój artefaktów, dostarczając namacalne, zweryfikowane produkty, a nie opasłe tomszcza pełne raportów mówiących o tym, co jest możliwe. Otrzymujesz regularne informacje zwrotne po drodze, co umożliwia Ci stopniowe wprowadzanie produktu lub usługi na rynek tak szybko, jak to możliwe.

W końcu nie zastanawiasz się, czy wyprodukowałeś to, czego chcą Twoi klienci; przez cały czas komunikowałeś się z nimi i otrzymywałeś od nich informacje zwrotne. Proces inspekcji i adaptacji przeprowadzono z Twojej inicjatywy, a Ty dostarczasz to, o co faktycznie prosili Twoi klienci.

Agile'owe korzenie

W zrozumieniu Scruma może pomóc zanurzenie się w szerszym świecie technik agile'owych, ponieważ Scrum jest jednym z wielu podejść mających wspólne cechy zwinności.

Agile to określenie podejścia, które jest zgodne z wartościami Manifestu Agile i Dwunastoma Zasadami Manifestu Agile, które przedstawiamy w tym rozdziale. Scrum jest jednym z podejść agile'owych.



WSKAZÓWKA

Dokładne spojrzenie na agile'owe techniki można znaleźć w *Zwinnym zarządzaniu projektami dla bystrzaków*, trzecim wydaniu, autorstwa Marka Laytona, Steve'a Ostermillera i Deana Kynastona.

Trzy filary usprawnień

Empiryczny model kontroli procesu jest bezpiecznie posadowiony na trzech filarach, które są wspólne dla technik agile'owych, w tym dla Scruma. Są to:

- ▶▶ Transparentność
- ▶▶ Inspekcja
- ▶▶ Adaptacja

Transparentność

Jedną z cech wyróżniających techniki agile'owe jako takie — w szczególności w Scrumie — jest transparentność (przejrzystość). Gdy kanały komunikacji są jasne i dostępne, informacje szybko się rozchodzą. Wszyscy zaangażowani wiedzą, co zostało zrobione, nad czym się obecnie pracuje, co zostało do zrobienia i jakie

przeszkody pojawiły się na drodze do celu. Już na samym początku otrzymujesz rzeczywiste wyniki, które są potwierdzane i zatwierdzane lub odsyłane w celu wprowadzenia poprawek. Teraz zwłoka między datą rozpoczęcia a możliwymi do wykorzystania wynikami to raczej dni niż miesiące.

W transparentności nie chodzi tylko o to, by szybko zobaczyć wyniki. Każdy musi patrzeć na nie przez to samo szkło powiększające. Współdzielili się ramy postępowania (takie jak Scrum) wraz z uzgodnioną definicją *ukończenia*. Zarówno obserwatorzy, jak i uczestnicy mogą zobaczyć, co zostało osiągnięte i jak interpretować wyniki przy użyciu wspólnego języka.

Inspekcja

W kolejnych rozdziałach dowiesz się, że cele i wyniki są rozbijane na najmniejsze możliwe do zrealizowania części (elementy rejestru produktu, powszechnie ujmowane jako historyjki użytkownika; zob. rozdział 3.). Cele ustala się w ramach iteracji o stałej długości, zwanych sprintami. Po wykonaniu każdego elementu sprawdza się go, żeby się upewnić, że działa i robi to, czego oczekuje klient.

Inspekcje te przeprowadzają osoby będące najbliżej samej pracy — czyli te, które ją wykonują, i te, które reprezentują klienta. Proces ten eliminuje opóźnienia, jakie wiążą się z wykonaniem zadania przez osobę z zewnątrz, a także oznacza, że wszelkie zmiany mogą być dokonywane szybko, ponieważ wymagana wiedza jest pod ręką.

Adaptacja

Jeśli inspekcja wykaże nieścisłości i/lub nieefektywność — to znaczy jeśli funkcja lub pożądane rezultaty nie są właściwe — należy dokonać adaptacji. Adaptacja powinna nastąpić jak najszybciej i przed przejściem do kolejnego punktu działania na liście rzeczy do zrobienia. Innymi słowy, kiedy ruszasz do przodu, wiesz, że wszystko za Tobą funkcjonuje poprawnie.

Scrum umożliwia natychmiastowe przeprowadzanie inspekcji oraz dokonywanie adaptacji na poziomie zespołu i produktu lub usługi poprzez przeglądy sprintu, retrospektywy sprintu i codzienne Scrumy (zob. rozdziały 6. i 7.).

Jeden Manifest Agile

Scrum to ramy postępowania, a nie metodyka (ani też metodologia) typu „krok po kroku”. Nadal musisz myśleć i dokonywać wyborów. Częścią zalet scrumowych ram postępowania jest to, że są one celowo niekompletne. Pozwala to podejmować najlepsze decyzje zależnie od rzeczywistości, w której się znajdujesz.

W 2001 roku 17 ekspertów od oprogramowania i projektów zgodziło się co do czterech wartości, które łączyły ich eksperymenty i podejścia. Wartości te są znane jako *Manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania* (potocznie nazywany *Manifestem Agile*):

Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych. W wyniku swojej pracy zaczęliśmy bardziej cenić:

- ▶▶ Ludzi i interakcje niż procesy i narzędzia
- ▶▶ Działające oprogramowanie niż szczegółową dokumentację
- ▶▶ Współpracę z klientem niż negocjowanie umów
- ▶▶ Reagowanie na zmiany niż realizację założonego planu

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Agile Manifesto © 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

Mimo że Manifest Agile i zasady napisali eksperci od oprogramowania dla ekspertów od oprogramowania, wartości pozostają ważne dla każdego projektu scrumowego, w który się zaangażujesz. Na przykład Globalny System Pozycjonowania (ang. *Global Positioning System*, GPS) został zaprojektowany przez wojsko i dla wojska, ale to nie znaczy, że nie można z niego korzystać, gdy jedzie się do nieznanej dotychczas dzielnicy miasta.



WSKAZÓWKA

Więcej informacji na temat Manifestu Agile i jego autorów można znaleźć na stronie <http://agilemanifesto.org>.

Dwanaście Zasad Manifestu Agile

Autorzy Manifestu Agile uzgodnili również Dwanaście Zasad Manifestu Agile. Możesz użyć tych zasad, żeby się upewnić, że Twoje podejście jest wierne zwinnym wartościom:

1. Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania.
2. Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany, by zapewnić klientowi konkurencyjność.
3. Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach. Im częściej, tym lepiej.
4. Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle ze sobą współpracować w codziennej pracy przez cały czas trwania projektu.
5. Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadanie.
6. Najbardziej efektywnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz.
7. Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu.
8. Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymywać równe tempo pracy.

9. Ciągłe skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.
10. Prostota — sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy — jest kluczowa.
11. Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.
12. W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.



ZAPAMIĘTAJ

Zasady się nie zmieniają, ale narzędzia i techniki do ich stosowania — już tak. Podczas gdy niektóre zasady wyraźnie odnoszą się do rozwoju oprogramowania, ich zastosowanie jest znacznie szersze. Spróbuj zastąpić słowo „oprogramowanie” innymi słowami, właściwymi dla Twojego kontekstu, takimi jak „produkt”, „rozwiązanie”, „funkcjonalność”.

Niektóre z zasad są łatwiejsze do wdrożenia niż inne. Zastanówmy się nad zasadą nr 2. Może niektóre osoby z Twojej firmy (albo grupy czy też rodziny) są otwarte na zmiany i nowe pomysły. Dla nich Scrum jest naturalny i są gotowe, żeby zacząć działać. Ale inne mogą być bardziej odporne względem zmian.

Zastanówmy się również nad zasadą nr 6. Praca twarzą w twarz może nie być możliwa. Dzięki internetowi, pandemii i globalizacji sił roboczych możesz mieć członków zespołu od Bombaju poprzez Warszawę aż po Miami. Można rozważyć kilka rozwiązań w zakresie wideokonferencji, ale żadne z nich nie jest zgodne z intencją zasady nr 6 i żadne nie jest tak dobre jak komunikacja twarzą w twarz. Niezależnie od tego może się okazać, że w rzeczywistości tylko Scrum pozwala zmaksymalizować wyniki, nawet gdy zespół jest rozproszony.

W swojej pracy z pewnością natrafisz na wyjątkowe wyzwania. Nie pozwól, żeby chwilowe trudności lub mniej korzystny (od zakładanego) scenariusz rozłożyły Cię na łopatki lub spowodowały, że Twoja praca będzie na tym cierpieć. Częścią zabawy, która wiąże się z używaniem Scruma, jest rozpracowywanie problemów, żeby uzyskać pożądane rezultaty. Trzymaj się tych 12 zasad, a Twój zespół szybko osiągnie wysokiej jakości wyniki.

PIANKOWE WYZWANIE

W 2010 roku autor i mówca Tom Wujec wygłosił niezwykły wykład na TED zatytułowany *The Marshmallow Challenge* (w wolnym tłumaczeniu „piankowe wyzwanie”), w którym omówił ćwiczenie projektowe opracowane przez projektanta Petera Skillmana. W tym ćwiczeniu małe grupy uczestników mają 18 minut na zbudowanie stojącej konstrukcji o jak największej wysokości przy użyciu dziwnych, minimalistycznych narzędzi: 20 pałeczek spaghetti, 1 metra taśmy, 1 metra sznurka i jednej pianki (spożywczej). Wujec zaczął przydzielać to zadanie do wykonania i analizować wyniki. Większość grup zmagala się ze stworzeniem czegokolwiek wysokiego lub stabilnego. Członkowie grupy przedyskutowali różne opcje, zaplanowali ostateczny projekt i złożyli go, tylko po to, by się przekonać, że konstrukcja nie wytrzyma, ponieważ pominieli pewien istotny aspekt.

Najgorzej wypadły grupy złożone z niedawnych absolwentów szkół biznesowych. Najlepiej zaś wypadły przedszkolaki, które konsekwentnie tworzyły wyższe i bardziej kreatywne konstrukcje.

Wujec powiedział, że kiedy studenci kierunków biznesowych pracują nad jakimś pomysłem, wierzą, że istnieje tylko jedno „poprawne” rozwiązanie, więc spędzają większość czasu na rozważaniu i planowaniu tego podejścia. Dzieci natomiast zaczęły od zabawy narzędziami. Dowiedziały się, co nie działa, i zmieniły to, a następnie zorientowały się, co działa, i to właśnie zastosowały. Innymi słowy, przez całą drogę budowały prototypy.

W kontekście Scruma warto podkreślić, że inspekcja i adaptacja są naturalnym stanem człowieka. Chcemy robić te rzeczy, ale gdzieś po drodze zostajemy ich oduczeni. Jesteśmy bowiem uczeni tego, że planowanie i wymyślanie jednego rozwiązania jest właściwym sposobem postępowania. Przedszkolaki przypominają nam jednak, że ten sposób myślenia może być błędny.

Trzy platynowe zasady

W Platinum Edge, naszej firmie consultingowo-szkoleniowej, od ponad dwóch dekad pracujemy z agile’owymi organizacjami i zespołami scrumowymi, odbywaliśmy konsultacje z dziesiątkami firm, przedsiębiorstw i organizacji non profit. Wiemy, jak dobrze działają poniższe „platynowe zasady”, ponieważ przekonaliśmy się o ich wartości, asystując przy ich wdrażaniu.

Oto trzy platynowe zasady, które konsekwentnie poprawiały wyniki zespołów:

- ▶▶ Oprzyjcie się formalnościom.
- ▶▶ Myślcie i działajcie jako zespół.
- ▶▶ Raczej wizualizujcie, niż piszcie.

Zasady te można stosować w każdej pracy, a nie tylko przy tworzeniu oprogramowania. Piękno agile’owych technik polega na tym, że nadają się do wszystkiego.

Oprzyjcie się formalnościom

Czy kiedykolwiek widziałeś zwalającą z nóg prezentację i zastanawiałeś się, ile czasu ktoś poświęcił na jej przygotowanie? Nawet nie myśl o robieniu tego ze Scrumem. Możesz to nabazgrać na flipcharcie, przykleić na ścianie, gdzie ludzie będą na to patrzeć, a potem wrócić do tworzenia wartości. Jeśli niezbędna jest dyskusja, pojeżdż do zainteresowanych stron (lub przynajmniej zorganizuj szybką wideokonferencję) i przeprowadź dyskusję. Każda iteracja procesu projektowania zajmuje w kontekście wizualizacji bardzo mało czasu. Poświęć swój cenny czas i wysiłek na osiągnięcie celów, zamiast trwonić go na stylowe prezentacje.

Estetyka jest zbyt często mylona z profesjonalizmem i postępem. W Scrumie jesteś zachęcany do natychmiastowej, bezpośredniej i nieformalnej komunikacji, gdy tylko masz pytanie, oraz do ścisłej współpracy z członkami zespołu w celu zwiększenia efektywności i zaoszczędzenia czasu.



Unikaj tych oto bezproduktywnych pułapek:

- ▶▶ Fantazyjne, czasochłonne prezentacje.
- ▶▶ Długie i/lub pozbawione skupienia spotkania.
- ▶▶ Opasłe tomy z dokumentacją.
- ▶▶ Nadmierny wysiłek uzasadniający postęp.

Podkreślaj te oto czynniki zwiększające produktywność:

- ▶▶ Bądź ledwie wystarczający. We wszystkim praca powinna być ledwie wystarczająca do osiągnięcia celu. (Nie pomył jednak wystarczalności z przeciętnością. Wystarczająco dużo to wystarczająco dużo; więcej to marnotrawstwo, a razem z rozděciem często pojawiają się problemy. Zobacz 10. zasadę Agile wcześniej w tym rozdziale).
- ▶▶ Komunikuj się często ze wszystkimi stronami, żeby zmniejszyć potrzebę obszernych aktualizacji.
- ▶▶ Komunikuj się prosto i bezpośrednio. Jeśli możesz porozmawiać z kimś twarzą w twarz, zrób to.

Znajdź najprostszy sposób, żeby uzyskać to, czego potrzebujesz, zawsze mając na celu dostarczenie najwyższej jakości.



WSKAZÓWKA

W niedługim czasie Twój wytężony wysiłek rozwinię agile'ową kulturę. W miarę jak ludzie będą się edukować w tym procesie i widzieć lepsze wyniki, ich przekonanie do bycia ledwie wystarczającym będzie rosnąć. Tak więc przetrzymaj wszelkie początkowe opory i staw im czoła dzięki edukacji, cierpliwości i konsekwencji.

Myście i działajcie jako zespół

Sercem Scruma jest praca w zespole, co na początku może być wyzwaniem dla tradycyjnych kultur korporacyjnych, w których najbardziej ceni się indywidualny wkład. W Scrumie wyniki przeżywają lub umierają na poziomie zespołu. Wykorzystanie talentu każdej jednostki w zespole sprawia, że praca przechodzi z poziomu przeciętnej do hiperproduktywnej. Jak powiedział Arystoteles: „Całość jest większa niż suma jej części”.

Jak stworzyć taką kulturę zespołową? Same scrumowe ramy postępowania kładą nacisk na pracę zespołową. Przestrzeń fizyczna, wspólne cele i wspólna własność — to wskazuje w kierunku „zespołu”. Dodaj następujące praktyki do swoich scrumowych ram postępowania:

- ▶▶ Zlikwiduj tytuły zawodowe. Nikt nie jest właścicielem obszarów deweloperskich; członkowie zespołu dodają wartość poprzez swoje umiejętności i przez współpracę. Chcemy sytuacyjnego i nieformalnego przywództwa opartego na wiedzy specjalistycznej.

- ▶▶ Sparuj członków zespołu w celu zwiększenia interdyscyplinarnej funkcjonalności i zapewnienia jakości na froncie.
- ▶▶ Zawsze raportuj metryki zespołu, a nie poszczególnych osób czy par.

Raczej wizualizujcie, niż piszcie

Ogólnie rzecz biorąc, ludzie są wzrokowcami; myślą obrazowo i zapamiętują obrazy. Większość dzieci lubi obrazki — wizualne ilustracje tekstu. Dorośli wiele się od nich nie różnią. Prawdopodobnie zaczniemy czytać długi artykuł od przejrzenia ilustracji oraz wykresów, a następnie przeczytamy więcej o tym, co wzbudziło nasze zainteresowanie.

Rysunki, diagramy i wykresy przekazują informacje w sposób natychmiastowy. Raporty pisemne wymagają pozyskania zainteresowania czytelników, które spada wraz z długością raportu.



Twitter był zainteresowany badaniem skuteczności tweetów ze zdjęciami w porównaniu z tymi, które były tylko tekstowe. Firma przeprowadziła badanie z wykorzystaniem SHIFT Media Manager i doszła do ciekawych wniosków. Użytkownicy angażowali się pięć razy częściej, gdy tweety zawierały zdjęcia, w przeciwieństwie do tweetów zawierających sam tekst. A wskaźnik ponownych tweetów i odpowiedzi ze zdjęciami był dwukrotnie wyższy. Jednak koszt za zaangażowanie w tweety ze zdjęciami był o połowę mniejszy niż w przypadku tweetów tylko tekstowych (SHIFT Newsroom, 17 stycznia 2014).

Kiedy to możliwe, zachęcaj swój zespół do wizualnego przedstawiania informacji, nawet jeśli oznacza to szkicowanie diagramu na fizycznej lub wirtualnej tablicy. Jeśli ktoś nie rozumie schematu, może o niego zapytać. Cenna jest też zwykle dyskusja, która jest następstwem pytań. Zmiany można wprowadzać od razu — proste wykresy, diagramy i modele są na wyciągnięcie ręki.

Pięć wartości Scruma

Scrum opiera się na pięciu wartościach, które każdy członek zespołu wykorzystuje do kierowania swoimi decyzjami. Są to:

- ▶▶ Zaangażowanie
- ▶▶ Skupienie
- ▶▶ Otwartość
- ▶▶ Szacunek
- ▶▶ Odwaga

Te wartości to nie jest fizyka jądrowa. Raczej przynależą do znanej kategorii zdrowego rozsądku. A jednak są one krytyczne dla udanego wdrożenia Scruma, więc zasługują na omówienie w tym miejscu.

W kolejnych akapitach przyjrzymy się bliżej każdej z tych wartości, żeby pokazać, jak bardzo są one istotne w Scrumie.

Zaangażowanie

Członkowie zespołu scrumowego muszą być zaangażowani w sukces i siebie nawzajem. Muszą być chętni do tworzenia realistycznych celów i trzymać się ich. Wszyscy muszą brać udział. Scrum to sytuacja „va banque”, w której każdy jest częścią zespołu i pracuje razem z innymi, żeby wypełnić zobowiązania zespołu. Na szczęście model scrumowy gwarantuje, że masz upoważnienie i swobodę, by to właśnie zrobić.

U podstaw Scruma leży wydarzenie sprintu, które omawiamy w rozdziale 5. Sprint wymaga jasnych celów wyznaczonych w ustalonych ramach czasowych. W tym modelu rozbijasz te cele na jak najmniejsze części pracy, zatem wiesz, w co się pakujesz. Wiesz, co jest realne, więc możesz wyznaczać odpowiednie cele i wywiązywać się ze zobowiązań.

Skupienie

Częścią magii Scruma jest to, że jest zbudowany wokół koncepcji skupienia. Skup się na niewielu rzeczach naraz i rób je dobrze. Będziesz miał jasno określoną rolę i jasne cele w ramach tej roli. Twoim zadaniem jest wykorzystanie swojej roli, żeby przyczynić się do osiągnięcia celu. Każdego dnia członkowie zespołu wiedzą, na czym mają się skupić, żeby ten dzień był udany, co jest wyzwalające.

Wcześniej wyznaczyłeś swoje cele i podjąłeś się wykonać określone zobowiązania. Skup się na tych celach i na niczym innym.

Otwartość

Wszystko, co związane z Twoją pracą, jak i z pracą wszystkich innych, jest transparentne i dostępne do inspekcji oraz adaptacji. Cele, wyzwania i postępy każdego zaangażowanego — Ciebie, Twojego szefa, Twoich pracowników, teściów — są otwarte i widoczne. Minęły już czasy niespodzianek za pół roku.

Na szczęście podstawą Scruma są agile'owe filary empirii: transparentność, inspekcja i adaptacja. Promienniki informacji (duże, widoczne wykresy) i analiza w czasie rzeczywistym pozwalają na nieskrępowane działanie. Większość ludzi nie jest przyzwyczajona do takiego poziomu ekspozycji. Ale jak już się to przyjmie w Twojej organizacji, to nikt nie będzie chciał od tego odejść.

Szacunek

Każdy członek zespołu jest dobierany pod kątem jego mocnych stron. W efekcie zespoły scrumowe są zróżnicowane — ich członkowie mają różne osobowości, historie, zestawy umiejętności i perspektywy. Każdy z nich jest niezbędnym do

osiągnięcia sukcesu. Wraz z tymi mocnymi stronami przychodzą też słabości, a także możliwości nauki i rozwoju. Złotą zasadą w ramach Scruma jest to, że każdy uczestnik musi szanować wszystkich innych. Wszyscy szanują siebie nawzajem jako zdolnych, niezależnych ludzi i są jako tacy szanowani przez tych, z którymi pracują.

Harmonia powstaje dzięki synchronizacji ról i umiejętności, co w miarę postępu prac tworzy rytm deweloperski. Jeśli jedna osoba trochę odstaje od tego rytmu, to w Twoim najlepszym interesie jest jej pomóc, ponieważ wszyscy członkowie zespołu są odpowiedzialni jako zespół.

Ludzie chcą wykonywać dobrą pracę — tak już jesteśmy skonstruowani. Jeśli szukasz pozytywów, znajdziesz je. Działa to także w drugą stronę — jeśli szukasz negatywów, to też je znajdziesz. Szacunek jest płomieniem ognia pozytywności.

Odwaga

Scrum polega na podejmowaniu ryzyka. Chodzi o wypłynięcie na nieznane wody. W modelu scrumowym każdy Twój pomysł zostanie zakwestionowany. Żadna procedura nie ma uzasadnienia na zasadzie, że zawsze robiłeś coś w ten sposób. Pożegnaj się z procedurami, które wykonywałeś z przyzwyczajenia, i przywitaj się z procesem, który jest zbudowany na tym, co zespół uważa za skuteczne. Członkowie zespołu scrumowego mają odwagę robić to, co należy, kwestionować status quo, pracować nad trudnymi problemami i wprowadzać innowacyjne sposoby ich rozwiązywania. Filozof Jacob Bronowski mógł mieć na myśli model scrumowy w swojej książce *The Ascent of Man*, kiedy napisał:

Ważne jest, żeby studenci wnosili do swoich studiów pewną łobuzerską, bosą niefrasobliwość; nie są tu po to, żeby czcić to, co znane, ale żeby to kwestionować.

Lenna zostaną zakwestionowane. Zasady zostaną przetestowane. Rutyny zostaną przełamane. Ulepszenia będą miały miejsce. Zmiana może być trudna. Zmiana wymaga odwagi. Potrzeba odwagi, żeby się zaangażować, skupić, być otwartym oraz okazywać szacunek i być go godnym, żeby przyjąć z otwartymi ramionami wszystkie wartości scrumowe.

Scrum wymaga odwagi.

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 

Zastosuj Scruma — w dowolnej branży i w życiu

Książka *Scrum dla bystrzaków* wprowadzi Cię w świat popularnych zwinnych ram postępowania w zakresie zarządzania projektami i pokaże, jak Scrum pomaga w pobudzaniu innowacyjności w każdej firmie lub branży, a nawet w życiu prywatnym. Nie musisz być programistą, by korzystać ze sprintów i z innych cech charakterystycznych dla scrumowej metody. Uratuj więcej istnień ludzkich, polepsz edukację swoich dzieci, zoptymalizuj strategię publikacji, zwiększ lojalność klientów, zarządzaj portfelem emerytalnym, zaplanuj ślub — masz nieograniczone możliwości.

W książce:

- Proste zasady działania Scruma
- Planowanie z wykorzystaniem Scruma
- Zbilansowanie odpowiedzialności za pomocą Scruma
- Ustalanie priorytetów i realizacja celów

Mark C. Layton

jest przedsiębiorcą i instruktorem do spraw certyfikacji z 25-letnim doświadczeniem w projektowaniu organizacyjnym.

Steven J. Ostermiller

jest twórcą społeczności Agile, certyfikowanym trenerem, a także mentorem pomagającym organizacjom i ludziom stać się bardziej agile'owymi.

Dean J. Kynaston

jest coachem, certyfikowanym Scrum masterem i liderem organizacyjnej transformacji Agile.

Cena: 69,00 zł

ISBN 978-83-289-0044-8



9 788328 900448

dla **bystrzaków** Helion