

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



wydanie III

# Zwinne zarządzanie projektami

dla  
**bystrzaków**



Działaj, opierając się  
na postępie

Dostarczaj wartość  
dla klienta w ciągu tygodni,  
a nie miesięcy

Stosuj zwinne zasady  
w praktyce

**Mark C. Layton**

CST, PMP, MBA<sup>2</sup>

**Steven J. Ostermiller**

CST, PMP, ICP-ACC

**Dean J. Kynaston**

CSP-SM, CSP-PO, MBA

Tytuł oryginału: Agile Project Management For Dummies, 3rd Edition

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-289-0045-5

Original English language edition Copyright © 2020 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 © 2020 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 © 2024 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.

SAFe and Scaled Agile Framework are registered trademarks of Scaled Agile, Inc. Certified Scrum Developer, Certified Scrum Product Owner, Certified Scrum Professional, Certified Scrum Trainer, and Certified ScrumMaster are registered trademarks of Scrum Alliance. PMI Agile Certified Practitioner and PMI-ACP are registered trademarks of Project Management Institute, Inc.

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

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/zwzab3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl](mailto:dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl)

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

	<b>O autorach .....</b>	<b>13</b>
	<b>Dedykacja .....</b>	<b>14</b>
	<b>Podziękowania od autorów .....</b>	<b>15</b>
	<b>Wstęp .....</b>	<b>17</b>
<b>CZĘŚĆ 1:</b>	<b>CO OZNACZA ZWINNOŚĆ? .....</b>	<b>21</b>
<b>ROZDZIAŁ 1:</b>	<b>Modernizacja zarządzania projektami .....</b>	<b>23</b>
	Zarządzanie projektem wymagało zmiany .....	24
	Początki współczesnego zarządzania projektami .....	24
	Problem ze status quo .....	25
	Wprowadzenie do zwinnego zarządzania projektami .....	27
	Jak funkcjonują projekty agile'owe .....	29
	Zwinne zarządzanie projektami staje się zwinnym zarządzaniem produktem .....	30
	Różnice pomiędzy zarządzaniem projektem a tworzeniem produktu .....	31
	Dlaczego zwinne tworzenie produktów lepiej się sprawdza .....	32
<b>ROZDZIAŁ 2:</b>	<b>Zastosowanie manifestu i zasad Agile .....</b>	<b>35</b>
	Zrozumienie Manifestu Agile .....	35
	Zarys czterech wartości Manifestu Agile .....	38
	Wartość 1. Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia .....	38
	Wartość 2. Działające oprogramowanie ponad szczegółową dokumentację .....	40
	Wartość 3. Współpraca z klientami ponad negocjację umów .....	43
	Wartość 4. Reagowanie na zmiany ponad realizację planu .....	43
	Zdefiniowanie 12 zasad Agile .....	44
	Zwinne zasady w zakresie satysfakcji klienta .....	46
	Zasady agile'owe dotyczące jakości .....	48
	Zasady agile'owe dotyczące pracy zespołowej .....	50
	Zwinne zasady rozwoju produktu .....	52
	Dodawanie zasad platynowych .....	56
	Oprzyj się formalnościom .....	56
	Myśl i działaj jako zespół .....	57
	Wizualizuj, zamiast pisać .....	58
	Zmiany w wyniku stosowania wartości Agile .....	59
	Agile'owy test papierkiem lakmusowym .....	60

<b>ROZDZIAŁ 3:</b>	<b>Dlaczego bycie zwinnym przynosi lepsze efekty .....</b>	<b>63</b>
	Ocena korzyści płynących z Agile'a .....	63
	Dlaczego podejścia agile'owe zwyciężają w porównaniu z podejściami historycznymi .....	67
	Większa elastyczność i stabilność .....	68
	Redukcja zadań nieproduktywnych .....	71
	Wyższa jakość, szybsze dostarczanie .....	73
	Lepsza wydajność zespołu .....	74
	Ścisłejsza kontrola .....	76
	Szybsze i mniej kosztowne niepowodzenia .....	76
	Dlaczego ludzie lubią być zwinni .....	77
	Kierownictwo .....	77
	Rozwój produktu i klienci .....	78
	Zarządzanie .....	79
	Zespoły deweloperskie .....	80

<b>ROZDZIAŁ 4:</b>	<b>Zwinność oznacza bycie skoncentrowanym na kliencie ....</b>	<b>83</b>
	Poznanie swojego klienta .....	83
	Powszechne metody identyfikacji klienta .....	85
	Określenie problemu, który musi rozwiązać Twój klient .....	93
	Stosowanie metody naukowej .....	93
	Wczesna porażka jest rodzajem sukcesu .....	94
	Definiowanie celów biznesowych zorientowanych na klienta .....	95
	Mapowanie historyjek .....	96
	Struktury wyzwalające — proste zasady uwalniania kultury innowacji .....	97
	Zrozumienie analizy przyczyn źródłowych .....	98
	Zasada Pareto .....	99
	5 x dlaczego .....	99
	Diagram Ishikawy (diagram ryby) .....	100

## **CZĘŚĆ 2: CO OZNACZA BYCIE ZWINNYM .....** **103**

<b>ROZDZIAŁ 5:</b>	<b>Podejścia zwinne .....</b>	<b>105</b>
	Zanurzanie się w świat podejść zwinnych .....	105
	Przegląd wielkiej trójki — Lean, Scrum oraz programowanie ekstremalne .....	109
	Opis Leanu .....	109
	Opis Scruma .....	113
	Opis programowania ekstremalnego .....	118
	Składanie wszystkiego w całość .....	121

<b>ROZDZIAŁ 6:</b>	<b>Środowiska zwinne w działaniu .....</b>	<b>123</b>
	Tworzenie środowiska fizycznego .....	124
	Wspólna lokalizacja zespołu .....	124
	Utworzenie dedykowanej przestrzeni .....	126
	Usuwanie czynników rozpraszających uwagę .....	127
	Komunikowanie się za pomocą niskich technologii .....	128
	Komunikowanie się za pomocą wysokich technologii .....	130
	Wybór narzędzi .....	132
	Cel narzędzia .....	133
	Narzędzia sprzyjające powodzeniu zespołu, który został odgórnie rozproszony geograficznie .....	134
	Ograniczenia organizacyjne i związane z kompatybilnością .....	135
<b>ROZDZIAŁ 7:</b>	<b>Zachowania zwinne w działaniu .....</b>	<b>137</b>
	Ustanowienie ról agile'owych .....	137
	Właściciel produktu .....	138
	Członek zespołu deweloperskiego .....	142
	Scrum master .....	144
	Interesariusze .....	146
	Agile mentor .....	148
	Ustanowienie nowych wartości .....	148
	Zaangażowanie .....	149
	Skupienie .....	149
	Otwartość .....	150
	Szacunek .....	151
	Odwaga .....	152
	Zmiana filozofii zespołu .....	153
	Dedykowany zespół .....	153
	Interdyscyplinarność .....	155
	Samooorganizacja .....	156
	Samozarządzanie .....	158
	Ograniczona liczebność zespołu .....	159
	Własność .....	160
<b>ROZDZIAŁ 8:</b>	<b>Stały zespół .....</b>	<b>163</b>
	Umożliwienie długotrwałego rozwoju zespołów ds. produktu .....	163
	Wykorzystanie długoterminowej wiedzy i możliwości .....	164
	Przejście przez fazy działania Tuckmana .....	165
	Koncentracja na podstawach .....	167
	Tworzenie kontraktu zespołowego .....	168

Umożliwienie autonomii, mistrzostwa i celu .....	169
Autonomia .....	169
Mistrzostwo .....	169
Cel .....	169
Wysoce zgrane i autonomiczne zespoły .....	170
Budowanie wiedzy i możliwości zespołu .....	171

## **CZĘŚĆ 3: ZWINNE PLANOWANIE I REALIZACJA ..... 173**

### **ROZDZIAŁ 9: Definiowanie wizji produktu i mapy drogowej produktu ..... 175**

Zwinne planowanie .....	176
Stopniowe dopracowywanie .....	178
Dokonuj inspekcji i adaptacji .....	179
Definiowanie wizji produktu .....	179
Krok 1. Opracuj cel produktu .....	180
Krok 2. Stwórz projekt deklaracji wizji .....	181
Krok 3. Weryfikacja i zmiana deklaracji wizji .....	183
Krok 4. Stwórz wersję finalną deklaracji wizji .....	184
Tworzenie mapy drogowej produktu .....	184
Krok 1. Identyfikacja interesariuszy produktu .....	185
Krok 2. Ustalanie wymagań dotyczących produktu .....	186
Krok 3. Porządkowanie funkcji produktu .....	188
Krok 4. Szacowanie pracochłonności i zamawianie wymagań .....	189
Krok 5. Określanie ogólnych ram czasowych .....	193
Zapisywanie pracy .....	193
Uzupełnianie rejestru produktu .....	193

### **ROZDZIAŁ 10: Planowanie wydań i sprintów ..... 197**

Udoskonalanie wymagań i estymat .....	197
Czym jest historyjka użytkownika? .....	198
Etapy tworzenia historyjki użytkownika .....	200
Dzielenie wymagań .....	204
Estimation poker .....	206
Szacowanie podobieństwa .....	208
Planowanie wydania .....	210
Przygotowanie do wydania .....	214
Przygotowanie produktu do wdrożenia .....	214
Przygotowanie do wsparcia operacyjnego .....	215
Przygotowanie organizacji .....	217
Przygotowanie rynku .....	217
Planowanie sprintu .....	218
Rejestr sprintu .....	219
Spotkanie dotyczące planowania sprintu .....	221

<b>ROZDZIAŁ 11:</b>	<b>Praca na przestrzeni całego dnia .....</b>	<b>227</b>
	Planowanie dnia — codzienny Scrum .....	227
	Śledzenie postępów .....	230
	Rejestr sprintu .....	231
	Tablica zadań .....	234
	Zwinne role w sprincie .....	236
	Klucze do codziennego sukcesu właściciela produktu .....	236
	Klucze do codziennego sukcesu członków zespołu deweloperskiego .....	237
	Klucze do codziennego sukcesu Scrum mastera .....	238
	Klucze do codziennego sukcesu interesariuszy .....	239
	Klucze do codziennego sukcesu Agile mentora .....	240
	Tworzenie funkcjonalności możliwej do wdrożenia .....	241
	Opracowanie .....	241
	Tworzenie .....	242
	Weryfikacja .....	243
	Identyfikacja przeszkód .....	245
	Promienniki informacji .....	247
	Zakończenie dnia .....	248
<b>ROZDZIAŁ 12:</b>	<b>Prezentacja pracy, inspekcja i adaptacja .....</b>	<b>251</b>
	Przegląd sprintu .....	251
	Przygotowanie do demonstracji .....	252
	Spotkanie dotyczące przeglądu sprintu .....	253
	Zbieranie informacji zwrotnych podczas przeglądu sprintu .....	256
	Retrospektywa sprintu .....	257
	Planowanie retrospektyw .....	259
	Spotkanie retrospektywne .....	259
	Inspekcja i adaptacja .....	261
<b>CZĘŚĆ 4: ZARZĄDZANIE ZWINNOŚCIĄ .....</b>		<b>263</b>
<b>ROZDZIAŁ 13:</b>	<b>Zarządzanie portfelem — dążenie do przewagi wartości nad wymaganiami .....</b>	<b>265</b>
	Zrozumienie różnic w zwinnym zarządzaniu portfelem .....	266
	Czy powinniśmy inwestować? .....	267
	Czynniki prognozowania zwrotów z inwestycji w produkty .....	268
	Zarządzanie zwinnymi portfelami produktów .....	273
	Czy powinniśmy nadal inwestować? .....	279
	Inspekcja i adaptacja pod kątem następnej okazji .....	280

<b>ROZDZIAŁ 14:</b>	<b>Zarządzanie zakresem i zaopatrzeniem .....</b>	<b>281</b>
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zakresem? .....	282
	Zarządzanie zwinnym zakresem .....	284
	Zrozumienie zakresu poprzez rozwój produktu .....	284
	Wprowadzanie zmian zakresu .....	286
	Zarządzanie zmianami zakresu .....	287
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania zakresem .....	289
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zaopatrzeniem? .....	290
	Zwinne zarządzanie zaopatrzeniem .....	292
	Określenie potrzeb i wybór dostawcy .....	292
	Zrozumienie podejścia kosztowego i umów o świadczenie usług .....	293
	Współpraca z dostawcą .....	297
	Zamykanie umowy .....	298
<b>ROZDZIAŁ 15:</b>	<b>Zarządzanie czasem i kosztami .....</b>	<b>299</b>
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie czasem? .....	299
	Zwinne zarządzanie harmonogramem .....	301
	Wprowadzenie prędkości .....	302
	Monitorowanie i dostosowywanie prędkości .....	303
	Zarządzanie zmianami zakresu z perspektywy czasu .....	309
	Zarządzanie czasem przy korzystaniu z pracy wielu zespołów .....	310
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem .....	310
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie kosztami .....	311
	Zarządzanie zwinnymi budżetami .....	312
	Tworzenie wstępnego budżetu .....	313
	Tworzenie samofinansującego się produktu .....	314
	Wykorzystanie prędkości do określenia kosztów długoterminowych .....	315
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem .....	318
<b>ROZDZIAŁ 16:</b>	<b>Zarządzanie dynamiką zespołu i komunikacją .....</b>	<b>319</b>
	Czym wyróżnia się zwinna dynamika zespołu? .....	319
	Zarządzanie dynamiką zespołu .....	321
	Samozarządzanie i samoorganizacja .....	321
	Wspieranie zespołu — lider służebny .....	326
	Praca z dedykowanym zespołem .....	328
	Praca z zespołem interdyscyplinarnym .....	330
	Wzmacnianie otwartości .....	331
	Ograniczenie wielkości zespołu deweloperskiego .....	333
	Zarządzanie rozwojem produktu z rozproszonymi zespołami .....	333
	Czym wyróżnia się zwinna komunikacja? .....	336
	Zarządzanie komunikacją zwinną .....	337
	Zrozumienie zwinnych metod komunikacji .....	338
	Raportowanie statusu i postępów .....	340



<b>ROZDZIAŁ 17:</b>	<b>Zarządzanie jakością i ryzykiem .....</b>	<b>343</b>
	Czym wyróżnia się zwinna jakość? .....	343
	Zwinne zarządzanie jakością .....	346
	Jakość i sprint .....	347
	Proaktywna jakość .....	347
	Zapewnienie jakości dzięki regularnej inspekcji i adaptacji .....	353
	Testowanie automatyczne .....	354
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie ryzykiem? .....	356
	Zwinne zarządzanie ryzykiem .....	359
	Naturalna redukcja ryzyka .....	359
	Identyfikacja, priorytetyzacja i wczesne reagowanie na ryzyko .....	363

## **CZĘŚĆ 5: ZAPEWNIENIE SUKCESU .....** **367**

<b>ROZDZIAŁ 18:</b>	<b>Budowanie fundamentów .....</b>	<b>369</b>
	Zaangażowanie organizacyjne i indywidualne .....	369
	Zaangażowanie organizacyjne .....	370
	Indywidualne zaangażowanie .....	371
	Uzyskanie zaangażowania .....	372
	Czy możesz dokonać transformacji? .....	373
	Harmonogram transformacji .....	374
	Wybór odpowiednich członków zespołu pionierów .....	375
	Agile champion .....	375
	Zespół ds. transformacji zwinnej .....	376
	Właściciel produktu .....	377
	Zespół deweloperski .....	378
	Scrum master .....	378
	Interesariusze .....	379
	Agile mentor .....	379
	Tworzenie środowiska umożliwiającego zwinność .....	380
	Wsparcie zwinności na początku i w późniejszym czasie .....	383
<b>ROZDZIAŁ 19:</b>	<b>Deskalowanie w różnych zespołach .....</b>	<b>385</b>
	Zwinny rozwój produktu w przypadku pracy wielu zespołów .....	386
	Pionowy podział pracy .....	388
	Praktyka Scrum of Scrums .....	388
	Koordynacja pracy wielu zespołów z użyciem LeSS .....	392
	LeSS — mniejsze ramy postępowania .....	392
	Ramy postępowania LeSS Huge .....	393
	Targi dotyczące przeglądu sprintu .....	394
	Obserwatorzy podczas codziennego Scruma .....	395
	Wspólne środowisko komponentów i mentorzy .....	395

Spotkania wielu zespołów .....	395
Podróznicy .....	396
Dostosowanie poprzez role dzięki Scrum@Scale .....	396
Cykl Scrum mastera .....	397
Cykl właściciela produktu .....	399
Synchronizacja w ciągu godziny dziennie .....	400
Wspólne planowanie programu w oparciu o SAFe .....	400
Wspólne planowanie przyrostu programu .....	403
Przejrzystość dla menedżerów .....	404
Zdyscyplinowany zestaw narzędzi Agile .....	404
<b>ROZDZIAŁ 20: Bycie agentem zmiany .....</b>	<b>407</b>
Stawanie się zwinnym wymaga zmian .....	407
Dlaczego zmiany nie zachodzą same z siebie? .....	408
Strategiczne podejście do wdrażania zmian i zarządzania nimi .....	409
Lewin .....	409
ADKAR — pięć kroków do zmiany .....	410
Osiem kroków Kottera do przeprowadzenia zmianom .....	412
Mapa drogowa zmian Platinum Edge .....	413
Krok 1. Przeprowadzenie zwinnego audytu w celu zdefiniowania strategii wdrożenia wraz ze wskaźnikami sukcesu .....	413
Krok 2. Budowanie świadomości i wywołanie ekscytacji .....	416
Krok 3. Utworzenie zespołu ds. transformacji agile'owej i określenie projektu pilotażowego .....	417
Krok 4. Zbudowanie środowiska sprzyjającego sukcesowi .....	419
Krok 5. Odpowiednie szkolenie i rekrutacja w razie potrzeby .....	419
Krok 6. Uruchomienie pilotażu dzięki aktywnemu coachingowi .....	420
Krok 7. Realizacja mapy drogowej do wartości .....	421
Krok 8. Zbieranie informacji zwrotnych i wprowadzanie ulepszeń .....	421
Krok 9. Dojrzewanie i utrwalanie ulepszeń .....	422
Krok 10. Stopniowa ekspansja w ramach organizacji .....	423
Przywództwo poprzez przykład .....	424
Rola przywódcy służebnego w zwinnej organizacji .....	424
Klucze do skutecznego przywództwa służebnego .....	425
Unikanie pułapek transformacji .....	425
Unikanie pułapek zwinnego przywództwa .....	428
Sygnały problemów w kontekście zmian .....	430

## CZĘŚĆ 6: DEKALOGI ..... 433

<b>ROZDZIAŁ 21:</b>	<b>Dziesięć kluczowych korzyści płynących ze zwinnego rozwoju produktu ..... 435</b>
	Większa satysfakcja klientów ..... 435
	Wyższa jakość produktów ..... 436
	Redukcja ryzyka ..... 437
	Zwiększona współpraca i odpowiedzialność ..... 438
	Istotne wskaźniki ..... 438
	Lepsza widoczność wydajności ..... 439
	Zwiększona kontrola inwestycji ..... 440
	Lepsza przewidywalność ..... 441
	Zoptymalizowane struktury zespołów ..... 441
	Wyższe morale zespołu ..... 442
<b>ROZDZIAŁ 22:</b>	<b>Dziesięć wskaźników sukcesu zwinnego rozwoju produktu ..... 443</b>
	Dedykowani członkowie zespołu ..... 443
	Zebrań zespołu w jednej lokalizacji ..... 444
	Gotowe oznaczenia możliwe do wdrożenia ..... 444
	Zajmij się tym, co ujawnia Scrum ..... 445
	Jasna wizja produktu i mapa drogowa ..... 445
	Upoważnienie właściciela produktu ..... 446
	Wszechstronność dewelopera ..... 446
	Znaczenie Scrum mastera ..... 447
	Wsparcie liderów w procesie uczenia się ..... 447
	Wsparcie przejściowe ..... 447
<b>ROZDZIAŁ 23:</b>	<b>Dziesięć oznak braku zwinności ..... 449</b>
	Przyrost produktu sprintu niemożliwy do wdrożenia ..... 449
	Długie cykle wydawania ..... 450
	Niezaangażowani interesariusze ..... 451
	Brak kontaktu z klientem ..... 452
	Brak różnorodnych umiejętności ..... 452
	Zautomatyzowane procesy pozostają ręczne ..... 453
	Przedkładanie narzędzi nad pracę ..... 454
	Przewaga liczby menedżerów nad liczbą twórców ..... 455
	Praca w zakresie obszarów ujawnionych przez Scrum ..... 457
	Praktykowanie fake Agile'a ..... 457

<b>ROZDZIAŁ 24:</b>	<b>Dziesięć cennych zasobów dla zwinnych profesjonalistów .....</b>	<b>461</b>
	Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków — ściągą online .....	461
	Scrum dla bystrzaków .....	462
	Organizacja Scrum Alliance .....	462
	Organizacja Agile Alliance .....	462
	Organizacja International Consortium for Agile (ICAgile) .....	463
	Mind the Product oraz ProductTank .....	463
	Lean Enterprise Institute .....	463
	Programowanie ekstremalne .....	463
	Społeczność agile'owa Project Management Institute .....	464
	Platinum Edge .....	464
	<b>Skorowidz .....</b>	<b>466</b>

- » Odkryjemy korzyści płynące ze zwinnego rozwoju produktu
- » Porównamy podejścia agile'owe z podejściami historycznymi
- » Ustalimy, dlaczego ludzie lubią techniki zwinne

## Rozdział 3

# Dlaczego bycie zwinnym przynosi lepsze efekty

**P**odejścia zwinne sprawdzają się w świecie rzeczywistym. Dlaczego tak się dzieje? W tym rozdziale zobaczysz, w jaki sposób procesy zwinne poprawiają sposób pracy ludzi i jak zapobiegają powstawaniu uciążliwych kosztów ogólnych. Porównania z metodami historycznymi podkreślają ulepszenia, jakie wnoszą techniki zwinne.

Kiedy mówimy o zaletach zwinnego rozwoju produktu, mamy na myśli podwójną korzyść: sukces i zadowolenie interesariuszy.

## Ocena korzyści płynących z Agile'a

Zwinna koncepcja rozwoju produktu różni się od dotychczasowych podejść i metodyk zarządzania projektami. Jak wspomniano w rozdziale 1., podejścia zwinne radzą sobie z kluczowymi wyzwaniami historycznych metod zarządzania projektami, takich jak model kaskadowy, ale sięgają też znacznie głębiej. Zasady Agile tworzą ramy postępowania dla tego, jak *chcemy* pracować — jak naturalnie funkcjonujemy, gdy rozwiązujemy złożone problemy.

Historyczne metody zarządzania projektami zostały opracowane nie dla współczesnych cykli rozwojowych, takich jak rozwój nowych produktów, ale dla prostszych i oczywistych systemów. Nic więc dziwnego, że te metody zarządzania projektami nie sprawdzają się przy próbach budowania bardziej złożonych, nowoczesnych produktów, takich jak sztuczna inteligencja, samoloty, cyberbezpieczeństwo, urządzenia medyczne, systemy zarządzania finansami, aplikacje mobilne oraz zorientowane obiektowo aplikacje webowe, które wymagają ciągłych innowacji, aby zachować konkurencyjność. Nawet w przypadku starszych technologii efekty stosowania tradycyjnych podejść są fatalne, zwłaszcza gdy zespoły posługują się nimi w ramach rozwoju oprogramowania. Aby poznać więcej szczegółów na temat wysokiego wskaźnika niepowodzeń projektów prowadzonych tradycyjnie, zapoznaj się z badaniami Standish Group przedstawionymi w rozdziale 1.



ZAPAMIĘTAJ

Techniki zwinnego rozwoju produktu możesz wykorzystać w wielu branżach poza tworzeniem oprogramowania. Jeśli stworzysz produkt i chcesz uzyskać wczesną informację zwrotną w trakcie całego procesu, możesz skorzystać z procesów zwinnych.

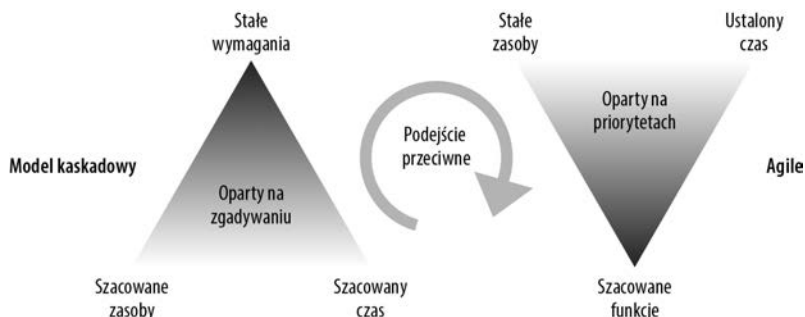
Kiedy zbliża się krytyczny termin, instynkt podpowiada Ci, aby *postępować zwinnie*. Formalności idą na bok, bo zakasujesz rękawy i skupiasz się na tym, co musi być zrobione. Rozwiązujesz problemy szybko, praktycznie i adekwatnie do ich priorytetu, upewniając się, że wykonujesz po kolei najważniejsze zadania.

Chodzi tu o coś więcej niż zwinne postępowanie — chodzi o *bycie zwinnym*. Kiedy stajesz się zwinny, nie wyznaczasz nieracjonalnych terminów, aby wymusić większą koncentrację. Zamiast tego zdajesz sobie sprawę, że ludzie dobrze funkcjonują na polu praktycznego rozwiązywania problemów, nawet pod wpływem stresu. Na przykład popularne ćwiczenie zespołowe zatytułowane marshmallow challenge polega na tym, że czteroosobowe grupy budują jak najwyższą wolno stojącą konstrukcję z 20 nitek spaghetti, kawałka taśmy i kawałka sznurka, a następnie umieszczają na jej szczycie piankę marshmallow. Na całe zadanie mają 18 minut. Wejdź na stronę <https://tomwujec.com> w celu uzyskania informacji na temat koncepcji. Na tej stronie możesz również obejrzeć powiązane z nią wystąpienie Toma Wujca na TED Talk.

Wujec zwraca uwagę, że małe dzieci zazwyczaj budują wyższe i bardziej interesujące konstrukcje niż większość dorosłych, ponieważ dzieci budują przyrostowo serię udanych konstrukcji w wyznaczonym czasie. Dorośli spędzają dużo czasu na planowaniu, produkują jedną, ostateczną wersję, a potem brakuje im czasu na poprawienie ewentualnych błędów. Młodzież dostarcza cennej lekcji mówiącej o tym, że *rozwój w stylu wielkiego wybuchu* — czyli nadmierne planowanie z góry, a potem pokonywanie jednej drogi w kierunku stworzenia produktu — nie działa. Formalności, zakres czasowy, wyszczególnianie nieznanych jeszcze, przyszłych kroków i jeden plan są często przeszkodami w osiągnięciu sukcesu.

Marshmallow challenge ustala warunki otwarcia, które naśladują te występujące w prawdziwym życiu. Budujesz strukturę (co jest równoznaczne z tworzeniem produktu) przy użyciu ustalonych zasobów (cztery osoby, makaron spaghetti i tak dalej) i w ramach wyznaczonego czasu (18 minut). Nie wiadomo, jak będzie wyglądać finalna konstrukcja, ale podstawowym założeniem w historycznych podejściach do zarządzania projektami jest to, że możesz określić dokładny cel (funkcje lub wymagania) na początku, a następnie oszacować liczbę potrzebnych pracowników, zasoby i czas.

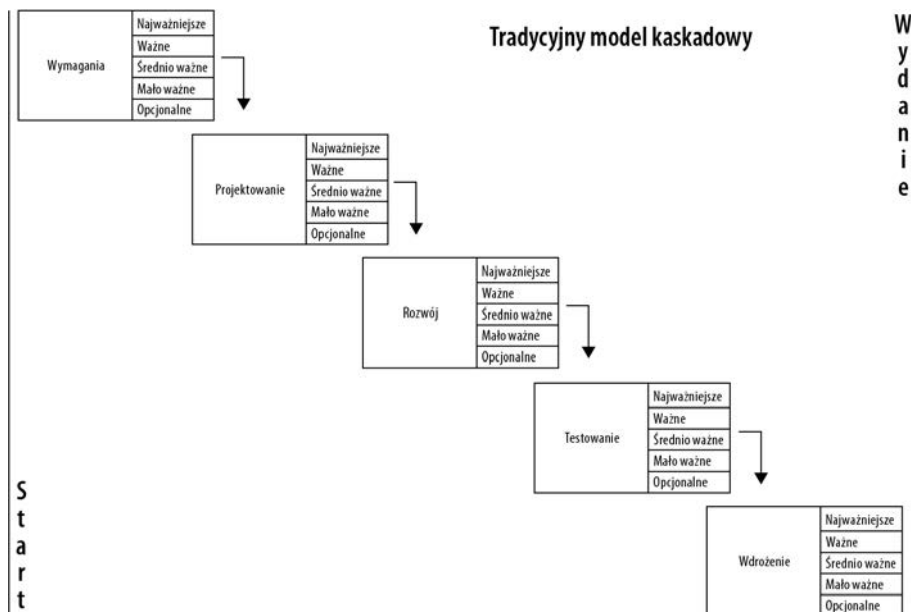
To założenie jest dokładną odwrotnością tego, jak naprawdę wygląda życie. Jak widać na rysunku 3.1, teorie metod historycznych są odwrotnością podejść zwinnych. Udajemy, że żyjemy w świecie przedstawionym po lewej stronie, ale tak naprawdę żyjemy w świecie opisanym po prawej stronie.



**RYСУNEK 3.1.** Porównanie historycznych koncepcji zarządzania projektami i koncepcji agile'owych

W podejściu historycznym, które blokuje wymagania i dostarcza produkt za jednym zamachem, rezultatem jest wszystko albo nic. Albo odniesiemy pełen sukces, albo poniesiemy absolutną porażkę. Stawka jest wysoka, ponieważ wszystko zależy od pracy wykonywanej na końcu (czyli umieszczenia pianki marshmallow na górze) ostatniej fazy cyklu, która obejmuje integrację i testowanie po stronie klienta.

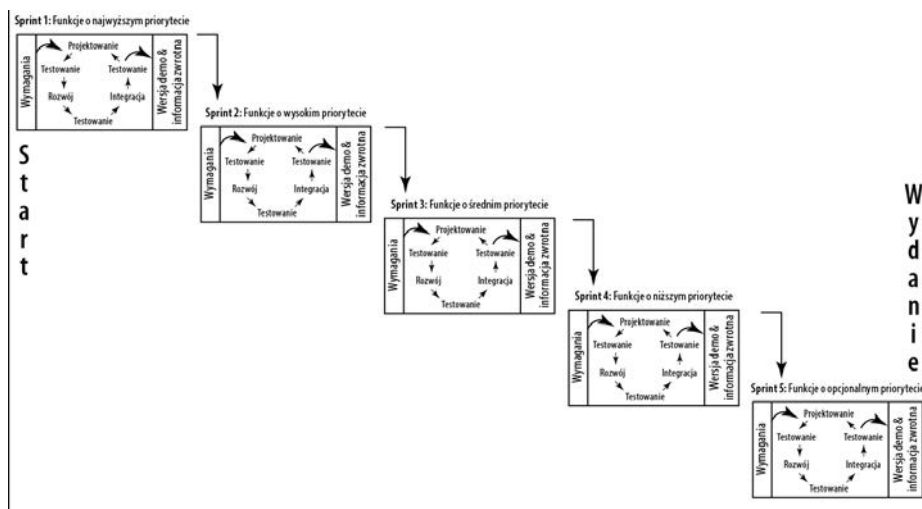
Na rysunku 3.2 widać, jak każda faza projektu w modelu kaskadowym jest uzależniona od poprzedniej. Zespoły projektują i rozwijają wszystkie funkcje łącznie, co oznacza, że nie stworzysz funkcji o najwyższym priorytecie, dopóki nie skończysz rozwijać funkcji o najniższym priorytecie. Klient musi czekać do końca projektu, aby otrzymać ostateczną wersję jakiegokolwiek elementu produktu.



**RYСУNEK 3.2.** Cykl projektowy w modelu kaskadowym jest podejściem liniowym

W fazie testowania projektu w modelu kaskadowym klient w końcu zaczyna widzieć elementy długo oczekiwanego produktu. Do tego czasu poniesione nakłady i wysiłek są ogromne, a ryzyko niepowodzenia wysokie. Znalezienie wad wśród wszystkich zrealizowanych wymagań dotyczących produktu jest jak szukanie chwastu w polu kukurydzy.

Podejścia zwinne wywracają do góry nogami koncepcję procesu tworzenia produktu. Stosując metody zwinne, opracowuje się, testuje oraz integruje małe zestawy wymagań dotyczących produktu w krótkich cyklach iteracyjnych, zwanych *iteracjami* lub *sprintami*, jak pokazano na rysunku 3.3. Testowanie odbywa się podczas każdej iteracji, a nie na końcu procesu rozwoju. Zespoły deweloperskie identyfikują i usuwają defekty, zapobiegając ich dotarciu do klienta, podobnie jak ogrodnik może łatwiej znaleźć chwast w doniczce niż na polu kukurydzy. Zespoły nie tylko znajdują i usuwają chwasty, ale zapobiegają kiełkowaniu nasion chwastów.



**RYSUNEK 3.3.** Podejścia zwinne charakteryzują się iteracyjnym cyklem rozwoju

## GDZIE MODEL KASKADOWY SIĘ NIE SPRAWDZA

Jak wspominaliśmy w rozdziale 1., przed 2008 rokiem model kaskadowy był najczęściej stosowaną tradycyjną metodyką zarządzania projektami. Na poniższej liście widać główne aspekty podejścia kaskadowego do zarządzania projektami:

- ▶ Zespół musi z góry znać wszystkie wymagania, aby oszacować czas, budżet, członków zespołu i zasoby. Znajomość wszystkich wymagań na początku projektu oznacza dużą inwestycję w szczegółowe zbieranie wymagań przed rozpoczęciem pracy nad tworzeniem produktu.
- ▶ Szacowanie jest skomplikowane i wymaga dużych kompetencji i doświadczenia oraz poważnego wysiłku, aby go dokonać.
- ▶ Klient i interesariusze mogą nie być dostępni, aby odpowiedzieć na pytania w trakcie prac rozwojowych, ponieważ mogą zakładać, że dostarczyli wszystkich potrzebnych informacji podczas faz zbierania wymagań i projektowania.



- ▶ Zespół musi oprzeć się dodawaniu nowych wymagań lub dokumentować je jako zlecenia zmian, co oznacza więcej pracy projektowej, wydłuża harmonogram i zwiększa budżet.
- ▶ Zespół musi tworzyć i aktualizować obszerną dokumentację procesu, aby nim zarządzać i kontrolować projekt.
- ▶ Chociaż niektóre testy mogą być wykonywane w trakcie pracy, ostateczne testy nie mogą być zakończone do końca projektu, kiedy wszystkie funkcjonalności zostały opracowane i zintegrowane.
- ▶ Pełna i kompletna informacja zwrotna od klienta jest możliwa dopiero po zakończeniu projektu, kiedy wszystkie funkcjonalności są już gotowe.
- ▶ Wymagane jest stałe finansowanie, ale wartość pojawia się dopiero na końcu projektu, co stwarza wysoki poziom ryzyka.
- ▶ Projekt musi być w pełni zrealizowany, aby można było uzyskać wartość. Jeśli finansowanie skończy się przed zakończeniem projektu, projekt dostarcza zerowej wartości.

**Właściciel produktu, Scrum master i sprint** to terminy wywodzące się ze *Scruma* — popularnej zwinnej struktury organizowania pracy i demonstrowania postępów. *Scrum* odnosi się do rugby, kiedy to gracze spotykają się, aby wejść w posiadanie piłki. *Scrum* jako podejście, podobnie jak rugby, zachęca zespół do ścisłej współpracy w kierunku wspólnego celu i wzięcia odpowiedzialności za wynik. (Więcej o *Scrumie* i innych technikach zwinnych dowiesz się w rozdziale 5.). Używamy *Scruma* jako przykładu do wyjaśnienia wielu koncepcji w pozostałej części tego rozdziału.

Co więcej, w przypadku zwinnego rozwoju produktu klienci mają możliwość zobaczenia swojego produktu na końcu każdego krótkiego cyklu. Możesz najpierw stworzyć funkcje o najwyższym priorytecie, co daje Ci możliwość zapewnienia maksymalnej wartości na wczesnym etapie, kiedy została już zainwestowana mniejsza część pieniędzy klienta.

Zwinne podejście do rozwoju produktu pozwoli zmniejszyć ryzyko podczas każdej iteracji. Ponadto, jeśli Twój produkt ma wartość rynkową, uzyskanie przychodów jest możliwe nawet w trakcie tworzenia produktu. W tej sytuacji mamy do czynienia z samofinansującym się produktem!

## Dlaczego podejścia agile'owe zwyciężają w porównaniu z podejściami historycznymi

Agile'owe ramy postępowania obiecują znaczące korzyści w porównaniu z metodami historycznymi, w tym większą elastyczność i stabilność, mniejszy zakres bezproduktywnej pracy, szybsze dostarczanie produktów o wyższej jakości, lepszą wydajność zespołu deweloperskiego, ściślejszą kontrolę i szybsze wykrywanie błędów. Wszystkie te wyniki opisujemy w tym rozdziale.

Jednak tych wyników nie da się osiągnąć bez udziału bardzo kompetentnego, stałego i sprawnego zespołu deweloperskiego. Zespół ten jest kluczowy dla sukcesu produktu. Metody zwinne podkreślają znaczenie wsparcia udzielanego zespołowi deweloperskiemu, jak również znaczenie działań i interakcji członków zespołu.



ZAPAMIĘTAJ

Pierwsza wartość w Manifeście Agile to „Ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami”. Dbanie o zespół deweloperski jest centralnym elementem zwinnego rozwoju produktu i podstawą sukcesu, jaki można odnieść, posługując się metodą zwinną.

Zespoły scrumowe koncentrują się na zespołach deweloperskich (do których należą twórcy funkcji, testerzy, projektanci i wszyscy inni, którzy wykonują faktyczną pracę przy tworzeniu produktu), a także na dwóch następujących ważnych członkach zespołu, bez których zespół deweloperski nie mógłby funkcjonować:

- ▶▶ **Właściciel produktu** — właściciel produktu to członek zespołu, który jest ekspertem w zakresie produktu i potrzeb biznesowych klienta. Właściciel produktu współpracuje ze środowiskiem biznesowym i nadaje priorytety wymaganiom produktowym, a także wspiera zespół deweloperski, będąc dostępnym, aby udzielać codziennych wyjaśnień i ostatecznej akceptacji zespołowi deweloperskiemu. (W rozdziale 2. dowiesz się więcej na temat właściciela produktu).
- ▶▶ **Scrum master** — Scrum master działa jako bufor pomiędzy zespołem deweloperskim a czynnikami rozpraszającymi, które mogłyby spowolnić proces wytwarzania produktu. Scrum master dostarcza również wiedzy na temat procesów agile’owych i pomaga usunąć przeszkody, które utrudniają zespołowi deweloperskiemu czynienie postępów. Ułatwia budowanie konsensusu i ciągle doskonalenie zespołu.

Pełne opisy pracy właściciela produktu, zespołu deweloperskiego i Scrum mastera znajdziesz w rozdziale 7. W dalszej części tego rozdziału zobaczysz, że najwyższym priorytetem właściciela produktu i Scrum mastera jest wspieranie i optymalizacja wydajności zespołu deweloperskiego.

## Większa elastyczność i stabilność

Zwinny rozwój produktu oferuje zarówno większą elastyczność, jak i większą stabilność niż projekty tradycyjne. Najpierw opiszemy, w jaki sposób zwinny rozwój zapewnia elastyczność, a następnie omówimy pojęcie stabilności.

Zespół, niezależnie od podejścia do zarządzania projektem lub produktem, na początku rozwoju produktu staje przed dwoma istotnymi wyzwaniem:

- ▶▶ Zespół ma ograniczoną wiedzę na temat stanu końcowego produktu.
- ▶▶ Zespół nie może przewidzieć przyszłości.

Ta ograniczona wiedza na temat produktu i przyszłych potrzeb biznesowych sprawia, że zmiany są nieuchronne.



ZAPAMIĘTAJ

Czwartą podstawową wartością w Manifeście Agile jest „Reagowanie na zmianę zamiast wykonywania planu”. Ramy Agile’a są tworzone z myślą o elastyczności.

Dzięki podejściu zwinnemu zespoły mogą dostosowywać się do nowej wiedzy i nowych wymagań, które pojawiają się w miarę postępu prac. W całej książce podajemy wiele szczegółów dotyczących procesów zwinnych, które umożliwiają elastyczność. Oto prosty opis niektórych procesów, które pomagają zespołom deweloperskim zarządzać zmianą:

- ▶▶ Na początku rozwoju produktu właściciel produktu zbiera od interesariuszy bardzo ogólne wymagania dotyczące produktu i nadaje im priorytety. Właściciel produktu nie potrzebuje z góry wszystkich wymagań rozbitych na szczegóły; wystarczy, że będzie dobrze rozumiał cel powstania produktu.
- ▶▶ Zespół deweloperski i właściciel produktu pracują wspólnie nad rozbięciem początkowych wymagań o najwyższym priorytecie na bardziej szczegółowe wymagania. Rezultatem są małe kawałki pracy generującej wartość dodaną, które zespół deweloperski może natychmiast zacząć rozwijać.
- ▶▶ W każdym sprincie należy skupić się na najważniejszych priorytetach, niezależnie od tego, jak krótko przed sprintem te priorytety zostały ustalone.



WSKAZÓWKA

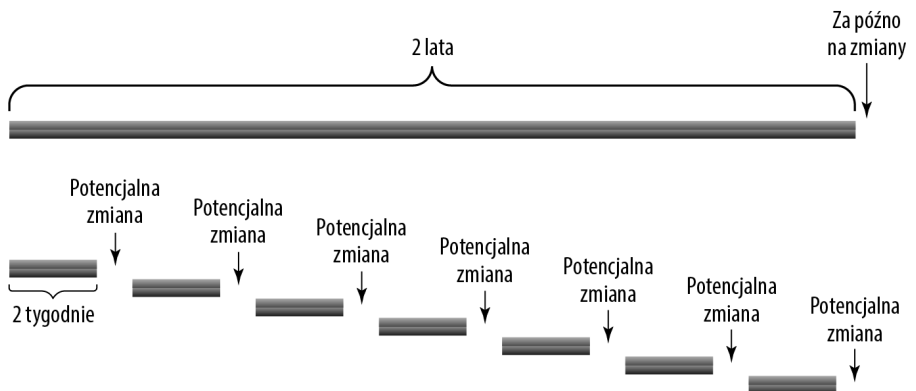
Iteracje, czyli sprinty, są krótkie — trwają do czterech tygodni, a często są jednolub dwutygodniowe. Szczegóły dotyczące sprintów znajdziesz w rozdziałach 10. – 12.

- ▶▶ Zespół deweloperski pracuje nad grupami wymagań w ramach sprintów i z każdym kolejnym sprintem dowiaduje się więcej o produkcie.
- ▶▶ Zespół deweloperski planuje jeden sprint na raz i zagłębia się w wymagania na początku każdego sprintu. Zespół deweloperski pracuje zazwyczaj tylko nad kolejnymi wymaganiami o najwyższym priorytecie.
- ▶▶ Koncentracja na jednym sprincie w danym czasie i na wymaganiach o najwyższym priorytecie pozwala zespołowi na przyjęcie nowych wymagań o wysokim priorytecie na początku każdego sprintu.
- ▶▶ Gdy pojawiają się zmiany, właściciel produktu aktualizuje listę wymagań, którą należy zrealizować w przyszłych sprintach. Właściciel produktu regularnie aktualizuje listę priorytetów w oparciu o zmieniające się warunki rynkowe lub biznesowe.
- ▶▶ Właściciel produktu może finansowo zainwestować w pierwszej kolejności w funkcje o wysokim priorytecie i może wybrać, które funkcje finansować w trakcie rozwoju.
- ▶▶ Właściciel produktu i zespół deweloperski zbierają informacje zwrotne od klientów na koniec każdego sprintu i działają na ich podstawie.

Informacje zwrotne od klientów często prowadzą do zmian w istniejącej funkcjonalności lub do nowych, wartościowych wymagań. Informacje zwrotne mogą również prowadzić do usunięcia lub zmiany priorytetów wymagań, które nie są naprawdę konieczne.

- ▶▶ Właściciel produktu może zatrzymać rozwój produktu, gdy uzna, że produkt posiada wystarczający zakres funkcjonalności, który spełnia postawione przed nim cele. Zwinny rozwój produktu zazwyczaj kończy się wcześniej, zyskując oczekiwaną wartość, zanim upłyne czas lub skończą się pieniądze.

Rysunek 3.4 ilustruje, jak wprowadzanie zmian za pomocą zwinnego rozwoju może być bardziej stabilne niż wprowadzanie zmian w modelu kaskadowym. Pomyśl o dwóch obrazkach na rysunku jako o stalowych prętach. Na górnym obrazku pręt symbolizuje dwuletni projekt. Długość pręta sprawia, że jest znacznie łatwiej go odkształcić, wygiąć i złamać. O zmianach w projektach można myśleć w ten sam sposób — długie projekty są pod względem strukturalnym podatne na niestabilność, ponieważ etap planowania projektu różni się od jego realizacji, kiedy to wkrada się rzeczywistość.



**RYSUNEK 3.4.** Stabilność w ramach elastyczności dzięki zwinnej rozwojowi produktu

Spójrz teraz na dolny obrazek na rysunku 3.4. Małe stalowe pręty symbolizują dwutygodniową iterację. Tym małym prętom dużo łatwiej zachować stabilność niż tym większym. W ten sam sposób łatwiej jest uzyskać stabilność w mniejszych przyrostach przy znanych punktach elastyczności. Wytłumaczenie stronie biznesowej, że nie można wprowadzać żadnych zmian przez dwa tygodnie, jest znacznie łatwiejsze i bardziej realistyczne niż powiedzenie, że żadne zmiany nie mogą wystąpić przez dwa lata.

Zwinny rozwój produktu jest taktycznie elastyczny, ponieważ jest strategicznie stabilny. Podejścia zwinne świetnie radzą sobie ze zmianami, ponieważ środki do wprowadzania regularnych zmian są wbudowane w codzienne procesy. Jednocześnie iteracje zapewniają wyraźne obszary stabilności. Zespoły dostosowują się do zmian w rejestrze produktu w dowolnym momencie, ale zazwyczaj nie dostosowują zewnętrznych zmian zakresu w trakcie sprintu. Rejestr produktu może się stale zmieniać, ale — poza nagłymi przypadkami — sprint ma na ogół stabilny przebieg.

Na początku iteracji zespół deweloperski planuje pracę, którą wykona w danym sprincie. Po rozpoczęciu sprintu zespół pracuje tylko nad zaplanowanymi wymaganiami. Od tego planu może zdarzyć się kilka wyjątków: jeśli zespół skończy pracę wcześniej, może poprosić o więcej zadań; jeśli wystąpi nagły, poważny problem, właściciel produktu może odwołać sprint. Generalnie jednak sprint jest dla zespołu deweloperskiego czasem dużej stabilności.

Ta stabilność może prowadzić do innowacji. Kiedy członkowie zespołu deweloperskiego mają zapewnioną stabilność — czyli wiedzę, nad czym będą pracować w ustalonym czasie — będą świadomie myśleć o swoich zadaniach w pracy. Mogą też myśleć o zadaniach nieświadomie z dala od pracy i mieć tendencję do wymyślania rozwiązań w każdej chwili.

Zwinne tworzenie produktów zapewnia stały cykl rozwoju, informacji zwrotnych i zmian, co pozwala zespołom na elastyczność w tworzeniu produktów zawierających właściwe funkcje i zapewnia stabilność, która pozwala na kreatywność.

## Redukcja zadań nieproduktywnych

W każdym momencie dnia pracy, kiedy tworzysz produkt, możesz pracować albo nad rozwojem produktu, albo nad procesami peryferyjnymi, które mają zarządzać tworzeniem produktu i je kontrolować. W pierwszym obszarze, który należy rozwijać, jest więcej wartości niż w drugim (tutaj zakres zadań należy zredukować).

Aby stworzyć produkt, trzeba pracować nad rozwiązaniem. To stwierdzenie jest oczywiste, ale jest rutynowo zaniedbywane w projektach kaskadowych. Deweloperzy w niektórych projektach w zakresie oprogramowania tylko 20% czasu poświęcają na generowanie funkcjonalności, a resztę czasu spędzają na spotkaniach, pisaniu maili lub tworzeniu niepotrzebnych prezentacji i dokumentacji.

Rozwój produktu może być intensywnym zajęciem, które wymaga długotrwałego skupienia. Wielu deweloperów nie może poświęcić wystarczająco dużo czasu na rozwój produktu w ciągu normalnego dnia pracy, aby nadążyć za harmonogramem projektu, ponieważ wykonują inne rodzaje zadań. Wynika z tego następujący łańcuch przyczynowy:

długi dzień pracy = zmęczenie deweloperzy = niepotrzebne błędy = więcej wysiłku wkładanego w usuwanie błędów = opóźnione wydanie produktu = dłuższy czas generowania wartości



OSTRZEŻENIE

Nie daj się nabrać na to, że Twój zespół deweloperski będzie pracował dodatkowo tylko w jeden weekend. Jeśli pracujesz w jeden weekend, to od tej pory prawdopodobnie będziesz pracował przez większość weekendów. Praca w nadgodzinach to ślepa uliczka. Potem ludzie nie będą oczekiwać mniej pracy w przyszłości; będą się spodziewać większej ilości pracy.

Aby zmaksymalizować produktywną pracę, należy wyeliminować nadgodziny i zatrudnić deweloperów tworzących funkcjonalność w ciągu dnia roboczego. Aby zwiększyć ilość produktywnych zadań, musisz zmniejszyć zakres nieproduktywnych zadań. Kropka.

## Spotkania

Spotkania mogą okazać się dużą stratą cennego czasu. W tradycyjnych projektach członkowie zespołu deweloperskiego mogą przesiadywać na długich spotkaniach, które przynoszą deweloperom niewielkie korzyści lub nawet nie przynoszą ich wcale. Poniższe podejścia zwinne mogą pomóc w zapewnieniu, że zespoły deweloperskie będą spędzać czas tylko na produktywnych, znaczących spotkaniach:

- ▶▶ Procesy agile'owe obejmują tylko kilka formalnych spotkań. Spotkania te są skoncentrowane na pracy, poruszaniu konkretnych tematów i mają ograniczony czas. W przypadku zwinnego rozwoju produktu na ogół nie trzeba uczestniczyć w spotkaniach niezwiązanych z metodą Agile.
- ▶▶ Częścią pracy Scrum mastera jest zapobieganie zakłóceniom czasu pracy zespołu deweloperskiego, w tym odmawianie próśbom o spotkania nieutrzymane w duchu Agile'a. Kiedy pojawia się potrzeba odciążenia deweloperów od prac rozwojowych, Scrum master pyta o powody. Scrum master wraz z właścicielem produktu może wtedy wymyślić, jak zaspokoić tę potrzebę bez zakłócania pracy zespołu deweloperskiego.
- ▶▶ W przypadku zwinnego rozwoju produktu aktualny status jest często dostępny dla całej organizacji w postaci wizualnej, co eliminuje potrzebę spotkań statusowych. Sposoby na usprawnienie raportowania statusu znajdziesz w rozdziale 16.

## E-mail

Poczta elektroniczna nie jest skutecznym sposobem komunikacji w celu rozwiązywania problemów. Zespoły odpowiedzialne za rozwój produktu starają się oszczędnie korzystać z poczty elektronicznej; być może robią to w przypadku konieczności przesłania informacji lub udzielenia prostej odpowiedzi „tak” lub „nie”. Nawet wtedy istnieją lepsze narzędzia, takie jak stale aktywne czaty umożliwiające przepływ informacji do i od wszystkich pracowników. Proces wysyłania wiadomości e-mail jest asynchroniczny i powolny: wysyłasz maila, czekasz na odpowiedź, masz kolejne pytanie i wysyłasz kolejnego maila. Proces ten pożera czas, który można spędzić bardziej produktywnie.

Zamiast wysyłać e-maile, zespoły wykorzystują dyskusje twarzą w twarz, aby rozwiązywać problemy i ustalać szczegóły na miejscu.

## Prezentacje

Przygotowując się do prezentacji funkcjonalności klientowi, zespoły tworzące produkt często stosują następujące techniki:

- ▶▶ **Demonstruj, zamiast prezentować.** Innymi słowy, pokaż klientowi, co stworzyłeś, zamiast opisywać, co stworzyłeś. Zespoły zajmujące się rozwojem produktu zawsze dysponują przyrostową wersją swojego produktu, którą mogą udostępnić, co pozwala uniknąć pokusy hipotetycznego informowania o pracach w toku.

Klienci i interesariusze mogą przekazać jeszcze lepsze informacje zwrotne, jeśli demonstracja obejmuje możliwość skorzystania z przyrostu produktu komputerowo lub w kontakcie z fizycznym produktem.



WSKAZÓWKA

- ▶▶ **Pokaż, jak funkcjonalność spełnia wymaganie i kryteria akceptacji.** Innymi słowami, powiedz: „Takie było wymaganie. Są to kryteria potrzebne do wskazania, że funkcja jest kompletna. Oto powstała funkcjonalność spełniająca te kryteria”.
- ▶▶ **Unikaj formalnych prezentacji w postaci slajdów i wszystkich przygotowań z nimi związanych.** Kiedy zademonstrujesz działającą funkcjonalność, będzie ona mówić sama za siebie. Demonstracje powinny być surowe i prawdziwe.

## Dokumentacja procesu

Dokumentacja od dawna jest obciążeniem dla kierowników projektów i deweloperów. Zespoły tworzące produkty mogą zminimalizować zakres dokumentacji, stosując następujące podejścia:

- ▶▶ **Stosuj rozwój iteracyjny.** Duża część dokumentacji powstaje po to, aby odnieść się do decyzji podjętych miesiące lub lata temu. Iteracyjny rozwój skraca czas pomiędzy decyzją a opracowanym produktem z miesięcy lub lat do dni. Produkt i związane z nim testy automatyczne zamiast obszernej dokumentacji dokumentują podjęte decyzje.
- ▶▶ **Pamiętaj, że jeden rozmiar nie pasuje do wszystkiego.** Nie musisz tworzyć tych samych dokumentów dla każdego wysiłku na rzecz rozwoju produktu. Wybierz to, co jest sensowne dla Twojego produktu, interesariuszy i klientów.
- ▶▶ **Używaj nieformalnych, elastycznych narzędzi dokumentacyjnych.** Tablice, karteczki samoprzylepne, wykresy i inne wizualne reprezentacje planu pracy są wystarczającymi narzędziami.
- ▶▶ **Włączaj proste narzędzia, które zapewniają odpowiednie informacje dla kierownictwa o postępach w rozwoju produktu.** Nie twórz specjalnych raportów z postępu prac, takich jak rozbudowane raporty statusowe, dla samego raportowania. Zespoły zajmujące się rozwojem produktu używają narzędzi wizualnych, takich jak wykresy spalania, aby łatwo przekazać status, pamiętając jednocześnie, że „działające oprogramowanie (lub produkt) jest główną miarą postępu” (zasada nr 7).

## Wyższa jakość, szybsze dostarczanie

W tradycyjnych projektach okres od zakończenia zbierania wymagań do rozpoczęcia testowania przez klienta może być boleśnie długi. W tym czasie klient czeka na jakiś rezultat, a zespół deweloperski jest zajęty pracą. Kierownik projektu upewnia się, że zespół projektowy postępuje zgodnie z planem, trzyma zmiany na wodzy i informuje wszystkich zainteresowanych o wynikach za pomocą częstych i szczegółowych raportów.

Kiedy rozpoczyna się testowanie, blisko końca projektu, defekty mogą spowodować zwiększenie potrzeb finansowych, wywołać opóźnienia w harmonogramie, a nawet zniszczyć projekt. Testowanie jest największą niewiadomą projektu, a w tradycyjnych projektach ta niewiadoma istnieje do samego końca.

Zwinne tworzenie produktów ma na celu szybkie dostarczenie wysokiej jakości funkcjonalności nadającej się do przekazania klientowi. Zwinne tworzenie produktów zapewnia lepszą jakość i szybkie dostarczanie dzięki następującym elementom:

- ▶ Klient przegląda działającą funkcjonalność na koniec każdego sprintu i udziela natychmiastowej informacji zwrotnej zespołowi na potrzeby sprawdzenia i adaptacji już w następnym sprincie.
- ▶ Krótkie iteracje rozwojowe (sprinty) ograniczają liczbę i złożoność funkcji w procesie rozwoju w danym czasie, dzięki czemu efekty wykonanej pracy są łatwiejsze do przetestowania w każdym sprincie. Tylko tyle można stworzyć w każdym sprincie. Zespoły deweloperskie rozbijają na kilka etapów funkcje, które są zbyt złożone jak na jeden sprint.
- ▶ Zespół deweloperski codziennie buduje i testuje oraz utrzymuje działający produkt przez cały czas rozwoju produktu.
- ▶ Właściciel produktu jest dyspozycyjny przez cały dzień, aby szybko odpowiadać na pytania i wyjaśniać nieporozumienia.
- ▶ Zespół deweloperski jest upoważniony do działania i zmotywowany oraz pracuje w rozsądnym wymiarze godzin. Ponieważ zespół deweloperski nie jest wyeksploatowany ponad siły, pojawia się mniej błędów.
- ▶ Błędy są szybko wykrywane, ponieważ deweloperzy testują swoją pracę po ukończeniu kolejnych etapów. Obszerne testy automatyczne zdarzają się często — jeśli to konieczne, sprawdzany jest zawsze kod.
- ▶ Nowoczesne narzędzia do tworzenia oprogramowania pozwalają na zapisanie wielu wymagań w postaci skryptów testowych bez konieczności programowania, dzięki czemu testowanie automatyczne jest szybsze.

## Lepsza wydajność zespołu

Centralnym elementem zwinnego rozwoju produktu jest doświadczenie członków zespołu. W porównaniu z tradycyjnymi podejściami, takimi jak model kaskadowy, zespoły ds. rozwoju produktu otrzymują większe wsparcie środowiskowe i organizacyjne, mogą poświęcić więcej czasu na skupienie się na swojej pracy i mogą przyczynić się do ciągłego doskonalenia procesu. Aby dowiedzieć się, co te elementy oznaczają w praktyce, czytaj dalej.

### Wsparcie dla zespołu

Zdolność zespołu deweloperskiego do dostarczania potencjalnie możliwych do wdrożenia funkcjonalności jest kluczowa dla uzyskania wyników w podejściu zwinnym i jest osiągnięta za pomocą następujących mechanizmów wsparcia:

- ▶ Popularną praktyką agile'ową jest umieszczenie zespołu deweloperskiego, Scrum mastera i właściciela produktu razem w jednym miejscu i fizycznie blisko klienta.



Zachęca to do współpracy i sprawia, że komunikacja jest szybsza, bardziej przejrzysta i łatwiejsza. Można wstać z fotela, porozmawiać z kimś bezpośrednio i od razu wyeliminować wszelkie niejasności i niepewności.

- ▶▶ Właściciel produktu może bezzwłocznie odpowiadać na pytania zespołu deweloperskiego i prośby o wyjaśnienia, eliminując zamieszanie i umożliwiając płynny przebieg prac.
- ▶▶ Scrum master usuwa przeszkody i zapewnia, że zespół deweloperski ma wszystko, czego potrzebuje, aby się skupić i osiągnąć maksymalny poziom produktywności.

## Koncentracja

Korzystając z procesów zwinnych, zespół deweloperski może poświęcić jak najwięcej czasu pracy na rozwój produktu. Poniższe podejścia pomagają zespołom deweloperskim utrzymać koncentrację:

- ▶▶ Członkowie zespołu deweloperskiego są przydzielani w 100% do jednego celu zespołowego, eliminując utratę czasu i skupienia będącą skutkiem zmiany kontekstu pracy.
- ▶▶ Członkowie zespołu deweloperskiego wiedzą, że ich koledzy z zespołu będą w pełni dostępni.
- ▶▶ Deweloperzy skupiają się na małych jednostkach funkcjonalności, które są jak najbardziej niezależne od innych funkcjonalności. Każdego ranka zespół deweloperski wie, co oznacza sukces tego dnia.
- ▶▶ Scrum master ponosi odpowiedzialność za pomoc w ochronie zespołu deweloperskiego przed rozproszeniami w organizacji.
- ▶▶ Nakład czasu, który zespół deweloperski poświęca na tworzenie i związane z tym produktywne działania, wzrasta, ponieważ zmniejsza się praca nieproduktywna.

## Ciągłe doskonalenie

Zwinny proces nie jest bezmyślnym odhaczaniem zadań. Różne rodzaje produktów i różne zespoły są w stanie odnaleźć się w danej sytuacji, co widać przy omawianiu retrospektyw sprintu w rozdziale 12. Oto kilka sposobów, dzięki którym zespoły mogą się stale doskonalić:

- ▶▶ Iteracyjny rozwój umożliwia ciągłe doskonalenie, ponieważ każda nowa iteracja wiąże się ze świeżym początkiem.
- ▶▶ Ponieważ sprinty odbywają się w ciągu zaledwie tygodnia lub dwóch, zespoły mogą szybko wprowadzać zmiany w procesach.
- ▶▶ Proces przeglądu, zwany **retrospektywą**, odbywa się na koniec każdej iteracji i daje wszystkim członkom zespołu swoiste forum do identyfikacji i planowania działań na rzecz usprawnień.

- ▶▶ Cały zespół scrumowy — właściciel produktu, członkowie zespołu deweloperskiego i Scrum master — dokonuje przeglądu aspektów pracy, które jego zdaniem mogą wymagać poprawy.
- ▶▶ Zespół scrumowy wykorzystuje wnioski wyciągnięte z retrospektywy podczas kolejnych sprintów, dzięki czemu sprinty stają się bardziej produktywne.

## Ścisłejsza kontrola

Praca szybciej posuwa się naprzód w rozwoju zwinnym niż w modelu kaskadowym. Podwyższona produktywność pomaga zwiększyć kontrolę dzięki następującym aspektom:

- ▶▶ Procesy zwinne zapewniają stały przepływ informacji. Zespoły deweloperskie planują swoją pracę wspólnie każdego ranka na codziennych spotkaniach scrumowych i aktualizują statusy zadań w ciągu każdego dnia.
- ▶▶ W przypadku każdego sprintu klient ma możliwość priorytetyzacji od nowa wymagań produktowych w oparciu o potrzeby biznesowe.
- ▶▶ Na podstawie działającej funkcjonalności, którą dostarczasz na koniec każdego sprintu, określasz prace na kolejny sprint zgodnie z aktualną wiedzą i zaktualizowanymi priorytetami. Nie jesteś niewolnikiem priorytetów wyznaczonych kilka dni, tygodni, miesięcy czy lat temu.
- ▶▶ Kiedy właściciel produktu ustala priorytety dla następnego sprintu, to działanie nie ma wpływu na bieżący sprint. W przypadku zwinnego rozwoju zmiana wymagań nie generuje dodatkowych kosztów administracyjnych ani dodatkowego czasu i nie zakłóca bieżącej pracy.
- ▶▶ Techniki zwinne ułatwiają zakończenie produktu. Na koniec każdej iteracji możesz określić, czy funkcje produktu są teraz odpowiednie. Może się okazać, że pozycje o niskim priorytecie nigdy nie będą musiały być zrealizowane.

W kaskadowym podejściu metryki projektu mogą być przestarzałe, a zademonstrowanie funkcjonalności może się okazać możliwe dopiero za kilka miesięcy. W kontekście agile'owym metryki są aktualne i istotne każdego dnia, ukończona praca jest integrowana codziennie, a działający produkt jest demonstrowany co kilka tygodni. Od pierwszego sprintu do zamknięcia procesu rozwoju każdy członek zespołu wie, czy zespół realizuje swoje zadania. Aktualna wiedza i umiejętność szybkiego ustalania priorytetów umożliwiają wysoki poziom kontroli.

## Szybsze i mniej kosztowne niepowodzenia

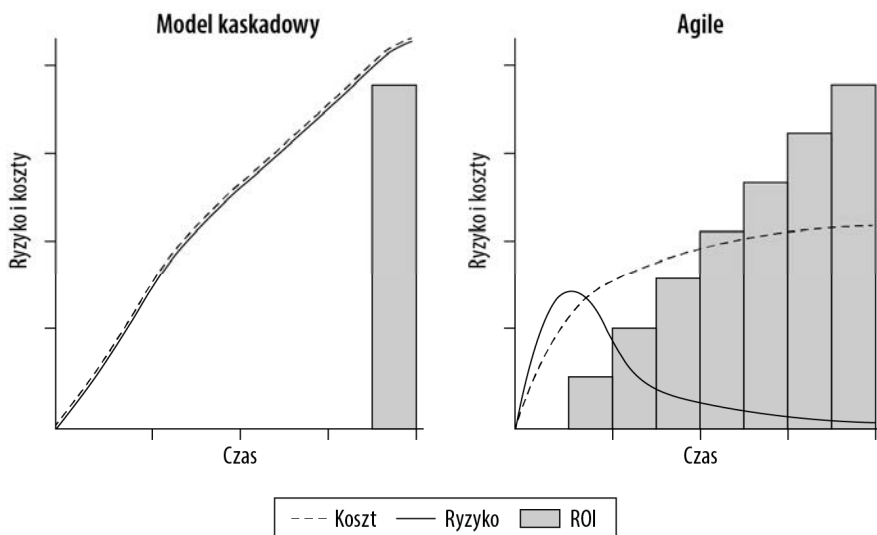
W projekcie według modelu kaskadowego możliwości wykrywania niepowodzeń są teoretyczne aż do końca harmonogramu projektu, kiedy wszystkie ukończone prace są scalane w całość i kiedy większość inwestycji jest już za nami. Czekanie do ostatnich tygodni lub dni projektu, aby dowiedzieć się, że produkt generuje poważne problemy,

jest ryzykowne dla wszystkich zainteresowanych. Na rysunku 3.5 porównano profil ryzyka i inwestycji w przypadku podejścia kaskadowego oraz podejścia zwinnego.

Oprócz możliwości ściślejszej kontroli agile'owe ramy postępowania zapewniają:

- ▶ wcześniejsze i częstsze możliwości wykrywania błędów,
- ▶ możliwość oceny i działania co kilka tygodni,
- ▶ obniżenie kosztów związanych z błędami.

Jakie rodzaje niepowodzeń widziałeś w pracy projektowej? Czy w tych sytuacjach pomogłyby podejścia agile'owe? Więcej na temat ryzyka w zwinnym rozwoju produktu znajdziesz w rozdziale 17.



**RYSUNEK 3.5.** Wykres ryzyka i inwestycji porównujący obie metodyki: kaskadową i Agile

## Dlaczego ludzie lubią być zwinni

Widziałeś już, jak organizacja może skorzystać ze zwinnego rozwoju produktu dzięki szybszej dostawie i niższemu kosztom. Z kolejnych rozdziałów dowiesz się, w jaki sposób zaangażowane osoby mogą również odnieść korzyści, czy to bezpośrednio, czy pośrednio.

### Kierownictwo

Zwinny rozwój zapewnia dwie korzyści, które są szczególnie atrakcyjne dla kadry zarządzającej: wydajność oraz wyższy i szybszy zwrot z inwestycji.

## Wydajność

Praktyki zwinne pozwalają na ogromne zwiększenie efektywności procesu rozwoju w następujący sposób:

- ▶▶ Zwinne zespoły deweloperskie są bardzo produktywne. Same organizują pracę, skupiają się na działaniach rozwojowych, a przed rozproszeniem uwagi chroni ich właściciel produktu i Scrum master.
- ▶▶ Nieproduktywne wysiłki są zminimalizowane. Podejście zwinne eliminuje bezowocną pracę; nacisk kładziony jest na rozwój.
- ▶▶ Dzięki zastosowaniu prostych, aktualnych, dostępnych na żądanie pomocy wizualnych — takich jak wykresy i diagramy — do pokazywania tego, co zostało zrobione, co jest w trakcie realizacji i co ma nadejść, postęp prac rozwojowych jest łatwiejszy do zrozumienia na pierwszy rzut oka.
- ▶▶ Dzięki ciągłemu testowaniu błędy są wcześniej wykrywane i usuwane.
- ▶▶ Proces rozwojowy może zostać wstrzymany, gdy produkt uzyska wystarczającą funkcjonalność.

## Możliwość uzyskania wyższego ROI

ROI jest znacznie wyższy przy użyciu podejść zwinnych z następujących powodów:

- ▶▶ **Funkcjonalność jest dostarczana na rynek wcześniej.** Funkcje są w pełni ukończone, a następnie wypuszczane w grupach, zamiast czekać do końca całego procesu rozwoju i wypuszczać 100% funkcji naraz.
- ▶▶ **Jakość produktu jest wyższa.** Zakres rozwoju jest dzielony na możliwe do opanowania elementy, które są na bieżąco testowane i weryfikowane.
- ▶▶ **Możliwość uzyskania przychodu może być przyspieszona.** Przyrosty produktu są wypuszczane na rynek wcześniej niż w przypadku tradycyjnego podejścia projektowego. Szybkość wprowadzania produktu na rynek jest argumentem nie do zbiccia.
- ▶▶ **Produkty mogą się samofinansować.** Udostępnienie funkcjonalności może generować przychody w trakcie prac nad kolejnymi funkcjami.

## Rozwój produktu i klienci

Klienci lubią zwinny rozwój produktu, ponieważ mogą dostosować się do zmieniających się wymagań i generować produkty o wyższej wartości.

## Lepsze dostosowanie do zmian

Zmiany wymagań dotyczących produktu, priorytetów, harmonogramów i budżetów mogą w znacznym stopniu zakłócić funkcjonowanie tradycyjnych projektów. Natomiast procesy zwinne radzą sobie ze zmianami w korzystny sposób. Na przykład:

- ▶▶ Zwinny rozwój stwarza możliwość zwiększenia satysfakcji klienta i zwrotu z inwestycji poprzez harmonijne włączenie zmian nawet na dalszym etapie rozwoju.
- ▶▶ Ponieważ członkowie zespołu i długość sprintu pozostają stałe, zmiany w zakresie produktu generują mniej problemów niż w przypadku tradycyjnego podejścia. Niezbędne zmiany są umieszczane na liście funkcji adekwatnie do priorytetu, spychając pozycje o niższym priorytecie na dół listy. Ostatecznie właściciel produktu wybiera, kiedy rozwój zakończy się w punkcie, w którym przyszłe inwestycje nie zapewnią wystarczającej wartości.
- ▶▶ Ponieważ zespół deweloperski rozwija najpierw elementy o najwyższej wartości, a właściciel produktu kontroluje priorytety, właściciel produktu może mieć pewność, że priorytety biznesowe są dopasowane do działań deweloperskich.

### **Większa wartość**

Dzięki rozwojowi iteracyjnemu funkcje produktu mogą być udostępniane do uzupełniania ich przez zespół deweloperski. Iteracyjny rozwój i wydania produktu zapewniają większą wartość na następujące sposoby:

- ▶▶ Zespoły dostarczają wcześniej funkcje produktu o najwyższym priorytecie.
- ▶▶ Zespoły mogą wcześniej dostarczać wartościowe produkty.
- ▶▶ Zespoły mogą dostosowywać wymagania w oparciu o zmiany rynkowe i opinie klientów.

## **Zarządzanie**

Kadra zarządzająca lubi zwinny rozwój za wyższą jakość produktu, mniejszą stratę czasu i wysiłku oraz nacisk na wartość produktu zamiast sprawdzania list funkcji o wątpliwej przydatności.

### **Wyższa jakość**

W przypadku rozwoju oprogramowania dzięki takim technikom jak programowanie oparte na testowaniu ciągła integracja i częste informacje zwrotne od klientów na temat działającego oprogramowania produkt od razu zyskuje wyższą jakość.

Być może pracujesz nad rozwojem produktu, który nie obejmuje oprogramowania. Istnieją praktyki techniczne zapewniające jakość w przypadku każdego rodzaju produktu. W jaki sposób można z góry zapewnić jakość produktu w przypadku tworzenia produktu niebędącego oprogramowaniem?

### **Mniej marnotrawstwa produktowego i procesowego**

W przypadku rozwoju zwinnego marnowany czas i funkcje są zredukowane poprzez szereg strategii, w tym następujące:

- ▶▶ **Wdrożenie metody „dokładnie na czas” (ang. *just-in-time*)** — preferowanie tylko tych wymagań, które mają aktualnie najwyższy priorytet, oznacza, że zespół nie traci czasu na dopracowywanie szczegółów funkcji, które mogą nigdy nie powstać.
- ▶▶ **Udział klientów i interesariuszy** — klienci i inni interesariusze mogą przekazywać informacje zwrotne w każdym sprincie, a zespół deweloperski włącza je do produktu już w następnym sprincie. Wraz z rozwojem i informacjami zwrótnymi rośnie wartość dla klienta.
- ▶▶ **Preferowanie rozmów „twarzą w twarz”** — szybsza, bardziej przejrzysta komunikacja to oszczędność czasu i unikanie niejasności.
- ▶▶ **Wbudowywanie zmian** — rozwijane są tylko cechy i funkcje o wysokim priorytecie.
- ▶▶ **Nacisk na dowody działającej funkcjonalności** — jeśli jakaś funkcja nie działa lub nie działa w wartościowy sposób, jest to odkrywane wcześniej i generuje niższe koszty.

### **Nacisk na wartość**

Zwinna zasada prostoty nakazuje eliminację procesów i narzędzi, które nie wspierają rozwoju w sposób bezpośredni i efektywny, oraz wyłączenie funkcji, które dodają mało wymiernej wartości. Zasada ta dotyczy zarówno administracji i dokumentacji, jak i rozwoju w następujący sposób:

- ▶▶ Mniej spotkań, krótszy czas spotkań i ich bardziej skoncentrowany przebieg.
- ▶▶ Redukcja stroniczości.
- ▶▶ Produkowanie ledwie wystarczającej dokumentacji.
- ▶▶ Wspólna odpowiedzialność klienta i zespołu za jakość i wartość produktu.

## **Zespoły deweloperskie**

Podejście zwinne umożliwia zespołom deweloperskim wykonanie pracy na najlepszym możliwym poziomie w rozsądnych warunkach. Metody zwinne zapewniają zespołom deweloperskim:

- ▶▶ jasną definicję sukcesu poprzez wspólne tworzenie celu sprintu z właścicielem produktu oraz identyfikację kryteriów akceptacji podczas tworzenia wymagań;
- ▶▶ siłę i szacunek do organizowania pracy rozwojowej według własnego uznania;
- ▶▶ informacje zwrotne od klientów, których potrzebują, aby dostarczać wartość;
- ▶▶ ochronę dedykowanego Scrum mastera, który usuwa przeszkody i zapobiega zakłóceniom pracy;
- ▶▶ ludzkie, zrównoważone tempo pracy;

- ▶▶ kulturę uczenia się, która wspiera zarówno rozwój osobisty, jak i doskonalenie produktu;
- ▶▶ strukturę, która redukuje czas niepoświęcany na prace rozwojowe.

W powyższych warunkach zespół deweloperski rozwija się i dostarcza rezultaty szybciej i z zachowaniem wyższej jakości.



ZAPAMIĘTAJ

Na Broadwayu i w Hollywood wykonawcy, którzy występują na scenie i na ekranie, są często określanii jako „talenty”. To oni są powodem, dla którego wielu klientów świata rozrywki przychodzi na spektakl, a wspierający ich scenarzyści, reżyserzy i producenci dbają o to, by ich gwiazda rozbłysła. W środowisku agile’owym to zespół deweloperski jest „talentem”. Kiedy talent odnosi sukcesy, wszyscy na tym wymiernie zyskują.

# Skorowidz

---

12 zasad Agile, 44  
5 x dlaczego, 99

## A

adaptacja, 179, 251, 261, 280  
ADKAR, 410  
agent zmiany, 407  
Agile  
    champion, 375  
    mentor, 115, 148, 240, 379  
    ocena korzyści, 63  
    test, 60  
    zasady, 35, 44, 48, 50  
aktywny coaching, 420  
analiza przyczyn źródłowych, 98  
architektura, 387  
artefakt, 115, 289, 310, 318  
asortyment produktów, 272  
audyt zwinny, 413  
autonomia, 169

## B

badania i rozwój, 94  
blokady, 307  
    organizacyjne, 373  
budowanie świadomości, 416  
budżet, 313  
bug, 344

## C

cel, 169  
    narzędzia, 133  
    produktu, 180  
    wydania, 211  
cele biznesowe, 95  
ciągła integracja, continuous integration, 49,  
    120, 350  
ciągłe  
    doskonalenie, 75  
    uczenie się, 402  
codzienna koordynacja, 387  
codzienny Scrum, 116, 177, 227, 365  
    obserwatorzy, 395  
cykl  
    Scrum mastera, 397  
    właściciela produktu, 399  
członkowie zespołu deweloperskiego, 142, 237

## D

DA, Disciplined Agile, 404  
data wydania, 211  
dedykowany zespół, 153  
definicja ukończenia, 40, 359  
deklaracja wizji produktu, 179, 183, 184, 289  
dekompozycja, 386  
diagram  
    Ishikawy, 100  
    ryby, 100  
dokumentacja, 40  
dostarczanie rozwiązań dla przedsiębiorstw, 402  
dynamika zespołu, 319, 320  
dystraktory, 127



## E

ekspansja w ramach organizacji, 423  
elastyczność, 68  
e-mail, 72  
empiryczna metoda kontroli, 29  
epiki, 187  
estimation poker, 206, 208  
estymacja  
  rejstru produktu, 195  
  względna, 190  
estymowanie pracochłonności, 190

## F

fazy działania Tuckmana, 165  
filozofia  
  Lewina, 409  
  zespołu, 153  
fixed  
  price, 294  
  time, 294  
formalności, 56  
funkcje, 186  
  produktu, 188  
funkcjonalność  
  działająca, 40  
  możliwa do wdrożenia, 241

## G

grafy, 58

## H

harmonogram transformacji, 374  
historyjki użytkownika, 96, 187, 198, 205,  
  212, 351  
  tworzenie, 200, 202  
  weryfikacja, 245

## I

identyfikacja  
  interesariuszy produktu, 185, 200  
  przeszkód, 245  
  użytkowników, 201

informacje zwrotne, 256, 421  
inspekcja, 179, 251, 261, 280  
integracja, 387  
interdyscyplinarność, 155  
interesariusze produktu, 115, 146, 185, 239, 379  
  identyfikacja, 200  
inwestowanie, 267, 279  
  długoterminowe, 270  
  krótkoterminowe, 270  
iteracje, 29, 105  
  w modelu kaskadowym, 108

## J

jakość, 347  
  adaptacja, 353  
  proaktywna, 347  
  regularna inspekcja, 353  
  techniki rozwoju, 349  
  zwiększanie, 73, 79  
  zwinna, 343

## K

kanały wsparcia, 218  
Kanban, 111  
klient, 83  
kompatybilność narzędzi, 135  
komunikacja, 128, 130, 319, 336  
  twarzą w twarz, 352  
  wierność, 125  
  zwinne kanały, 339  
  zwinne metody, 338  
koncentracja, 167  
  na kliencie, 83  
koncepcja  
  „Jobs to be done”, 89  
  Kanban, 111  
  Shu Ha Ri, 167, 422  
konsensus, 146  
kontrakt zespołowy, 168  
kontrola, 29, 76, 106  
  jakości, 346  
koordynacja pracy, 392  
koszt, 316  
  długoterminowy, 315  
  niepowodzenia, 362, 363  
  struktura, 88

kryteria akceptacji, 351  
kwadranty zespołu, 171  
kwalifikacje, 117

## L

Lean, 109, 121  
LeSS, Large-scale scrum, 392  
    Huge, 393  
liczba sprintów, 212  
liczebność zespołu, 159  
lider służebny, 326  
ludzie i interakcje, 38

## M

Manifest Agile, 28, 35  
    12 zasad, 44  
    cztery wartości, 38  
mapa  
    drogowa, 289  
    do wartości, 285, 381, 421  
    produktu, 175, 177, 184, 310, 364  
    zmian, 413  
    klienta, 88  
    empatii, 89  
    podróży, 88  
mapowanie historyjek, 96, 97  
marketing, 218  
marnotrawstwo produktowe, 79  
materiały marketingowe, 218  
menedżer, 404  
mentor, 395  
metafora, 120  
metoda  
    „dokładnie na czas”, 80  
    5 x dlaczego, 99  
    naukowa, 93  
metody identyfikacji klienta, 85–93  
mistrzostwo, 169  
model  
    kaskadowy, 30, 65, 66, 107  
    Scrum of Scrums, 398  
    Scrum@Scale, 397  
modele rozliczeniowe, 294  
multitasking, 127

## N

nadmierny nadzór, 127  
narzędzia, 134  
    Agile, 404  
    do współpracy, 132  
natychmiastowa adaptacja, 106  
natychmiastowe dostosowanie, 29  
negocjacja umów, 43  
niepewność, 84  
niepowodzenie, 409  
not to exceed, 294

## O

obniżenie kosztów, 316  
obserwatorzy, 395  
ocena wartości biznesowej, 191  
odkrywanie produktu, 141  
ograniczenia organizacyjne, 135  
opracowanie, 241

## P

pilotaż, 420  
pionowy podział pracy, 388  
planowanie  
    dokładnie na czas, 175  
    produktu, 386  
    retrospektyw, 259  
    sprintów, 116, 177, 197, 365, 387  
    wspólne programu, 400, 403  
    wydania, 197, 210, 289, 364, 386  
    zwinne, 176  
Platinum Edge, 413  
podróżnicy, 396  
porażka, 94  
prawo malejących przychodów, 279  
prezentacja, 72, 251  
prędkość, 302  
    dostosowywanie, 303  
    monitorowanie, 303  
    obliczanie, 303  
    określenie kosztów długoterminowych, 315  
    szacowanie harmonogramu, 304  
    zwiększanie, 306  
priorytety wymagań, 192

- priorytetyzacja, 363
  - rejestr portfela, 275
  - wartości i ryzyka, 268
- problemy, 430
- procesy i narzędzia, 38
- produkty
  - jako długoterminowe aktywa, 32
  - samofinansujące się, 314
- profile wykresów spalania, 233
- prognozowanie zwrotów z inwestycji, 268
- programowanie
  - ekstremalne, XP, 106, 118–121
    - praktyki, 119, 120
  - oparte na testowaniu, 120
  - w parach, 120, 244, 350
- projekt, 24
  - agile'owy, 29, 30
  - deklaracji wizji, 181
- promienniki informacji, 129, 247
- proste projektowanie, 120
- przedstawiciel klienta, 138
- przeгляд
  - inwestycji, 280
  - rejestr produktu, 211
  - sprintu, 117, 251, 365, 387, 394
    - informacje zwrotne, 256
- przeszkody i rozwiązania, 246, 247
- przychody, 88
- przyrost produktu, 116, 241
- przywództwo
  - służebne, 424, 425
  - zwinne, 428
- pułapki
  - transformacji, 425
  - zwinnego przywództwa, 428

## R

- raportowanie statusu i postępów, 340
- reagowanie na zmiany, 43
- redukcja
  - pracy w toku, 112
  - zadań nieproduktywnych, 71
- reguła Pareto, 99
- rejestr
  - produktu, 116, 192, 194, 289, 364
  - sprintu, 116, 219, 231, 290, 365
- rekrutacja, 419

- retrospektywa, 75
  - planowanie, 259
  - sprintu, 117, 178, 257, 365, 387
- ROI, 78
- rola przywódcy służebnego, 424
- role, 115
  - agile'owe, 137
  - w sprincie, 236
- rozmycie zakresu, 25
- rozpraszanie uwagi, 127
- rozwiązanie problemu klienta, 93
- rozwój
  - iteracyjny, 105
  - produktu, 52, 78, 110, 141, 386
    - określanie czasu trwania, 302
  - zespołów ds. produktu, 163
- ryzyko, 191, 343, 356
  - identyfikacja, 363
  - narzędzia, 364
  - naturalna redukcja, 359
  - priorytetyzacja, 363
  - wczesne reagowanie, 363

## S

- SAFe, 400
  - konfiguracja, 401
- samofinansujący się rozwój, 314, 360
- samoorganizacja, 156, 321
- samozarządzanie, 158, 321, 323–325
- satysfakcja klienta, 46
- Scrum, 28, 113, 121, 227
  - cykl, 397
  - master, 68, 115, 144, 238, 378, 391
  - of Scrums, 388
    - właściciel produktu, 390
    - zespół deweloperski, 390
  - room, 126
- Scrum@Scale, 396
- spotkania
  - przeгляdu sprintu, 253
  - retrospektywne, 259
- sprawność organizacyjna, 402
- sprint, 29, 114, 116, 347
  - planowanie, 218, 221
  - przeгляд, 251, 253
  - retrospektywa, 257, 259

stabilność, 68  
stały czat, 131  
standard kodowania, 120  
stopniowe dopracowywanie, 178  
strategia sytuacyjna, 175  
struktura kosztów, 88  
synchronizacja, 400  
szablon Product Canvas, 85, 87  
szacowanie podobieństwa, 208  
szkolenie, 419  
szybka porażka, 362  
szybsze dostarczanie, 73

## Ś

środowisko  
  sprzyjające sukcesowi, 419  
  umożliwiające zwinność, 380  
  komponentów, 395

## T

tablica zadań, 234, 365  
technologie  
  niskie, 128  
  wysokie, 130  
tematy, 186  
testowanie, 34,8  
  automatyczne, 243, 354  
  klienta, 218  
testy, 243, 355  
time & materials, 294  
tradycyjna dynamika zespołowa, 320  
tradycyjne zarządzanie, *Patrz* zarządzanie  
transformacja, 373  
  harmonogram, 374  
  Platinum Edge, 414  
  unikanie pułapek, 425  
transparentność, 29, 106  
trwałe tempo, 120  
tworzenie  
  budżetu, 313  
  dedykowanej przestrzeni, 126  
  funkcjonalności, 241  
  historijki użytkownika, 200, 202  
  kontraktu zespołowego, 168  
  planu wydania, 211

produktu, 31  
środowiska fizycznego, 124  
umowy, 295

## U

udostępnianie pulpitu, 132  
ulepszenia  
  utrwalanie, 422  
  wprowadzanie, 421  
umowy  
  o świadczenie usług, 293  
  tworzenie, 295  
  zamykanie, 298  
użytkownik, 46

## W

warsztaty odkrywania produktu, 92  
wartości Scruma  
  odwaga, 152  
  otwartość, 150  
  skupienie, 149  
  szacunek, 151  
  zaangażowanie, 149  
wartość, 80  
  biznesowa, 88  
  zwiększanie, 79  
wczesna porażka, 94  
wdrożenie, 241  
  produktu, 214  
  zmian, 409  
wersja finalna deklaracji wizji, 184  
weryfikacja, 183  
  pracy, 243  
wideokonferencje, 131  
wirtualna tablica współpracy, 135  
wizja produktu, 175, 177, 179, 364  
wizualizowanie, 58, 112  
własność, 160  
właściciel produktu, 46, 68, 115, 138, 236, 377  
  cykl, 399  
  przeгляд, 244  
wpływy zewnętrzne, 127  
wsparcie operacyjne, 215  
wspólna lokalizacja zespołu, 124  
wspólnota praktyki, Community of Practice, 171

- współpraca
  - z dostawcą, 297
  - z klientami, 43
- wybór narzędzi, 132
- wydajność, 78
  - zespołu, 74
- wydanie, 210, 214
- wydarzenia scrumowe, 115
- wykres, 58
  - ryzyka, 77
  - spalania, 232, 342
- wymagania, 197
  - dotyczące produktu, 186, 189
  - udoskonalanie, 204
  - ustalanie priorytetów, 192
- wywiad z klientem, 91
- wzajemna weryfikacja, 244, 350
- wzmacnianie otwartości, 331

## Z

- zaangażowanie
  - indywidualne, 371
  - organizacyjne, 370
  - w metody zwinne, 372
- zadania, 187
- zakończenie dnia, 248
- zakres, 284
  - produktu, 282
  - projektu, 282
  - wprowadzanie zmian, 286
  - zarządzanie zmianami, 287
- zależności, 191
- zaniżanie cen, 294
- zapisywanie pracy, 193
- zarządzanie, 79, 127
  - czasem, 310, 318
    - tradycyjne, 300
    - zwinne, 299
  - dużym projektem, LeSS
    - zwinne, 392
  - dynamiką zespołu, 319, 321
    - tradycyjne, 320
    - zwinne, 320
  - harmonogramem
    - zwinne, 301
- jakością, 343
  - tradycyjne, 345
  - zwinne, 345, 346
- komunikacją, 319
  - tradycyjne, 337
  - zwinne, 337
- kosztami
  - tradycyjne, 312
  - zwinne, 311, 312
- portfelem, 265, 402
  - zwinne, 266, 273, 276, 277
- produktem, 323–325, 333
  - zwinne, 30, 55
- projektem, 24
  - tradycyjne, 55, 65, 67
  - zwinne, 27, 30, 67
- przepływem pracy, 112
- ryzykiem, 343
  - tradycyjne, 357
  - zwinne, 356–359, 364
- zakresem
  - role, 290
  - tradycyjne, 283
  - zwinne, 282, 284
  - zwinne artefakty, 289
- zaopatrzeniem
  - tradycyjne, 291
  - zwinne, 290, 292
- zmianami, 409–413
  - zakresu, 287, 309
  - zwinnymi budżetami, 312
- zasada Pareto, 99
- zasady
  - agile'owe, 35, 44
    - dotyczące jakości, 48
    - dotyczące pracy zespołowej, 50
    - dotyczące rozwoju produktu, 52
    - dotyczące satysfakcji klienta, 46
  - Leanu, 110
  - platynowe, 56
  - programowania ekstremalnego, 118
- zasoby, 314
- zbiorowa własność kodu, 120, 350
- zespoły
  - spotkania, 395
  - wiedza i możliwości, 171
  - wybór członków, 375

## zespół

- autonomiczny, 170
  - dedykowany, 328
  - deweloperski, 80, 115, 138, 351, 378
    - ograniczenie wielkości, 333
  - ds. produktu, 138, 163
  - ds. transformacji agile'owej, 417
  - ds. transformacji zwinnej, 376
  - interdyscyplinarny, 330
  - rozproszony
    - zarządzanie rozwojem produktu, 333
  - samozarządzający, 323–325
  - Scrum of Scrums, 398
  - stały, 31, 163
  - tymczasowy, 31
  - wykonawczy Scrum@Scale, 398
- zmiana deklaracji wizji, 183
- zmiany
- mapa drogowa, 413
  - sygnały problemów, 430
  - wdrażanie, 409
  - zarządzanie, 409
    - ADKAR, 410
    - osiem kroków Kottera, 412
- zrównoważony rozwój, 352
- zwinna
- dynamika zespołowa, 320
  - jakość, 343
  - komunikacja, 336

## zwinne

- artefakty, 289, 310, 318
  - dostarczanie produktów, 402
  - kanały komunikacji, 339
  - metody komunikacji, 338
  - planowanie, 176
  - podjęcia, 105
  - portfele produktów, 273
  - przywództwo, 428
  - role, 236
  - środowiska, 123
  - tworzenie produktów, 32
  - zachowania, 137
  - zarządzanie, *Patrz* zarządzanie
  - zasady, 46, 48, 50, 52
- zwinność
- dziesięć zasobów, 461
  - oznaki braku zwinności, 449
  - tworzenie środowiska, 380
  - wsparcie, 383
- zwinny
- audyt, 413
  - rozwój produktu, 386
    - dziesięć korzyści, 435
    - dziesięć wskaźników sukcesu, 443

# 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** 

# Realizuj projekty w skupieniu, korzystając z umiejętności i szybkości

Czy Twój projekt wiąże się ze skomplikowanymi oczekiwaniami, z nierealistycznymi terminami i ograniczeniami budżetowymi? Żaden problem! Ta książka pokaże Ci, jak przekształcić projekty w satysfakcjonujące doświadczenia skoncentrowane na kliencie. Dowiesz się, jak ustalić jasną wizję, tworzyć mapy drogowe produktów, harmonogramy pracy i przygotowywać się do wydań produktu. Uzyskasz również ekspercki wgląd w rozwój prostego i praktycznego podejścia do zarządzania projektami, które zamienia pomysły w gotowe produkty!

## W książce:

- wartości i zasady Agile
- koncentracja na potrzebach klientów
- tworzenie trwałych, współpracujących zespołów
- zastosowanie zwinnych ram postępowania, narzędzi i technik
- prowadzenie transformacji agile'owej
- wydawanie produktu wcześniej i częściej

**Mark C. Layton** jest przedsiębiorcą i certyfikowanym trenerem z 25-letnim doświadczeniem w zakresie projektowania organizacyjnego.

**Steven J. Ostermiller** jest twórcą społeczności, trenerem Agile i coachem pomagającym organizacjom i ludziom stać się bardziej zwinnymi.

**Dean J. Kynaston** jest certyfikowanym trenerem (Certified Scrum Professional) i liderem zwinnej transformacji organizacji.

dla  
**bystrzaków**

Cena: 79,00 zł

ISBN 978-83-289-0045-5



9 788328 900455