



LARGE-SCALE SCRUM

ZWINNE ZARZĄDZANIE
DUŻYM PROJEKTEM Z LESS

CRAIG LARMAN
BAS VODDE



Tytuł oryginału: Large-Scale Scrum: More with LeSS

Tłumaczenie: Andrzej Stefański

ISBN: 978-83-283-3192-1

Authorized translation from the English language edition, entitled: LARGE-SCALE SCRUM: MORE WITH LESS; ISBN 0321985710; by Craig Larman; and by Bas Vodde; published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley.
Copyright © 2017 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by HELION SA. Copyright © 2017.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://helion.pl/user/opinie/lascsc>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

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

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

SPIS TREŚCI

1 LeSS znaczy „więcej” 1

2 LeSS 5

Struktura LeSS

3 Wdrożenie 53

4 Skup się na wartości dla klienta 77

5 Zarządzanie 113

6 Mistrzowie Młyna 135

Produkt LeSS

7 Produkt 155

8 Właściciel Produktu 171

9 Rejestr Produktu 197

10 Definicja Ukończenia 229

Sprint w LeSS

11 Modyfikowanie Rejestru Produktu 247

12 Planowanie Sprintu 275

13 Koordynacja i integracja 285

14 Przegląd i Retrospekcja 313

Więcej za mniej

15 Co dalej? 329

Dodatek A. Reguły 331

Dodatek B. Zasady 335

Dodatek C. Bibliografia 337

Skorowidz 339

LESS

*Istnieją dwa podejścia do projektowania:
Można tworzyć rzeczy tak proste, iż będzie oczywiste, że są pozbawione wad,
albo czynić je tak złożonymi, że nie będą miały oczywistych wad.*
— C. A. R. Hoare

SCRUM W JEDNYM ZESPOLE

Scrum to framework pozwalający na tworzenie z zachowaniem empirycznej kontroli procesu. We frameworku tym zróżnicowany, samorządzący Zespół tworzy produkt przyrostowo w wielu krokach¹. W każdym ograniczonym czasowo Sprincie tworzone jest możliwe do zapewnienia rozwinięcie produktu i — w idealnej sytuacji — jest ono zapewniane. Jeden **Właściciel Produktu** jest odpowiedzialny za utrzymanie jak najwyższej wartości produktu, priorytetyzację elementów w **Rejestrze Produktu** i wybieranie celu każdego Sprintu z uwzględnieniem dostępnych informacji zwrotnych i zdobytej wiedzy. Mały **Zespół** jest odpowiedzialny za zapewnienie tego, co jest celem danego Sprintu; nie ma ograniczających, ściśle wyspecjalizowanych ról. **Mistrz Młyna** uczy zasad Scruma oraz tego, w jaki sposób można go wykorzystać do dostarczenia czegoś wartościowego; jest trenerem Właściciela Produktu, Zespołu i organizacji podczas stosowania Scruma oraz służy za lustro. Nie ma menedżera projektu ani lidera zespołu.

Empiryczna kontrola procesu wymaga *przejrzystości*, która pojawia się dzięki krótkim cyklom tworzenia i analizy możliwych do zapewnienia udoskonaleń produktu. W ten sposób podkreślana jest konieczność ciągłej nauki, kontroli i przystosowania procesu do produktu oraz sposobu jego tworzenia. Podejście to opiera się na zrozumieniu tego, że poszczególne aspekty tworzenia produktu są zbyt złożone i dynamiczne, aby możliwe było przygotowanie dokładnej i sztywnej recepty na przeprowadzenie procesu, która pozwoliłaby zapobiec konieczności ciągłego zgłaszania wątpliwości, wykazywania zaangażowania i udoskonalania.

W dokumentach *Scrum Guide* i *Scrum Primer* kładzie się nacisk na jeden Zespół; ważne jest, by we współpracę nie było zaangażowanych zbyt wiele Zespołów. Oczywiście prowadzi to też do rozważań na temat Scruma na *dużą skalę*.

1 We „Wstępie” można znaleźć informację, dlaczego rozdziały zaczynają się od takiego podrozdziału, oraz omówienie powtarzającej się w każdym rozdziale struktury, definicje niektórych kluczowych terminów i opis konwencji.

LESS

LeSS to Scrum przystosowany do potrzeb wielu zespołów współpracujących nad jednym produktem.

Zobacz: rozdział 3.
„Wdrożenie”.

LeSS to Scrum... — **LeSS²** nie jest nowym i ulepszonym Scrumem. Nie chodzi też o wykorzystanie Scruma w poszczególnych zespołach i dodanie czegoś innego na wyższym poziomie. Chodzi raczej o to, by znaleźć sposób, jak wykorzystać zasady, cele, elementy i elegancję Scruma na dużą skalę w najprostszy możliwy sposób. Tak jak Scrum i inne prawdziwie zwinne frameworki, LeSS jest „zaledwie wystarczającą metodologią” z ważnych przyczyn.

Skalowalny Scrum nie jest specjalnym frameworkiem do skalowania, który korzysta ze Scruma jedynie na poziomie zespołu. Prawdziwie skalowalny Scrum jest skalowalny na sposób Scruma.

Zobacz: rozdział 4.
„Skup się na wartości dla klienta”.

...przystosowany do potrzeb wielu zespołów — wielofunkcyjne, złożone, pracujące nad wieloma komponentami całego stosu zespoły składające się z od trzech do dziewięciu skoncentrowanych na uczeniu się osób wykonujących wszystko — od projektowania interakcji z użytkownikiem, przez kodowanie, do tworzenia materiałów wideo — aby wykonać poszczególne części i cały gotowy produkt.

Zobacz: rozdział 13.
„Koordynacja i integracja”.

...współpracujących — zespoły współpracują, ponieważ mają wspólny cel, którym jest dostarczenie jednego, możliwego do dostarczenia produktu na koniec wspólnego Sprintu; każdemu zespołowi zależy na jego osiągnięciu, ponieważ jest to zespół odpowiedzialny za *całość*, a nie za wybraną część.

Zobacz: rozdział 7.
„Produkt”.

...nad jednym produktem — jakim produktem? Całym, kompletnym, przekrojowym rozwiązaniem, w którym klient jest najważniejszym punktem oraz które jest używane przez rzeczywistych klientów. Nie jest to komponent, platforma, warstwa czy biblioteka.

• Tło •

W 2002 roku, gdy Craig napisał *Agile & Iterative Development*, wiele osób było przekonanych, że metody zwinne przeznaczone są jedynie dla małych grup. Jednak my obaj (Craig i Bas) zainteresowaliśmy się tym — i zaczęliśmy

2 Akronim LeSS sugeruje zarówno stosowanie Large-Scale Scrum, jak i upraszczanie przy skalowaniu (ang. *less* — „mniej”).

dostawać coraz więcej próśb — by dostosować Scruma do dużych, rozproszonych i międzynarodowych procesów wytwarzania. Tak więc od 2005 roku połączyliśmy siły, by pracować z klientami przy skalowaniu Scruma. Dziś dwa frameworki LeSS (mniejszy LeSS i LeSS Huge) są wykorzystywane w dużych grupach na całym świecie pracujących nad różnorodnymi zagadnieniami:

- > sprzętem telekomunikacyjnym — Ericsson i Nokia Networks³,
- > bankami inwestycyjnymi i detalicznymi — UBS,
- > systemami transakcyjnymi — ION Trading,
- > platformami marketingowymi i analizowaniem marek — Vendasta,
- > wideokonferencjami — Cisco,
- > grami online (zakładami) — bwin.party,
- > outsourcingiem międzynarodowym — Valtech India⁴.

Jeśli mówimy o *wielkości*, pojawia się pytanie o typowy przykład zastosowania LeSS. Może być to pięć zespołów w jednej lub dwóch lokalizacjach. Zajmowaliśmy się projektami o takich rozmiarach, w które było zaangażowanych kilkaset osób, ale też nad projektami z LeSS Huge, nad którymi pracowało dużo ponad tysiąc osób rozproszonych w zbyt wielu lokalizacjach — osoby te pracowały nad dziesiątkami milionów wierszy kodu C++ i specjalnie projektowanym sprzętem.

Więcej materiałów na temat LeSS

Aby pomóc innym dzięki naszym doświadczeniom w pracy z klientami, w 2008 roku i 2010 roku opublikowaliśmy dwie książki na temat skalowania procesów zwinnych i frameworków LeSS:

1. *Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum* — wyjaśnia sposób myślenia, zagadnienie przywództwa i zmian organizacyjnych.
2. *Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multi-site & Offshore Product Development with Large-Scale Scrum* — opisuje setki rzeczywistych eksperymentów z LeSS na podstawie naszych doświadczeń z klientami. Są to eksperymenty związane z zarządzaniem produktem, architekturą, planowaniem, wieloma lokalizacjami, współpracą międzynarodową, kontraktami i nie tylko.

3 Nokia Networks nie jest firmą produkującą telefony komórkowe wykupioną przez Microsoft.

4 Więcej przykładów w studium przypadku na stronie less.works.

Książka niniejsza — *LeSS: Large-Scale Scrum* — jest trzecią związaną z LeSS, ale stanowi prequel i wprowadzenie. Znajdują się w niej synteza, wyjaśnienie i podkreślenie najważniejszych zagadnień.

Oprócz tych książek na stronie internetowej *less.works* możesz znaleźć anglojęzyczne materiały online (w tym rozdziały książek, artykuły i filmy), kursy i porady.

• Eksperymenty, zasady, reguły, fundamenty •

W pierwszych dwóch książkach na temat LeSS podkreślaliśmy: *nie ma czegoś takiego jak zbiór dobrych praktyk w tworzeniu produktu. Można tylko wyróżnić praktyki, które są najlepsze w konkretnym kontekście.*

Praktyki zależą od sytuacji. Nazywanie ich w ciemno „najlepszymi” prowadzi do utraty powiązania z przyczynami ich zastosowania i kontekstem. Stają się one wówczas rytuałami. Poza tym podpieranie się tzw. najlepszymi praktykami zabija kulturę uczenia się, kwestionowania, zaangażowania i ciągłego udoskonalania. Dlaczego ktoś miałby podważać coś, co jest najlepsze?

Dlatego w naszych wcześniejszych książkach pokazywaliśmy *eksperymenty*, które przeprowadzaliśmy wraz z naszymi klientami, oraz zachęcaliśmy — i dalej zachęcamy — do takiego podejścia. Z czasem jednak zauważyliśmy dwa problemy związane z podejściem opartym jedynie na eksperymentach:

- Początkujące grupy podejmują niekorzystne decyzje prowadzące do niewłaściwego stosowania LeSS i powstawania oczywistych problemów. Przykład: grupy tworzące Obszary Wymagań oddzielnie dla każdego zespołu. Au!
- Początkujące grupy pytały: „Od czego mamy zacząć? Co jest najważniejsze?”. Widać było, że nie potrafią dostrzec kluczowych podstaw.

Korzystając z takich informacji zwrotnych, przemyśleliśmy zagadnienie i powróciliśmy do modelu nauczania Shu-Ha-Ri: *Shu* — „przestrzegając reguł, naucz się podstaw”, *Ha* — „łam reguły i poznawaj kontekst”, *Ri* — „udoskonalaj się i znajdź swoją własną drogę”. We wdrażaniu LeSS na poziomie Shu istnieje kilka *reguł* opisujących *minimalny wystarczający* framework pozwalający uruchomić empiryczną kontrolę procesu i skupić uwagę na całym produkcie⁵. Te reguły definiują dwa **frameworki LeSS**, które niedługo zaprezentujemy.

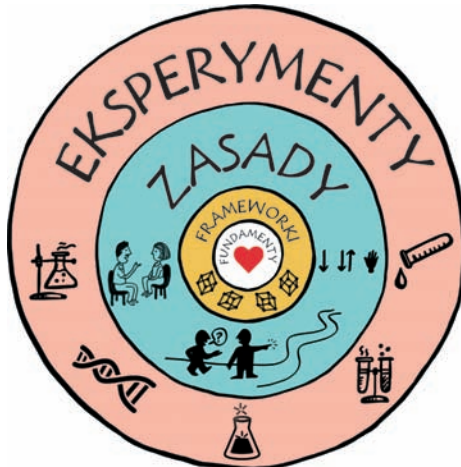
5 Scrum także ma w swoim frameworku kilka reguł, z takich samych przyczyn jak LeSS.

Aby podsumować podstawy, na których będziemy się dalej opierać, można napisać, że LeSS zawiera:

- > **Reguły** — kilka reguł pozwalających rozpocząć i utworzyć podstawy. Definiują one kluczowe elementy **frameworków LeSS**, które powinny być dostępne, by wspierać empiryczną kontrolę procesu i skupianie uwagi na całym produkcie. Przykładowo: „Przeprowadzaj całościową retrospektywę każdego Sprintu”.
- > **Zasady** — niezbyt duży zestaw zasad pozwalających efektywnie zastosować reguły i pewien zbiór eksperymentów, które na podstawie lat doświadczenia z LeSS oceniamy jako warte wypróbowania. Zasady zawierają *wskazówki*. Zazwyczaj są pomocne i dają pole do ciągłego udoskonalania. Przykładowo: „Trzy zasady przystosowania”.
- > **Eksperymenty** — wiele eksperymentów, które są bardzo związane z konkretną sytuacją i mogą nie być warte wypróbowania. Przykładowo: „Wypróbuj... Tłumacz w Zespole”.
- > **Fundamenty** — zestaw fundamentalnych wytycznych — wybranych z doświadczeń przy wdrażaniu LeSS — które wspomagają reguły, zasady i eksperymenty. Przykładowo: „Skupienie na całym produkcie”.

Zasady i eksperymenty LeSS są opcjonalne. Zasady będą prawdopodobnie pomocne i zalecamy ich wypróbowanie. Należy jednak ominąć lub odrzucić te, które ograniczają możliwość udoskonalania lub po prostu nie pasują.

Dobrym sposobem spojrzenia na LeSS jest wizualizacja pokazana na rysunku, który nazwaliśmy „Pełnia LeSS”.

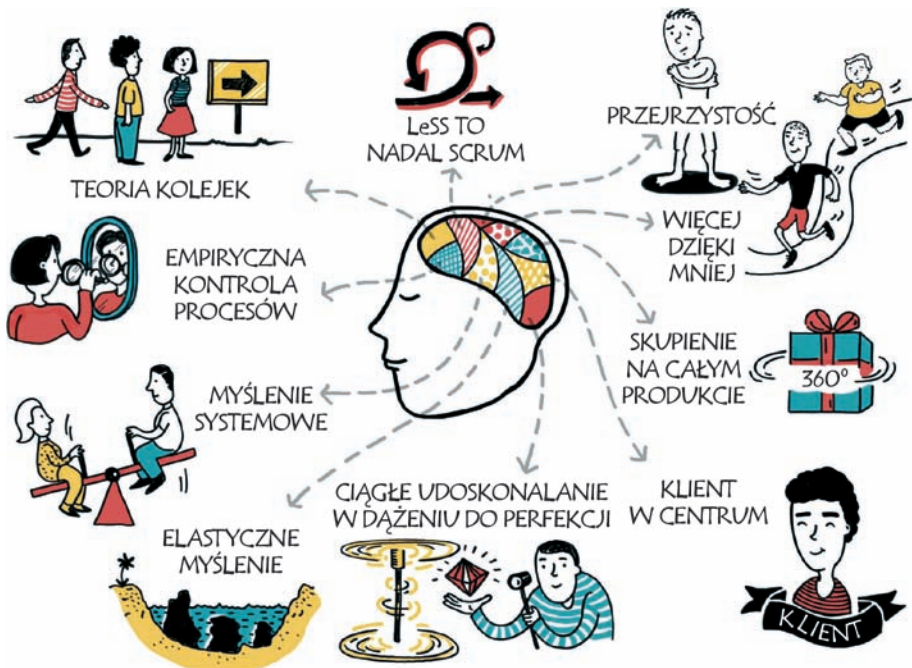


Z ilustracji pokazującej „Pełnię LeSS” możemy odczytać kolejność, w jakiej będziemy prezentowali LeSS:

1. **Fundamenty** LeSS – za chwilę.
2. **Frameworki** LeSS (zdefiniowane przez **reguły**) – w dalszej części tego rozdziału.
3. **Zasady** LeSS – w następnych rozdziałach tej książki.
4. **Eksperymenty** LeSS – zostały już omówione w pierwszych dwóch książkach na temat LeSS.

• Fundamenty LeSS •

Reguły LeSS tworzą framework LeSS. Jednak te reguły są minimalistyczne i nie odpowiadają na pytanie, w jaki sposób można wykorzystać LeSS w Twoim, konkretnym przypadku. *Fundamenty* LeSS dają podstawy pozwalające na podejmowanie takich decyzji.



LeSS to nadal SCRUM — nie jest to nowy i ulepszony Scrum. W LeSS chodzi raczej o znalezienie sposobu na wykorzystanie podstawowych zasad, reguł, elementów i celów Scruma na dużą skalę najprościej, jak to jest możliwe.

Przejrzystość — na podstawie konkretnych, „ukończonych” elementów, krótkich cykli, współpracy, wspólnych definicji i przy odrzuceniu obaw w miejscu pracy.

Więcej dzięki mniej — nie chcemy *kolejnych ról*, ponieważ większa ich liczba prowadzi do zmniejszenia odpowiedzialności Zespołów. Nie chcemy *kolejnych artefaktów*, ponieważ większa ich liczba powoduje zwiększenie dystansu pomiędzy Zespołami i klientami. Nie chcemy *kolejnych procesów*, ponieważ utrudnia to naukę i zmniejsza w zespole poczucie odpowiedzialności za proces. Zamiast tego chcemy *bardziej odpowiedzialnych Zespołów* wskutek zmniejszenia liczby ról. Chcemy, by dzięki zmniejszeniu liczby artefaktów *Zespoły bardziej skupiały się na klientach i dostarczaniu im użytecznych produktów*, a także by dzięki zmniejszeniu liczby zdefiniowanych procesów *Zespoły skupiały się bardziej na własnych procesach i konkretnej pracy*. *Pragniemy osiągnąć więcej, robiąc mniej.*

Skupienie na całym produkcie — jeden Rejestr Produktu, jeden Właściciel Produktu, jeden produkt do dostarczenia, jeden Sprint — niezależnie od tego, czy mamy 3 czy 33 zespoły. Klienci chcą wartościowych funkcji w spójnym produkcie, a nie technicznych komponentów w oddzielnych częściach.

Klient w centrum — skupienie uwagi na poznaniu rzeczywistych problemów klientów i ich rozwiązywaniu. Identyfikowanie wartości i rzeczy zbędnych z punktu widzenia płacących klientów. Redukowanie odczuwanego przez nich czasu oczekiwania. Zwiększanie i wzmacnianie pętli sprzężenia zwrotnego z rzeczywistymi klientami. Wszyscy rozumieją, w jaki sposób ich codzienna praca bezpośrednio wpływa na osiągnięcie korzyści przez płacących klientów.

Ciągłe udoskonalanie w dążeniu do perfekcji — cel przy dążeniu do perfekcji można opisać tak: tworzenie i dostarczanie prawie bez przerwy — niemal bez generowania kosztów, prawie bez defektów — produktu zadowolającego klientów, pozytywnie wpływającego na środowisko i sprawiającego, że życie staje się lepsze. Wykonywanie małych i dużych eksperymentów związanych z udoskonalaniem, aby przybliżyć się do tego celu.

Elastyczne myślenie — tworzenie systemów organizacyjnych, w których podstawową rolę odgrywają menedżerowie-nauczyciele wykazujący się elastycznością w myśleniu i uczący tej umiejętności, zarządzający w taki sposób, by udoskonalać, zachęcający do naprawiania zauważonych błędów (ang. *stop-and-fix*) oraz stosujący w praktyce podejście empiryczne (ang. *Go See*). Dodatkowymi dwoma filarami są szacunek dla ludzi i nastawienie na kwestionowanie *status quo*. Wszystko to ma na celu dążenie do *perfekcji*.

Myślenie systemowe — obserwowanie, rozumienie i optymalizowanie całego systemu⁶ (a nie tylko jego części), a także korzystanie z modelowania systemów w badaniu dynamiki systemu. Unikaj lokalnego optymalizowania wydajności lub produktywności jednostek albo pojedynczych zespołów. Klientom zależy na całym cyklu i przepływie od pomysłu do zwrotu z inwestycji, a nie na poszczególnych krokach, a lokalne optymalizowanie części prawie zawsze pogarsza całość.

Empiryczna kontrola procesów — stale badaj i dostosowuj produkt, procesy, zachowania, strukturę organizacyjną i praktyki w taki sposób, by ewoluowały odpowiednio do danej sytuacji. Rób tak, zamiast działać według tzw. najlepszych praktyk, ignorujących kontekst, powodujących tworzenie rytuałów, hamujących uczenie się i wprowadzanie zmian oraz niszczących w ludziach poczucie zaangażowania i odpowiedzialności.

Teoria kolejek — zrozum, w jaki sposób działają systemy z kolejkowaniem w dziedzinie R&D, i wykorzystaj te spostrzeżenia do zarządzania rozmiarami kolejek, liczbą rozpoczynanych prac, wielozadaniowością, pakietami zadań i zmiennością.

• Dwa frameworki: LeSS i LeSS Huge •

LeSS zawiera dwa frameworki:

- > **LeSS** dla dwóch – ośmiu zespołów,
- > **LeSS Huge** dla więcej niż ośmiu zespołów.

Określenie *LeSS* jest przeciążone, ponieważ opisuje zarówno Large-Scale Scrum w całości, jak i mniejszy framework LeSS.

Magiczna ósemka

W rzeczywistości *ósemka* nie jest magiczną liczbą i jeśli Twoja grupa potrafi z sukcesem wdrożyć mniejszy framework LeSS, mając więcej niż osiem zespołów, to wspaniale! My jednak nic takiego nie widzieliśmy... jeszcze. Jest to po prostu granica określona w wyniku obserwacji empirycznych. W niektórych przypadkach, przy zróżnicowanych złożonych celach i niedoświadczonych zespołach rozmieszczonych w wielu lokalizacjach i posługujących się różnymi językami, granicą może okazać się liczba mniejsza od ośmiu.

⁶ Systemem jest wszystko i wszyscy zaangażowani od pomysłu do jego spieniężenia oraz wszystkie związane z tym działania w czasie i przestrzeni, zwłaszcza z punktu widzenia klienta i użytkownika.

W każdym razie w pewnym momencie okazuje się, że (1) jeden Właściciel Produktu nie jest już w stanie zapanować nad całością produktu, (2) Właściciel Produktu nie może zachować równowagi pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz (3) Rejestr Produktu jest tak wielki, że trudno jednej osobie nad nim pracować.

Gdy grupa dotrze do takiego przełomowego punktu, może być to odpowiedni moment na zmianę mniejszego frameworka LeSS na LeSS Huge. Z drugiej strony sugerujemy przed podjęciem decyzji o *powiększeniu* najpierw spróbować coś poprawić, zmniejszyć czy uprościć.

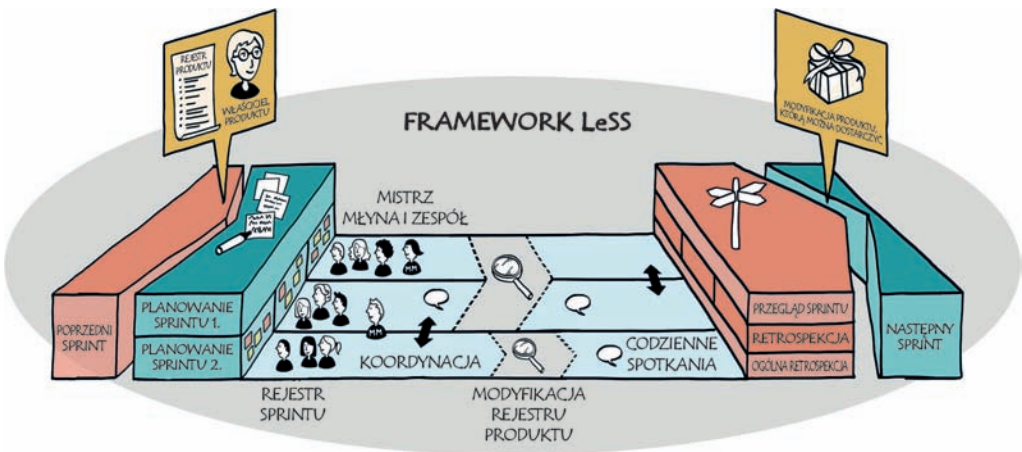
Części wspólne obu frameworków

Frameworki LeSS i LeSS Huge mają wspólne elementy:

- > jednego Właściciela Produktu i jeden Rejestr Produktu,
- > jeden wspólny Sprint we wszystkich zespołach,
- > rozbudowywanie jednego, możliwego do dostarczenia produktu.

FRAMEWORK LeSS

• Podsumowanie frameworka LeSS •



Mniejszy framework LeSS jest przeznaczony dla jednego (i tylko jednego) Właściciela Produktu, który posiada produkt oraz zarządza jednym Rejestrem Produktu, nad którym zespoły pracują w jednym wspólnym Sprincie, optymalizując cały produkt. Elementy frameworka LeSS są prawie takie same jak w Scrumie dla jednego zespołu:

Role — jeden *Właściciel Produktu*, od dwóch do ośmiu *Zespołów*, *Mistrz Młyna* dla jednego do trzech *Zespołów*. Zespoły te koniecznie muszą zajmować się przekrojowymi aspektami produktu — muszą być to rzeczywiście wielofunkcyjne zespoły mogące pracować nad wieloma komponentami całego stosu aplikacji i współpracować w środowisku pozwalającym na współdzielenie kodu, z których to zespołów każdy wykonuje *wszystko*, co jest potrzebne do tego, by dostarczyć *ukończony* element.

Artefakty — jedna modyfikacja produktu, którą można zapewnić, jeden Rejestr Produktu oraz oddzielny Rejestr Sprintu dla każdego Zespołu.

Zdarzenia — jeden wspólny Sprint dla całego produktu; obejmuje wszystkie zespoły i kończy się dostarczeniem jednej modyfikacji produktu gotowej do dostarczenia. Szczegóły są wytłumaczone w kolejnych historiach i w oddzielnych rozdziałach.

Reguły i zasady — reguły, które zaledwie wystarczają, by uzyskać skalowalny framework pozwalający na empiryczną kontrolę procesów i skupienie na całym produkcie. Zasady *mogą* w tym pomóc.

• Historie LeSS •

Uczenie się LeSS — jednym ze sposobów uczenia się jest czytanie szczegółowych opisów. Czytelnicy preferujący to podejście mogą bez problemu przeskoczyć do wprowadzenia do LeSS Huge w dalszej części rozdziału, a następnie do dalszych rozdziałów. Ci, którzy lubią historie, powinni kontynuować czytanie.

Proste historie — te historie nie zagłębiają się w złożoności tworzenia produktów na dużą skalę — od polityki do wyznaczania priorytetów — czego doświadczamy, pracując jako konsultanci. Tym zajmujemy się w późniejszych rozdziałach. Tutaj celowo zamieszczono proste historie, które mają jedynie zaprezentować podstawy Sprintu LeSS. Jeśli szukasz zajmujących dialogów i akcji, przeczytaj książkę o metodologii *lean*.

Reguły i zasady — w historiach zauważysz, że na marginesach znajdują się odwołania do odpowiednich reguł i zasad LeSS z wyjaśnieniami.

Dwie perspektywy — dwie kolejne powiązane historie skupiają się na dwóch różnych kluczowych perspektywach, aby w prostszy sposób pokazać pewne przepływy:

1. Przepływ *zespołów* w Sprincie LeSS.
2. Przepływ zorientowany na *elementy ważne dla klienta* (funkcje).

• Historia LeSS: Przepływ z punktu widzenia zespołów •

Ta historia skupia się na przepływie pracy w Sprincie bardziej z punktu widzenia zespołów niż z punktu widzenia pracy nad częściami *produktu*. W rzeczywistości większość czasu w Sprincie poświęcana jest na pracę nad produktem, a nie *spotkania*. W tej historii jednak skupiamy się na spotkaniach i interakcjach, ponieważ celem jest zrozumienie tego, w jaki sposób zespoły współpracują podczas zdarzeń związanych z LeSS oraz w jaki sposób koordynują pracę dzień po dniu.

Zenek, wchodząc do pokoju, w którym pracuje jego Zespół (Handel), dostrzega Zużę⁷.

— Dzień dobry! — mówi Zuza. — Przypominam, że w tym Sprincie reprezentujemy zespół, a Pierwsze Planowanie Sprintu zaczyna się za 10 minut.

— Dobrze, spotkajmy się w dużym pokoju — stwierdza Zenek.

Wskazówka: Zmieniaj reprezentantów w każdym Sprincie.

Pierwsze Planowanie Sprintu

(Zasada: Pierwsze Planowanie Sprintu, s. 276)

Nadszedł czas wspólnego Pierwszego Planowania Sprintu. W dużym pomieszczeniu zebrało się dziesięciu reprezentantów z pięciu zespołów tworzących grupę produktową. Wszyscy pracują nad sztandarowym produktem do handlu papierami wartościowymi i instrumentami pochodnymi. Mateusz, Mistrz Młyna dla Zespołów Handel i Marża, również jest już na miejscu. Zamierza obserwować i w razie potrzeby odgrywać rolę coacha.

REGUŁA: Istnieje jeden Sprint dla całego produktu. Nie ma oddzielnych Sprintów dla każdego Zespołu.

Wiele Sprintów wcześniej wszyscy członkowie wszystkich zespołów uczestniczyli w każdym Pierwszym Planowaniu Sprintu. Było to lepsze rozwiązanie, gdy grupa nie była w stanie przygotowywać i dopracowywać kolejnych elementów, ale jednak niezbyt dobrze funkcjonował przepływ wiedzy pomiędzy zespołami. Pierwsze Planowanie Sprintu wykorzystywano wtedy do uzyskania odpowiedzi na wiele ważnych pytań, które to odpowiedzi powinien znać każdy. Ostatnio jednak w obszarach tych nastąpiła znaczna poprawa i teraz grupa eksperymentuje z wykorzystaniem zmieniających się reprezentantów na tym zwykłym i szybkim w tej chwili spotkaniu, na którym rozpatruje się jedynie kilka mniej ważnych pytań, zwykle pojawiających się niespodziewanie. Jeśli nowe podejście nie sprawdzi się dobrze, zostanie to prawdopodobnie poruszone na Ogólnej Retrospekcji i zostanie utworzony kolejny eksperyment na Planowaniu Sprintu.

REGUŁA: Planowanie Sprintu składa się z dwóch części: Pierwsze Planowanie Sprintu (ang. Sprint Planning One) jest wspólne dla wszystkich zespołów, podczas gdy Drugie Planowanie Sprintu (ang. Sprint Planning Two) zazwyczaj wykonuje się oddzielnie dla każdego zespołu. Wspólne Drugie Planowanie Sprintu we wspólnej przestrzeni można zorganizować dla zespołów pracujących nad bardzo powiązanymi elementami.

⁷ Aby ułatwić zapamiętywanie osób i ich ról, imiona zaczynamy tą samą literą; np. Zuza jako reprezentantka Zespołu, Mateusz jako Mistrz Młyna, Waldek jako Właściciel Produktu.

REGUŁA: W Pierwszym Planowaniu Sprintu uczestniczy Właściciel Produktu oraz Zespoły lub reprezentanci Zespołów. Wspólnie próbują oni wybrać elementy, nad którymi każdy z zespołów będzie pracował w kolejnym Sprincie.

Wskazówka: Zespoły wybierają elementy dla siebie.

Zasada: Międzyzespołowy PBR, s. 252

Wskazówka: Nie przypisuj zbyt wcześnie elementów do zespołów.

Wchodzi Waldek, który wita się krótkim „Cześć!”. Jest on Właścicielem Produktu i głównym menedżerem produktu⁸. Waldek wykłada na stół 22 karty. — Oto najważniejsze zagadnienia: rynek niemiecki, zarządzanie zamówieniami i kilka raportów dla administracji — mówi. — Wyłożyłem je w kolejności zgodnej z moimi priorytetami. Myślę, że wszyscy tutaj rozumieją, dlaczego mamy takie priorytety, ponieważ omawialiśmy to dość szczegółowo podczas Modyfikowania Rejestru Produktu, ale jeśli coś nie jest jasne, to pytajcie.



Zuza i Zenek podchodzą do stołu (razem z innymi reprezentantami) i wybierają dwie karty z elementami związanymi z papierami wartościowymi na rynku niemieckim. W ciągu ostatnich dwóch Sprintów ich zespół dopracował szczegóły tych elementów w ramach zespołowych spotkań poświęconych Modyfikacji Rejestru Produktu (ang. *Product Backlog Refinement* — **PBR**).

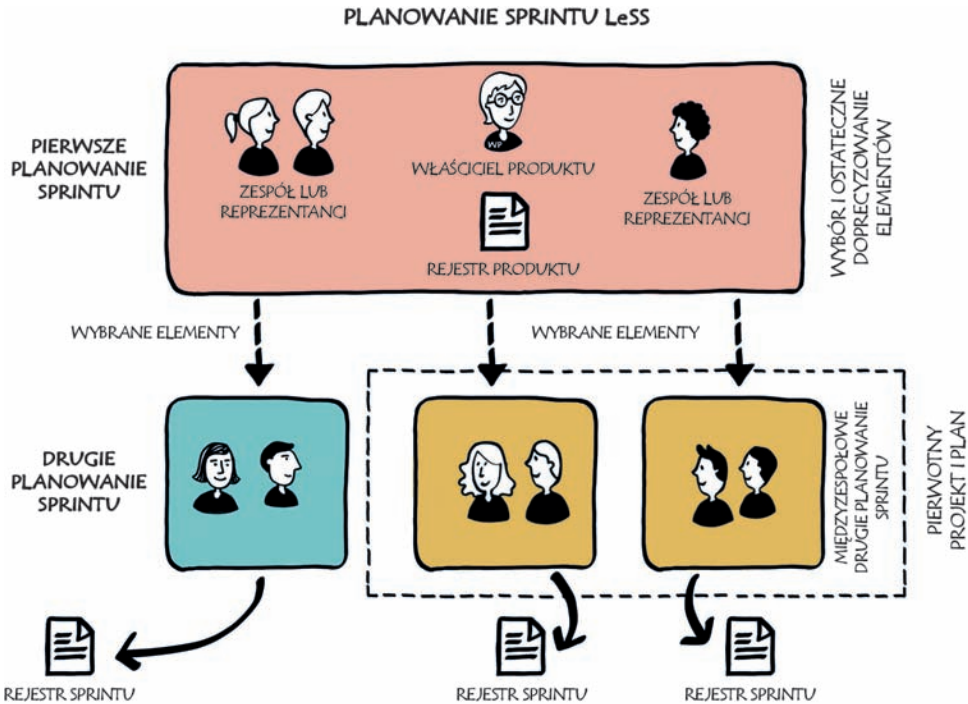
Wybierają również dwa dodatkowe elementy związane z zarządzaniem zamówieniami, które Zespoły Handel i Marża dość dobrze znają. Oba wspólnie pracowały na międzyzespołowych spotkaniach PBR nad tymi właśnie elementami. Dlaczego? Zespoły chciały maksymalnie opóźnić podjęcie decyzji o przypisaniu elementu do zespołu, tak by decyzja ta została podjęta na jednym z kolejnych spotkań w ramach Planowania Sprintu. Dzięki temu zwiększa się *elastyczność* grup — łatwość reagowania na zmiany — a lepsza znajomość całego produktu pozwala na samodzielną organizację i koordynowanie.

Minutę później Maria z Zespołu Marża, przeglądając karty innych zespołów, pyta ich reprezentantów:

— Może pozwolicie nam zrobić ten raport? Robiliśmy coś podobnego w ostatnim Sprincie i założę się, że możemy zrobić to szybciej. Może zamienicie to na element związany z rynkiem niemieckim?

Zgadzają się.

⁸ W firmach wytwórczych rola menedżera produktu lub osoby odpowiedzialnej za marketing produktu — we współpracy z Zespołami — skupia się na wizji i kierunku rozwoju, wprowadzaniu innowacji, analizowaniu konkurencji oraz odkrywaniu potrzeb klientów i rynku, a także panujących na rynku trendów. W grupach tworzących produkty dla klienta wewnętrznej rola ta może być wypełniana przez głównego użytkownika z grupy, która będzie korzystała z produktu. Właściciel Produktu w Scrumie i LeSS to zazwyczaj osoba taka jak Waldemar — główny menedżer produktu — który tutaj pełni tę rolę. Więcej informacji na ten temat możesz znaleźć w rozdziale 8. „Właściciel Produktu”.



Po kilku minutach zespoły kończą wybieranie i wymianę elementów, nad którymi będą pracować, biorąc pod uwagę swoje zainteresowania, silne strony i potrzeby grupy.

— Zauważyłem, że Zespół Marża ma cztery elementy o najwyższym priorytecie — stwierdza Mateusz (Mistrz Młyna). — Czy to może stać się problemem? Wywiązuje się krótka dyskusja, która sprawia, że grupa uświadamia sobie ryzyko tego, iż jeden z elementów o najwyższym priorytecie dla produktu może nie zostać wykonany, jeśli w Zespole Marża coś nie pójdzie gładko. Podejmują decyzję o przeniesieniu kilku elementów o najwyższym priorytecie do innych zespołów (z uwzględnieniem tego, na czym znają się poszczególne zespoły), co zwiększa prawdopodobieństwo, że najważniejsze elementy zostaną wykonane.

Zasada: Pięć narzędzi Mistrza Młyna, s. 141

Wskazówka: Elementy o najwyższym priorytecie rozdzielaj pomiędzy zespoły.

Reprezentanci wybrali w sumie 18 kart i zostawili na stole 4 o najniższym priorytecie. Mateusz przegląda pozostawione karty z elementami i wybiera dwie z nich.

— Te dwa elementy są dla mnie dość istotne w tym Sprincie — mówi. — Powinienem chyba dać im większy priorytet. Podwyższam teraz ich priorytet. Spróbujemy wymienić je na wybrane przez was elementy o niższym priorytecie. Oczywiście jeśli jakiemuś zespołowi uda się wcześniej skończyć pracę, może wybrać któreś z pozostawionych elementów.

REGUŁA: Zespoły szukają możliwości współpracy i zadawania konkretnych pytań.

— Dobrze, poświęćmy teraz trochę czasu na wyjaśnianie wątpliwości — oznajmia później Waldek. — Jak wiecie, skupiłem się bardziej na ustalaniu priorytetów, a większość z was zna szczegóły poszczególnych elementów dużo lepiej ode mnie. Sprawdźmy, co możemy razem zrobić, by doprecyzować szczegóły.

Wskazówka: Różnicuj, aby wyjaśniać.

Jednocześnie Zuza, Zenek i inni zastanawiają się nad ostatnimi szczegółami do wyjaśnienia dotyczącymi ich elementów i zapisują niektóre pytania na kartach zawieszonych na ścianach pokoju. Waldek przechodzi pomiędzy poszczególnymi strefami, omawiając kolejne zagadnienia. Wszyscy pomagają sobie nawzajem. Po około 30 minutach znane są odpowiedzi na wszystkie szczegółowe pytania, na jakie można było odpowiedzieć.

Grupa zbiera się w kręgu, by podsumować spotkanie. Nikt nie porusza żadnego tematu związanego z koordynacją, więc w końcu odzywa się Mateusz: — Zauważyłem, że Zespoły Handel, Marża i NiePochodne wybrały elementy silnie związane z zarządzaniem zamówieniami. — Zróbmy więc wspólne Drugie Planowanie Sprintu dla Zespołów Handel, Marża i NiePochodne — proponuje Zuza. — Mamy okazję wspólnie popracować. Po uzyskaniu zgody wszystkich zainteresowanych spotkanie zostaje zakończone.

Drugie Planowanie Sprintu dla zespołu oraz międzyzespołowe Drugie Planowanie Sprintu (Zasada: Międzyzespołowe Drugie Planowanie Sprintu, s. 280)

REGUŁA: Każdy Zespół ma swój Rejestr Sprintu.

Po przerwie dwa z pięciu zespołów organizują oddzielnie Drugie Planowanie Sprintu, aby utworzyć swoje Rejestry Sprintu, zaprojektować i zaplanować pracę w Sprincie.

REGUŁA: Wielozespołowe Drugie Planowanie Sprintu organizuj we wspólnej przestrzeni dla blisko powiązanych elementów.

W odróżnieniu od nich Zespoły Handel, Marża i NiePochodne organizują wspólne międzyzespołowe Drugie Planowanie Sprintu w dużym pokoju, ponieważ implementują bardzo powiązane elementy, które wcześniej też wspólnie doprecyzowywali w międzyzespołowym PBR, i oczekują korzyści ze współpracy przy ich realizacji.

Wskazówka: Sesja projektowania i wspólnej pracy dla całej grupy.

W ciągu 10-minutowej wspólnej dyskusji ustalają punkt wyjścia i identyfikują elementy wspólne (takie same zadania) oraz problemy projektowe. Następnie przechodzą do ograniczonej czasowo 30-minutowej sesji projektowej, podczas której decydują, by *wizualizować*: więcej rysować na tablicy, a mniej omawiać bez rysowania. W tym czasie odkrywają więcej wspólnych elementów i wypisują je na tablicy.

Zasada: Bez specjalnego oprogramowania do przechowywania Rejestru Sprintu, s. 281

Ding! Po 30 minutach pozostaje wiele nieomówionych szczegółów, ale mimo to zespoły przechodzą dalej. Każdy zespół udaje się do innego rogu dużego

pokoju, gdzie zaczyna pracę nad swoim Drugim Planowaniem Sprintu i omawia bardziej szczegółowe problemy projektowe oraz tworzy oddzielne Rejestry Sprintu z kartami. Dalsza koordynacja odbywa się poprzez zaawansowaną odmianę stosowanej w LeSS techniki *Po prostu rozmawiaj: Po prostu krzyknij*.

Podczas rozmowy zespoły uświadamiają sobie potrzebę przeprowadzenia bardziej szczegółowego międzyzespołowego warsztatu projektowego. Umawiają się na takie spotkanie jeszcze tego samego dnia.

Zasada: Po prostu rozmawiaj, s. 287

Międzyzespołowy warsztat projektowy

(Zasada: Międzyzespołowy warsztat projektowy, s. 301)

Po Planowaniu Sprintu i kolejnej przerwie Zuza i Zenon z Zespołu Handel oraz kilka osób z Zespołów Marża i NiePochodne mają ograniczony do jednej godziny międzyzespołowy warsztat projektowy zorganizowany w celu dopracowania wspólnego i spójnego projektu dalszej pracy. Szkicują na dużej tablicy, omawiając, doprecyzowując i uzgadniając wspólne zagadnienia projektowe i techniczne. Na szczęście wnioski, do jakich dochodzą, nie wpływają znacząco na plany dotyczące Sprintu, ale czują pewien dyskomfort, ponieważ uświadomili sobie, że mogli przewidzieć wcześniej potrzebę rozwiązania pewnych poważnych kwestii projektowych.

Działania produkcyjne wspierające koordynację i ciągłe dostarczanie

Po Planowaniu Sprintu zespoły zajmują się tworzeniem elementów z naciskiem na *komunikację w kodzie*. Wszystkie zespoły zajmują się *ciągłą integracją*. Ciągła integracja całego kodu we wszystkich zespołach daje okazję do współpracy poprzez sprawdzanie, kto jeszcze wprowadza zmiany w komponencie, nad którym się pracuje. Jest to przydatne, ponieważ grupa wykorzystuje *integrację jako sposób informowania i wspierania koordynacji*.

Zasada: Komunikowanie w kodzie, s. 292

Zasada: Integruj ciągle, s. 293

Przykładowo, na początku drugiego dnia Sprintu Zenon, programista z Zespołu Handel, pobiera najnowszą wersję komponentu, nad którym pracują, i przegląda najnowsze zmiany z nim związane. Odkrywa zmiany w kodzie dodane przez Zbigniewa z Zespołu Marża. Wie, że tamten zespół pracuje nad blisko powiązanim elementem, dlatego nie jest specjalnie zdziwiony. Ponieważ w kodzie znajduje komunikat, że konieczne jest skoordynowanie prac, oraz informację, z *kim* powinien o tym porozmawiać, bez zbędnej zwłoki rusza odwiedzić Zespół Marża pracujący w innym pomieszczeniu. *Po prostu rozmawiają* w celu ustalenia, w jaki sposób pracować, by na bieżąco wykorzystywać efekty pracy wykonanej przez drugą osobę.

REGUŁA: Preferuj koordynację zdecentralizowaną i nieformalną, a nie koordynację scentralizowaną.

Zasada: Po prostu rozmawiaj, s. 287

Dla elementu tworzonego przez Zespół Handel oraz w zasadzie dla każdego elementu we wszystkich zespołach napisali zautomatyzowane testy akceptacyjne *przed* rozpoczęciem pisania właściwego kodu. Dlatego poza ciągłym integrowaniem kodu integrują też zautomatyzowane testy. Te testy akceptacyjne są często uruchamiane przez członków zespołu i jeśli dowolny z nich zgłosi błąd, zespoły natychmiast otrzymują sygnał o konieczności skoordynowania swoich prac. Kod mówi im: „Hej! Jest problem! Musicie pogadać i go rozwiązać!”

REGUŁA: Celem udoskonalenia jest takie poprawienie Definicji Ukończenia, aby wynikiem był gotowy do dostarczenia produkt w każdym Sprincie (lub nawet częściej).

Oczywiście inną dużą korzyścią ze stosowania w grupie ciągłej integracji, automatyzacji testów oraz zatrzymywania się i poprawiania, gdy tylko w procesie budowania pojawiają się błędy, jest to, że tworzone przez grupę produkty są ciągle w mniejszym lub większym stopniu gotowe do wdrożenia produkcyjnego. Nie ma oddzielnego zespołu odpowiedzialnego za integrację ani zespołu testującego, których praca wprowadzałaby opóźnienia, utrudnienia i komplikowałaby proces.

Ogólna Retrospekcja

(Zasada: Ogólna Retrospekcja, s. 317)

REGUŁA: Ogólna Retrospekcja wykonywana jest po Retrospekcjach Zespołowych, aby omówić problemy międzyzespołowe i dotyczące całego systemu oraz aby utworzyć eksperymenty mające na celu poprawienie sytuacji. Uczestniczą w niej: Właściciel Produktu, Mistrzowie Młynów, Reprezentanci Zespołów oraz menedżerowie (jeśli są zaangażowani).

Drugiego dnia Sprintu Mateusz i inni Mistrzowie Młynów, Właściciel Produktu Waldemar, menedżer biura oraz reprezentanci większości zespołów zbierają się na maksymalnie 90-minutową Ogólną Retrospekcję dotyczącą *ostatniego* Sprintu.

Dlaczego nie przeprowadzili tej Ogólnej Retrospekcji *przed* rozpoczęciem nowego Sprintu? Mogliby tak zrobić, ale zazwyczaj kończą Sprint w piątek, a zaczynają kolejny w poniedziałek (choć Waldek proponował, by spróbować pracy z określeniem granicy między środą a czwartkiem). W ostatni piątek zorganizowali zarówno Przegląd Sprintu, jak i Retrospekcje Zespołowe. Po tym na koniec dnia nie mieli już energii do uczestniczenia z pełnym zaangażowaniem w Ogólnej Retrospekcji. W tej sytuacji zdecydowali się przenieść spotkanie na początek kolejnego Sprintu. Prywatna opinia Mateusza jest taka, że to opóźnienie nie jest najlepszym pomysłem — wolałby opóźnić odrobinę Planowanie Sprintu i wykonać je po tym spotkaniu — chce jednak, by grupa sama do tego doszła.

Zasada: Udoskonalaj system, s. 320

Uczestnicy skupiają się na systemowych problemach i udoskonaleniach: w jaki sposób koordynować prace, wymieniać się informacjami oraz rozwiązywać problemy dotyczące całej grupy podczas Sprintu. Wcześniej próbowali organizować spotkania typu Scrum Scrumów, ale okazało się, że nie były one zbyt efektywne. Mateusz opisuje technikę Otwartej Przestrzeni (ang. *Open Space*) i wspólnie decydują, by ją wypróbować w tym Sprincie.

Aktywności związane z koordynowaniem

(„Koordynacja i integracja”, s. 285)

REGUŁA: O koordynacji między zespołami decydują zespoły.

Czwarty dzień pokazuje różnorodność sposobów koordynowania w LeSS.

W LeSS każdy Zespół zazwyczaj przeprowadza Codzienny Scrum. Aby poprawić koordynację pomiędzy Zespołami Handel i Marża, Zuza idzie jako skaut obserwować Codzienny Scrum Zespołu Marża, po czym wraca i przekazuje pozyskane w ten sposób informacje swojemu zespołowi. Ktoś z Zespołu Marża analogicznie przekazuje informacje w drugą stronę.

Zasada: Skauci, s. 307

Zgodnie z ustaleniami z Ogólnej Retrospekcji grupa organizuje mające na celu koordynację i wymianę informacji 45-minutowe spotkanie Otwarta Przestrzeń, przed którym dostarczane są napoje i przekąski. Rolę prowadzącego pełni tutaj Mateusz, który próbuje nauczyć grupę prowadzić spotkanie Otwarta Przestrzeń. Zaproszeni są wszyscy, ale większość zespołów decyduje, by wysłać tylko kilku reprezentantów. Zuza i Zenek z Zespołu Marża są obecni. Grupa planuje spróbować organizować spotkania Otwarta Przestrzeń raz w tygodniu.

Zasada: Otwarta Przestrzeń, s. 305

Składająca się z ochotników z większości zespołów *społeczność Testy* poświęca pół godziny na wysłuchanie propozycji Żanety na temat wypróbowania nowego narzędzia do automatyzacji testów akceptacyjnych. Z entuzjazmem się zgadzają, więc Żaneta zgłasza gotowość swojego Zespołu Marża do tego, by eksperymentalnie z tym popracować w kolejnym Sprincie, ponieważ członkowie zespołu rzeczywiście są zainteresowani poznaniem narzędzia.

Zasada: Społeczności, s. 295

Zuza należy do *społeczności Projekt/Architektura*. Nie ma potrzeby organizowania w tym Sprincie spotkania związanego z projektem systemu dotyczącego ogólnej architektury, ale w następnym Sprincie chciałaby poświęcić pół dnia nowej technologii. Rozsyła swój pomysł poprzez narzędzie do współpracy wykorzystywane przez społeczność i sugeruje, by popracowała nad tym cała społeczność, tak aby razem więcej się nauczyć.

Wskazówka: Utwórz społeczność zajmującą się architekturą.

Wygląda na to, że w systemie kompilacji pojawia się dziwny błąd. Trzeba *zatrzymać się i to poprawić!* W tym Sprincie odpowiedzialny jest za to Zespół Handel. Jest to jedna z dodatkowych umiejętności Zenka, dlatego zgłasza się na ochotnika do naprawy błędu i prosi inną osobę z zespołu o współpracę, dzięki której dowie się ona więcej na ten temat.

Wskazówka: Zatrzymuj się i poprawiaj, jeśli zauważysz problemy.

Wskazówka: Eksperci uczą innych.

Później Zuza i kilka innych osób z zespołu odwiedzają grupę odpowiedzialną za obsługę klienta i szkolenia, która blisko współpracuje z użytkownikami końcowymi. Zespół Zuzy ukończył swój pierwszy element i chce zebrać pierwsze informacje zwrotne od osób pracujących bliżej klientów. Jeden z trenerów ma wolny czas i sprawdza działanie nowego

REGUŁA: Zagadnienia doprecyzowywane są w idealnym przypadku między Zespołem a użytkownikami i innymi interesariuszami.

Wskazówka: Jak najwcześniej pytaj o informacje zwrotne.

Zasada: Komunikowanie w kodzie, s. 292

Zasada: Integruj ciągle, s. 293

mechanizmu. Zespół Handel wynosi ze spotkania kilka pomysłów na usprawnienie elementu.

Później tego samego dnia Zenek i reszta Zespołu Handel wykonują zadania związane z ich drugim elementem. Zenek właśnie skończył 10-minutowy cykl TDD i ma czysty stabilny kod po mikromodyfikacji. Ponownie — co około 10 minut — wprowadza małą modyfikację do wspólnego repozytorium, aby *ciągle integrować* kod ze swoim zespołem i wszystkimi innymi. Zerkna na duży widoczny dla wszystkich czerwono-zielony ekran na ścianie i widzi, że w systemie kompilacji wszystkie testy dla całej grupy kończą się sukcesem.

Wspólne Modyfikowanie Rejestru Produktu (PBR)

(Zasada: Rodzaje Modyfikacji Rejestru Produktu, s. 249)

*REGUŁA: Wykonuj międzyzespołowe i ogólne **Modyfikacje Rejestru Produktu (PBR)**, by zwiększać ogólne zrozumienie i odkrywać możliwości koordynacji w przypadku ściśle powiązanych elementów lub gdy zachodzi potrzeba pozyskania większej ilości informacji.*

Wskazówka: Zmieniaj reprezentantów w każdym Sprincie.

Zasada: Priorytetyzacja przed doprecyzowaniem, s. 178

Piątego dnia Zenek i Zuza uczestniczą we *wspólnym* spotkaniu PBR z reprezentantami innych zespołów i Waldkiem, Właścicielem Produktu. Waldek zaczyna od podzielenia się swoimi najnowszymi przemyśleniami na temat kierunku rozwoju produktu oraz tego, co będzie robione w najbliższym czasie i, co najważniejsze, *dlaczego*. Aby pomóc grupie w zrozumieniu swojego toku myślenia, przedstawia swój model wyznaczania priorytetów, który uwzględnia wpływ na zyski i klienta, ryzyko biznesowe, ryzyko techniczne, koszty opóźnień oraz inne czynniki.

Zasada: Pięć relacji, s. 180

Wskazówka: Właściciel Produktu stara się, by zespoły również czuły się właścicielami produktu.

Zasada: Dzielenie, s. 260

Zasada: Skalowanie estymacji, s. 269

Waldek prosi grupę o komentarze i pomysły dotyczące kierunku rozwoju, a grupa dyskutuje nad tym, jakie elementy powinny być modyfikowane. Choć Waldek ma świadomość, że sam będzie musiał ostatecznie wyznaczyć priorytety, bardzo stara się angażować zespoły, by zrozumiały sposób jego rozumowania oraz by samemu zrozumieć sposób myślenia członków grupy. Chce, by zespoły również czuły się *właścicielami produktu*.

Grupa dzieli następnie kilka dużych elementów, częściowo je doprecyzowując (później będą doprecyzowywane bardziej szczegółowo), i wykorzystuje pokera planistycznego raczej po to, by *dowiedzieć się* więcej na temat elementów niż do szacowania.

Reprezentanci trzech zespołów (w tym Zespołów Handel i Marża) decydują, by później wspólnie przeprowadzić PBR dla niektórych elementów — dlatego, żeby wspólnie lepiej je zrozumieć, i dlatego, że są one ściśle powiązane. Reprezentanci dwóch innych zespołów decydują się samodzielnie skupić na wybranych elementach w zespołowych sesjach PBR.

Międzyzespołowy PBR i zespołowy PBR

(Zasada: Międzyzespołowy PBR, s. 252)

Szóstego dnia wszyscy członkowie trzech z sześciu zespołów zbierają się wspólnie na międzyzespołowe spotkanie PBR w dużym pokoju.

Choć głównym celem biznesowym firmy jest tworzenie i sprzedaż narzędzia do prowadzenia handlu, utrzymuje ona małą grupę osób handlujących papierami wartościowymi i korzystających z tego narzędzia w zakresie, który wymaga zaangażowania, ale nie wiąże się ze znaczącym ryzykiem. Dzięki temu firma ma lepszy wgląd w trendy rynkowe, a eksperci korzystający z oprogramowania mogą łatwiej porozumiewać się z zespołami programistów.

Zajmujący się handlem Hanna i Henryk powiedzieli Waldkowi o trendzie, który wymusił modyfikację elementów w czasie międzyzespołowej sesji PBR. W tej sytuacji dołączają oni jako eksperci, by pomóc zespołom zrozumieć i doprecyzować szczegóły nowych elementów.

Dwa inne zespoły, dyskutując z innymi osobami zajmującymi się handlem, prowadzą oddzielne spotkania PBR, aby doprecyzować szczegóły niektórych elementów poddawanych modyfikacjom i rozpocząć pracę nad kilkoma nowymi. Do jednego z tych zespołów dołącza również jeden z zatrudnionych przez firmę prawników specjalizujących się w prawie związanym z rynkami finansowymi, który ma pomóc w doprecyzowaniu elementów.

Ostatnim krokiem na spotkaniach PBR jest wykonanie zdjęć wszystkiego, co znajduje się na ścianach i tablicach. Dodawane są one do stron wiki wykorzystywanych jako rejestr wszystkiego, co dotyczy każdego z elementów. Ponadto na stronach wiki aktualizowane i porządkowane są tekst i tabele, które były w pośpiechu dodawane podczas dyskusji.

REGUŁA: Wszystkie priorytety przechodzą przez Właściciela Produktu, ale doprecyzowywanie, jeśli tylko to możliwe, powinno przebiegać pomiędzy Zespołami a klientem, użytkownikami i innymi interesariuszami.

Zasada: Narzędzia dla dużych Rejestrów Produktu, s. 210

Wskazówka: Do opisu szczegółów elementów użyj wiki.

Rozmowa na temat rejestrów utrzymywanych w zespole i Właścicieli Produktu

Po międzyzespołowym warsztacie PBR Zygmunt (który właśnie został zatrudniony w firmie) dostrzega Mateusza przy automacie do kawy i podchodzi, żeby porozmawiać.

— Cześć, Mateusz — zagaja. — Ciekaw jestem, co o tym myślisz. Podczas warsztatu PBR, który przed chwilą skończyliśmy, zauważyłem, że pracowaliśmy bezpośrednio z kilkoma osobami zajmującymi się handlem, żeby wyjaśnić niektóre zagadnienia. Ale czy nie zmniejsza to wydajności? W firmie, w której wcześniej pracowałem, każdy zespół miał własnego Właściciela Produktu, który pisał historie, makiety i specyfikacje, a następnie przekazywał je nam do implementacji. Wtedy my mogliśmy skupić się na progra-

mowaniu. Każdy zespół miał osobny Rejestr Produktu, w którym priorytety ustalał Właściciel Produktu dla danego zespołu. Tutaj tego nie widzę. Dlaczego tutaj jest inaczej?

— Interesująca kwestia — odpowiada Mateusz. — Czy odpowiesz mi na kilka pytań, abyśmy lepiej ją zrozumieli?

— Oczywiście, dawaj.

— Najpierw przyjrzyjmy się jednemu Rejestrowi Produktu i porównajmy go do wielu Rejestrów Produktu — jednego dla każdego zespołu. Założmy, że każdy zespół ma swój własny rejestr. Jak proste i efektywne jest dla jednego Właściciela Produktu śledzenie tego? I jaką wiedzę mają zespoły o wymaganiach i projektach elementów znajdujących się w rejestrach innych zespołów?

— Mogę na to dość łatwo odpowiedzieć na podstawie doświadczenia wyniesionego z firmy, w której poprzednio pracowałem — stwierdza Zygmunt. — Niewielką.

— Przypuśćmy więc, że mamy osiem zespołów i osiem Rejestrów Produktu — ciągnie Mateusz. — Co się stanie, jeśli, z punktu widzenia firmy lub produktu, z jakiegoś powodu elementy znajdujące się w dwóch z ośmiu Rejestrów Produktu przypisanych do zespołów staną się najważniejsze i otrzymają najwyższy priorytet? Mogła np. zmienić się sytuacja rynkowa, co doprowadziło do takich konsekwencji. Mam dla Ciebie kilka pytań: czy pozostałe sześć zespołów, które mają w Rejestrach Produktu elementy o niższych priorytetach, może łatwo rozpocząć pracę nad elementami o wyższych priorytetach znajdującymi się w Rejestrach Produktu innych zespołów? Albo czy w ogóle grupa będzie mogła zauważyć ten problem, jeśli będzie bardzo przywiązana do sytuacji, w której każdy z zespołów ma swój własny Rejestr Produktu i swoje własne, lokalne, priorytety?

— Nasze zespoły w poprzedniej firmie pracowały jedynie nad elementami znajdującymi się w ich Rejestrach Produktu. Nie mogły zajmować się innymi. Ale dlaczego w ogóle miałyby chcieć to robić? Czy to nie zmniejsza efektywności? — odpowiada Zygmunt.

— Z punktu widzenia firmy zespoły pracują „wydajnie” tylko nad elementami o niskich priorytetach z powodu ograniczonego zakresu wiedzy wynikającego ze skupienia na różnych Rejestrach Produktu dla zespołów oraz braku możliwości dostrzeżenia pełnej perspektywy ze wszystkimi priorytetami. Zadam w takim razie dodatkowe pytania: czy widzimy tutaj elastyczność i zwinność, czy też brak elastyczności? czy pozwala to na optymalizację i skierowanie ludzi do pracy nad najważniejszymi elementami z punktu widzenia całej firmy? — pyta z kolei Mateusz.

— Aha! — odpowiada Zygmunt po chwili. — Chyba zrozumiałem. W rzeczywistości *nie ma* tutaj zwinności, choć nasza grupa mówiła, że *pracuje* w sposób zwinny. W końcu nie mogliśmy reagować na zmiany priorytetów na najwyższym poziomie. Nawet Właściciel Produktu w moim poprzednim zespole mówił, że ustala priorytety, biorąc pod uwagę ważność elementów w Rejestrze Produktu dla naszego zespołu. Teraz widzę, że nasz zespół wydajnie pracował nad elementami, które mogły mieć stosunkowo niewielką wartość, jeśli popatrzymy na sytuację z wyższego poziomu.

REGUŁA: Istnieją jeden Właściciel Produktu i jeden Rejestr Produktu dla całego dostarczanego produktu.

— Dokładnie tak — potwierdza Mateusz. — Jest to jeden z kilku powodów, dla których tutaj mamy jeden Rejestr Produktu bez rejestrów dla poszczególnych zespołów mimo tego, że pracuje tutaj wiele zespołów. Mówiąc krótko, pozwala to skupić się na całym produkcie, optymalizować cały system i pracować zwinnie. Jest to też oczywiście prostsze i ułatwia orientację w tym, co dzieje się w całej grupie.

— Zauważyłem też, że w mojej poprzedniej firmie dużo trudniej było zespołom pracować w tym samym czasie nad tymi samymi fragmentami systemu, ponieważ mieliśmy bardzo różne cele w asynchronicznych Sprintach — dodaje Zygmunt. — Tutaj wygląda na to, że wszystkie zespoły bardziej skupiają się na wspólnym celu i podążają razem w tym samym kierunku w jednym Sprincie.

— Dokładnie tak — odpowiada Mateusz.

— A oto kolejne pytanie: jeśli mamy tylko jeden Rejestr Produktu i jednego prawdziwego Właściciela Produktu, który ustala priorytety, ale każdy z zespołów nadal ma swojego „Właściciela Produktu”, który z definicji nie może ustalać priorytetów w Rejestrze Zespołu, ponieważ taki nie istnieje, to co w tej sytuacji robi on przez cały dzień?

REGUŁA: Właściciel Produktu nie powinien samodzielnie modyfikować Rejestru Produktu. Powinien korzystać ze wsparcia współpracujących Zespołów mających kontakt bezpośrednio z klientami lub użytkownikami i innymi interesariuszami.

— W mojej poprzedniej firmie — odpowiada Zygmunt — Właściciel Produktu pracujący na poziomie zespołu miał za zadanie komunikować się z użytkownikami i pisać historie dla zespołu, tak by inni jego członkowie mogli skupić się na efektywnym programowaniu, podczas gdy zespołowy Właściciel Produktu pracował nad zbieraniem i zapisywaniem wymagań.

— Zygmunt, zanim poznałeś stosowane w Scrumie określenia takie jak „Właściciel Produktu”, jak nazywałeś człowieka pracującego pomiędzy programistami i rzeczywistymi klientami — takiego, który zbiera wymagania i przekazuje je programistom? — pyta Mateusz.

REGUŁA: Cała priorytetyzacja przechodzi przez Właściciela Produktu, ale wyjaśnianie szczegółów jest przeprowadzane w takim stopniu, jak to możliwe, bezpośrednio pomiędzy Zespołami a klientami i użytkownikami oraz innymi interesariuszami.

— W mojej poprzedniej firmie zatrudniłem się, zanim zaczęliśmy tam stosować Scruma — odpowiada Zygmunt. — Wtedy istniała w niej grupa zajmująca się tym analityków biznesowych. Po wdrożeniu Scruma poproszono nas, by nazywać ich Właścicielami Produktu.

— Czy na dzisiejszym spotkaniu PBR rozmawiałeś z osobami zajmującymi się handlem? — pyta Mateusz.

— Niech sobie przypomnę — odpowiada Zygmunt. — Tak, rozmawiałem z Hanią o jej pomysł, by przeanalizować handel rosyjskimi obligacjami korporacyjnymi. Wyglądało to trochę niejasno, dlatego ją o to dopytywałem. Dlaczego pytasz? Wy tłumaczyła, że spowodowane to było podejrzeniami o pranie pieniędzy na kontach zagranicznych. Okazało się, że nie wiedziała ona o tym, że pracujemy właśnie nad innymi mechanizmami, które pozwolą na integrację z nowymi rządowymi bazami danych w Unii Europejskiej i USA, by rozwiązywać tego typu problemy. Zaproponowałem jej inne podejście, które według mnie lepiej pomoże rozwiązać jej problem, i ona zgodziła się z moim stanowiskiem.

— Gdy teraz o tym myślę — dodaje po chwili — widzę, że to prawdopodobnie nie byłoby możliwe w mojej poprzedniej firmie, ponieważ rzadko rozmawialiśmy bezpośrednio z użytkownikami.

Więcej programowania

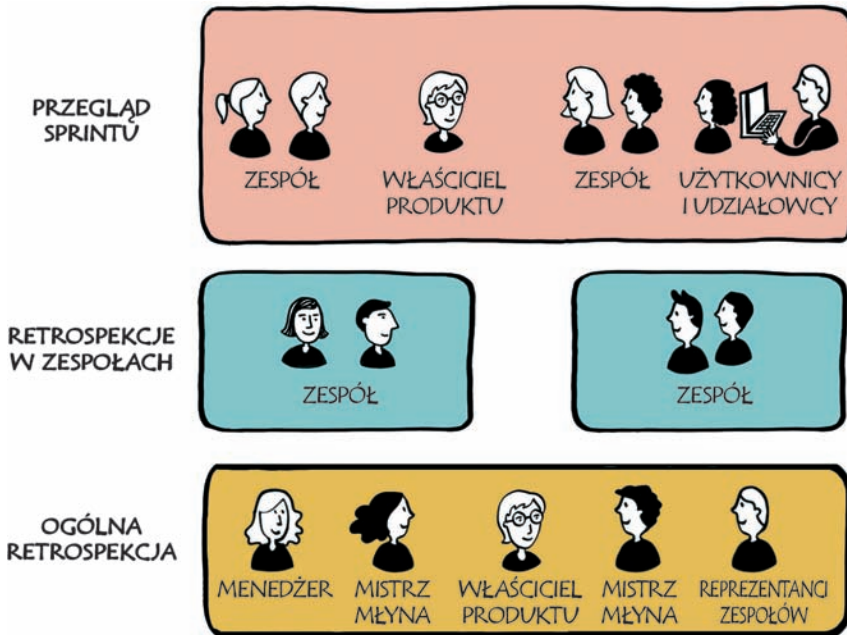
Minuta po minucie, dzień za dniem zespoły tworzą kod, ciągle integrując zmiany i korzystając z pełnej automatyzacji testów. Zatrzymują się, by naprawić błędy w razie problemów z kompilacją, i podążają stale w kierunku głównego celu, jakim jest utrzymywanie gotowego do dostarczenia produktu, który mogą w dowolnej chwili dostarczyć klientom. Dlatego, gdy Sprint zbliża się do końca i zespoły przygotowują się do Przeglądu Sprintu, nie ma spóźnionych, panicznych wysiłków, by zintegrować i przetestować duże fragmenty kodu — wszystko jest integrowane i testowane na bieżąco.

Przegląd Sprintu

(„Przegląd i Retrospekcja”, s. 313)

REGUŁA: Dla produktu wykonywany jest tylko jeden Przegląd Sprintu, wspólny dla wszystkich zespołów.

W końcu nadchodzi ostatni dzień i czas na wykonanie wspólnego Przeglądu Sprintu. Kto ma to zrobić? Waldek (Właściciel Produktu, główny menedżer produktu), wszyscy zajmujący się w firmie handlem obligacjami, kilku trenerów i przedstawicieli działu obsługi klienta, kilka osób z działu sprzedaży oraz czterech użytkowników z firm zewnętrznych, które płacą niższe ceny za roczny abonament, ale w zamian za to regularnie uczestniczą w takich przeglądach. Obecni są również wszyscy członkowie zespołów.



Ponieważ do przejrzania jest dużo elementów, na początku odbywa się jednogodzinny „bazar” — coś w stylu targów naukowych — z wieloma urządzeniami przygotowanymi do przeglądania różnych zestawów elementów. Niektórzy członkowie zespołów czekają w wyznaczonych miejscach, by zbierać informacje zwrotne, podczas gdy wszyscy inni testują nowe mechanizmy i dyskutują na ich temat.

Zasada: Przegląd w formie bazaru, s. 316



Wskazówka: Omów kierunek kolejnych Sprintów.

Po godzinie grupa zbiera się, by razem przedyskutować pytania oraz informacje zwrotne pod kierunkiem Waldeka. Potem wspólnie omawiają kierunek prac na przyszłość. Waldek mówi o sytuacji na rynku i u konkurencji, a także opowiada o swoich przemyśleniach na temat dalszego rozwoju i prosi o rady.

Retrospekcje Zespołowe

REGUŁA: Każdy z Zespołów ma oddzielną Retrospekcję Sprintu.

Po przerwie Zespół Handel (oraz 11 innych zespołów) wykonują oddzielne, zespołowe Retrospekcje Sprintu. Dochodzą do wniosku, że zorganizowanie wspólnego warsztatu projektowego z Zespołem Marża po Planowaniu Sprintu (a nie wcześniej) było w tej sytuacji dalekie od ideału, ponieważ do ostatniej chwili nie były znane ważne problemy, które mogły zablokować lub bardzo skomplikować programowanie. Podejmują więc decyzję, że w kolejnym Sprincie będą starali się podczas sesji PBR identyfikować elementy, w przypadku których pojawiają się ważne problemy projektowe do przedyskutowania z innymi zespołami, a jeśli takie znajdą, zorganizują międzyzespołowy warsztat projektowy tak szybko, jak będzie to możliwe.

Zakończenie

Zasada: Najlepsze jest piwo belgijskie.

Sprint zakończony! Mateusz zaprasza resztę Zespołu Handel, by razem z nim i Zuzą wybrali się do ulubionego baru Zuzy świętować jej urodziny.

Podsumowanie

Najważniejsze elementy tej historii:

- > Podkreśla przepływ ludzi i zespołów w Sprincie w LeSS.
- > Połączyła elementy historii z konkretnymi regułami i zasadami LeSS.
- > Dla znających Scrum zdarzenia powinny wyglądać znajomo.
- > Historia pokazuje, że nawet przy wielu zespołach uwaga skupiona jest na całym produkcie.
- > Aktywności podkreślają znaczenie pozyskiwania wiedzy w zespołach oraz koordynacji.
- > Podczas tworzenia elementów integruj zmiany w kodzie na bieżąco, tak by komunikacja w nim pozwalała na zdecentralizowaną koordynację i komunikację, niezależnie od możliwości ciągłego dostarczania.
- > Zespoły wyjaśniają niejasności bezpośrednio z użytkownikami i klientami, by uprościć komunikację i zwiększyć zrozumienie, empatię i poczucie odpowiedzialności.

• Historia LeSS: Przepływ z punktu widzenia elementów •

W tej historii skupimy się bardziej na tym, w jaki sposób przez Sprint przechodzą poszczególne *elementy (do wykonania)*, a zwłaszcza — na wprowadzaniu modyfikacji i programowaniu.

Marta zakończyła swoje spotkanie z ekspertem rządowym i kieruje się na lotnisko, by samolotem wrócić do domu. Jest menedżerem produktu — pomaga Waldkowi, a jej specjalnością są zagadnienia związane z regulacjami prawnymi i audytem⁹.



Później Marta spotyka się z Waldkiem. Zapisując na kartach, podsumowuje nowe zasady, które będą miały wpływ na ich produkt, oraz zaznacza, które elementy jej zdaniem klienci będą chcieli mieć jako pierwsze. Waldek wskazuje na pięć kart.

— Czy mamy tutaj wszystkie zadania do wykonania? — pyta.

Marta uśmiecha się.

— Zagadnienia związane ze stanem prawnym *nigdy* nie są jasne ani kompletne — odpowiada.

— Czy mogłabyś je dopisać do Rejestru Produktu, na razie w dowolnej kolejności na końcu?

— Oczywiście.

Tydzień później Waldek oznajmia Marcie:

— Niedługo chcę zacząć wdrażać niektóre części dużych zmian związanych z wymaganiami prawnymi dla instrumentów pochodnych. Na spotkaniu poświęconym Modyfikacji Rejestru Produktu (PBR) w kolejnym Sprincie zamierzam poprosić kilka zespołów, by się tym zajęły. Ty wiesz na ten temat najwięcej, dlatego proszę, żebyś wzięła udział w ogólnym PBR oraz w spotkaniach PBR zespołów,

Zasada: Pomocnicy Właściciela Produktu, s. 179

Zasada: Narzędzia dla dużych Rejestrów Produktu, s. 210

Wskazówka: Arkusz kalkulacyjny i wiki pomagają utrzymać duży Rejestr Produktu.

⁹ Poza głównym menedżerem produktu, który często odgrywa też rolę Właściciela Produktu, wiele większych grup ma kilku wspierających go dodatkowych menedżerów produktu, z których każdy specjalizuje się w jednym z większych segmentów rynku lub grupie klientów.

które o to cię poproszą. Czy możesz też przygotować stronę wiki z odnośnikami do nowych dokumentów prawnych, aby dostarczyć je zespołom?

— To już jest gotowe — odpowiada Marta.

Ogólny PBR

Zasada: Rodzaje PBR,
s. 249

Waldek rozpoczyna krótkie ogólne spotkanie PBR:

— Mamy dużo pracy związanej z nowymi regulacjami prawnymi. Niedługo będziemy musieli dostarczyć związane z nimi elementy, ponieważ prawo wchodzi w życie wraz ze zbliżającym się końcem roku podatkowego. Będziemy wiedzieli więcej po podzieleniu pracy i dodatkowym oszacowaniu, ale nie zdziwiłbym się, jeśli konieczne okaże się wykorzystanie dodatkowych trzech lub większej liczby zespołów do implementacji oraz poświęcenie temu dodatkowego czasu.

Zasada: Dzielenie,
s. 260

Grupy dzielą nowy, olbrzymi element na kilka dużych części, żeby zapoznać się z jego najważniejszymi modułami. Dalszy podział zostanie wykonany później na sesjach PBR w poszczególnych zespołach lub na sesjach międzyzespołowych. Marta podchodzi do tablicy. Po lewej stronie pisze: „Regulacje związane z instrumentami pochodnymi”. Następnie podczas rozmowy z grupą szkicuje drzewo z czterema odnogami reprezentującymi podział na cztery główne elementy. Nie zagłębiają się jednak w to dalej, dzięki czemu unikają wchodzenia w zbytne szczegóły.

Zasada: Skalowanie
estymacji, s. 269

Następnie grupa tworzy cztery karty dla nowych elementów i wszyscy razem szacują ich pracochłonność za pomocą pokera planistycznego oraz względnych punktów pozwalających odnieść rozmiar nowych elementów do rozmiarów dobrze znanych elementów z Rejestru Produktu. Ich głównym celem nie jest tworzenie oszacowań, ale sformułowanie pytań i wywołanie dalszej dyskusji z Martą.

— Którą z tych czterech dużych części zajmujemy się najpierw, Marto? — pyta później Waldek.

Marta wskazuje na drugą kartę.

— Nieregulowane instrumenty pochodne egzotycznych obligacji.

— Musimy zacząć dostarczać niektóre z tych rozwiązań jak najszybciej — mówi Waldek. — Przechodzą one do Rejestru Produktu. Chciałbym, aby jeden z zespołów zajął się częścią tego w kolejnym Sprincie. Kto jest zainteresowany?

Na ochotnika zgłasza się Zespół Handel.

Ostatecznie członkowie trzech innych zespołów decydują, by zorganizować wspólne spotkanie PBR dla powiązanych elementów.

Zespołowy PBR: wgryzanie się

Następnego dnia Zespół Handel organizuje zespołowe spotkanie PBR z Martą. Uczestnicy mają skupić się na jednym z czterech olbrzymich elementów opisanym jako „Nowe regulacje dotyczące nieregulowanych instrumentów pochodnych obligacji egzotycznych”. W spotkaniu bierze udział również Mateusz (ich Mistrz Młyna).

— Jest to bardzo skomplikowany element związany z obszarem, którego tak naprawdę nikt do końca nie zna — mówi Marta. — Zajmie nam dużo czasu podzielenie tego, zrozumienie i dobre opisanie.

— Czy naprawdę musimy wszystko to zrozumieć? — pyta Mateusz. — Czy cała ta analiza czegoś nas nauczy, czy w rzeczywistości *opóźni* naszą naukę?

Przypomina im zasadę „Ugryź kawałek”, która mówi, że należy oddzielać małe kawałki, dokładnie je zrozumieć, a następnie szybko implementować.

— Zrozumcie, diagramy się nie rozpadną, a dokumenty nie uciekną — podsumowuje.

Z Martą zespół oddziela jedną małą część dużego, niepodzielnego dla klienta, elementu.

Od teraz skupią się na tym małym wycinku, wyjaśniając i implementując go. Dopiero po jego zaimplementowaniu i zebraniu informacji zwrotnych, dużo później, zajmą się dalszym dzieleniem i planowaniem. Tworząc *specyfikację za pomocą przykładów*, członkowie Zespołu Handel wraz z Martą spędzają resztę dnia na „przeżuwanie ugryzionego kawałka”.

Zasada: Ugryź kawałek, s. 202

Wskazówka: Specyfikacja na przykładach omówiona jest w punkcie „Wyjaśnianie” na s. 254.

Międzyzespołowy PBR: rotacja w grupach

Jednym z wyników ogólnego PBR było podjęcie decyzji, by Zespół Handel przejął część zadania. Innym było zadecydowanie o tym, że trzy zespoły zorganizują międzyzespołowe spotkanie PBR dla powiązanych elementów, aby zwiększyć możliwość uczenia się i zwinność dzięki temu, iż kilka zespołów będzie znało te same elementy i rozmyślało o nich.

Zasada: PBR w wielu lokalizacjach, s. 254

Poza członkami tych trzech zespołów w spotkaniu biorą udział zatrudnione w firmie osoby zajmujące się handlem: Hanna, Henryk i Hugo, które pomogą doprecyzować informacje na temat nowych elementów.

Na początek uczestnicy formują trzy tymczasowe mieszane grupy zawierające osoby ze wszystkich zespołów. Mieszane grupy zaczynają wyjaśniać szczegóły różnych elementów w różnych miejscach pomieszczenia, każda przy swojej tablicy, przestrzeni na ścianie i laptopie z projekтором. Hanna pracuje z jedną grupą, Henryk z drugą, a Hugo z trzecią.

Po 30 minutach zegar daje znak i uczestnicy się przemieszczają. Każda grupa przechodzi do miejsca pracy innej grupy, ale Hanna, Henryk i Hugo zostają na swoich miejscach. Zegar odlicza czas od nowa, a osoby zajmujące się handlem tłumaczą nowej grupie wyniki dotychczasowej pracy i kontynuują wyjaśnianie szczegółów.

Rysunek 2.1. Międzyzespołowy PBR



Z czasem, gdy kolejne elementy stają się względnie zrozumiałe — lub pozostają pytania do późniejszego wyjaśnienia — do obróbki brane są nowe elementy. Niektóre większe elementy są dzielone na dwa lub trzy mniejsze.

Zasada: Skalowanie estymacji, s. 269

Kilka razy w ciągu dnia grupy zatrzymują się i wykonują szacowanie, głównie po to, żeby to przećwiczyć i przyspieszyć tok rozmowy. Używają w tym celu względnych punktów (historii). Aby zachować wspólną podstawę, odnoszą punkty do pewnych zakończonych już i dobrze znanych elementów z Rejestru Produktu.

Aktualizowanie Rejestru Produktu a Właściciel Produktu

Zasada: Pomocnicy Właściciela Produktu, s. 179

Następnego dnia po spotkaniach PBR Marta i kilka osób z zespołów:

Zasada: Zajmowanie się rodzicami, s. 204

- > uzupełniają Rejestr Produktu o nowe elementy powstałe w wyniku podzielenia elementów z pierwotnej listy i usuwają z niego pierwotnie wyszczególnione elementy;
- > dodają odnośniki do nowych stron wiki zawierających szczegółowe informacje na temat elementów opracowane podczas spotkań PBR;
- > zapisują nowe oszacowania i elementy gotowe do implementacji.

Później Marta i pomagający jej członkowie zespołów spotykają się z Waldkiem, aby przejrzeć zmiany w Rejestrze Produktu oraz odpowiedzieć na pytania Waldka.

Zakończenie

Kluczowe punkty tej historii:

- > Zajmuj się fragmentami dużych elementów, aby tworząc małe moduły, uczyć się i unikać przedwczesnego i nadmiernego analizowania.
- > Wykonuj międzyzespołowe PBR dla elementów, dla których różne zespoły powinny mieć podobną wiedzę, dzięki czemu zwiększysz zwinność organizacji, poszerzysz znajomość całego produktu i umożliwisz samodzielną koordynację.
- > Staraj się skupiać na całym produkcie, nawet mając wiele zespołów.

Dalej — w następnej części zajmiemy się frameworkiem *LeSS Huge*, wykorzystywanym w przypadku dużych grup złożonych z wielu zespołów.

FRAMEWORK LESS HUGE

• Obszary Wymagań •

Kiedy nad jednym produktem pracuje 1000 lub choćby nawet już 100 osób, może się wydawać, że strategia „dziel i rządź” jest z powodu złożoności przy dużej liczbie wymagań i ludzi nie do uniknięcia. Tradycyjnie w ramach tworzenia na dużą skalę dokonuje się takiego podziału:

- > grupy funkcjonalne (analitycy, testerzy...),
- > grupy pracujące nad elementami architektonicznymi (grupa interfejsu użytkownika, grupa oprogramowania serwerowego, grupa dostępu do danych...).

Taki schemat organizacyjny prowadzi do powolnej i nieelastycznej pracy wiążącej się z (1) dużym marnowaniem zasobów (przechowywanie, śledzenie postępów, przekazywanie, rozproszenie informacji...), (2) bardzo opóźnionym zwrotem z inwestycji (ROI), (3) złożonym planowaniem i koordynacją, (4) dużym nadmiarem pracy przy zarządzaniu oraz (5) słabymi informacjami zwrotnymi i ograniczoną możliwością uczenia się. Proces jest też zorganizowany *do wewnątrz* — wokół specjalizacji, architektury czy zarządzania, a nie na zewnątrz z uwzględnieniem wartości dla klienta.

We frameworku **LeSS Huge**, przy więcej niż ośmiu zespołach, podział dokonywany jest z *uwzględnieniem głównych obszarów zainteresowania klienta*, nazywanych **Obszarami Wymagań**. To odzwierciedla zasadę LeSS mówiącą o skupieniu się na kliencie.

Rozmiar — Obszar Wymagań jest *duży*, zazwyczaj obejmuje *od czterech do ośmiu zespołów*, nie jeden czy dwa. Punkt „Zespoły pracujące w obszarach” wyjaśni, dlaczego tak jest.

Dynamika — Obszary Wymagań są *zmiennie*. W czasie pracy może zmienić się znaczenie obszaru, co sprawi, że powiększy się on lub zmniejszy, gdy zespoły będą do niego dołączały lub będą odłączały się od niego — najprawdopodobniej z innego istniejącego obszaru lub do innego obszaru.

Przykład — w przypadku produktu *Papiery Wartościowe* (do handlu na giełdzie) mogą być to niektóre z większych obszarów zainteresowania klienta — Obszarów Wymagań:

- > przetwarzanie zleceń (od wyceny, przez pozyskanie, do finalizacji),
- > obsługa aktywów (np. obsługa dzielenia akcji, wypłacania dywidend),
- > dołączanie nowych rynków (np. Nigeria).

Koncepcyjnie w *jednym* Rejestrze Produktu dodawany jest atrybut Obszaru Wymagań i każdy z elementów jest przyporządkowywany do jednego i tylko jednego obszaru:

Element	Obszar Wymagań
B	dołączanie rynku
C	przetwarzanie zleceń
D	obsługa aktywów
F	dołączanie rynku
...	...

Dzięki temu można skupić się na jednym **Obszarze Rejestru Produktu** (konceptyjnie jest to *widok* tego samego Rejestru Produktu).

Element	Obszar Wymagań
B	dołączanie rynku
F	dołączanie rynku

Wspólny Sprint — czy każdy Obszar Wymagań pracuje oddzielnie nad swoim własnym Sprintem, a integracja jest odsunięta daleko w przyszłość? Nie.

W LeSS Huge integrujemy na bieżąco w jednym wspólnym Sprincie

Istnieje jeden Sprint dla produktu, a nie różne Sprints dla każdego Obszaru Wymagań. Sprint kończy się jednym, zintegrowanym, pełnym produktem, a wszystkie zespoły ze wszystkich Obszarów Wymagań starają się ciągle integrować cały produkt.

• Właściciele Obszarów Produktu •

W LeSS Huge wprowadzana jest nowa rola. Każdy Obszar Wymagań ma swojego **Właściciela Obszaru Produktu**, który specjalizuje się w tym obszarze i skupia na swoim Obszarze Rejestru Produktu.

Duże grupy produktowe zazwyczaj mają kilku wspierających menedżerów produktu specjalizujących się w różnych obszarach istotnych dla klientów i niektórzy z nich mogą pełnić rolę Właścicieli Obszarów Produktu. Czasem Właściciel Produktu pełni też drugą rolę Właściciela Obszaru Produktu dla jednego z obszarów. Częściej się to zdarza w małych grupach LeSS Huge.

• Zespoły pracujące w obszarach •

Zespoły w obszarach pracują w ramach jednego Obszaru Wymagań (takiego jak obsługa aktywów) i z jednym Właścicielem Obszaru Produktu, skupiając się na elementach z jednego Obszaru Rejestru Produktu. Z punktu widzenia zespołu *praca w obszarze wygląda tak samo jak praca w mniejszym frameworku LeSS* — współpracuje się z Właścicielem Obszaru Produktu, tak jakby był on Właścicielem Produktu.

Członkowie zespołów poznają dobrze potrzeby klienta dla danego obszaru. Na szczęście elementy jednego Obszaru Wymagań najczęściej pokrywają się z do połowy przewidywalnym podzbiorem całego kodu, dzięki czemu zmniejsza się zakres tego, czego zespół musi się dowiedzieć na temat całego, olbrzymiego produktu.

Kluczowa kwestia dla wyznaczania rozmiaru: w Obszarze Wymagań pracuje *wiele* zespołów.

Obszar Wymagań obejmuje zazwyczaj od czterech do ośmiu zespołów. Powoduje to, że Obszar Wymagań jest duży.

Magiczna czwórka

Po pierwsze: dlaczego Obszar Wymagań ma sugerowaną górną granicę ośmiu zespołów? Zajrzyj do punktu „Magiczna ósemka” w tym rozdziale.

A co z dolną granicą *czterech* zespołów? Dlaczego nie jeden lub dwa zespoły? Oczywiście *cztery* nie jest liczbą magiczną, ale wymusza zachowanie równowagi, by grupa produktowa nie była rozbita na wiele małych Obszarów Wymagań.

Co jest złego w wielu małych obszarach? Zmniejszają one widoczność priorytetów dla całego produktu, zwiększają optymalizację lokalną, zwiększają złożoność koordynacji, wymagają większej liczby pracowników i tworzą zespoły zbyt wąsko wyspecjalizowane, przez co traci się elastyczność (zwinność) umożliwiającą skupianie się na elementach o najwyższych priorytetach z punktu widzenia całej firmy. Ponadto w małym obszarze Właściciel Produktu w coraz większym stopniu staje się analitykiem biznesowym pośredniczącym pomiędzy użytkownikami a jednym lub dwoma zespołami.

Czy są jakieś sensowne *wyjątki* od dolnego ograniczenia czterech zespołów? Tak:

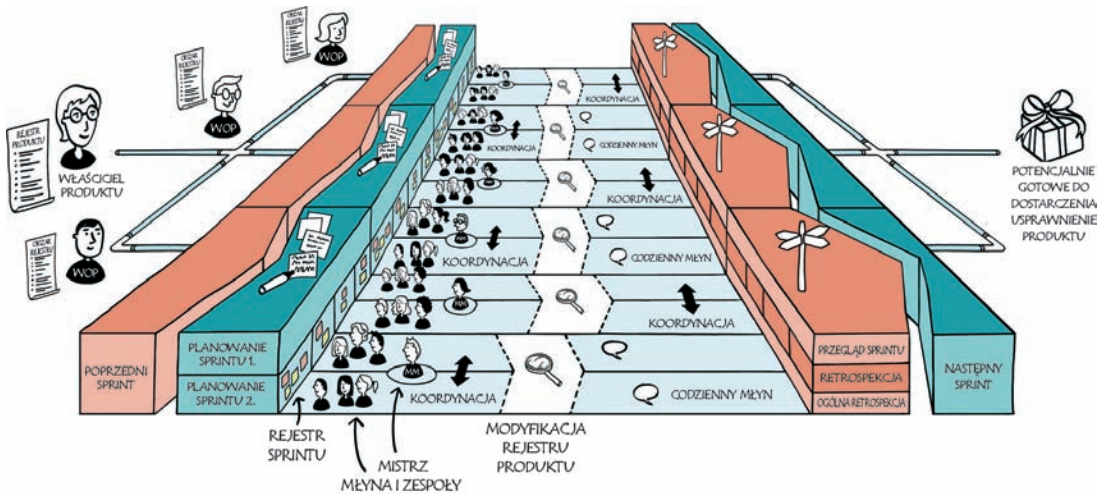
- > Przejściowa sytuacja na początku tworzenia nowego obszaru, w którym ostatecznie będą pracowały cztery zespoły lub większa ich liczba. W takiej sytuacji zacznij od jednego zespołu.
- > Gdy przeniesienie zespołu z mniej wymagającego obszaru do innego, bardziej wymagającego, powoduje zmniejszenie liczby zespołów w pierwotnym obszarze do trzech. Ewentualnie możesz połączyć dwa mniejsze obszary w nowy, większy obszar.

Przykładowe Obszary Wymagań a zespoły

Podsumowując, możemy powiedzieć, że produkt *Zabezpieczenia* mógłby mieć:

- > jednego Właściciela Produktu i trzech Właścicieli Obszarów Produktu (WOP), którzy tworzą Zespół Właściciela Produktu,
- > sześć zespołów pracujących nad elementami z obszaru przetwarzania zleceń,
- > cztery zespoły pracujące nad elementami z obszaru dołączania rynku,
- > cztery zespoły pracujące nad elementami z obszaru obsługi aktywów.

• Podsumowanie frameworka LeSS Huge •



Każdy Obszar Wymagań działa jak implementacja (mniejszego) frameworka LeSS, a wszystkie działają równocześnie w jednym wspólnym Sprincie. Czasem podsumowujemy Sprint w LeSS Huge jako *stos LeSS*.

Z punktu widzenia zespołu w jednym obszarze LeSS Huge wygląda jak (mniejszy) LeSS w odniesieniu do zdarzeń.

Tak jak w przypadku LeSS, dla LeSS Huge istnieją **reguły** i opcjonalne **zasady**. Zostały one wprowadzone w poniższych historiach i wykorzystane później w dalszych rozdziałach.

Role — takie jak w LeSS plus dwóch lub więcej **Właścicieli Obszaru Produktu**, a także od czterech do ośmiu Zespołów w każdym Obszarze Wymagań. *Jeden Właściciel Produktu* (który skupia się na optymalizacji całego produktu) i kilku Właścicieli Obszarów Produktu z **Zespołu Właściciela Produktu**.

Artefakty — takie jak w LeSS plus atrybut *Obszar Wymagań* we wspólnym Rejestrze Produktu. Atrybut ten pozwala na utworzenie widoków **Rejestru Obszaru Produktu**.

Zdarzenia — nadal istnieje jeden wspólny dla całego produktu Sprint, w którym pracują wszystkie zespoły i który kończy się wspólnym, potencjalnie gotowym do dostarczenia usprawnieniem produktu.

• Historie LeSS Huge •

Nauka LeSS Huge — czytelnicy, którzy wolą uczyć się w praktyce, mogą ominąć te historie i swobodnie przejść do kolejnego rozdziału.

Proste historie — specjalnie zostały wybrane krótkie i proste historie, aby po prostu wprowadzić podstawy LeSS Huge.

Dwa tematy — dalej zaprezentowane są dwie historie obejmujące różne tematy:

1. Utworzenie i rozbudowanie nowego Obszaru Wymagań, który ma pokryć nowe, złożone wymaganie.
2. Praca z zespołami w wielu lokalizacjach (zdarza się to też w mniejszych frameworkach LeSS, ale jest szczególnie częste w LeSS Huge).

• Historia LeSS Huge: Nowy Obszar Wymagań •

Wanda wita się z Weroniką pierwszego dnia w nowej pracy¹⁰. Weronika jako menedżer wykonawczy średniego szczebla w dziale papierów wartościowych dużej firmy z obszaru usług finansowych oraz jako Właściciel Produktu dla ich wewnętrznego systemu *Papiery Wartościowe* jest też odpowiedzialna za znajdowanie i pozyskiwanie talentów do swojego Zespołu Właściciela Produktu skupiającego Właścicieli Obszarów Produktów. Uważa, że Wanda jest fantastycznym odkryciem, ponieważ jej doświadczenie jest dokładnie tym, czego potrzebują, by zmierzyć się z kilkoma nowymi dużymi wymaganiami.

Zasada: Właściciel Produktu w LeSS Huge, s. 193

Podczas przeprowadzonej ostatnio rozmowy kwalifikacyjnej — gdy Wanda była jeszcze menedżerem produktu specjalizującym się w regulacjach prawnych w firmie zajmującej się handlem papierami wartościowymi — Weronika tak wyłożyła sytuację:

— Wanda, po ostatnim krachu prawodawcy bardzo zaostrzyli reguły i wymagają od nas dostosowania się do Dodd-Frank. W tej chwili nawet nie wiemy, co to oznacza i w jaki sposób wpłynie na nasz system. Masz dużą wiedzę na ten temat i wspierałaś sieć kontaktów biznesowych wśród prawodawców. Byłabym zachwycona, gdybyś zechciała do nas dołączyć i ustalić, jak się za to zabrać.

Duża niespodzianka

Kilka dni później Weronika wita Wandę, Wiktora i Magdę w swoim biurze. Wiktor jest Właścicielem Obszaru Produktu odpowiedzialnym za przyłączanie rynków, a Magda jest Mistrzem Młyna z obszaru Przetwarzanie Zleceń.

— Jak wiecie, zbliża się Dodd-Frank i jest to duża sprawa — mówi Weronika. — Dziś rano dostaliśmy telefon z urzędu kontroli z informacją, że chcą, żebyśmy zajęli się tym natychmiast. Dotąd zakładałam, że będziemy mogli zająć się tym w przyszłym roku. W tej sytuacji musimy się dostosować, najwyższy czas.

— Nie sądzę, żeby ktoś znał szczegóły tego zagadnienia — nawet urzędy — kontynuuje. — A my nie wiemy, w jaki sposób wpłynie to na nasz system oraz ile dokładnie pracy będzie to wymagało, oprócz tego, że pracy będzie wiele! Teraz jednak dołączyła do nas Wanda, która wie na ten temat więcej niż ktokolwiek inny, choć nasze systemy to dla niej zupełna nowość. W jaki więc sposób możemy jej pomóc rozpocząć tę ogromną pracę?

¹⁰ Dla przypomnienia: imiona zaczynają się taką samą literą jak nazwa roli danej osoby. Weronika jest Właścicielem Produktu, Wanda jest Właścicielem Obszaru Produktu, Magda jest Mistrzem Młyna, a Zenek — członkiem Zespołu.

— Znaie Dyslektycznych Zombie? — pyta Magda.

Wiktor i Weronika potakują. Wszyscy ich znają — i to nie tylko z powodu ich nazwy. Dyslektyczni Zombie¹¹ mają prawdopodobnie największe doświadczenie ze wszystkich zespołów. Pracują tutaj od lat i byli prawdziwym problemem przy wdrażaniu LeSS. Zespół obejmował dwóch członków rozwiązanej już grupy architektów i kilka osób, które pracowały nad systemem od ponad 15 lat. Opór tych ludzi przed wdrożeniem LeSS stał się legendarny, ponieważ bali się oni utracić obraz „z perspektywy systemu”. Ku ich zaskoczeniu stało się dokładnie odwrotnie! Dzięki swojej rozległej wiedzy dostają do opracowania trudne zadania. Dodatkowo regularnie udzielają się jako eksperci uczący nowych pracowników bieżącej architektury systemu, a Zenek — jeden z byłych architektów PowerPointa — jest teraz koordynatorem grupy architektów. Po spożyciu odpowiedniej ilości piwa przyznaje nawet, że praca bliżej kodu i testów zwiększyła jego *rzeczywistą* wiedzę na temat systemu.



— Jeśli jakiś zespół może pomóc Wandzie szybko zrozumieć rozmiar i wpływ ustawy Dodd-Frank na system, to są to oni. Pracowali też nad ustawą Sarbanes-Oxley kilka lat temu. Jutro jest ich sesja PBR. Praktycznie kończą nowe elementy. Może przekierować rozmowę na spotkaniu w taki sposób, by włączyć ich do dyskusji nad Dodd-Frank, a później poprosić ich, by skupili się całkowicie na tym?

Spotkanie z Zombie

Następnego dnia na spotkaniu z Zombie Magda wyjaśnia sytuację:

— Prawdopodobnie wszyscy słyszeliście o ustawie Dodd-Frank. Mamy jednak niespodziankę: właśnie dowiedzieliśmy się od ustawodawcy, że chce, żebyśmy się zajęli tym natychmiast i wykazali znaczącą zgodność z tymi zasadami przed końcem roku. W przeciwnym razie mogą ograniczyć naszą działalność.

11 Tak, rzeczywiście tak się nazywali, w Lizbonie!

Zombie są ewidentnie zaskoczeni. Słyszeli pogłoski, ale nie spodziewali się takiego pośpiechu!

— Dobrze, Wanda — odzywa się Zenek. — Powiedz nam w skrócie, co to oznacza i w czym różni się od Sarbanes-Oxley.



Wanda bierze pisak i zaczyna szkicować na tablicy. Po około 45 minutach kończy omówienie, a Zombie wyglądają na zdumionych.

— Mówią, że na koniec roku? — pyta Zenek. — Nawet jeśli cała grupa zacznie nad tym pracować dzisiaj, nie uda się tego skończyć. To duża zmiana!

Bierze flamaster i na tablicy zaczyna szkicować ich system, omawiając z innymi Zombie, jaki może to mieć wpływ.

— Wanda — mówi. — Skorzystajmy z okazji, żebyś mogła lepiej zrozumieć nasz system. Zadawaj pytania.

— Czy możesz przerwać na chwilę? — prosi Wanda. — Pozwól mi zrobić nagranie wideo, żebyśmy mogła to lepiej zapamiętać.

— Lepiej zacznijmy szybko coś rzeczywiście tworzyć i dowiedzmy się więcej w czasie pracy, ponieważ inaczej będziemy analizować w nieskończoność. Znamy to już — stwierdza Zbyszek, doświadczony członek zespołu.

— Przypomniałeś mi... — wtrąca Magda, ich Mistrz Młyna. — Tom DeMarco powiedział kiedyś, że powodem każdego nieudanego projektu jest to, że został rozpoczęty za późno... — Wszyscy się śmieją, a ona kończy: — ...A więc sugeruję: *ugryźć kawałek*.

Zasada: Ugrzyź kawałek, s. 202

Tworzenie nowego Obszaru Wymagań

Następnego dnia spotykają się Wanda, Weronika i inni członkowie Zespołu Właściciela Produktu. Wanda podsumowuje zakres prac zgodnie ze swoją obecną wiedzą.

— Jest to większa sprawa, niż się spodziewałam, i musimy pokazać urzędnikom jakieś konkretne wyniki w ciągu kilku miesięcy, a duży efekt — przed końcem roku podatkowego, za siedem miesięcy — mówi Weronika. — Może to dla wszystkich oczywiste, ale powtórzę, że mogą teraz od nas więcej wymagać i mają prawo nas zamknąć. Jak wiecie, w zeszłym miesiącu prezes dał jasno do zrozumienia, że nowe wymagania prawne mają priorytet wyższy od wszystkich innych spraw. Z mojego doświadczenia wynika, że dobra wola i elastyczność urzędników będą większe, jeśli damy im coś szybko, będziemy pracowali w sposób przejrzysty i będziemy reagowali na ich sugestie. To właśnie mamy zamiar zrobić.

Zasada: Nowy obszar dla gigantycznych wymagań, s. 223

— Wygląda na to, że będziemy musieli utworzyć nowy obszar dla tej dużej niespodzianki — kontynuuje Weronika. — Oczywiście będzie to też miało wpływ na niektóre pozostałe nasze cele o wysokim priorytecie, ponieważ będziemy musieli przesunąć kilka zespołów. Przygotujmy się na głębszą dyskusję za kilka dni na temat wpływu tego na wszystkie priorytety. Na razie jednak chciałabym porozmawiać z wami o utworzeniu nowego obszaru.

Po krótkiej dyskusji staje się jasne, że wszyscy rozumieją, jak ważne jest utworzenie nowego obszaru.

— Wanda, wiem, że jesteś tutaj nowa — stwierdza Weronika — ale czy sądzisz, że poradziłabyś sobie w tej sytuacji z przejściem obowiązków Właściciela Obszaru Produktu?

Wanda potwierdza skinieniem głowy.

Zasada: Zespół wiodący, s. 308

— Wiktor — ciągnie Weronika. — Czy twoim zdaniem Zombie mogliby zacząć nad tym pracować? Będą też musieli dowiedzieć się więcej na temat ustawy Dodd-Frank i ustalić, jaki wpływ będzie miała na nasz system, zanim będziemy mogli skierować więcej zespołów do pracy nad tym zagadnieniem.

— Nie sądzę, żebyśmy mieli jakiś wybór — odpowiada Wiktor.

— Dobrze — kiwa głową Weronika. — Wanda, tak więc mamy kilka elementów w Rejestrze Obszaru Wiktora, jeden duży element, który nazwałś „reszta Dodd-Frank”, i jeden mały element, który razem z Zombie od niego odgryźliście. Poproś, proszę, Wiktora, by pokazał ci, w jaki sposób utworzyć nowy obszar w Rejestrze Produktu i przenieść do niego elementy.

— Następny Sprint — Weronika zwraca się do całej grupy — zaczyna się za trzy dni. Przenieśmy Zombie do obszaru Wandy i zaczniemy pracę nad tym potworem. Prawdopodobnie za kilka Sprintów będziemy gotowi rozszerzyć ten obszar o nowy zespół i nawet będziemy musieli to zrobić. Proszę zastanówcie się nad dwoma najważniejszymi zagadnieniami. Po pierwsze, przygotujcie się poważnie do spotkania za kilka dni, na którym omówimy wpływ na priorytetyzację. Po drugie, zastanówcie się, jakie inne zespoły byłyby dobrymi kandydatami do przeniesienia do tego nowego obszaru.

Planowanie Sprintu w nowym Obszarze Wymagań

Każdy Obszar Wymagań przeprowadza swoje własne spotkanie Planowania Sprintu. Odbývają się one mniej więcej w tym samym czasie. W swoim nowym obszarze Wanda zaczyna Planowanie Sprintu, przedstawiając Zombie dwie nowe osoby.

— Ula i Piotr mają ciągły kontakt z urzędnikami egzekwującymi prawo i pomogą nam się z tym uporać — mówi. — Zgodzili się pomóc nam teraz w Planowaniu podczas naszych spotkań PBR i w miarę możliwości na co dzień podczas nadchodzących Sprintów.

— Oto mój orientacyjny plan działania na dwa kolejne Sprints — kontynuuje. — Po pierwsze, wspólnie musimy więcej dowiedzieć się na temat Dodd-Frank oraz podzielić to na kilka większych, ale możliwych do ogarnięcia części, tak byśmy mogli powoli przeganiać mgłę i zacząć lepiej rozumieć priorytety.

— Po drugie, zaimplementujemy mniejsze kawałki, jakie wydzieliliśmy już w tym Sprincie. To da nam więcej informacji na temat tego, ile rzeczywiście będzie pracy oraz jaki będzie to miało wpływ na nasz produkt. Będziemy też mieli jakieś konkretne, widoczne efekty pracy.

— Po trzecie, przygotujemy się do tego, że do naszego obszaru dołączą inne zespoły. Co o tym myślicie? Jakies sugestie?

Podczas krótkiej dyskusji Zenek zwraca się do swojego zespołu:

— Może opowiem wam trochę więcej, ponieważ reprezentowałem nasz zespół na ostatnim spotkaniu Zespołu Właściciela Produktu ze wszystkimi Właścicielami Obszaru Produktu i Weroniką. Zaczniemy od tego, że to my mamy zacząć. Musimy zająć się początkiem implementacji, dokładniej przyrzeć się modułowi oraz zrozumieć jego wpływ na całą naszą architekturę.

Zasada: Zespół wiodący, s. 308

— Jak zespół pracujący nad nowym produktem? — przerywa Zbyszek.

— Tak, dokładnie tak — odpowiada Wiktor. — Podchodźcie do prac nad implementacją Dodd-Frank jak do nowego produktu, który musi być na bieżąco integrowany z resztą naszego produktu. Spieszmy się jednak i mamy dużo roboty, dlatego w ciągu kilku najbliższych Sprintów dołączy do nas jeszcze jeden zespół, a niedługo po nim może jeszcze dwa inne. My też będziemy programowali, ale będziemy zespołem *wiodącym*, co oznacza, że będziemy musieli szybko wdrożyć inne zespoły i pamiętać o całym produkcie.

— Zaczyna to brzmieć, jakbyśmy mieli stać się zespołem architektów i menedżerów projektu — mówi Zbyszek.

Zenek się śmieje.

— Nie. Nie przesadzajmy. Nadal jesteśmy normalnym zespołem programistów, ale oprócz programowania będziemy musieli skupić się na mentoringu i szybkim wdrażaniu nowych zespołów. Ale niech będzie jasne: koordynacja zespołu i zarządzanie nadal pozostają w kompetencjach każdego z zespołów.

Pierwszy Sprint w nowym Obszarze Wyma- gań

Ich pierwszy Sprint ma nietypowe proporcje pomiędzy uszczegóławianiem wymagań a programowaniem, ale mimo to jest w tej ekstremalnej sytuacji bardzo użyteczny. Spędzają prawie połowę Sprintu na wyjaśnianiu szczegółów z Wandą, Ulą i Piotrem — to efekt tego, iż nawet dla wyjątkowo małego elementu próba zrozumienia wymagań w rzeczywistości wprowadzanej przez nowe regulacje rządowe bez bezpośredniego dostępu do polityków i autorów ustaw wymagała dochodzenia, czytania, dyskusowania i wymiany informacji z zewnętrznymi konsultantami. Liczą na to, że w kolejnych Sprintach czas niezbędny na wyjaśnianie niejasności szybko zacznie się zmniejszać do częściej spotykanych 10 – 15% całego Sprintu.

Tak więc spędzają tylko około połowy Sprintu, programując *jeden* mały element. Jednak dyskusje i nauka podczas kodowania się opłacają. Powoli, ale pewnie zaczynają dzielić Dodd-Frank na części — przynajmniej na takie, które każdy z nich może zrozumieć.

Podczas implementowania małego elementu, który został wydzielony jako pierwszy, spędzają większość czasu wspólnie przy tablicy, dyskutując jego wpływ na ogólny projekt systemu. Zespół często przechodzi od kodowania do tablicy i z powrotem.

Zasada: Ugryź kawałek, s. 202

Zasada: Obsługa gigantycznych wymagań, s. 224

Przegląd Sprintu w nowym Obszarze Wymagań

Cała grupa produktu *Papiery Wartościowe* pracuje razem w jednym Sprincie z jednym końcowym, gotowym do dostarczenia usprawnieniem produktu. Każdy Obszar Produktu organizuje jednak mniej więcej w tym samym czasie własny Przegląd Sprintu.

W obszarze Wandy podczas Przeglądu ona, Ula i Piotr badają jeden „ukończony” element, który udało się zespołowi Zombie przygotować i zintegrować z całym produktem. Początkowo przewidywali dwa elementy, ale Wanda jest zdumiona, że udało im się wykonać nawet ten jeden w kontekście tego, iż praca ta została na nich nałożona z zaskoczenia.

Drugi Sprint

W drugim Sprincie uczestnicy są w stanie poczynić nieco większe postępy w pracach nad elementami, ale znowu poświęcają wiele czasu, wyjaśniając wątpliwości z Wandą, Ulą i Piotrem.

W połowie Sprintu ma miejsce międzyzespołowe spotkanie PBR. Wprowadzają na nim w zagadnienia Dodd-Frank drugi zespół, który według planów ma niedługo dołączyć do tego obszaru. Organizują warsztat mający na celu wprowadzenie nowego zespołu w zagadnienia związane z tymi głównymi elementami projektu, które już się pojawiły.

Zasada: Warsztat poświęcony aktualnej architekturze, s. 303

Zombie wiedzą, jak dużo jest pracy, i oczekują większej pomocy.

Spotkanie Zespołu Właściciela Produktu

Kilka Sprintów później przychodzi czas na to, by ponownie zorganizować w czasie Sprintu spotkanie Zespołu Właściciela Produktu. Uczestnicy wykorzystują to spotkanie, by skoordynować i zsynchronizować prace pomiędzy Właścicielami Obszarów Produktu oraz by Weronika mogła przekazać swoje wskazówki.

Zasada: Spotkanie Zespołu Właściciela Produktu, s. 283

Właściele Obszarów Produktu dzielą się obrazem sytuacji i informacjami o zbliżających się celach. Gdy nadchodzi kolej Wandy, mówi ona:

— Nie dziwi nas, że mamy małe postępy i napotykamy duże niespodzianki. Powoli jednak mgła się rozwiewa i razem z zespołami układamy sobie w głowach, co jest do zrobienia. Bardzo pomocni byli Ula i Piotr.

Witek, Właściciel Obszaru Produktu zajmujący się obsługą aktywów, mówi o kilku bliskich relacjach z elementami z jego obszaru. Wanda umawia się na spotkanie z Witkiem i kilkoma członkami zespołów.

— Wanda, jakie są Twoje cele na nadchodzący Sprint? — pyta Weronika.

Dodanie trzeciego zespołu

Dwa Sprints później na spotkaniu Zespołu Właściciela Produktu Weronika mówi:

— Z tego, co wiem, obszar Wandy nadal ma tylko dwa zespoły. Wiem, że Witek chce utrzymać swoje sześć zespołów do pracy nad obsługą aktywów, ale Dodd-Frank jest po prostu dla mnie w tym roku zbyt ważny. Dlatego przeniesiemy jeden zespół z obszaru Witka do obszaru Wandy. Witek, zapytaj, proszę, który z zespołów z Twojej grupy zechce się przenieść, i powiadom mnie oraz Wandę.

Zakończenie

Kluczowe punkty historii o LeSS Huge:

- > Właściciel Produktu jest odpowiedzialny za znalezienie Właścicieli Obszarów Produktu i rozwój ich kompetencji.
- > Właściciel Produktu jest odpowiedzialny za to, by tworzyć, rozszerzać lub zmniejszać Obszary Wymagań.
- > Obszary Wymagań są duże i zazwyczaj jest niezbędna praca od czterech do ośmiu zespołów, ale na początku, przy tworzeniu, mogą być mniejsze. Szczególnie w sytuacji, gdy są uruchamiane z jednym zespołem przy podejściu „Ugryź kawałek”.
- > Zespół wiodący pracuje samodzielnie nad olbrzymim elementem do czasu, aż zrozumie dziedzinę i rozmiar pracy, a następnie wprowadza większą liczbę zespołów, które pomogą mu w wykonaniu tej ogromnej pracy.

• Zespoły w wielu lokalizacjach: zasady i wskazówki •

Kolejna historia LeSS Huge opisuje zespoły w wielu lokalizacjach. Zaczniemy jednak od kilku doprecyzowujących definicji, gdyż popularny termin *zespoły rozproszone* jest w mylący sposób używany do określania kilku rzeczy. Można to doprecyzować w taki sposób:

- > **zespół rozproszony** — jeden zespół składający się z np. siedmiu osób rozproszonych w różnych lokalizacjach. Niezależnie od tego, czy są to różne pokoje, budynki czy miasta.
- > **zespół zlokalizowany** — jeden zespół pracujący dosłownie przy tym samym stole.
- > **zespoły w różnych lokalizacjach** — jeden zespół pracujący w jednym miejscu i inny zespół pracujący w innym miejscu.

Z obserwacji wynikają następujące zasady:

- > Zespół rozproszony to rzadko *rzeczywisty zespół*; to bardziej coś w rodzaju luźno powiązanej grupy indywidualistów. Trudności w komunikacji i koordynacji są większe, a członkowie grupy rzadko pracują w *jednym rytmie jak zespół*.
- > Gdy Twoja grupa produktowa składa się z 50 lub 500 osób, *zespoły rozproszone nie są potrzebne*. Każda grupa złożona mniej więcej z 7 osób może łatwo znaleźć wspólną lokalizację. Niektóre zespoły mogą znajdować się w innym miejscu, więc pojawia się sytuacja, w której mamy *zespoły w różnych lokalizacjach*. Zespoły rozproszone są zazwyczaj wynikiem złych decyzji organizacyjnych i ignorowania kosztów generowanych przez zespoły niemające wspólnej lokalizacji.

Reguła: Każdy zespół jest (1) samzarządzający, (2) wszechstronny, (3) w jednej lokalizacji, (4) długotrwały.

• Historia LeSS Huge: Zespoły w wielu lokalizacjach •

Wanda jest Właścicielem Obszaru Produktu dla nowego Obszaru Wymagań w systemie transakcyjnym *Papiery Wartościowe*. Nowy obszar zaczął się od jednego zespołu, co pozwoliło skupić uwagę i uprościć proces. Kilka Sprintów później do Obszaru Wandy dołączył trzeci zespół. Dwa dotychczasowe zespoły zlokalizowane są w Londynie, tam gdzie ona. Jej trzeci zespół jest jednak zlokalizowany w Kluż-Napoce w Rumunii, w miejscu, gdzie firma zatrudnia najwięcej programistów.

Dlaczego nie dodać trzeciego zespołu z Londynu? To pozwoliłoby uniknąć wielu trudności i zmniejszenia wydajności, co pojawia się w przypadku zespołów pracujących w wielu lokalizacjach nad tym samym obszarem — kosztów, które potencjalnie mogą być tak wysokie, że *dobdanie zespołu* może mieć efekt taki jak *usunięcie zespołu*.

Pozytywną stroną w tej sytuacji jest to, że Kluż-Napoka znajduje się tylko dwie strefy czasowe od Londynu, a wszyscy w tamtej lokalizacji dobrze znają język angielski. Wszystkie pracujące tam osoby są dobrymi programistami

z wykształceniem kierunkowym, zatrudnionymi w mieście, w którym doceniane są stabilność i praktyczne inżynierskie zdolności. Jest to też dedykowana lokalizacja do tworzenia wewnętrznych systemów dla firmy, dzięki czemu wszyscy pracują w wewnętrznych zespołach i dobrze znają zarówno produkt, jak i cały kontekst.

Poza tym Weronika (Właściciel Produktu) nie chciała, by żaden z pozostałych zespołów pracujących w Londynie opuszczał swój obecny obszar.

Weronika wie, że zespoły pracujące w wielu lokalizacjach to nowa sytuacja dla Wandy, dlatego na kolejnym spotkaniu mówi:

— Poproś swojego Mistrza Młyna, by porozmawiał z Martą, i poproś też Martę, by pomogła przy kilku twoich spotkaniach. Jest ona Mistrzem Młyna w obszarze obsługi aktywów i pracuje z zespołami w wielu lokalizacjach od kilku lat. Wie, jak ważne jest, by Mistrz Młyna znajdował się w tej samej lokalizacji, co jego zespoły, i często pomagała w prowadzeniu spotkań, których uczestnicy znajdowali się w wielu lokalizacjach.

— Mieliśmy też bardzo korzystny finansowo rok, dlatego zorganizowałam fundusze dla ciebie i zespołu Zombie — kontynuuje — przynajmniej dla tych, którzy mogą podróżować, aby pojechali na Sprint do Kluź-Napoki tak szybko, jak tylko to możliwe. Współpracujcie z nimi jak najbliżej, w jednym pomieszczeniu. Zespół z Kluź-Napoki mógłby przyjechać tutaj do Londynu, ale chcemy dać mu wyraźny sygnał, że *ważna* jest jego praca tam, na miejscu. Spróbuj unikać sytuacji, w których mogliby poczuć, że Londyn jest ważniejszy niż Kluź-Napoka. No i będziesz chciała regularnie ich odwiedzać co kilka miesięcy.

Pierwsze Planowanie Sprintu w wielu lokalizacjach

Zasada: Pierwsze Planowanie Sprintu,
s. 276

Kilka Sprintów później Wanda wchodzi do pokoju. Znajduje się w nim podłączony do laptopa projektor wyświetlający obraz z pokoju w Kluź-Napoce. Cały zespół z Kluź-Napoki siedzi i czeka. Marta zasugerowała, że jeśli cały zespół z Kluź-Napoki będzie uczestniczył w spotkaniach przez kilka pierwszych miesięcy po przeniesieniu go do obszaru, usprawni to przepływ wiedzy i zwiększy zaangażowanie.

Wszyscy reprezentanci zespołów mają ze sobą tablety lub laptopy.

— Witamy i rozpoczynamy — zaczyna Wanda. — Elementy, które wybrałam na ten Sprint, są wyróżnione w udostępnionym arkuszu. Czy widzicie je? Myślę, że wszyscy rozumieją, dlaczego są one ważne i mają taki priorytet, ponieważ dyskutowaliśmy to na PBR i wzięłam pod uwagę zarówno wasze, jak i moje informacje. Jeśli jednak coś wymaga wyjaśnienia, to proszę o pytania. Poza tym proszę wpisywać nazwy zespołów obok elementów, nad którymi chcecie pracować.

Później grupa przechodzi do sesji pytań i odpowiedzi, aby omówić pojawiające się wątpliwości dotyczące elementów. Reprezentanci zespołów z Londynu przyklejają kilka kartek z flipcharta i zaczynają zapisywać pytania. Członkowie zespołu z Kluż-Napoki zapisują swoje pytania w oddzielnych arkuszach wspólnego arkusza. Wanda spędza chwilę nad każdym arkuszem papierowym, omawiając odpowiedzi i szkicując na papierze. Spędza też trochę czasu nad arkuszami, wpisując odpowiedzi dla zespołu z Kluż-Napoki, i jednocześnie utrzymuje z nim kontakt twarzą w twarz poprzez łącze wideo.

Po około 30 minutach oddzielne pytania zostały omówione i Wanda prosi wszystkich o zebranie się. Pyta, czy pojawiły się jakieś problemy lub pytania, które powinni omówić przed podsumowaniem.

Ogólny PBR przy wielu lokalizacjach

Osoby wchodzą do pokoju spotkań w Londynie. Przygotowane są tam dwa projektory. Jeden pokazuje obraz z pokoju spotkań w Kluż-Napocy, a drugi – przeglądarkę na komputerze Wandy.

Zasada: Rodzaje PBR, s. 249

– Zaczniemy – mówi Wanda. – Chciałabym skupić się na podzieleniu kilku elementów. Zaprosiłam Piotra, ponieważ dobrze zna ten temat.

Zasada: PBR w wielu lokalizacjach, s. 254

Korzystając z działającego w przeglądarce narzędzia do tworzenia map myśli, Piotr zaczyna tworzyć gałęzie, które omawia z grupą.



Później, korzystając ze współdzielonego arkusza kalkulacyjnego, omawiają i opisują po jednym przykładzie dla każdego nowego elementu powstałego po podziale, dzięki czemu osoby w obu lokalizacjach w prosty sposób mogą dokładnie zrozumieć szczegóły. Następnie grupa wy-

konuje estymacje dla nowych elementów, korzystając ze specjalnych dużych kart pokera planistycznego, które po podniesieniu łatwo obserwować przez łącza wideo.

Zakończenie

Kilka kluczowych punktów historii opisującej LeSS Huge z zespołami w wielu lokalizacjach:

- > Gdy zespoły pracują w wielu lokalizacjach, często pojawiają się zarówno widoczne, jak i bardziej subtelne tarcia i koszty, które mają zaskakująco duży negatywny wpływ.
- > Czynnikiem redukującym tarcia w przypadku różnych lokalizacji są: podobna strefa czasowa, fakt, że współpracują dedykowane wewnętrzne zespoły (nie w outsourcingu), programiści biegle posługujący się tym samym językiem, lokalizacja i kultura, w której docenia się długoterminowe zaangażowanie i praktyczne umiejętności programistów.
- > Mistrz Młyna musi znajdować się w tej samej lokalizacji co jego zespoły.
- > Osoby w każdej lokalizacji muszą mieć poczucie, że są partnerami, a nie obywatelami drugiej kategorii.
- > Lokalizacje należy regularnie odwiedzać i integrować ze sobą.
- > Podczas spotkań należy starać się rozmawiać twarzą w twarz poprzez łącza wideo.
- > Wykorzystanie współdzielonych dokumentów umożliwia modyfikowanie artefaktów przez wszystkich i w tym samym czasie.

DALEJ

Zamiast pytać „Jak możemy wprowadzić zwinność na dużą skalę w naszej skomplikowanej i niezgrabnej organizacji?“, zadaj inne i głębsze pytanie. *Jak możemy uprościć organizację tak, by **była zwinna**, a nie pracowała zwinnie?* A ponieważ prawdziwe skalowanie Scruma zaczyna się od zmian w organizacji, a nie od zmian w Scrumie, kolejna część skupia się na zrozumieniu i przyswojeniu koncepcji prostszej i koncentrującej się na kliencie *organizacji* LeSS.

Następne części poświęcone będą *produktom* bardziej skupionym na kliencie oraz *Sprintowi* w prostszej organizacji LeSS.

SKOROWIDZ

A

analityk biznesowy, 25, 36, 180
artefakt, 14, 38, 217

B

bazar, 316, 317
bibliotekarz, 292

C

CI, *Patrz*: integracja ciągła

D

defekt, 207, 208
Definicja Ukończenia, 62, 64, 71, 168, 191, 229, 230, 234
 rozszerzenie, 240, 241
 silna, 232
 słaba, 232
 tworzenie, 231
 zmiana, 240
diagram pętli przyczynowej, *Patrz*: model systemowy
dyrektor, xi
Dyslektyczy Zombie, 40, 146
dział
 funkcjonalny, *Patrz też*: zespół funkcjonalny
 Niewykonane, 100, 110, 191, 233, 237, 238, 309, *Patrz też*: Praca Niewykonana

E

elastyczność, 11, 16, 36, 42, 79, 81, 83, 114
estymacja, 270, 271

F

Fayol Henri, 115, 116, 117
Ford Henry, 119

G

gemba, 67, 125
 problemy, 126, 127

tworzenia wartości, 121, 125
wykorzystywania, 121, 125

grupa

 produktowa, xi
 rozmiar, 106, 108
 szef, xi, 99
 wspierająca, 98, 110, 111

I

integracja, 285, 292
 ciągła, 293, 294, 295

J

JIT, 67
just-in-time, *Patrz*: JIT

K

klient, 177, 182, 187, 198, 248, 313
kolejkowanie, 12
koordynacja, 19, 21, 146, 179, 180, 285, 287, 292, 308
 nieformalna, 287, 289
 środowisko, 288
 fizyczne, 291
 techniczne, 292
z działem rzeczy Niewykonanych, 309
z zewnętrzną grupą komponentową, 309
zasady, 288
zespoły odpowiedzialne, 289

L

LeSS, 12, 13, 78
 eksperymenty, 9, 10
 framework, 8, 10, 12
 fundamenty, 9, 10, 11
 reguły, 9, 10, 14, 55, 79, 115, 137, 172, 198, 231, 249, 276, 286, 314, 331
 społeczność, 145
 struktura organizacyjna, 97
 wdrożenie, 54, 59, 71, 120

LeSS

zarządzanie, 114, 150

zasady, 9, 10, 55

LeSS Huge, 12, 13, 38, 46, 49, 50, 72, 101, 151, 169, 192, 215, 243, 310, 325

Obszar Wymagań, *Patrz:* Obszar

Wymagań

PBS, 272

Planowanie Sprintu, 283

produkt, 334

Przegląd Sprintu, 325

reguły, 73, 193, 333

Retrospekcja, 325

schemat organizacyjny, 109, 121, 122

struktura, 334

wdrażanie, 73

Właściciel Produktu, 193

Wspólny Sprint, 35, 334

M

mapowanie wpływu, 214

McGregor Douglas, 117, 118

menedżer

głupi, 128

liniowy, xi, 99

lista lektur, 120, 131

pierwszego poziomu, xi

produktu, 16, 29, 179

profesjonalny, 128

programu, xi

projektu, xi, 64, 68

wydania, 180

wyższy rangą, xi

zadania, 121, 123, 124, 128, 129, 147

mentor komponentu, 304, 309, 310

Mistrz Młyna, 5, 69, 77, 125, 135, 171, 186, 195, 242

kompetencje, 123, 124, 135, 137

lista lektur, 141, 142, 149

narzędzia, 137, 141, 142, 145

obszary skupienia, 137, 138, 139, 141

przewodnik przetrwania, 146

zadania, 144

model systemowy, 320, 321, 322

myślenie

elastyczne, *Patrz:* elastyczność

systemowe, 12, 78, 115, 120, 136, 156, 172, 314, 320

N

Niewykonana Praca, *Patrz:* Praca

Niewykonana, dział Niewykonane

O

Obszar Rejestru Produktu, 35

Obszar Wymagań, 33, 34, 35, 42, 43, 74, 102, 151, 193, 195, 215, 223, 334

dynamika, 34, 105

Pierwszy Sprint, 44, 48

przykład, 34, 37

rozmiar, 34, 36

struktura, 104

Właściciel Obszaru Produktu, *Patrz:*

Właściciel Obszaru Produktu

ograniczenia, 198, 199, 200

optymalizacja lokalna

funkcjonalna, 69

oparta na założeniach, 69, 70

organizacja

funkcjonalna, xi, 98

liniowa, xi

projektowa, 98

równoległa, 107, 108

Otwarta Przestrzeń, 305, 310

P

PBR, 16, 22, 30, 32, 49, 172, 197, 247, 333

międzyzespołowy, 23, 31, 32, 48, 227, 249, 250, 251, 252, 253

ogólny, 250, 251

początkowy, 250, 255

cele, 257, 258, 259

podstawy, 256

rodzaje, 249, 250

w LeSS, 248, 249

w LeSS Huge, 272

- w wielu lokalizacjach, 49, 254
- zespołowy, 23, 31, 203, 250
- podróżnik, 306, 307, 309, 310
- poker planistyczny, 255
- Praca Niewykonana, 233, 234, 235, 236,
 - Patrz też:* dział Niewykonane
- prawo Larmana, 64, 65
- procesu nadzorowanie empiryczne, 1, 2, 5, 12,
 - 53, 114, 247, 275, 286, 313, 314
- Product Backlog Refinement, *Patrz:* PBR
- produkt, 71, 155, 168, 198, 248, 290, 314, 332
 - czas życia, 106
 - definicja, 59, 61, 156, 157, 158, 159, 160, 162
 - ograniczanie, 163
 - praktyczna, 163
 - przykłady, 163, 164, 165, 166, 167
 - rozszerzanie, 162, 167
 - Definicja Ukończenia, *Patrz:* Definicja Ukończenia
 - komponenty, 161, 162
 - marketing, xi, 16
 - rejestr, *Patrz:* Rejestr Produktu
 - tworzenie, 173, 174, 175, 177
 - w LeSS Huge, 334
 - właściciel, *Patrz:* Właściciel Produktu
 - zarządzanie, xi
- Przegląd Sprintu, 26, 191, 192, 313, 314, 315, 325
 - w formie bazaru, 316
- przodek, 204, 205, 206, 266

R

- Rejestr Obszaru Produktu, 102, 103, 192, 215, 216
 - filtrowane widoki, 217, 221
 - oddzielne artefakty, 217, 219, 221
 - realizacja, 217
- Rejestr Produktu, 13, 24, 61, 64, 65, 71, 157, 158, 197, 212, 249, 281, 334
 - modyfikacja, *Patrz:* PBR
 - przodek, 206
 - tworzenie, 250, 255
 - wielkość, 103, 210

- Rejestr Sprintu, 18, 212, 276, 281, 333
 - narzędzia, 281, 282
- Retrospekcja, 20, 27, 69, 242, 313, 314, 315, 325
 - międzyzespołowa, 319
 - Ogólna, 20, 27, 69, 182, 191, 192, 314, 317, 320, 321, 333
 - w wielu lokalizacjach, 319
 - Zespołowa, 20, 27, 28, 69
- rodzic, *Patrz:* przodek
- rola, 14, 38

S

- Scrum, 1, 2, 77, 307
 - Scrumów, 308
 - w jednym zespole, 113, 135
- skaut, 307, 309
- specjalizacja, 95
 - funkcjonalna, 106
 - komponentów, 106
 - w wymiarze klienta, 96, 114, 192
 - w wymiarze technologii, 96
- społeczność, 295, 296, *Patrz też:*
 - Zasada Społeczności
 - architektoniczna, 302
 - działanie, 298
 - komponentowa, 309, 310
 - koordynator, 297
- spotkanie
 - międzyzespołowe, 299
 - ogólne, 299
 - Otwarta Przestrzeń, 305
 - w wielu lokalizacjach, 300
 - wielozespołowe, 299
- sprint, 189, 191, 332
 - planowanie, 247, 275
 - drugie, 276, 280
 - pierwsze, 276, 277, 278
 - scenariusz, 278, 280
 - uczestnicy, 277
 - w LeSS Huge, 283
 - poświęcony wydaniu, 237
 - przegląd, *Patrz:* Przegląd Sprintu

T

Taylor Frederick, 115, 117

teoria

kolejek, 248

X, 118, 119

Y, 117, 118, 119

test

akceptacyjny, 315

automatyzacja, 68, 131, 238

eksploracyjny, 68

użyteczności, 68

testowanie, 130, 131

U

udoskonalenie, 208

użytkownik, 177, 178, 182

W

warsztat

poświęcony aktualnej architekturze, 203

projektowy, 301

Społeczności Architektonicznej, 301

z mentorem komponentowym, 310

z modelowaniem zwinnym, 301

wizja, 67, 68

doskonałości, 67, 69

Właściciel Obszaru Produktu, 35, 38, 102,

104, 180, 192, 193, 194, 216

Właściciel Produktu, 5, 13, 22, 23, 32, 63, 64, 77,

98, 99, 113, 139, 171, 192, 195, 197, 241, 332

kompetencje, 123, 124, 171, 172, 175, 190

obciążenie, 103, 192

pomocnicy, 179

powiązania, 140, 180, 182

relacje, 180, 182

strumień informacji, 178

w LeSS Huge, 193, 334

wyberanie, 173, 176

zespół, *Patrz:* Zespół Właściciela Produktu

wolontariat, 58

wskaźnik, 130, 131

Z

zależności, 198, 200

wewnętrzne, 198

zewnętrzne, 199

zarządzanie produktem, *Patrz:* produkt

zarządzanie

zasada, 335, 336

Bez specjalnego oprogramowania do

przechowywania Rejestru Sprintu, 281

Ciągłe udoskonalanie, 69

Czym jest Twój produkt?, 124, 157

Dostarczaj przynajmniej co Sprint, 189

Dostosowuj produkt wcześniej i często, 315

Dynamika Obszarów Wymagań, 105, 224

Dzielenie, 30, 81, 83, 88, 222, 224, 254,

260, 261, 262, 263, 264

Ewolucyjne, stopniowe wdrażanie, 73

Idź i zobacz, 67, 125, 115, 125, 126, 127, 241

Integruj ciągle, 19, 22, 293, 294, 304, 310

Kim są ci użytkownicy i klienci?, 177

Komunikowanie w kodzie, 19, 22, 284

Kto powinien być Właścicielem Produktu?,

99, 173

Kultura podąża za strukturą, 64, 298

Lista lektur do przeczytania dla

menedżerów, 120, 131

Lista lektur Mistrza Młyna, 141, 142, 149

Maksymalnie trzy poziomy, 207, 222

Mapa wdrażania zespołów funkcjonalnych,

90, 92

Menedżerowie jako nauczyciele i

uczniowie, 126, 128

Menedżerowie są opcjonalni, 120

Mentorzy komponentowi, 304

Międzyzespołowe Drugie Planowanie

Sprintu, 280

Międzyzespołowy PBR, 16, 23, 227, 252, 280

Międzyzespołowy warsztat projektowy,

260, 301

Może nie robić Scruma Scrumów, 308

Narzędzia dla dużych Rejestrów Produktu,

23, 29, 210, 254

Nie „zarządzanie zależnościami”, ale
 minimalizowanie ograniczeń, 198, 199
 Nie bądź miły, 92, 189, 212
 Nie rób tego, 178
 Nie zaniedbuj Niewykonanej Pracy, 191
 Nowy obszar dla gigantycznych wymagań,
 42, 223, 308
 Obsługa gigantycznych wymagań, 44, 83,
 105, 224
 Obsługa specjalnych elementów, 207, 208,
 209, 298
 Odpuść, 190
 Ogólna Retrospekcja, 20, 317
 Ogólny PBR, 181, 251, 276
 Organizacja LeSS Huge, 109, 121, 122, 190
 Otwarta Przestrzeń, 21, 305
 PBR w wielu lokalizacjach, 31, 49, 254
 Pierwsze Planowanie Sprintu, 276
 Pięć narzędzi Mistrza Młyna, 17, 141
 Pięć relacji, 180, 182, 194
 Po jednym Obszarze Wymagań, 74, 107
 Po prostu rozmawiaj, 19, 192, 280, 287
 Początek, 59, 155, 321
 Początkowy PBR, 255
 Podróżnicy, 306
 Pomocnicy Właściciela Produktu, 29, 32, 179
 Praca społeczności, 144
 Preferowanie specjalizacji w domenie
 klienta, 95
 Priorytetyzacja przed
 doprecyzowywaniem, 178
 Produkt ważniejszy od projektu czy
 programu, 168
 Promuj uczenie się i wszechstronność, 143
 Prowadzenie dużej grupy, 143
 Przegląd w formie bazaru, 26, 316
 Przeglądy i Retrospekcje obejmujące wiele
 obszarów, 325, 325
 Przejście do pracy w zespołach
 funkcjonalnych, 106
 Przewodnik przetrwania dla Mistrzów
 Młyna, 146
 Rejestry Obszarów, 206, 215
 Rodzaje PBR, 49, 249
 Rozszerzanie definicji produktu, 162,
 167, 168
 Rozszerzanie swojego wdrożenia, 71
 Równoległe organizacje, 74
 Skalowanie estymacji, 30, 32, 252, 254, 269
 Skauci, 307
 Społeczności, 21, 130, 144, 242, 295
 Spotkania międzypespółowe, 299
 Spotkania w LeSS, 192
 Spotkanie Zespołu Właściciela Produktu,
 45, 283
 Stabilność zatrudnienia, ale nie stanowisk,
 66, 120
 Struktura organizacyjna LeSS, 97, 181
 Środowisko sprzyjające koordynacji, 288
 Techniki mieszania i łączenia, 309
 Teoria zarządzania Y, 117, 182, 209
 Tworzenie Definicji Ukończenia, 231
 Tworzenie organizacji opartych
 na zespołach, 79
 Udoskonalaj system, 20, 320
 Udoskonalaj system, 319
 Ugryź kawałek, 31, 41, 44, 202, 224, 301
 Unikaj silosów Obszarów Wymagań, 151
 Uwaga Mistrza Młyna, 137
 Warsztat poświęcony aktualnej
 architekturze, 45, 88, 303
 Wiele lokalizacji w LeSS, 100, 106
 Więcej wyników, mniej wydajności, 213
 Wizja doskonałości organizacyjnej, 66, 318
 Właściciel Produktu w LeSS Huge, 39, 193
 Właściciele Obszaru Produktu, 194
 Wskaźniki LeSS i mniej celów, 130
 Współpraca z klientami ponad..., 187, 270
 Zaczynaj szybko lub chaotycznie
 z tymczasowym figurantem w roli
 Właściciela Produktu, 176
 Zajmowanie się rodzicami, 21, 32, 204, 266
 Zdefiniuj swój produkt, 162
 Zespół wiodący, 42, 43, 227, 308

zasada

- Zespół Właściciela Produktu wspomagany przez Mistrza Młyna, 195
- Zmieniaj Definicję Ukończenia, 232, 240, 241
- Znajomość branży i zagadnień technicznych, 129
- Zrozum Taylora i Fayola, 115
- Zrozumienie zespołów funkcjonalnych, 81
- Zwróć uwagę szczególnie na..., 150

zdarzenie, 14, 38

zespół, 5, 62, 68, 77, 79, 179

- Definicja Ukończenia, 241
- funkcjonalny, 63, 81, 82, 83, 86, 89, 91, 92, 95, 98, 99, 103, 106, 121, 239
 - likwidacja, 66
 - mapa wdrażania, 90, 92
 - wspólny cel, 290
- komponentowy, 81, 83, 89, 91, 92
- odpowiedzialność, 107, 123
- rozproszony, 47
- samozarządzający, 113
- spotkanie, *Patrz*: spotkanie
- tworzenie, 58
- usprawniający, 70
- w wielu lokalizacjach, 46, 47, 100, 101, 106, 110, 317
 - PBR ogólny, 49
 - sprint, 48
- wiodący, 308
- Właściciela Produktu, 39, 42, 43, 45, 99, 179, 180, 193
 - LeSS Huge, 110
- zlokalizowany, 47, 80

zombie, *Patrz*: Dyslektyczny Zombie

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



Helion SA

LESS:

PRZYGOTUJ SWÓJ ZESPÓŁ NA SUKCES W DUŻEJ SKALI!

Scrum stoi w opozycji do tradycyjnych, hierarchicznych sposobów zarządzania procesami rozwoju oprogramowania. Pozwala na uzyskanie elastyczności i szybkości działania, dzięki czemu możliwe jest zaspokojenie coraz bardziej złożonych wymagań klientów. Metody zwinne doskonale sprawdzają się również w większej skali. Large-Scale Scrum, czyli LeSS, umożliwia pomyślne zarządzanie olbrzymimi międzynarodowymi projektami o dużej złożoności technicznej dzięki prostocie, skupieniu się na najistotniejszych aspektach zagadnień, a przede wszystkim dzięki ciągłemu zwracaniu uwagi na doskonałość techniczną.

Niniejsza książka jest przeznaczona dla każdego, kto chce poznać praktyczną stronę wdrażania LeSS w procesach rozwijania oprogramowania. Jest szczególnie wartościowa dla osób zarządzających dużymi, skomplikowanymi projektami. Poza wyjaśnieniem koncepcji i zasad Scruma przedstawiono tu wnioski płynące z wielu lat doświadczeń wdrażania LeSS w przeróżnych organizacjach. Pokazano, jak zapewnić, że dostarczony produkt będzie wyższej jakości, będzie prezentował wartości szczególnie cenne dla klienta, zespół będzie pracował wydajniej, elastyczniej i w o wiele prostszy sposób, a poszczególne cele będą osiągane przy znacznie mniejszej formalizacji!

Najważniejsze zagadnienia:

- podstawowe pojęcia LeSS, obowiązujące reguły i zasady
- techniki skalowania procesów zwinnych
- zarządzanie pracą zespołów stosujących Scrum
- stosowanie frameworka LeSS Huge
- zasady pracy Mistrza Młyna
- sprinty LeSS

Craig Larman — urodził się w Kanadzie. Specjalizuje się w kilku technikach projektowania oprogramowania, w tym w metodykach zwinnych. Jest uznanym konsultantem i autorem wielu książek dotyczących rozwoju oprogramowania. Jako współtwórca LeSS od kilku lat angażuje się we wdrażanie tej metody w różnych organizacjach.

Bas Vodde — urodził się w Holandii, obecnie mieszka w Singapurze. Jest trenerem, konsultantem, programistą i autorem książek. Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych technik rozwijania aplikacji, przede wszystkim w metodykach zwinnych. Wdrażał metodę Scrum w wielu różnych firmach, w tym w Nokia Networks.

 **Addison-Wesley**
Pearson Education

Helion 

księgarnia internetowa



<http://helion.pl>

zamówienia telefoniczne



0 801 339900



0 601 339900

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
<http://helion.pl>

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://helion.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://helion.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://helion.pl/nowosci>

Informatyka w najlepszym wydaniu

sięgnij po **WIĘCEJ**



KOD KORZYŚCI

ISBN 978-83-283-3192-1



cena: 59,00 zł