

Spis treści

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

ROZDZIAŁ 3: Dlaczego bycie zwinnym przynosi lepsze efekty	63
Ocena korzyści płynących z Agile'a	63
Dlaczego podejścia agile'owe zwyciężają w porównaniu z podejściami historycznymi	67
Większa elastyczność i stabilność	68
Redukcja zadań nieproduktywnych	71
Wyższa jakość, szybsze dostarczanie	73
Lepsza wydajność zespołu	74
Ścisła kontrola	76
Szybsze i mniej kosztowne niepowodzenia	76
Dlaczego ludzie lubią być zwinni	77
Kierownictwo	77
Rozwój produktu i klienci	78
Zarządzanie	79
Zespoły deweloperskie	80
 ROZDZIAŁ 4: Zwinność oznacza bycie skoncentrowanym na kliencie	 83
Poznanie swojego klienta	83
Powszechne metody identyfikacji klienta	85
Określenie problemu, który musi rozwiązać Twój klient	93
Stosowanie metody naukowej	93
Wczesna porażka jest rodzajem sukcesu	94
Definiowanie celów biznesowych zorientowanych na klienta	95
Mapowanie historyjek	96
Struktury wyzwajające — proste zasady uwalniania kultury innowacji	97
Zrozumienie analizy przyczyn źródłowych	98
Zasada Pareto	99
5 x dlaczego	99
Diagram Ishikawy (diagram ryby)	100
 CZĘŚĆ 2: CO OZNACZA BYCIE ZWINNYM	 103
 ROZDZIAŁ 5: Podejścia zwinne	 105
Zanurzanie się w świat podejść zwinnych	105
Przegląd wielkiej trójki — Lean, Scrum oraz programowanie ekstremalne	109
Opis Leanu	109
Opis Scruma	113
Opis programowania ekstremalnego	118
Składanie wszystkiego w całość	121
 ROZDZIAŁ 6: Środowiska zwinne w działaniu	 123
Tworzenie środowiska fizycznego	124
Wspólna lokalizacja zespołu	124
Utworzenie dedykowanej przestrzeni	126
Usuwanie czynników rozpraszających uwagę	127
Komunikowanie się za pomocą niskich technologii	128

Komunikowanie się za pomocą wysokich technologii	130
Wybór narzędzi	132
Cel narzędzia	133
Narzędzia sprzyjające powodzeniu zespołu, który został odgórnie rozproszony geograficznie	134
Ograniczenia organizacyjne i związane z kompatybilnością	135

ROZDZIAŁ 7: Zachowania zwinne w działaniu **137**

Ustanowienie ról agile'owych	137
Właściciel produktu	138
Członek zespołu deweloperskiego	142
Scrum master	144
Interesariusze	146
Agile mentor	148
Ustanowienie nowych wartości	148
Zaangażowanie	149
Skupienie	149
Otwartość	150
Szacunek	151
Odwaga	152
Zmiana filozofii zespołu	153
Dedykowany zespół	153
Interdyscyplinarność	155
Samooorganizacja	156
Samozarządzanie	158
Ograniczona liczebność zespołu	159
Własność	160

ROZDZIAŁ 8: Stały zespół **163**

Umożliwienie długotrwałego rozwoju zespołów ds. produktu	163
Wykorzystanie długoterminowej wiedzy i możliwości	164
Przejście przez fazy działania Tuckmana	165
Koncentracja na podstawach	167
Tworzenie kontraktu zespołowego	168
Umożliwienie autonomii, mistrzostwa i celu	169
Autonomia	169
Mistrzostwo	169
Cel	169
Wysoce zgrane i autonomiczne zespoły	170
Budowanie wiedzy i możliwości zespołu	171

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

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

Zwinne planowanie	176
Stopniowe dopracowywanie	178
Dokonuj inspekcji i adaptacji	179

Definiowanie wizji produktu	179
Krok 1. Opracuj cel produktu	180
Krok 2. Stwórz projekt deklaracji wizji	181
Krok 3. Weryfikacja i zmiana deklaracji wizji	183
Krok 4. Stwórz wersję finalną deklaracji wizji	184
Tworzenie mapy drogowej produktu	184
Krok 1. Identyfikacja interesariuszy produktu	185
Krok 2. Ustalanie wymagań dotyczących produktu	186
Krok 3. Porządkowanie funkcji produktu	188
Krok 4. Szacowanie pracochłonności i zamawianie wymagań	189
Krok 5. Określanie ogólnych ram czasowych	193
Zapisywanie pracy	193
Uzupełnianie rejestru produktu	193
ROZDZIAŁ 10: Planowanie wydań i sprintów	197
Udoskonalanie wymagań i estymat	197
Czym jest historyjka użytkownika?	198
Etapy tworzenia historyjki użytkownika	200
Dzielenie wymagań	204
Estimation poker	206
Szacowanie podobieństwa	208
Planowanie wydania	210
Przygotowanie do wydania	214
Przygotowanie produktu do wdrożenia	214
Przygotowanie do wsparcia operacyjnego	215
Przygotowanie organizacji	217
Przygotowanie rynku	217
Planowanie sprintu	218
Rejestr sprintu	219
Spotkanie dotyczące planowania sprintu	221
ROZDZIAŁ 11: Praca na przestrzeni całego dnia	227
Planowanie dnia — codzienny Scrum	227
Śledzenie postępów	230
Rejestr sprintu	231
Tablica zadań	234
Zwinne role w sprincie	236
Klucze do codziennego sukcesu właściciela produktu	236
Klucze do codziennego sukcesu członków zespołu deweloperskiego	237
Klucze do codziennego sukcesu Scrum mastera	238
Klucze do codziennego sukcesu interesariuszy	239
Klucze do codziennego sukcesu Agile mentora	240
Tworzenie funkcjonalności możliwej do wdrożenia	241
Opracowanie	241
Tworzenie	242
Weryfikacja	243
Identyfikacja przeszkód	245
Promienniki informacji	247

Zakończenie dnia	248
ROZDZIAŁ 12: Prezentacja pracy, inspekcja i adaptacja	251
Przegląd sprintu	251
Przygotowanie do demonstracji	252
Spotkanie dotyczące przeglądu sprintu	253
Zbieranie informacji zwrotnych podczas przeglądu sprintu	256
Retrospektywa sprintu	257
Planowanie retrospektyw	259
Spotkanie retrospektywne	259
Inspekcja i adaptacja	261
CZĘŚĆ 4: ZARZĄDZANIE ZWINNOŚCIĄ	263
ROZDZIAŁ 13: Zarządzanie portfelem — dążenie do przewagi wartości nad wymaganiami	265
Zrozumienie różnic w zwinnym zarządzaniu portfelem	266
Czy powinniśmy inwestować?	267
Czynniki prognozowania zwrotów z inwestycji w produkty	268
Zarządzanie zwinnymi portfelami produktów	273
Czy powinniśmy nadal inwestować?	279
Inspekcja i adaptacja pod kątem następnej okazji	280
ROZDZIAŁ 14: Zarządzanie zakresem i zaopatrzeniem	281
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zakresem?	282
Zarządzanie zwinnym zakresem	284
Zrozumienie zakresu poprzez rozwój produktu	284
Wprowadzanie zmian zakresu	286
Zarządzanie zmianami zakresu	287
Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania zakresem	289
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zaopatrzeniem?	290
Zwinne zarządzanie zaopatrzeniem	292
Określenie potrzeb i wybór dostawcy	292
Zrozumienie podejścia kosztowego i umów o świadczenie usług	293
Współpraca z dostawcą	297
Zamykanie umowy	298
ROZDZIAŁ 15: Zarządzanie czasem i kosztami	299
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie czasem?	299
Zwinne zarządzanie harmonogramem	301
Wprowadzenie prędkości	302
Monitorowanie i dostosowywanie prędkości	303
Zarządzanie zmianami zakresu z perspektywy czasu	309
Zarządzanie czasem przy korzystaniu z pracy wielu zespołów	310
Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem	310
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie kosztami	311
Zarządzanie zwinnymi budżetami	312
Tworzenie wstępnego budżetu	313

Tworzenie samofinansującego się produktu	314
Wykorzystanie prędkości do określenia kosztów długoterminowych	315
Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem	318
ROZDZIAŁ 16: Zarządzanie dynamiką zespołu i komunikacją	319
Czym wyróżnia się zwinna dynamika zespołu?	319
Zarządzanie dynamiką zespołu	321
Samozarządzanie i samoorganizacja	321
Wspieranie zespołu — lider służebny	326
Praca z dedykowanym zespołem	328
Praca z zespołem interdyscyplinarnym	330
Wzmacnianie otwartości	331
Ograniczenie wielkości zespołu deweloperskiego	333
Zarządzanie rozwojem produktu z rozproszonymi zespołami	333
Czym wyróżnia się zwinna komunikacja?	336
Zarządzanie komunikacją zwinną	337
Zrozumienie zwinnych metod komunikacji	338
Raportowanie statusu i postępów	340
ROZDZIAŁ 17: Zarządzanie jakością i ryzykiem	343
Czym wyróżnia się zwinna jakość?	343
Zwinne zarządzanie jakością	346
Jakość i sprint	347
Proaktywna jakość	347
Zapewnienie jakości dzięki regularnej inspekcji i adaptacji	353
Testowanie automatyczne	354
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie ryzykiem?	356
Zwinne zarządzanie ryzykiem	359
Naturalna redukcja ryzyka	359
Identyfikacja, priorytetyzacja i wczesne reagowanie na ryzyko	363
CZĘŚĆ 5: ZAPEWNIENIE SUKCESU	367
ROZDZIAŁ 18: Budowanie fundamentów	369
Zaangażowanie organizacyjne i indywidualne	369
Zaangażowanie organizacyjne	370
Indywidualne zaangażowanie	371
Uzyskanie zaangażowania	372
Czy możesz dokonać transformacji?	373
Harmonogram transformacji	374
Wybór odpowiednich członków zespołu pionierów	375
Agile champion	375
Zespół ds. transformacji zwinnej	376
Właściciel produktu	377
Zespół deweloperski	378
Scrum master	378
Interesariusze	379
Agile mentor	379

Tworzenie środowiska umożliwiającego zwinność	380
Wsparcie zwinności na początku i w późniejszym czasie	383
ROZDZIAŁ 19: Deskalowanie w różnych zespołach	385
Zwinny rozwój produktu w przypadku pracy wielu zespołów	386
Pionowy podział pracy	388
Praktyka Scrum of Scrums	388
Koordynacja pracy wielu zespołów z użyciem LeSS	392
LeSS — mniejsze ramy postępowania	392
Ramy postępowania LeSS Huge	393
Targi dotyczące przeglądu sprintu	394
Obserwatorzy podczas codziennego Scruma	395
Wspólne środowisko komponentów i mentorzy	395
Spotkania wielu zespołów	395
Podróżnicy	396
Dostosowanie poprzez role dzięki Scrum@Scale	396
Cykl Scrum mastera	397
Cykl właściciela produktu	399
Synchronizacja w ciągu godziny dziennie	400
Wspólne planowanie programu w oparciu o SAFe	400
Wspólne planowanie przyrostu programu	403
Przejrzystość dla menedżerów	404
Zdyscyplinowany zestaw narzędzi Agile	404
ROZDZIAŁ 20: Bycie agentem zmiany	407
Stawanie się zwinnym wymaga zmian	407
Dlaczego zmiany nie zachodzą same z siebie?	408
Strategiczne podejście do wdrażania zmian i zarządzania nimi	409
Lewin	409
ADKAR — pięć kroków do zmiany	410
Osiem kroków Kottera do przeprowadzenia zmianom	412
Mapa drogowa zmian Platinum Edge	413
Krok 1. Przeprowadzenie zwinnego audytu w celu zdefiniowania strategii wdrożenia wraz ze wskaźnikami sukcesu	413
Krok 2. Budowanie świadomości i wywołanie ekscytacji	416
Krok 3. Utworzenie zespołu ds. transformacji agile'owej i określenie projektu pilotażowego	417
Krok 4. Zbudowanie środowiska sprzyjającego sukcesowi	419
Krok 5. Odpowiednie szkolenie i rekrutacja w razie potrzeby	419
Krok 6. Uruchomienie pilotażu dzięki aktywnemu coachingowi	420
Krok 7. Realizacja mapy drogowej do wartości	421
Krok 8. Zbieranie informacji zwrotnych i wprowadzanie ulepszeń	421
Krok 9. Dojrzewanie i utrwalanie ulepszeń	422
Krok 10. Stopniowa ekspansja w ramach organizacji	423
Przywództwo poprzez przykład	424
Rola przywódcy służebnego w zwinnej organizacji	424
Klucze do skutecznego przywództwa służebnego	425
Unikanie pułapek transformacji	425

Unikanie pułapek zwinnego przywództwa	428
Sygnaty problemów w kontekście zmian	430
CZĘŚĆ 6: DEKALOGI	433
ROZDZIAŁ 21: Dziesięć kluczowych korzyści płynących ze zwinnego rozwoju produktu	435
Większa satysfakcja klientów	435
Wyższa jakość produktów	436
Redukcja ryzyka	437
Zwiększona współpraca i odpowiedzialność	438
Istotne wskaźniki	438
Lepsza widoczność wydajności	439
Zwiększona kontrola inwestycji	440
Lepsza przewidywalność	441
Zoptymalizowane struktury zespołów	441
Wyższe morale zespołu	442
ROZDZIAŁ 22: Dziesięć wskaźników sukcesu zwinnego rozwoju produktu	443
Dedykowani członkowie zespołu	443
Zebranie zespołu w jednej lokalizacji	444
Gotowe oznacza możliwe do wdrożenia	444
Zajmij się tym, co ujawnia Scrum	445
Jasna wizja produktu i mapa drogowa	445
Upoważnienie właściciela produktu	446
Wszechstronność dewelopera	446
Znaczenie Scrum mastera	447
Wsparcie liderów w procesie uczenia się	447
Wsparcie przejściowe	447
ROZDZIAŁ 23: Dziesięć oznak braku zwinności	449
Przyrost produktu sprintu niemożliwy do wdrożenia	449
Długie cykle wydawania	450
Niezaangażowani interesariusze	451
Brak kontaktu z klientem	452
Brak różnorodnych umiejętności	452
Zautomatyzowane procesy pozostają ręczne	453
Przedkładanie narzędzi nad pracę	454
Przewaga liczby menedżerów nad liczbą twórców	455
Praca w zakresie obszarów ujawnionych przez Scrum	457
Praktykowanie fake Agile'a	457
ROZDZIAŁ 24: Dziesięć cennych zasobów dla zwinnych profesjonalistów	461
Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków — ściągą online	461
Scrum dla bystrzaków	462
Organizacja Scrum Alliance	462

Organizacja Agile Alliance	462
Organizacja International Consortium for Agile (ICAgile)	463
Mind the Product oraz ProductTank	463
Lean Enterprise Institute	463
Programowanie ekstremalne	463
Społeczność agile'owa Project Management Institute	464
Platinum Edge	464
Skorowidz	466

oprac. BPK