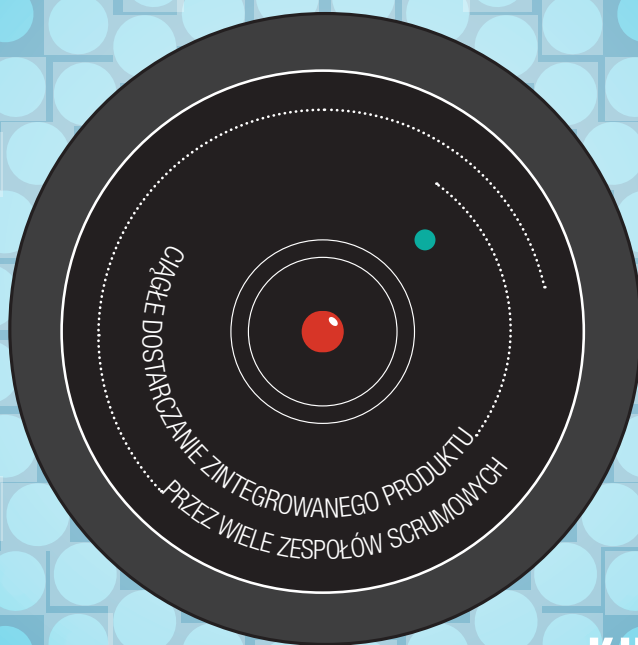


NEXUS™

CZYLI SKALOWALNY SCRUM



**KURT BITTNER
PATRICIA KONG
DAVE WEST**

przedmowa **KEN SCHWABER**



The Professional Scrum

 Scrum.org

NexusTM czyli skalowalny Scrum

**CIĄGŁE DOSTARCZANIE
ZINTEGROWANEGO PRODUKTU
PRZEZ WIELE ZESPOŁÓW SCRUMOWYCH**

Kurt Bittner
Patricia Kong
Dave West

APN Promise
Warszawa 2018

Nexus™, czyli skalowalny Scrum

Authorized translation from the English language edition, entitled **Nexus Framework For Scaling Scrum, The: Continuously Delivering an Integrated Product With Multiple Scrum Teams**, 1st Edition by Bittner, Kurt; Kong, Patricia; West, Dave, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-468266-2

Copyright (c) 2018 by Scrum.org

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 APN PROMISE SA Copyright © 2018

Autoryzowany przekład z wydania w języku angielskim, zatytułowanego **Nexus Framework For Scaling Scrum, The: Continuously Delivering an Integrated Product With Multiple Scrum Teams**, 1st Edition by Bittner, Kurt; Kong, Patricia; West, Dave, opublikowanego przez Pearson Education, Inc., publikującego jako Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-468266-2

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiejkolwiek formie i w jakikolwiek sposób (elektroniczny, mechaniczny), włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów bez pisemnej zgody wydawcy.

APN PROMISE SA, ul. Domaniewska 44a, 02-672 Warszawa
tel. +48 22 35 51 600, fax +48 22 35 51 699
e-mail: mspress@promise.pl

Książka ta przedstawia poglądy i opinie autorów. Przykłady firm, produktów, osób i wydarzeń opisane w niniejszej książce są fikcyjne i nie odnoszą się do żadnych konkretnych firm, produktów, osób i wydarzeń, chyba że zostanie jednoznacznie stwierdzone, że jest inaczej. Ewentualne podobieństwo do jakiejkolwiek rzeczywistej firmy, organizacji, produktu, nazwy domeny, adresu poczty elektronicznej, logo, osoby, miejsca lub zdarzenia jest przypadkowe i niezamierzone.

Wszelkie znaki towarowe występujące w książce są własnością ich odpowiednich właścicieli i zostały użyte wyłącznie w celach identyfikacyjnych.

APN PROMISE SA dołożyła wszelkich starań, aby zapewnić najwyższą jakość tej publikacji. Jednakże nikomu nie udziela się rękojmi ani gwarancji.

APN PROMISE SA nie jest w żadnym wypadku odpowiedzialna za jakiegokolwiek szkody będące następstwem korzystania z informacji zawartych w niniejszej publikacji, nawet jeśli APN PROMISE została powiadomiona o możliwości wystąpienia szkód.

ISBN: 978-83-7541-368-7

Przekład: Maria Chaniewska
Redakcja: Marek Włodarz
Korekta: Ewa Swędrowska
Skład i łamanie: MAWart Marek Włodarz

*Spółeczności Profesjonalnych Trenerów Scrum,
od której uczymy się każdego dnia.*

SPIS TREŚCI

	Wstęp	ix
	Przedmowa	xi
	Podziękowania	xiv
	O autorach	xv
Rozdział 1	Wprowadzenie do skalowalnego programowania zwinnego	1
	Dlaczego programowanie zwinne?	2
	Dlaczego Scrum?	2
	Co to jest produkt?	3
	Co to jest Scrum?	3
	Dlaczego Nexus?	5
	Prostota jest kluczem do skalowania	6
Rozdział 2	Wprowadzenie do Nexusa	7
	Co to jest Nexus?	7
	Nexus rozszerza Scrum	8
	Zespół integracyjny Nexusa	10
	Wydarzenia Nexusa	13
	Doskonalenie	14
	Planowanie sprintu Nexusa	14
	Codzienny Scrum Nexusa	16
	Przegląd sprintu Nexusa	16
	Retrospektywa sprintu Nexusa	17
	Pytania do zadania w każdej retrospektywie sprintu Nexusa	18
	Artefakty Nexusa	19
	Backlog produktu	19
	Cel Nexusa	19

Backlog sprintu Nexusa.	19
Zintegrowany przyrost	19
Przejrzystość artefaktów.	20
Definicja „ukończenia” w Nexusie	20
Czego potrzebujemy, aby rozpocząć pracę w Nexusie?.....	21
Zakończenie	21
Rozdział 3 Formowanie Nexusa	23
Ewolucja zespołu międzyfunkcjonalnego	26
Praktyka: Otwieranie bazy kodu	27
Praktyka: Formowanie zespołów wokół przyrostów wartości biznesowej.	29
Praktyka: Formowanie samoorganizujących się zespołów	30
Wzrost Nexusa	31
Rozpoczynanie od niewielkich rozmiarów, a następnie wzrost	31
Używanie programowania w parach i „staży” do wzrostu zespołów scrumowych	33
Dlaczego w Nexusie jest tylko od trzech do dziewięciu zespołów scrumowych?.....	33
Formowanie zespołu integracyjnego Nexusa	35
Kto należy do zespołu integracyjnego Nexusa?	37
Jak pracuje Nexus?	37
Rozdział 4 Planowanie w Nexusie	39
Konsolidowanie i sprawdzanie poprawności backlogu produktu.	39
Doskonalenie backlogu produktu	42
Doskonalenie backlogu produktu między zespołami	43
Zależności elementów backlogu produktu.	47
Praktyka opcjonalna: używanie odwzorowywania historii w celu zrozumienia możliwości i zależności.	49
Praktyka opcjonalna: użycie tablicy doskonalenia międzyzespołowego, aby zrozumieć zależności	50
Planowanie sprintu w Nexusie.	53
Ustanawianie celu Nexusa	54
Szacowanie i określanie rozmiarów elementów backlogu produktu ..	55
Praktyka opcjonalna: łączenie elementów backlogu produktu w celu dostarczania wartości.	57

Budowanie backlogu sprintu Nexusa i backlogów zespołów scrumowych	58
Zakończenie	61
Rozdział 5 Przebieg sprintu w Nexusie	63
Codzienny Scrum Nexusa	64
Zapewnianie przejrzystości wewnątrz i na zewnątrz Nexusa	67
Praktyka opcjonalna: mapa drzewa backlogu produktu	68
Praktyka opcjonalna: wizualizacja spalania backlogu produktu i prędkości	69
Przegląd sprintu Nexusa	72
Praktyka opcjonalna: używanie formatu „ekspozycja” (expo) dla przeglądów sprintów Nexusa	73
Praktyka opcjonalna: używanie technik przeglądów offline dla przeglądów sprintów Nexusa	73
Retrospektywa sprintu Nexusa	75
Zakończenie	80
Rozdział 6 Ewolucja Nexusa	81
Praktyka opcjonalna: organizowanie zespołów scrumowych wokół funkcjonalności	84
Praktyka opcjonalna: zarządzanie kodem jak w projekcie open source ..	85
Praktyka opcjonalna: organizowanie zespołów wokół person	88
Rozszerzanie zespołu integracyjnego Nexusa	90
Aktualizowanie i doskonalenie backlogu produktu	91
Planowanie sprintu Nexusa, nowe spojrzenie	93
Codzienny Scrum Nexusa, podejście drugie	94
Przegląd sprintu Nexusa, podejście drugie	95
Retrospektywa sprintu Nexusa, podejście drugie	96
Zbyt wiele pracy, za mało postępu	98
Zwiększanie długu technicznego	98
Niedostępny właściciel produktu	99
Nieodpowiednia automatyzacja kompilacji i testowania	100
Formowanie planu poprawy	101
Wyzwania dotyczące skalowania Scruma	102
Zakończenie	104

Rozdział 7	Nexus w trybie emergencji	105
	Doskonalenie backlogu produktu, podejście trzecie	107
	Planowanie sprintu Nexusa, podejście trzecie	110
	Prowadzenie sesji planowania sprintu rozproszonych w dużej skali	111
	Nexus i wytwarzanie mieszanych rozwiązań sprzętowo- programowych	112
	Zespoły pracujące z różnymi kadencjami sprintów.	114
	Mieszanie podejść Scrum i kaskadowego w Nexusie.	116
	Codzienny Scrum Nexusa, podejście trzecie	117
	Codzienny Scrum Nexusa z zespołami rozproszonymi	118
	Co zrobić, kiedy Nexus zaczyna się zmagać	119
	Zespół integracyjny Nexusa w trybie emergencji	120
	Zmniejszanie skali.	121
	Używanie testu kondycji do zrozumienia odczuć zespołów	123
	Scrumowanie	125
	Przegląd i retrospektywa (pseudo) sprintu Nexusa	127
	Zakończenie	129
Rozdział 8	Retrospektywa na drodze Nexusa	131
	Co działało dobrze.	132
	Codzienny Scrum Nexusa	132
	Zespół integracyjny Nexusa	133
	Częstotliwość wydań.	134
	Produktywność.	135
	Samoorganizacja.	136
	Obszary do poprawy	137
	Zarządzenie długiem technicznym	137
	Skalowanie właściciela produktu.	139
	Rozwijanie umiejętności	140
	Przejrzystość i zaufanie.	141
	Co dalej	144
	Zakończenie	145
	Skąd dowiedzieć się więcej.	146
	Słowniczek	147
	Indeks	155

WSTĘP

Ta książka jest doskonała. Zaczyna się od opisu prostego zastosowania Nexusa. Następnie przechodzimy do jego zastosowań w coraz bardziej złożonych sytuacjach. Autorzy wyjaśniają kolejne komplikacje, powodowane przez nie problemy oraz sposoby zastosowania Nexusa do ich rozwiązania. Osnowę pomysłów stanowi studium przypadku. I opiera się na dokumencie *The Nexus Guide* (Nexus – przewodnik), ostatecznym źródle wiedzy.

Jednak jaka jest przyczyna istnienia Nexusa?

Scrum jest środowiskiem pozwalającym zespołowi osób rozwiązywać złożone problemy w celu tworzenia przyrostów wartości w krótkim czasie. Przez 27 lat Scrum dowiódł swojej wartości w wielu zastosowaniach.

Jednak Scrum został zaprojektowany tylko dla pojedynczego zespołu. Typowe są sytuacje wymagające współpracy wielu zespołów o różnych kompetencjach w celu utworzenia wartości. Organizacje naturalnie dążą do rozbudowania początkowego środowiska Scrum.

Przez lata pracowałem z setkami organizacji, odwołując się do środowiska i wartości Scrum, skalując jego użycie do dziesiątek, setek, a nawet tysięcy osób pracujących razem, aby osiągnąć pożądany wynik. Wielu innych praktyków Scrum również tak postępowało. Stosując naszą wcześniejszą wiedzę, udało się nam w pewnym stopniu zachować produktywność i wartości Scruma.

Na podstawie moich doświadczeń oraz doświadczeń innych osób pracujących ze mną w Scrum.org zdefiniowałem środowisko zaprojektowane do stosowania przez wiele zespołów Scrum podczas pracy nad pojedynczym

produktem lub problemem. Wynikiem jest Nexus, egzoszkielet utrzymujący wiele zespołów scrumowych. Nexus dostarcza informacji i zarządzania informacjami w celu prowadzenia ich prac razem. Zachowywana jest możliwie największa produktywność, opisywane są metody zwiększania produktywności i dołączane są techniki korekcyjne do rozwiązywania niepowodzeń.

Czytaj i dowiedz się więcej. *Scrum on.*

–Ken Schwaber

PRZEDMOWA

Nasz cel podczas pisania tej książki był prosty: pokazać osobom, które już znają Scrum, prosty, ale potężny sposób stosowania znanych koncepcji Scrum do produktów, które wymagają wysiłków więcej niż jednego zespołu. Ponad 12 milionów osób używa codziennie Scruma, a praca wielu z nich wymaga dużych wysiłków obejmujących wiele zespołów. Nexus ewoluował, aby spełnić potrzeby tych osób, a chociaż jest używany przez wiele organizacji, do tej pory nie było książki, która go opisywała. Mamy nadzieję, że czytelnicy tej książki będą w stanie zastosować Nexusa w celu skalowania, a przypuszczalnie nawet udoskonalania, ich praktyk Scrum. Zgodnie z powiedzeniem „Skalowalny Scrum to nadal Scrum”.

DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA

Każdy, kto używa Scruma, skorzysta na czytaniu tej książki, ponieważ w pewnym momencie odkrywamy, że pojedynczy zespół scrumowy już nie wystarcza do dostarczenia produktu. Dodawanie zespołów brzmi łatwo, ale niezarządzane zależności między zespołami szybko przekraczają możliwości podejścia opartego tylko na intuicji. Ta książka pomoże każdemu członkowi zespołu w lepszym zrozumieniu Nexusa. Nie tylko zespoły scrumowe, ale także ich interesariusze uznają tę książkę za przydatną w zrozumieniu wyzwań stojących przed wysiłkami wielu zespołów, co pozwoli im lepiej wspierać zespoły, z którymi pracują.

JAK ZORGANIZOWANA JEST TA KSIĄŻKA

W tej książce założyliśmy, że Czytelnicy znają już środowisko Scrum, i bazując na tej wiedzy wyjaśniamy, jak skalować Scrum, aby rozwijać duży produkt przy użyciu Nexusa.

Rozdział 1, „Wprowadzenie do skalowalnego programowania zwinnego”, zgodnie ze swoim tytułem wprowadza do programowania zwinnego w kontekstach, które wymagają więcej niż jednego zespołu scrumowego pracującego nad projektem.

Rozdział 2, „Wprowadzenie do Nexusa”, skupia się nad zasadami i koncepcjami leżącymi u podstaw Nexusa, w tym określeniu sytuacji, kiedy Nexus jest potrzebny i co trzeba zrobić, aby rozpocząć.

Rozdział 3, „Formowanie Nexusa”, skupia się nad sposobem formowania Nexusa wokół produktu, nawet jeśli ten produkt jest nadal jedynie pomysłem bez zespołu. Ponadto opiszemy, jak dodawać zespoły podczas tworzenia Nexusa w przypadku istniejących produktów i zespołów. Opiszemy także, jak można organizować zespoły scrumowe w Nexusie oraz rozpoznawać (i minimalizować) zależności backlogu produktu.

Rozdział 4, „Planowanie w Nexusie”, skupia się na organizowaniu pracy w Nexusie: proponowaniu, doskonaleniu i sprawdzaniu dużego backlogu względem zagadnień biznesowych, stawianiu celów oraz planowaniu sprintu.

Rozdział 5, „Przebieg sprintu w Nexusie”, skupia się na pracy z Nexusem podczas sprintu: pracy z backlogiem sprintu Nexusa, przebiegu codziennego Scrumu Nexusa, prowadzenie przeglądów sprintów Nexusa i prowadzenia retrospektywy sprintu Nexusa.

Rozdział 6, „Ewolucja Nexusa”, skupia się na zarządzaniu Nexusem, w tym raportowaniu postępu, poprawie wydajności i przepustowości oraz usuwaniu wąskich gardeł.

Rozdział 7, „Nexus w trybie emergencji”, skupia się na tym, jak Nexus pomaga organizacjom przejść przez typowe wyzwania związane ze skalowaniem, ułatwiając współpracę rozproszonych zespołów i odpowiadając na wyzwania, które odciągają zespoły od skutecznej współpracy.

Rozdział 8, „Retrospektywa na drodze Nexusa”, odzwierciedla typową drogę, którą zespoły i organizacje podejmują, gdy skalują Scrum. Przyglądamy się, jak elementy Nexusa pomagają im w tej drodze, poznajemy typowe wyzwania oraz dowiadujemy się, jak im sprostać. Spoglądamy także w przyszłość, aby poznać, co możemy zrobić, aby kontynuować drogę poprawiania zdolności dostarczania złożonych aplikacji.

Zarejestruj swoją kopię książki *Nexus, czyli skalowalny Scrum* w witrynie InformIT, aby uzyskać wygodny dostęp do aktualizacji i/lub poprawek, kiedy się ukaza. W celu rozpoczęcia procesu rejestracji przejdź do informit.com/register i zaloguj się lub utwórz konto. Wprowadź kod ISBN (9780134682662) książki i kliknij przycisk Submit (Prześlij). Spójrz na kartę Registered Products (Zarejestrowane produkty), aby znaleźć łącze Access Bonus Content (Dostęp do dodatkowej zawartości) obok tego produktu i skorzystaj z tego łącza, aby uzyskać dostęp do materiałów dodatkowych. Jeśli chcesz otrzymywać powiadomienia o wyjątkowych ofertach nowych wydań i aktualizacji, zaznacz pole wyboru, aby otrzymywać od nas wiadomości e-mail.

PODZIĘKOWANIA

Otrzymaliśmy wiele pomocy i wsparcia podczas pisania tej książki. Po pierwsze chcemy podziękować Kenowi i Christinie Schwaberom za ich wsparcie, zachętę i wgląd w ewoluowanie Nexusa ze środowiska Scrum, a także podziękować Kenowi Schwaberowi i Jeffowi Sutherlandowi za utworzenie samego Scruma, na którym bazuje Nexus. Środowisko Nexus istnieje dzięki wspólnej pracy zespołu osób, które spotkały się, aby przekuć swoje doświadczenia w coś, co może być udostępniane wszystkim w formie dokumentu The Nexus Guide.

Jesteśmy także wdzięczni społeczności profesjonalnych trenerów Scrum, której członkowie dzielili się swoim cennym czasem, pomagając poprawić tę książkę dzięki wnikliwym sugestiom i starannym recenzjom. Za obszerny wkład wyrażamy najgłębszą wdzięczność następującym osobom: Peter Götz, Jesse Houwing, Richard Hundhausen, Ralph Jocham, Mikkel Toudal Kristiansen, Rob Maher, Jeronimo Palacios i Steve Porter. Nasze podziękowanie kierujemy także do Erica Naiburga, którego dokładne oko pisarza pomogło nam wyrazić idee prościej i skuteczniej, oraz Sabriny Love, która zaprojektowała naszą okładkę.

W końcu, ta książka nie powstałaby bez wsparcia otrzymanego od wydawnictwa Pearson/Addison-Wesley, a w szczególności redaktora Chrisa Guzikowskiego, redaktora merytorycznego Chrisa Zahna, redaktora technicznego Julie Nahil i adiustatora Stephanie Geels, którzy pomogli nam dopracować i opublikować niniejszą książkę.

–Kurt, Patricia i Dave

O AUTORACH

Kurt Bittner ma ponad 35 lat doświadczenia w pomaganiu zespołom w dostarczaniu oprogramowania w krótkich cyklach sterowanych informacjami zwrotnymi, jako programista, menedżer produktu i właściciel produktu, jako analityk branżowy i jako organizacyjny agent zmiany. Jest autorem trzech innych książek o inżynierii oprogramowania i wielu blogów oraz artykułów, a także często występuje na konferencjach.

Patricia Kong miała kluczowy wkład w środowisko Nexus i środowisko zarządzania Evidence-Based Management. Zajmowała się rozwojem produktu, zarządzaniem produktu i marketingiem, prowadząc wiele początkujących firm w Stanach Zjednoczonych i Europie i pracowała w rozwoju biznesowym i zarządzaniu zaangażowaniem dla Forrester Research. Płynnie posługuje się czterema językami.

Dave West jest CEO i właścicielem produktu w Scrum.org. Często prowadzi przewodnie prezentacje na większych konferencjach branżowych i jest powszechnie czytany autorem książek, blogów, artykułów i raportów z badań. Kierował wytwarzaniem produktów, a także był konsultantem organizacji wielonarodowościowych.

WPROWADZENIE DO SKALOWALNEGO PROGRAMOWANIA ZWINNEGO

Zwinne (agile) wytwarzanie oprogramowania, używając terminu, który spopularyzował Geoffrey Moore, *przeskoczyło przepaść*¹. Dzisiaj nikt na poważnie nie rozmawia o tym, czy programowanie zwinne jest właściwe. Dzisiejsze rozmowy skupiają się na tym, kiedy i gdzie je stosować. W dużych organizacjach te rozmowy często sprowadzają się do pytań o skalę: nikt nie kwestionuje, że podejścia zwinne działają dobrze w małym, lokalnym zespole, ale pojawiają się wątpliwości, czy to podejście może służyć do wytwarzania i dostarczania dużych produktów przez wiele zespołów.

Ta książka jest o skalowaniu środowiska Scrum przy użyciu podejścia o nazwie Nexus, rozwiniętego przez jednego z współtwórców Scruma. W miarę przebiegu książki będziemy dyskutować, dlaczego skalowanie jest trudne i jak pokonać jego wyzwania. W tym krótkim rozdziale nakreślimy tło, wyjaśniając, dlaczego programowanie zwinne jest ważne, dlaczego Scrum jest ważny i dlaczego Nexus jest najprostszym i naszym zdaniem najlepszym sposobem skalowania Scruma.

1. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/12/17/geoffrey-moore-why-crossing-the-chasm-is-still-relevant/#123c4f95782d>
