

# #AgileKtóryDziała

Pracuj zwinnie i skutecznie

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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek

Przygotowanie okładki: Studio Gravite

Projekt okładki: Artur Busz

Ilustracje: Jolanta Jaworska

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto: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/agilek>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7091-3

Copyright © Michał Dusiński, Tomasz Borowiec, 2021

Printed in Poland.

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

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

# SPIS TREŚCI

<b>1</b>	<b>NIE DA SIĘ ROBIĆ AGILE</b>	<b>7</b>
	Jak wygląda agilowe myślenie	8
	Odkrywanie nieznanego	9
	Inkrementacyjnie czy iteracyjnie?	11
	No to Agile czy może Scrum?	23
<b>2</b>	<b>NIE SAMYM SCRUMEM ŻYJE CZŁOWIEK</b>	<b>25</b>
	Zwinne metodyki na świecie	25
	Framework to nie metodyka	27
	Nie adopcja, tylko adaptacja	30
	Ciągły rozwój zespołu	31
<b>3</b>	<b>PROJEKT, PRODUKT CZY PO PROSTU AGILE?</b>	<b>33</b>
	Myślenie projektowe (i jego ograniczenia)	33
	Zdobywanie wiedzy	36
	Myślenie produktowe	39
<b>4</b>	<b>PRODUCT BACKLOG</b>	<b>43</b>
	Agile zawsze ma plan	44
	Kolejność, nie priorytet	48
	Elementy Product Backlogu	50
	Narzędzie!	53
	Ogarnianie Product Backlogu	55
	Aktualny plan działania	56

<b>5</b>	<b>HISTORYJKI UŻYTKOWNIKA</b>	<b>57</b>
	Czym są, a czym nie są historyjki użytkownika?	57
	3C	59
	Odkrywanie i wartość biznesowa	63
<b>6</b>	<b>STORY POINTY</b>	<b>71</b>
	Jak wyceniać?	72
	Story Pointy	73
	Wycena afiliacyjna	74
	Ciąg Fibonacciego	78
	Story Pointy a czas	79
	Planning Poker	80
	Na kiedy to będzie?	82
<b>7</b>	<b>PRODUCT OWNER</b>	<b>87</b>
	Zadania Product Ownera	87
	Product Backlog i „nie”	89
	Nakręcanie komunikacji	91
	Dylematy Product Ownera	92
	Nawigator	96
<b>8</b>	<b>SCRUM</b>	<b>99</b>
	Dlaczego powstał Scrum?	99
	Filary Scruma	101
	Scrum z lotu ptaka	103
	Scrumowe artefakty	104
	Wydarzenia scrumowe	106
	Scrum Team	112
	Eksperyment i lupa	114
<b>9</b>	<b>ZAJĘTY CZY PRODUKTYWNY?</b>	<b>117</b>
	Bardzo zajęty	117
	To może zmiana priorytetów?	119
	Mit wielozadaniowości	122

<b>10 KANBAN</b>	<b>125</b>
„Zacznij kończyć, przestań zaczynać”	125
Sześć praktyk Kanbana	127
Jak działają limity WIP	130
Miary	138
„Scrum bez Sprintów...”	140
<b>11 TERAZ TWÓJ RUCH!</b>	<b>141</b>
Agile po całości	141
Organizacja z lotu ptaka	144
Pułapki zwinnych transformacji	147
Agile małymi krokami	148
Ramy transformacji agilowej	149
Przebieg zmiany	152
Na zakończenie	154



# 1

## NIE DA SIĘ ROBIĆ AGILE

### Jak wygląda agilowe myślenie \* Odkrywanie nieznanego \* Inkrementacyjnie czy iteracyjnie \* No to Agile czy może Scrum?

Dobra, ja też nie cierpię wstępów. Więc to nie będą wstępy, tylko takie TLDR<sup>1</sup>. Zagramy w grę: ja będę starał się przekonać Ciebie, że warto przeczytać cały rozdział, a Ty (jak wygrasz i mi się nie uda) zawsze możesz przeczytać tylko te „niewstępy” i na imprezie zaszpanować, mówiąc coś po skramowemu, na przykład „baklogrefajmment” 😊 Co nie zmienia faktu, że narzędzia i praktyka będą w treści, a nie w „niewstębach”. A więc tak, zaczynamy od fundamentu, ale są to podstawy, które będą już z nami do końca świata, a nawet dzień dłużej.

Po pierwsze chcę Ci pokazać, jak wygląda **myślenie agilowe** i czym różni się od czegoś, co można (głupia nazwa, wiem) nazwać „myśleniem tradycyjnym”. Dlaczego warto myśleć inaczej? Choć może tu wystarczy krócej: dlaczego warto myśleć? Bo, zwróć, proszę, uwagę, że podążanie głębokimi koleinami „bo zawsze/wszyscy/mój pies tak robią” to w sumie myśleniem nazywa się tylko z przyzwyczajenia ze szkoły, która tak naprawdę skutecznie wszystkich myślenia oducza...

Kolejna, niezwykle ważna rzecz, o której będzie w tym rozdziale, to **odkrywanie nieznanego**. Porozmawiamy o tym, że to, czego nie wiemy, że nie wiemy, to naprawdę jest wielka masa rzeczy, o których nic nie wiemy, i w sumie pływamy w tym oceanie od małego, całkiem sprawnie go poznając, ale jak przychodzi co do czego, to bez przerwy coś nas zaskakuje. Pokażę Ci różne podejścia do wytwarzania i zobaczymy, które z nich w jakiej sytuacji sobie lepiej radzi, a które nadaje się do tego, aby odkrywać świat i ten świat próbować zakumać jak najszybciej.

---

<sup>1</sup> Żargon internetowy *too long; didn't read* → za długie; nie czytałem.

Będzie o wartości biznesowej, i ta **wartość biznesowa** (kimkolwiek był Biznesow) już jak mantra do końca książki będzie nas prześladować. Okaze się (uwaga, spoiler!), że jest to powiązane z **częstymi wdrożeniami**, czyli dostarczaniem możliwie często tej wartości i jak najczęstszym oglądaniem jej na wszystkie strony. Porozmawiamy trochę o tym, że Agile na pierwszy rzut oka wygląda tak:

— Co dzisiaj robisz?

— (*zpracowany*) Nie mogę ci powiedzieć, pracujemy w edżajlu.

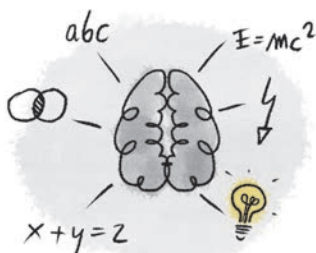
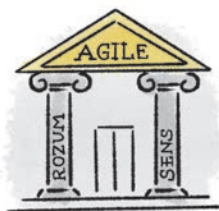
— A co będziesz robił jutro?

— Uuuu, stary! To już w ogóle ci nie mogę powiedzieć — pracujemy w edżajlu!

Hm... No więc granica między Agile i chaosem, fakt, może być dość cienka, ale jednak różnica jest wyraźna i znamienita. Agile zawsze ma PLAN. No i gdzieś w tym Agile tkwi Scrum. Gdzie?

### Jak wygląda agilowe myślenie

Myślenie agilowe to nie jest nic kompletnie nowego, co przyszło nagle z kosmosu i oświeciło ludzkość. Zobacz, że Ty codziennie, gdy jesteś w domu, gdy jedziesz do roboty lub gdy jesteś ze swoimi bliskimi, to zazwyczaj robisz dwie rzeczy: po pierwsze posługujesz się rozumem, a po drugie starasz się nie robić rzeczy, które są kompletnie bez sensu<sup>2</sup>. Moim zdaniem to właśnie są takie dwa fundamenty, które są podstawą wszystkich „zwinnych metodyk”, lub generalnie zwinnego sposobu myślenia: założenie, że **ludzie mają rozum i potrafią go używać** (zauważ, że im większa organizacja, tym to założenie wydaje się bardziej chybotliwe), oraz to, że jeżeli **coś wydaje się bez sensu, to najprawdopodobniej jest bez sensu**.



<sup>2</sup> Dobra, wiem, tu trochę pojechałem. Uwielbiamy rzeczy bez sensu, czego dowodem jest miłość, jaką wciąż darzymy Monthy Pythona.



Jeżeli na tych fundamentach zaczniemy cokolwiek budować, to najprawdopodobniej będzie to całkiem skuteczny i jednocześnie zwinny sposób pracy. Jedziesz do pracy i z reguły jeździsz tramwajem numer 3. Dzisiaj jednak ta trójka nie przyjechała i spóźnia się strasznie, to co robisz? Popatrzysz w lewo, popatrzysz w prawo: „O, tutaj jeździ autobus 128. To tym 128 też mogę pojechać, potem kawałek podejść, ale cel osiągnę”. Zaskakujące jest to, że Twoim celem nie jest „przejechać się trójką”, tylko dotrzeć do roboty, a to, w jaki sposób to zrobisz, zależy od okoliczności przyrody, które akurat dziś wystąpiły. Albo czekaj, nie jest to jednak zaskakujące — wszyscy tak robią! Zaskakujące jest to, że jak przekroczą magiczny portal prowadzący do biura, to nagle celem staje się „przejechać się trójką” (zrobimy wszystkie wymagania), a zapominamy o wartości biznesowej i o tym, po co tak naprawdę to wszystko robimy.



## Odkrywanie nieznanego

Przypomnij sobie, kiedy ostatnio zrobiłeś coś nowego, coś, co robiłeś po raz pierwszy. Czy było tam coś, co Cię zaskoczyło? Ano właśnie. Jeśli zaczynamy planować jakieś działania, bardzo często powstaje jakiś plan (ale odkrywczcie!). Na przykład może to być specyfikacja od klienta czy pomysł na urlop. Mamy pewien obraz tego, co ma powstać. I w całym wielkim wszechświecie rzeczy, które mogą się zdarzyć, to jest to, co wiemy. To są te wszystkie rzeczy, które sobie zaplanowaliśmy, które próbujemy oszacować: znamy technologie, znamy troszeczkę rynek, już kiedyś lecieliśmy samolotem. Kolejną rzeczą, którą wszyscy robimy (bo pamiętasz, że posługujemy się rozumem i nie robimy rzeczy bez sensu), jest to, że w jakiś sposób szacujemy ryzyka.

Wiemy, że nie wszystko umiemy, że technologia pewnie nas jakoś zaskoczy, że będziemy musieli nauczyć się czegoś nowego. Lub jeśli planujemy wakacje, to czasami dopiero na miejscu, jak już tam przyjedziemy, dowiemy się, jak kursują tam lokalne autobusy. Ale już dzisiaj szacujemy te wszystkie ryzyka tak, aby nimi spróbować zarządzić. Z reguły ten obszar ryzyk jest dużo większy od tego, co wiemy. Wiemy o nich i próbujemy je jakoś (jakkolwiek) ogarnąć.

Niestety większość kłopotów wynika z tych wszystkich rzeczy, o których nie wiemy, i nawet nie zdajemy sobie sprawy z ich istnienia.



Czas odkryć nieznanne!

WTEM! Okazuje się, że klient dał nam specyfikację produktu, ale na dobrą sprawę, to chce zupełnie czegoś innego. WTEM! Okazuje się, że on rozumie kompletnie co innego niż my, określając pewne rzeczy. WTEM! Okazuje się, że jadąc gdzieś tam do dalekiego kraju, nie znajdziemy żadnego działającego bankomatu.

Umiejętność pływania w tym oceanie rzeczy, o których nie wiemy, że nie wiemy, umiejętność odkrywania jest niezwykle ważna. Jeżeli zignorujemy ich istnienie, to możemy spotkać się z bardzo przykrą niespodzianką: może się nam po prostu nie udać to, co sobie zamierzaliśmy!

Tym, o czym chcę Ci powiedzieć w dalszej części tej książki, jest jeden ze sposobów na to, żeby odkrywać i drążyć to wszystko, o czym nie wiemy, że nie wiemy. Pamiętaj, jak w grach podobnych do „The Settlers” lub „Civilization” odkrywa się mapę?



W zwinnym podejściu działa to dokładnie tak samo. Możesz się tylko domyślać, co tam jest, możesz to próbować przewidzieć, patrząc na okolicę, ale dopóki tam nie pójdziesz, to nie masz pewności, co się stanie. To właśnie jest myślenie Agile — umiejętność eksperymentowania i wyciągania jak najszybszych wniosków z tych eksperymentów, i odkrywania tego, co naprawdę jest ważne lub powinno zostać dostarczone. I nie ma znaczenia, czy to będzie produkt dla Twojego klienta, czy są to wakacje w kompletnie nowym miejscu. Bo odkrywać musisz i tu, i tam.

## Inkrementacyjnie czy iteracyjnie?

Wyobraź sobie zatem taką sytuację. Przychodzi do nas klient i mówi:

*Dzień dobry, poproszę auto<sup>3</sup>. Tylko bardzo bym chciał, żebyście zbudowali mi to auto za pomocą tej słynnej agilowej metodyki.*

Zastanówmy się przez chwilę, jakie mogą być (takie na czuja) wyróżniki zwinnej pracy<sup>4</sup>. Powiesz: pracujemy w stosunkowo krótkich iteracjach. No tak. Każdy z tych odcinków czasu zakończy się dostarczeniem czegoś, co będziemy mogli w jakiś sposób obejrzeć. To w mądrych książkach nazywa się inspekcją. No i w końcu na podstawie tego, co zobaczyliśmy (pamiętasz<sup>5</sup>, inspekcja!), będziemy mogli dostosować swój plan, tak żeby zareagować na sytuację, w której się znaleźliśmy. To adaptacja.

<sup>3</sup> To mój ulubiony przykład wymyślony przez Henrika Kniberga, zobacz, dlaczego tak bardzo mi się podoba! Znajdziesz go tutaj: <https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>.

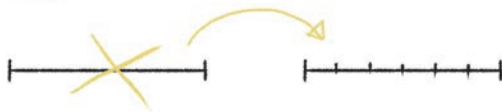
<sup>4</sup> Pewnie potem stwierdzimy, że są nieco inne, ale na razie niech nam wystarczą.

<sup>5</sup> Nieodmiennie wierzę, że któregoś razu moi studenci i kursanci odpowiedzą: „Tak, tak, pamiętamy!” ;-)

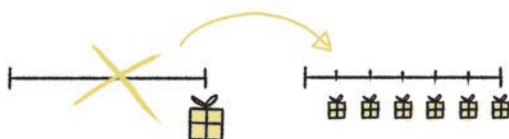
## Wyróżniki AGILE



Pracujemy w bardzo krótkich odcinkach czasu



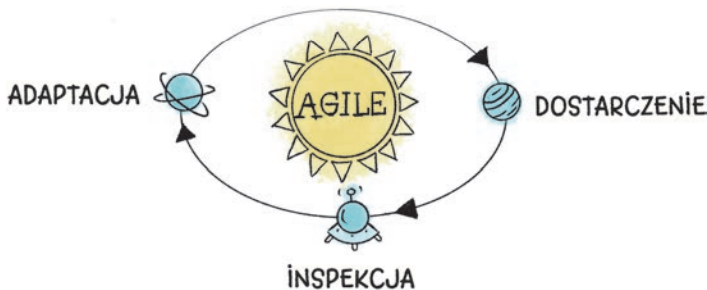
Każdy z odcinków czasu kończy się dostarczeniem "czegoś"



Dostosowujemy plan zwinnie do sytuacji



Jeszcze raz: po krótkim odcinku czasu (zwanym czasami iteracją) dostarczamy jakąś wartość, tę wartość poddajemy inspekcji i w wyniku tej inspekcji następuje adaptacja. I od nowa. I znów. I tak w kółko.



Zobaczymy w takim razie, jak możemy dla naszego klienta wytworzyć to, po co do nas przyszedł. W pierwszej iteracji zbudujemy **podwozie**:



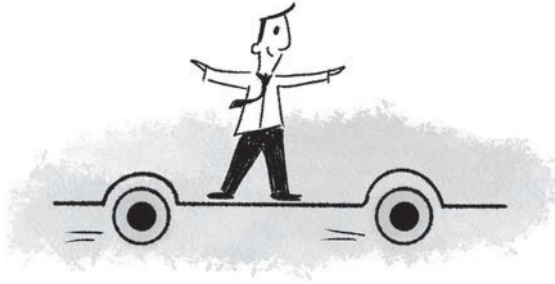
Przychodzi więc klient na inspekcję:

Zespół: *Drogi kliencie, spójrz, to jest twoje podwozie!*

Klient: *O, ła! Świetne podwozie! Jakież. Ale jak się będzie jeździć moim autem?*

Zespół: *Ehm... Będzie pan zadowolony!*

W wyniku tej inspekcji mamy pomysł na adaptację: klient chciałby zobaczyć, jak się będzie jeździć naszym autem. Troszkę modyfikujemy plan naszej produkcji i w drugiej iteracji budujemy **podwozie na kołach**:



Zespół: *Drogi kliencie. Stań sobie na tym podwoziu, a my cię tu po fabryce trochę powozimy.*

Klient: *O kurczę, mało co nie spadłem z tego podwozia. Strasznie niewygodne to moje auto!*

Inspekcja i adaptacja! Znowu zmieniamy nasz plan i teraz dostarczamy klientowi **podwozie z siedzeniami**:



Zespół: *Teraz, kliencie, możesz sobie usiąść wygodnie, a my cię tu po fabryce powozimy. Możesz usiąść i z przodu, i z tyłu...*

I oczywiście tak kawałek po kawałku, iteracja po iteracji, gdzieś tam na końcu zbudujemy nasze auto. Dostarczamy je do klienta i co z reguły się w takiej sytuacji dzieje?

Klient: *Super, ale myślałem, że będzie czerwone (albo powie coś równie zaskakującego).*

Czy auto powstało zwinnie? Na pierwszy rzut oka wygląda, że tak: była inspekcja, adaptacja i oczywiście iteracje. Jednak na drugi rzut oka widać, że mogło się to udać tylko wtedy, gdy dokładnie wiemy, co chcemy zbudować, i dość dokładnie wiemy, jak to zrobić. Gdy sprawa nie jest taka jasna, trzeba myśleć nieco inaczej.

Jeszcze raz:

Klient: *Dzień dobry, poproszę auto.*

Zespół: *Drogi kliencie, nie obraż się, ale troszeczkę mniej nas interesuje, co ty chcesz. Dużo bardziej nas interesuje, po co ty to chcesz! Jak zmieni się twój świat, kiedy dostarczymy ci to, po co do nas przyszedłeś? W jaki sposób zmieni się twój biznes, i w jaki sposób zmienią się Twoje możliwości biznesowe? **Jak inaczej będziesz działał?***

Jak już dowiemy się, że naszemu klientowi chodzi o to, aby się przemieszczać szybciej i sprawniej, niż robił to na piechotę, to po pierwsze zastanowimy się, co to znaczy, że się chce przemieszczać? Czemu zadałem sobie to pytanie? Przecież to oczywista oczywistość!

Zróbmy małe ćwiczenie. Zapisz na kartce<sup>6</sup>, ile to jest w centymetrach (!) płytka woda. A teraz zapytaj ludzi dookoła Ciebie.

—  
—  
—

Ile Ci wyszło? A ile wyszło innym?

Dla mnie płytka woda to tyle, żebym mógł puścić moją półtoraroczną córkę i żeby sobie nic nie zrobiła — więc około 10 cm. Ale w sumie, jak myślę o tym, że jesteśmy na rodzinnym rejsie morskim i sonar pokazuje mi 230 cm, to zaczynam panikować i kląć: jak tu płytka, spadamy! Znana i wspomniana we wszystkich<sup>7</sup> książkach oczywista oczywistość to Mars Climate Orbiter wystrzelony w 1998 roku przez NASA z... niedogadanymi jednostkami. Przecież to oczywiste, jakich używamy 😊 Płytko woda.

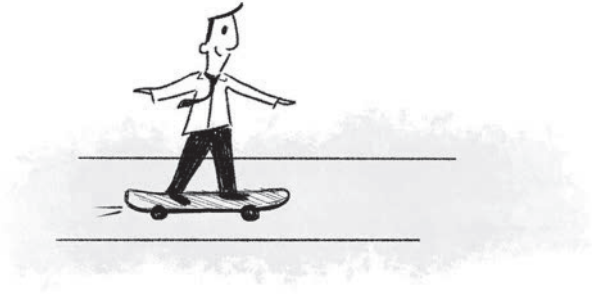
To właśnie dlatego agilowe myślenie nastawione jest na odkrywanie i na precyzowanie tego, co może być tym, czego nie wiemy, że nie wiemy.

Wróćmy do naszego przykładu. Skoro już wiemy, że nasz klient chce się przemieszczać, to sprawdźmy, czy rozumiemy to w miarę tak samo, jednocześnie wydając jak najmniej: dostarczymy mu deskorolkę:

---

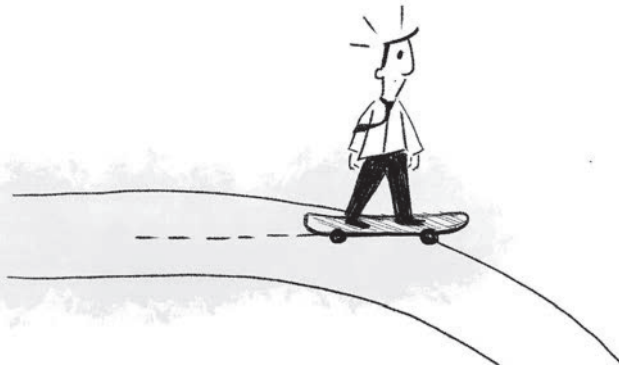
<sup>6</sup> Tak, możesz w pamięci. I tak nikt nie wstanie teraz i nie pójdzie szukać kartki.

<sup>7</sup> Więc musi być i w tej, żeby wszystko pozostało na swoim miejscu. Wpisz w Wikipedii „Mars Climate Orbiter”.



Zespół: *Drogi kliencie, powiedz nam, czy to jest właśnie to, co masz na myśli, mówiąc, że się chcesz przemieszczać?*

Klient: *Przemieszczać to może i tak, ale kompletnie nie umiem tym skręcać!*



Inżynierowie z zespołu też trochę kręcą nosem: *Ej, możemy to zrobić, używając o połowę mniej linii kodu: damy radę na dwóch kółkach zamiast na czterech! Trust me, I'm the engineer* — dodają po chwili.

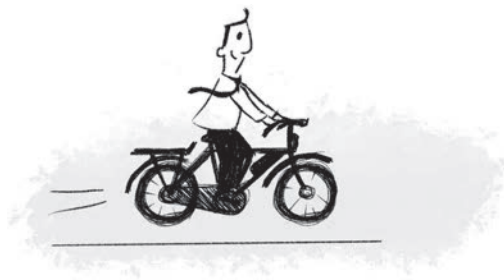
Z tej inspekcji wynika adaptacja celu/efektu, który chcemy osiągnąć (niech klient umie skręcać), więc w kolejnej iteracji dostarczamy klientowi hulajnogę:



Zespół: *Drogi kliencie, sprawdź, czy umiesz już skręcać?*

Klient: Tak, umiem już skręcać. Ale z tym, że muszę stać, to przesadziliście. No i ciągle jest za wolno!

W takim razie zbudujmy kolejny przyrost naszego produktu. Tym razem na koniec iteracji zespołowi wyszło takie coś:

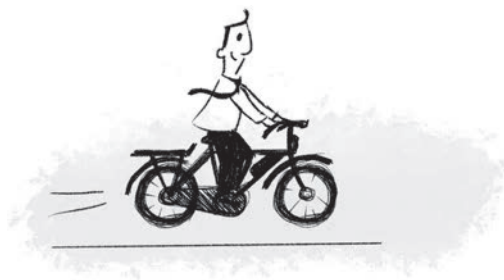


Zwróćcie uwagę na sposób skręcania — mniej więcej taki sam, jak był. Czemu? Bo klient nam już potwierdził, że jest to dla niego na razie OK, teraz możemy już go rozwijać i pracować nad tym rozwiązaniem (przynajmniej dopóki nie odkryjemy czegoś, co skieruje nas na inne tory 😊). Teraz jednak chcielibyśmy się dowiedzieć, co to znaczy „siedzieć”? Znowu oczywista oczywistość, przecież każdy, gdy mówi „siedzieć”, to wie, o czym mówi. Pytanie, czy inni (np. wykonawcy) mają na myśli to samo. Jak się przekonać? Sprawdzić! Najlepiej tanio i szybko.

Zespół: *Drogi kliencie, czy ten sposób siedzenia jest dla Ciebie OK?*

Klient: *Tak, mógłbym tak siedzieć, ale trochę twardo. No i strasznie się zasapalem tym pedałowaniem, coś z tym musicie zrobić!*

Znowu adaptacja po inspekcji i po kolejnym odcinku czasu dostarczamy klientowi następną wersję naszego produktu. Dostarczamy klientowi motorower:



I znowu: sposób skręcania — dokładnie ten sam, tylko nieco mocniejszy, bo musi wytrzymać większe prędkości. Ale już wiedzieliśmy, nad czym należy pracować. Sposób siedzenia — mniej więcej taki sam jak w poprzed-



niej iteracji, ale teraz jest dużo wygodniejszy, bo dowiedzieliśmy się, co należy rozwijać i jaką ścieżką należy iść. To, co udało się nam wyeliminować, to sapanie klienta, bo dołożyliśmy mu mały silnik.

Wiesz, co nam bardzo często zdarza się na tym etapie projektu?

Klient: *Drogi zespole, wiem, że umawialiśmy się na auto, ale w sumie to mi już wystarczy. Nie potrzebuję więcej, bo to, co zbudowaliśmy, pozwala mi osiągnąć wszystkie moje cele.*

To właśnie w tym tkwi magia efektywności Agile. Nawet możesz znaleźć taką książkę *Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*<sup>8</sup>. I nie polega to na tym, że teraz będziemy cztery razy szybciej przebierać paluszkami czy machać rękami. Tu chodzi o to, żeby nie pracować. No dobrze, może trochę przesadziłem. Tu chodzi o to, żeby nie pracować nad niepotrzebnymi rzeczami, ale skupić się na tym, co przynosi największą wartość lub pomaga osiągnąć zamierzony efekt — najlepiej przy najmniejszej ilości roboty. Dlatego myśląc zwinnie, możemy dużo szybciej dostarczyć to, na co wszyscy czekają. Nawet jeśli na początku nie wiedzą, co to będzie. Ale wiedzą, jaki chcą osiągnąć cel.

**Największym marnotrawstwem  
jest niezwykle efektywne zrobienie czegoś,  
co jest kompletnie niepotrzebne.**

Na pierwszy rzut oka deskorolkowy przykład może wydawać się trochę abstrakcyjny i oderwany od życia (może dlatego, że zapominamy, że chodzi tam o odkrywanie i że zespół w sumie nie wiedział wcześniej, że istnieją hulajnogi, rowery i motorowery 😊) ale opowiem Ci, jak budowałem mój dom przy zastosowaniu Scruma. Efekty są dwa: po pierwsze nadal go buduję, a po drugie wprowadziliśmy się po niecałym roku od rozpoczęcia prac. Ponieważ nigdy wcześniej nie budowałem domu, to bałem się, że co chwilę będę odkrywał coś, czego nie wiedziałem, że nie wiem. W dodatku ta specyfikacja... Zrozumiałem, dlaczego przez te wszystkie lata moi klienci za twierdzali specyfikację do projektu, którą potem sami kwestionowali. Bo mój projekt wyglądał bardzo ładnie! I miał pieczątki. Różnokolorowe! Jestem inżynierem, znam się na rysunku technicznym, ale projekt, który trzymałem

---

<sup>8</sup> Jeff Sutherland, *Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015.

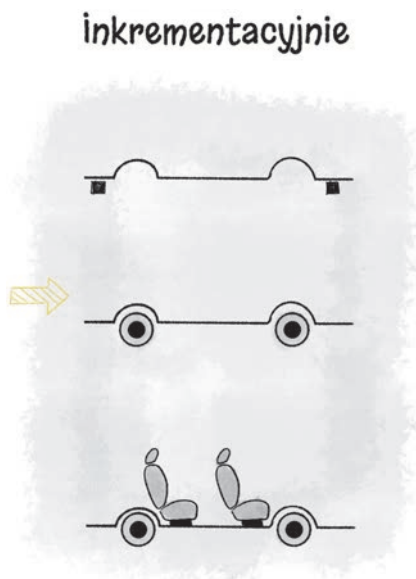
w rękę, nie mówił mi nic o tym, jak będzie się mieszkać w moim domu. Jedynym wyjściem było podzielić cały proces na iteracje i próbować z każdej *inspekcji* wynieść jak najwięcej zrozumienia i dobrej *adaptacji*.

Gdy wylana była płyta fundamentowa, powiedzieliśmy naszym budowlącom: „Chłopaki, sorry, tydzień przerwy. My musimy pomieszkać. Musimy przetestować prototyp”. Narysowaliśmy kredą wszystkie ściany według projektu, przywieźliśmy meble ogrodowe, moja żona powycinała z kartonu obrysy umywalki i kibelków i... zaczęliśmy mieszkać. I odkryliśmy mnóstwo rzeczy.

Na przykład: wchodzi moja żona do domu i mówi: „Oj, kochanie, ja sobie wyobrażałam, że tu będzie lustro, a tu są jakieś drzwi!”. Na co ja (rysując ścianę pod lustro w miejscu drzwi, a drzwi kawałek dalej): „Nie ma sprawy, w którą stronę byś chciała, żeby się otwierały?”.

Za chwilę się okazało, że „mała łazienka” z projektu jest tak mała w realu, że jak chcesz się obrócić, to musisz wyjść, obrócić się i wejść tyłem. Co z tego, że „normy trzyma”, skoro będziemy się męczyć potem przez lata? Udało się jedną, drugą ścianę przesunąć — wyszło dobrze. Tym bardziej że przesuwanie ścian na tym etapie naprawdę nie było drogie. Dopiero to wstępne wdrożenie naszego produktu pozwoliło nam zacząć rozumieć i specyfikację, i nasze potrzeby.

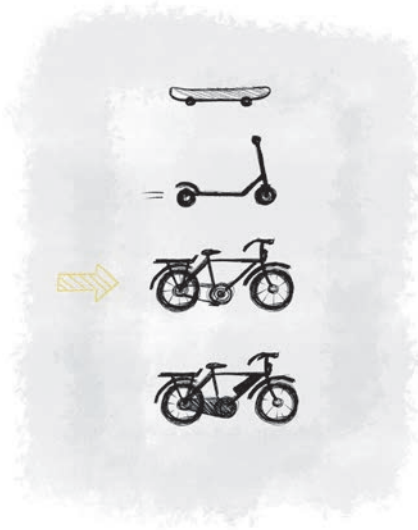
Wróćmy jeszcze na chwilę do przykładu z autem i hulajnogą. I do wartości dostarczanej klientowi. No i wyobraźmy sobie, że świat skończył się w tym miejscu:



No może nie świat, ale budżet, co w większości przypadków wychodzi na to samo 😊 Zastanówmy się, z jaką wartością zostaje klient? Ano właśnie. Zero. Nie bardzo może skorzystać z rozwiązania, które zaczęliśmy dla niego produkować. Wszystko jest rozgrzebane, a nic nie działa.

A co się stanie, jeśli budżet skończy się tutaj?

## iteracyjnie



Klient zostaje z rozwiązaniem, które nie działa może do końca tak, jak sobie to wyobrażał, może to rozwiązanie ma jeszcze sporo wad, o których dowiedzieliśmy się dopiero teraz, bo nie wiedzieliśmy, że istnieją. Ale już może się przemieszczać. Jeszcze siedzenie może nie jest najwygodniejsze i trochę się zasapał (co często oznacza, że jednak musi jakiś kawałek procesu obsłużyć, np. przeklejując do Excela), ale działa! A najważniejsze jest to, że klient świadomie może wybrać kierunek, w którym ten produkt będzie rozwijał, tak żeby wartość, którą dostaje w kolejnych iteracjach, była jak największa, a decyzje te podejmuje (adaptacja), analizując i próbując używać (inspekcja!) swojego produktu jak najczęściej. Oczywiście ta wartość nie zawsze musi być wyrażona w pieniądzu. To może być wiedza i doświadczenie zespołu, które pomogą w przyszłości znacząco zmniejszyć ryzyka i ograniczyć ilość tych rzeczy, o których nie wiemy, że nie wiemy, ale porozmawiamy o tym szerzej w kolejnych rozdziałach.

Trochę zbierając to do kupy: proszę, nie pomyślcie teraz, że nigdy, przenigdy, never – ever nie wolno pracować inkrementacyjnie. Gdy wiesz,

co chcesz wyprodukować, bo to tysiącpięćsetstodziecięsetny raz, kiedy to robisz — gdy masz obczajony proces i dokładnie wiesz, co ma wyjść na końcu — to jest naturalne podejście. Wtedy, korzystając z innych metodyk i podejść (np. leanowych), możesz poprawiać efektywność procesu, w jakim pracujesz.

Bo to, co budujesz, będzie działać dopiero na końcu — dopiero gdy połączysz wszystkie elementy do kupy. I dopiero wtedy, na samym końcu, możesz dostać jakikolwiek feedback (eee, myślałem, że będzie czerwone).

W przypadku podejścia iteracyjnego — sprawdzi się ono wtedy, gdy nie do końca wiemy, CO powstanie — mamy pewne oczekiwania co do **EFEKTÓW**, które chcemy osiągnąć, ale ponieważ robimy taki produkt po raz pierwszy — musimy dużo odkryć. Tu ważne jest, żeby po każdej iteracji nasz produkt działał. Kulawo, ale działał, tak żeby pozwolił na jak najwięcej informacji zwrotnej i dobrych decyzji. To dlatego start-upowcy mawiają, że produkt gotowy w 30% u Twoich klientów jest dużo więcej wart niż taki gotowy w 90%, ale w Twojej szufladzie<sup>9</sup>.

Tu wróć do naszego domu i do tego częstego wdrażania. Ponieważ nie mieliśmy pojęcia, jak się buduje domy i co z tego wynika, to staraliśmy się wdrażać jak najczęściej — wciąż to robimy 😊 Ale żeby nie budować w nieskończoność, wprowadziliśmy inne pojęcie, o którego ważności będziemy jeszcze wielokrotnie rozmawiać — Definicję Ukończenia (*Definition of Done, DoD*). Nasze *DoD* (które definiowało gotowość do wprowadzenia się) było takie:

1. Internet
2. Kuchnia
3. Łazienka

W momencie, gdy *DoD* było spełnione, czyli gdy wszystkie trzy powyższe rzeczy zostały dostarczone, był to znak, że możemy się wprowadzić. I tak też zrobiliśmy — równo w mikołajki, czyli 6 grudnia, zamieszkaliśmy w naszym domu. Produkt został wdrożony, choć dość daleko było mu do doskonałości — mieszkaliśmy w jednym pokoiku, a w drzwiach do łazienki wisiało stare prześcieradło (żadnych drzwi wewnętrznych nie było w *DoD* — wносиły mało wartości 😊). Mieliśmy też oczywiście plan tego, co będziemy robić po wprowadzce — schody, piętro, pokoiki...

---

<sup>9</sup> Znajdziesz to stwierdzenie np. w książce Erica Riesa *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, 2012.

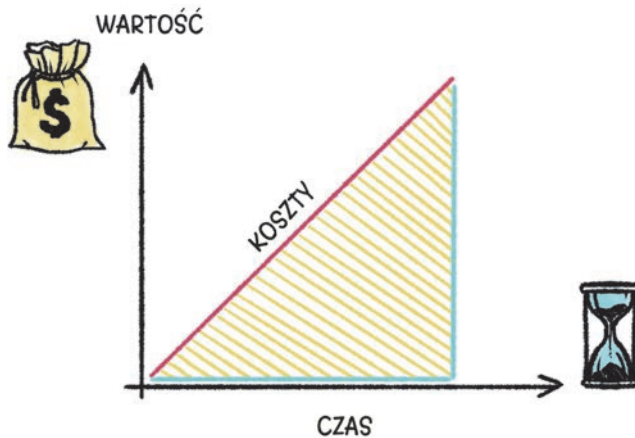
A trzy dni później przychodzi moja żona i mówi: „Wiesz, kochanie, zaprosiłam jednych i drugich rodziców na Wigilię”. No i cały plan poszedł w drzazgi, bo ani jedna, ani druga mamusia nie zdzierzy prześcieradła w drzwiach do łazienki...

Zastanów się przez chwilę, zanim przeczytasz odpowiedź poniżej. Dlaczego Ania zaprosiła jednych i drugich rodziców na Wigilię? Podpowiem Ci, że na naszej budowie to jej przypadła rola Product Ownera<sup>10</sup>.

Otóż odpowiedź jest bardzo prosta: **bo mogła**. W momencie, w którym wprowadziliśmy się do domu (wdrożyliśmy nasz produkt), dostarczyliśmy wartość biznesową, która natychmiast rozszerzyła nasze możliwości! Wartość ta otworzyła wiele nowych dróg, które nawet nie tyle, że były do tej pory zamknięte, co nawet nie wpadliśmy na to, że istnieją! Tak, oczywiście, moglibyśmy czekać, aż wszystko będzie zrobione na błysk, i wtedy dopiero zapraszać rodziców, ale wtedy nie moglibyśmy korzystać z tego, co dało nam wczesne wdrożenie<sup>11</sup>. Tajny plan mojej żony był prosty: „Wiesz, nie mamy ekspresu do kawy, a nie ma na niego teraz szmalu, bo budowa... Powiemy rodzicom, że chcemy pod choinkę, a ponieważ jest budowa, to stół z płyty OSB nikogo nie zdziwi”. Świetny przykład na to, jak wartość z szybkiego wdrożenia przekuć na dobra materialne.

Porównajmy jeszcze te dwa podejścia na wykresie dostarczania wartości.

Przy podejściu inkrementacyjnym — budujemy, budujemy, budujemy (to ta zielona pozioma linia), a koszty rosną, rosną, rosną...



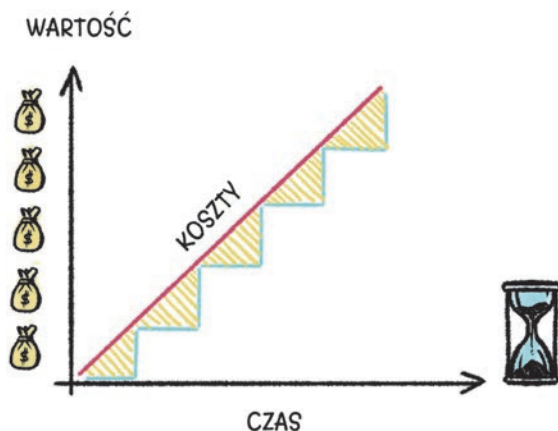
<sup>10</sup> O tej roli przeczytasz w rozdziale 7. Na razie poprzestańmy na tym, że to ona ustawiała kolejność prac, więc nie, nie chodziło o to, żeby mnie przekonać do drzwi do łazienki.

<sup>11</sup> No dobra, może moglibyśmy, tylko dużo, dużo później.

Aż do czwartku za cztery miesiące. Wtedy BUCH! Dostarczamy całość i modlimy się, żeby to było to, czego klient oczekiwał. I żeby świat nam nie uciekł za daleko przez ten czas, kiedy byliśmy zamknięci w warsztacie. To dopiero teraz dostajemy informację zwrotną odnośnie do tego, czy produkt spełnia oczekiwania klienta, czy też nie. Ryzyko to ten żółty trójkąt. Im większe wpakowaliśmy koszty, a ciągle namacalnego efektu nie ma, tym jest większe i większe.

Jak to wygląda przy podejściu iteracyjnym?

Też budujemy, ale tym razem tylko kilka dni<sup>12</sup>. Często wyciągamy nasz produkt i oglądamy go z klientem ze wszystkich stron, a klient czasami w dziwny sposób zaczyna go używać. I od razu przedstawia wnioski, a jeśli zajdzie potrzeba — zmieniamy plany tak, żeby za chwilę pokazać mu kolejną wersję.



Co się dzieje z kosztami? No nie ma bata — też rosną. Ale ryzyko? Z wielkiego, ciężkiego i potencjalnie niebezpiecznego trójkąta wycinamy tylko małe trójkąciki i dzięki częstym inspekcjom staramy się ryzyko dostarczenia czegoś, co jest zupełnie niepotrzebne, utrzymać na jak najniższym poziomie.

Bo kiedy klient ma nowe pomysły i nowe wymagania? Przypuszczam, że wiecie to ze swojego doświadczenia — dokładnie wtedy, gdy pokazujemy mu nasz produkt. Dopiero wtedy otwierają mu się oczy i wychodzą wszystkie „płytkie wody”. I najbardziej przerąbane jest wtedy, gdy mówi: „Wiesz, to jest dokładnie to, czego potrzebowałem... pół roku temu. Teraz to bym chciał, żeby działało to tak i tak”.

<sup>12</sup> Może kilkanaście. W Scrumie iteracje nazywają się Sprintami i będziemy pisać o tym więcej w rozdziale 8.

Gdy zaczynamy pracować w krótkich iteracjach i często dostajemy informację zwrotną, to możemy dogonić zmieniający się świat i dostarczać klientowi dokładnie to, czego potrzebuje<sup>13</sup>.

## No to Agile czy może Scrum?

Zdążyłem już w tym (pierwszym!) rozdziale wspomnieć o Scrumie, o rolach i pojęciach zaczerpniętych właśnie ze Scruma. To wprost prowadzi do pytania, czym się różni Agile od Scruma? Właściwie to chyba nie da się „robić Agile”. Możesz myśleć zwinnie, możesz myśleć agilowo, możesz podchodzić do problemów, bazując na tym, co wiesz NAPRAWDĘ, starać się jak najwięcej odkryć i kolejne kroki wykonać jak najrozsądniej. Brzmi sensownie? No brzmi. Ale kłopot z tym Agile jest taki, jak z księdzem na ambonie, który żegna swoich wiernych słowami: „idźcie i czyńcie dobro”. No i ci ludzie wychodzą z kościoła i na przykład u mnie na wiosce idą do Baru nad Odrą, bo uważają, że to jest dobre. I tutaj zaczyna się rola Scruma. Kiedy tak czytasz o tym Agile i myślisz: „Łał, chcę tak zacząć myśleć i pracować”, to żeby to zrobić, na przykład możesz zacząć od Scruma. Bo tak jak Agile jest pewnym sposobem myślenia, tak Scrum jest jednym z wielu sposobów wdrożenia tego myślenia i przełożenia go na ramy postępowania w codziennym życiu i w codziennej pracy. Jednym z wielu, bo nie jest jedynym, i warto dobrać odpowiednie narzędzie do charakteru swojej pracy, tak żeby miało to najwięcej sensu. A najlepiej, bazując na tych ramach, zbudować swoją własną metodykę, ale o tym to już inny rozdział napiszę.

---

<sup>13</sup> Co bardzo często jest czymś zupełnie innym, niż zamówił na początku. To dlatego nas nie za bardzo interesuje to, czego klient chce, a dużo bardziej chcemy wiedzieć, jaki EFEKT chce osiągnąć.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# #AgileKtóryDziała

Agile i Scrum, Scrum i Agile. Opanowawszy branżę IT, powoli, ale konsekwentnie, zdobywają inne biznesowe przyczółki i rozgaszczą się w firmach na dobre... Albo niedobre, gdy budzą niezrozumienie, protesty, a czasem nawet chęć ucieczki! Agile i Scrum brzmią tak nowocześnie, w teorii świetnie, w praktyce jednak często okazują się trudne, a co za tym idzie — rozczarowują. To przykre, ale prawda jest taka, że idee te, skądinąd słuszne i pożyteczne, w organizacjach nierzadko wdraża się na siłę i, co nawet gorsze, bez zrozumienia.

Tymczasem zrozumienie zamysłu i celowości ich stosowania to podstawa w przypadku zarówno koncepcji zwinnego myślenia, jaką jest Agile, jak i narzędzi wspomagających, takich jak framework Scrum. Świadome podejście do założeń, które stoją za projektami realizowanymi zwinnie, pozwala samemu przekonać się o zaletach takiego sposobu myślenia i działania, wdrożyć się w nie i rozpocząć współpracę z podobnie myślącymi i działającymi osobami. I faktycznie, często nie jest to możliwe bez korzystania ze wsparcia takich narzędzi jak Scrum... lub Kanban. Bo gdzie Scrum nie może, tam Kanbana pośle.

*To książka napisana przez praktyków, którzy zjedli zęby na projektach pracując w firmach technologicznych i je rozwijając. Podziellili się w niej swoim bogatym doświadczeniem w używaniu i wdrażaniu metodyk zwinnych. To praktyczny zbiór doświadczeń, który pomoże przestawić się na zwinne myślenie i dostarczanie wartościowych produktów. Obowiązkowa pozycja dla menadżerów firm, Scrum Masterów, Product Ownerów i wszystkich, którzy chcieliby zacząć pracować zwinnie.*

**#Daniel Urban**, CEO Sente



**#Michał Dusiński** — doświadczony programista i przedsiębiorca, od dwudziestu lat związany z branżą IT. Od zawsze zakochany (z wzajemnością) w metodykach Agile, ostatnio zaangażowany w burzliwy i pełen wątpliwości związek z machine learning i ze sztuczną inteligencją. Wieloletni Scrum Master, czasem trener, czasem Product Owner, zawsze Agile Evangelist. Pasjonat innowacyjnej edukacji opartej na wartościach Scruma. Jakkolwiek mocno by wierzył w technologię, zawsze bardziej wierzy w ludzi. Prowadzi kanał na YouTube — *Z zawodu jestem Tatą* — i pomaga swoim dzieciom wydać ich pierwszą grę RPG (oczywiście zwinnie).



**#Tomasz Borowiec** — w branży programistycznej od dwudziestu lat. Fascynat Kanbana i twórca symulacji uczącej Scruma. Współzałożyciel kilku firm technologicznych. Autor i wydawca kursów on-line. Z napisanego przez niego oprogramowania korzysta każdy, kto rejestruje spółkę przez internet, pobiera zaświadczenie z Krajowego Rejestru Karnego czy zakłada konto w szwajcarskim banku.



 [helion.pl](http://helion.pl)

 **HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
helion@helion.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

**KOD KORZYŚCI**  
Sięgnij po więcej! ►



ISBN 978-83-283-7091-3



9 788328 370913

**INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU**

Cena: 39,90 zł