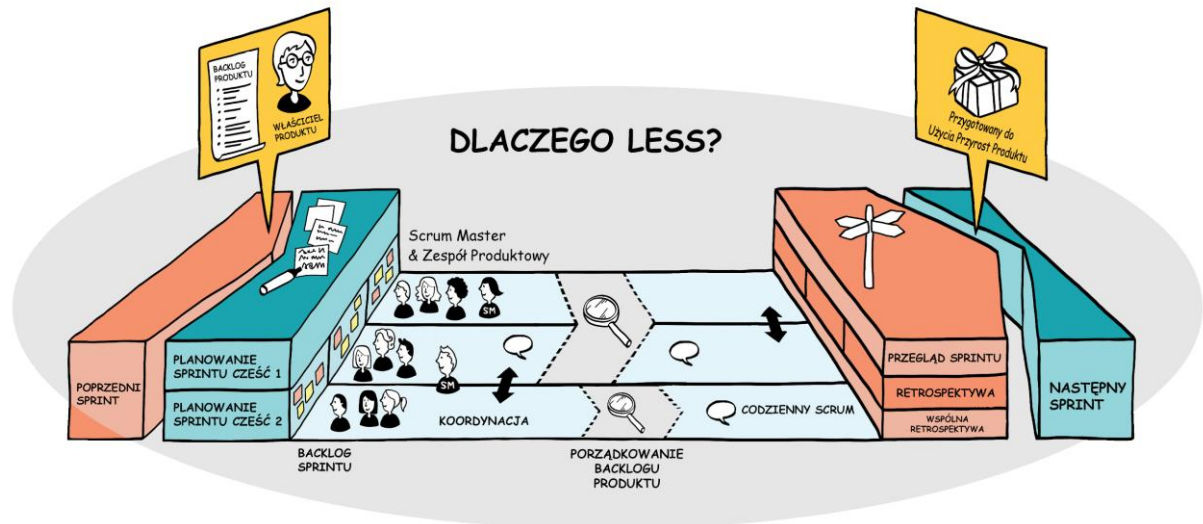


Struktura LeSS



<http://less.works>

Skalowanie Scruma rozpoczyna się od dobrego zrozumienia standardowego, jedno-zespołowego Scruma. Twoja organizacja musi być w stanie zrozumieć i zaadoptować LeSS, co wymaga analizy elementów jedno-zespołowego Scruma i znalezienia sposobu na utrzymanie ich oryginalnego przeznaczenia i zasad Scruma.

Zwinny rozwój w Scrumie wymaga głębokiej zmiany organizacyjnej. Dlatego też ani Scrum, ani LeSS nie powinny być uznawane jedynie za zbiór praktyk. Tworzą one ramy projektowania organizacji.

Dwa frameworki skalujące Zwinność

LeSS dostarcza dwa różne frameworki do skalowania Scruma. Większość elementów skalujących w LeSS skupia się na skierowaniu uwagi zespołów na cały produkt, a nie tylko na „naszą część”. Zastosowanie Holistycznego i kompleksowego podejścia jest prawdopodobnie największym wyzwaniem przy skalowaniu. Dwa frameworki, które zasadniczo są skalowanym, standardowym Scrumem, to:

- LeSS: Do ośmiu zespołów (po osiem osób każdy).
- LeSS Huge: Do kilku tysięcy osób tworzących jeden produkt.

Co oznacza, że LeSS jest jak standardowy Scrum?

LeSS jest przeskalowaną wersją standardowego, jedno-zespołowego Scruma i zachowuje wiele jego praktyk i pomysłów. W LeSS znajdziesz:

- jeden Backlog Produktu (ponieważ dotyczy on produktu, a nie zespołu),
- jedną, wspólną „Definicję Ukończenia” dla wszystkich zespołów,
- jeden Przygotowany do Użycia Przyrost Produktu na koniec każdego Sprintu,
- jednego Właściciela Produktu,
- wiele interdyscyplinarnych zespołów (bez zespołów o pojedynczej specjalizacji),
- jeden Sprint.

W LeSS wszystkie Zespoły pracują we wspólnym Sprincie, aby na jego koniec móc dostarczyć jeden Przygotowany do Użycia Przyrost Produktu.

Czym różni się LeSS?

- **Planowanie Sprintu Część 1:** Oprócz Właściciela Produktu, w spotkaniu uczestniczą członkowie ze wszystkich Zespołów. Członkowie Zespołów samodzielnie zarządzają podziałem Elementów Backlogu Produktu między sobą. Dyskutują również o możliwościach współpracy i koordynacji – szczególnie w przypadku pokrewnych tematów.
- **Planowanie Sprintu Część 2:** Prowadzone jest niezależnie (i zazwyczaj równolegle) przez każdy Zespół. Czasami dla ułatwienia koordynacji i wspólnego uczenia się, dwa, lub więcej Zespołów wykonuje tę część planowania w jednym pomieszczeniu (w różnych jego częściach).
- **Codzienny Scrum:** również jest prowadzony niezależnie przez każdy Zespół. Czasami członek jednego Zespołu może dołączyć i obserwować Codzienny Scrum innego Zespołu, aby usprawnić wymianę informacji.
- **Koordynacja:** Jest wykonywana głównie przez rozmowy i na poziomie kodu. Częstymi praktykami są także Podróznicy, Technika Otwartej Przestrzeni i Społeczności.
- **Porządkowanie Backlogu Produktu (PBP):** Jedynym wymogiem w LeSS jest wykonywanie Porządkowania Backlogu Produktu na poziomie pojedynczego zespołu - takiego samego jak w jedno-zespołowym Scrumie. Natomiast powszechną i użyteczną formą jest wiele-zespołowe PBP, wykonywane przez dwa, lub więcej zespołów znajdujących się w tym samym pomieszczeniu, w celu zwiększenia wymiany wiedzy i ułatwienia koordynacji.
- **Wspólne PBP:** W LeSS występuje opcjonalne i krótkie wspólne Porządkowanie Backlogu Produktu, angażujące Właściciela Produktu i członków wszystkich Zespołów. Jego głównym celem jest zdecydowanie, które Elementy Backlogu Produktu będą najprawdopodobniej realizowane przez które Zespoły. Tym samym umożliwia wybranie tych Elementów do późniejszego, dogłębnego, jedno-zespołowego PBP. To spotkanie wspiera również lepsze zrozumienie między Właścicielem Produktu, a Zespołami.
- **Przegląd Sprintu:** Oprócz Właściciela Produktu, w spotkaniu uczestniczą wszystkie Zespoły, a także istotni klienci/użytkownicy i inni interesariusze. Do inspekcji Przyrostu Produktu, można zastosować „bazar” lub „targi naukowe”, czyli wykorzystanie dużego pomieszczenia z wieloma stanowiskami, na których członkowie Zespołów niezależnie pokazują i omawiają z interesariuszami wykonane zmiany.
- **Wspólna Retrospektywa:** Jest to nowe spotkanie, którego nie ma w jedno-zespołowym Scrumie, a jego celem jest zbadanie możliwości poprawy całego systemu, a nie skupianie się na jednym Zespole. Maksymalny czas spotkania wynosi 45 minut na tydzień Sprintu. Angażuje Właściciela Produktu, Scrum Masterów i rotacyjnych przedstawicieli z każdego Zespołu.

Dlaczego LeSS?

Tradycyjny, sekwencyjny model wytwarzania produktów nie działa dobrze. Ani w przypadku małych, ani dużych przedsięwzięć. Od 2001 roku, rozwój podejścia Agile, a w szczególności Scrum, zrewolucjonizował tworzenie oprogramowania, aczkolwiek, na pytania o zastosowanie zwinnego podejścia w dużych grupach, wiele osób odpowiada "nie rób tego", "użyj małego zespołu", lub "używaj Scruma tylko na poziomie zespołu". Żadna z tych odpowiedzi nie jest szczególnie przydatna i choć prawdą jest, że najlepiej jest unikać dodawania ludzi do przedsięwzięć, to rozwój produktów na dużą skalę jest powszechnie stosowany i musimy znaleźć sposoby, aby robić to dobrze.

My (Craig Larman i Bas Vodde) przez długi czas byliśmy zaangażowani w rozwój oprogramowania, wcielając się we wszystkie możliwe role tradycyjnego, sekwencyjnego modelu, Unified Process, CMMI i innych. Żaden z nich nie był dobry. Scrum natomiast dawał dobre rezultaty dla jednego zespołu. Powstało więc pytanie: „Jak możemy skalować podejście Scruma bez utraty jego zalet”?

LeSS jest skalowanym Scrumem

Jakie są zalety Scruma? Nie jest łatwo odpowiedzieć na to pytanie. Oczywiście kluczowe znaczenie mają koncepcje i zasady leżące u podstaw Scrum, tj. transparentcja, empiryczna kontrola procesu, iteracyjny rozwój i samozarządzające się zespoły. Te koncepcje są stosowane już od dłuższego czasu, jednak samo ich zastosowanie nie wyjaśnia wprost sukcesu Scruma. Po wielu dyskusjach doszliśmy do wniosku, że:

Scrum trafia w złoty środek pomiędzy abstrakcyjnymi zasadami, a konkretnymi praktykami.

Chcąc, aby skalowany Scrum pozostał Scrumem, będziemy musieli znaleźć podobną równowagę, by móc powiedzieć:

W przypadku dużych grup, LeSS trafia w złoty środek między konkretnymi elementami, a empiryczną kontrolą procesu.

Doprowadziło to do następujących decyzji:

- **LeSS musi być prosty.**
Przy skalowaniu istnieje tendencja do dodawania ról, artefaktów, procesów itp. Należy tego unikać, aby proces mógł być rozwijany empirycznie przez tworzących go ludzi. Większość skalowalnych frameworków wpada w pułapkę dostarczania ściśle określonego procesu. W LeSS chcemy tego uniknąć.
- **LeSS jest skalowanym Scrumem.**
Zamiast traktować Scruma jak „cegiełkę” do tworzenia większej struktury, musimy przyjrzeć się każdemu elementowi Scruma, zastanowić się, dlaczego tam jest i znaleźć sposób na utrzymanie jego przeznaczenia w większej skali.
- **Skalowany w górę, nie redukowany w dół**
Znaną koncepcją tworzenia procesów jest odgórne zdefiniowanie wszystkich, uniwersalnych reguł, a następnie wybranie tylko tych użytecznych do danego kontekstu. To podejście nie działa dobrze, gdyż ludzie często zakładają, że wszystko jest im potrzebne. Powoduje to tworzenie przesadnie rozbudowanych procesów. LeSS należy ograniczyć do minimum. Przysnajemy, że skalowanie będzie wymagać „czegoś więcej”, jednak zamiast „zanieczyszczać” LeSS opcjonalnymi elementami, wyodrębniliśmy osobny framework – LeSS Huge.

Pełny obraz LeSS



<http://less.works> 

LeSS jako framework

LeSS jest czymś więcej, niż tylko zbiorem zasad i eksperymentów. Dostarcza on również konkretne ramy działania z regułami. Reguły LeSS określają czym jest LeSS (a czym nie jest) i jak go stosować. W obrębie ram LeSS, grupy produktowe mogą stosować eksperymenty i samodzielnie odkrywać, co w ich kontekście sprawdza się najlepiej.

Nie istnieją najlepsze praktyki. Istnieją tylko praktyki, które są dobre w danym kontekście.

Przegląd Zasad

Large-Scale Scrum to Scrum — LeSS nie jest „nowym i ulepszonym Scrumem”. LeSS polega na stosowaniu zasad, elementów i celu Scruma w dużej skali. Wielo-zespołowy Scrum, a nie wiele osobnych zespołów Scrumowych.

Empiryczna kontrola procesu — oznacza inspekcję i adaptację produktu, procesów, struktur i praktyk w celu stworzenia organizacji dostosowanej do sytuacji, opartej o Scruma, a nie podążanie za szczegółowym przepisem. Empiryczna kontrola procesu wymaga i tworzy transparentność.

Przejrzystość — to bazowanie na realnie "Ukończonych" elementach, krótkich cyklach, wspólnej pracy, wspólnych definicjach i eliminowaniu strachu w miejscu pracy.

Mniej znaczy więcej — (1) W empirycznej kontroli procesu: mniej narzuconego procesu znaczy więcej uczenia się. (2) W myśleniu Lean: mniej strat znaczy więcej wartości dla Klienta. (3) W skalowaniu: Mniej ról, artefaktów i specjalnych grup znaczy więcej poczucia własności, celu i radości z pracy.

Koncentracja na całym produkcie — oznacza, że istnieje jeden Backlog Produktu, jeden Właściciel Produktu, jeden Przygotowany do Użycia Przyrost Produktu, jeden Sprint— niezależnie od tego, czy mamy 3 czy 33 zespoły. Klienci chcą produktu, a nie jego części.

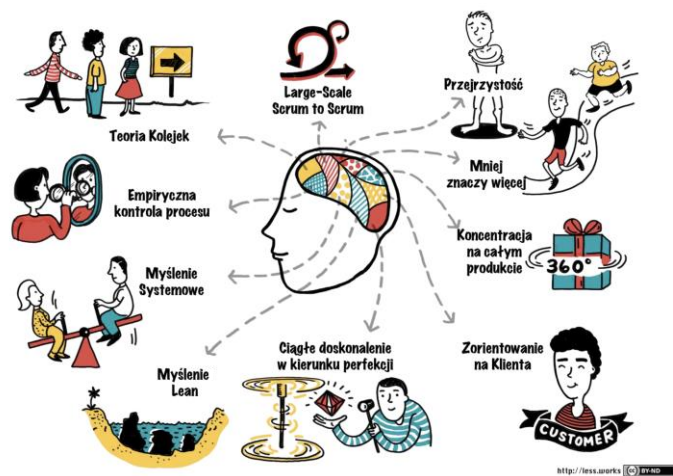
Zorientowanie na klienta — to identyfikacja wartości i marnotrawstwa z punktu widzenia płacącego klienta oraz redukcja czasu realizacji z jego perspektywy. To także zwiększenie ilości interakcji z prawdziwymi klientami i rozumienie przez wszystkich, jak ich praca przekłada się na płacących klientów.

Ciągłe doskonalenie w kierunku perfekcji — to tworzenie i ciągłe dostarczanie produktu, bez wad, który całkowicie zachwyca klientów, poprawia środowisko i jakość życia. Przeprowadzanie pokornych i radykalnych eksperymentów usprawniających w każdym Sprincie.

Myślenie systemowe — to obserwowanie, rozumienie i optymalizowanie całego systemu (a nie jego części) oraz odkrywanie jego dynamiki. Unikanie lokalnych optymalizacji skupionych na "wydajności" lub "produktywności" jednostek i poszczególnych zespołów. Klientów interesuje czas realizacji całości, a nie poszczególne kroki.

Myślenie Lean — to tworzenie systemu organizacyjnego, którego podstawą są „menedżerowie-jako-nauczyciele”. Tacy menedżerowie sami stosują i uczą myślenia systemowego oraz szczupłego myślenia (ang. „Lean”), zarządzają poprawą i praktykują „Idź i zobacz”. Myślenie Lean to również wkomponowanie jego dwóch filarów: szacunku dla ludzi i ciągłego doskonalenia. Wszystko, żeby zmierzać w kierunku perfekcji.

Teoria kolejek — to rozumienie jak zachowują się systemy z kolejkami w domenie R&D i stosowanie tej wiedzy do zarządzania wielkością kolejek, limitami pracy w toku, wielozadaniowością, wielkością paczek zadań i zmiennością.



Reguły LeSS (Kwiecień 2018)

Reguły Frameworka LeSS

Framework LeSS ma zastosowanie do produktów realizowanych przez 2-"8" zespołów.

Struktura w LeSS

- Zespół jest podstawową komórką tworzącą strukturę organizacji.
- Każdy zespół jest (1) samzarządzający, (2) interdyscyplinarny, (3) pracujący w tej samej lokalizacji i (4) stabilny.
- Większość zespołów jest Zespołami Produktowymi zorientowanymi na klienta.
- Scrum Masterzy są odpowiedzialni za sprawne wdrażanie LeSS. Skupiają się na Zespołach, Właścicielu Produktu, organizacji i praktykach inżynierskich. Scrum Master nie koncentruje się tylko na jednym zespole, ale na całym systemie organizacyjnym.
- Scrum Master to pełnoetatowa rola.
- Jeden Scrum Master może wspierać 1-3 zespołów.
- W LeSS menedżerowie są opcjonalni, ale jeśli istnieją, to ich rola prawdopodobnie się zmieni. Ich uwaga przesunie się z zarządzania codzienną pracą, na usprawnianie całego systemu wytwórczego poprzez zwiększanie zdolności systemu do dostarczania wartości.
- Rolą menedżerów jest usprawnianie systemu wytwórczego poprzez stosowanie i wspieranie takich praktyk jak „Idź i zobacz”, „Zatrzymaj i napraw” oraz promowanie eksperymentowania ponad trzymania się procedur.
- Dla całej grupy produktowej, należy wdrożyć kompletną strukturę LeSS „od samego początku„; jest to krytyczne dla adaptacji LeSS.
- Dla bardzo dużych organizacji, należy adaptować LeSS ewolucyjnie, wykorzystując praktykę „Idź i zobacz” do tworzenia organizacji, w której eksperymentowanie i poprawa są normą.

Produkt w LeSS

- Dla całego Produktu istnieje jeden Właściciel Produktu i jeden Backlog Produktu
- Właściciel Produktu nie powinien pracować samodzielnie nad Porządkowaniem Backlogu Produktu; jest wspierany przez zespoły pracujące bezpośrednio z klientami/użytkownikami i innymi interesariuszami.
- Wszystkie priorytety są ustalane przez Właściciela Produktu, ale ich uszczegółowienie jest, jak to tylko możliwe, realizowane bezpośrednio między zespołami, a klientami/użytkownikami, czy innymi interesariuszami.
- Definicja produktu powinna koncentrować się na użytkowniku końcowym/kliencie, być tak szeroka, jak to tylko praktyczne. Z czasem definicja produktu może ulec rozszerzeniu. Preferowana jest szersza definicja.
- Dla całego Produktu, istnieje jedna „Definicja Ukończenia”, wspólna dla wszystkich zespołów.
- Każdy zespół może posiadać własną, silniejszą „Definicję Ukończenia” poprzez rozszerzenie wspólnej definicji.
- Celem jest ulepszenie Definicji Ukończenia,, tak aby na koniec każdego Sprintu (lub części) zmieniony Produkt był przygotowany do natychmiastowego użycia.

Sprint w LeSS

- Istnieje jeden wspólny Sprint dla całej grupy produktowej, a nie osobne Sprints dla każdego zespołu. Każdy zespół rozpoczyna i kończy Sprint w tym samym czasie. Każdy Sprint daje w rezultacie zintegrowany, zdatny do użycia Produkt.
- Planowanie Sprintu składa się z dwóch części: Planowanie Sprintu Część 1 jest wspólne dla wszystkich zespołów; Planowanie Sprintu Część 2 jest zazwyczaj wykonywane oddzielnie przez każdy zespół. W przypadku spokrewnionych elementów z Backlogu Produktu, Planowanie Sprintu Część 2 wykonuje się wielo-zespołowo, we wspólnej przestrzeni.
- W Planowaniu Sprintu Część 1 uczestniczą Właściciel Produktu i Zespoły, lub ich (rotacyjni) przedstawiciele. Razem, wstępnie, wybierają elementy, nad którymi ich zespoły będą pracowały w Sprincie. W tej części spotkania, zespoły identyfikują możliwość współpracy oraz wyjaśniane są pytania końcowe.
- Każdy Zespół ma swój własny Backlog Sprintu.
- Planowanie Sprintu Część 2 służy Zespołom do zdecydowania w jaki sposób zrealizują wybrane elementy. Zazwyczaj to spotkanie obejmuje projektowanie i tworzenie Backlogu Sprintu.
- Każdy zespół prowadzi swój własny Codzienny Scrum.
- O koordynacji zespołów decydują same zespoły. Preferowana jest koordynacja zdecentralizowana i nieformalna. Należy podkreślać wartość rozmowy i innych nieformalnych metod i kanałów komunikacji takich jak „komunikacja w kodzie”, „spotkania społeczności”, „mentorzy komponentów”, „podróżnicy”, „zwiadowcy” i „technika Otwartej Przestrzeni”.
- Porządkowanie Backlogu Produktu (PBP) najlepiej jest przeprowadzać wielo-zespołowo, aby zwiększyć wspólne uczenie się i wykorzystać szansę na koordynację.
- Istnieje jeden Przegląd Sprintu dla Produktu wspólny dla wszystkich zespołów. Należy upewnić się, że odpowiedni interesariusze uczestniczą i dzielą się informacjami potrebnymi do skutecznej inspekcji i adaptacji Produktu.
- Każdy zespół ma swoją własną Retrospektywę Sprintu.
- Po zakończeniu Retrospektywy Sprintu każdego z zespołów, odbywa się Wspólna Retrospektywa. Jej celem jest omówienie zagadnień dotyczących pracy między-zespołowej, kwestii całego systemu pracy oraz stworzenie eksperymentów usprawniających. Uczestniczą w niej Właściciel Produktu, Scrum Masterzy, przedstawiciele Zespołów i menedżerowie (jeśli istnieją).

Zasady Frameworka LeSS Huge

LeSS Huge dotyczy produktów realizowanych przez więcej niż 8 zespołów. Unikaj stosowania LeSS Huge dla mniejszych grup produktowych, ponieważ spowoduje to wytworzenie lokalnych optymalizacji i zwiększenie niepotrzebnego narzutu.

Wszystkie zasady LeSS mają zastosowanie w LeSS Huge, chyba że zaznaczono inaczej. W LeSS Huge identyfikujemy Obszary Wymagań. Każdy Obszar Wymagań działa jak podstawowy Framework LeSS.

Struktura w LeSS Huge

- Wymagania, które są silnie powiązane z perspektywy klienta, są grupowane w Obszary Wymagań.
- Każdy Zespół specjalizuje się i pracuje w jednym Obszarze Wymagań. Zespoły pozostają w jednym obszarze przez długi czas. Możliwe jest, aby zespoły zmieniły Obszar Wymagań, gdy w którymś obszarze pojawia się więcej wartości.
- Każdy Obszar Wymagań ma jednego Właściciela Obszaru Produktu.
- W każdym Obszarze Wymagań znajduje się "4-8" zespołów. Unikaj mniejszych obszarów.
- Adaptacja LeSS Huge, w tym zmiany strukturalne, odbywa się z zastosowaniem ewolucyjnego podejścia przyrostowego.
- Należy pamiętać, że: Adaptacje LeSS Huge trwają miesiące lub nawet lata, wymagają olbrzymiej cierpliwości i poczucia humoru.

Produkt w LeSS Huge

- Jeden (holistyczny) Właściciel Produktu jest odpowiedzialny za ustalanie priorytetów dla całego Produktu i decydowanie, które zespoły pracują w którym Obszarze. Ścisłe współpracuje on z Właścicielami Obszarów Produktu.
- Właściciele Obszarów Produktu funkcjonują jak Właściciele Produktu dla swoich zespołów.
- Istnieje jeden Backlog Produktu; każdy jego element należy dokładnie do jednego Obszaru Wymagań.
- Każdy Obszar Wymagań posiada jeden Backlog Obszaru Produktu. Jest on de facto bardziej szczegółowym widokiem (całościowego) Backlogu Produktu.

Sprint w LeSS Huge

- Istnieje jeden wspólny Sprint dla całej grupy produktowej, a nie osobne Sprints dla każdego Obszaru Wymagań. Każdy Sprint kończy się jednym zintegrowanym Produktem.
- Właściciel Produktu i Właściciele Obszarów Produktu często synchronizują się ze sobą. Przed rozpoczęciem Planowania Sprintu upewniają się, że zespoły będą pracować nad najbardziej wartościowymi elementami. Natomiast po Przeglądzie Sprintu dokonują adaptacji na poziomie Produktu.