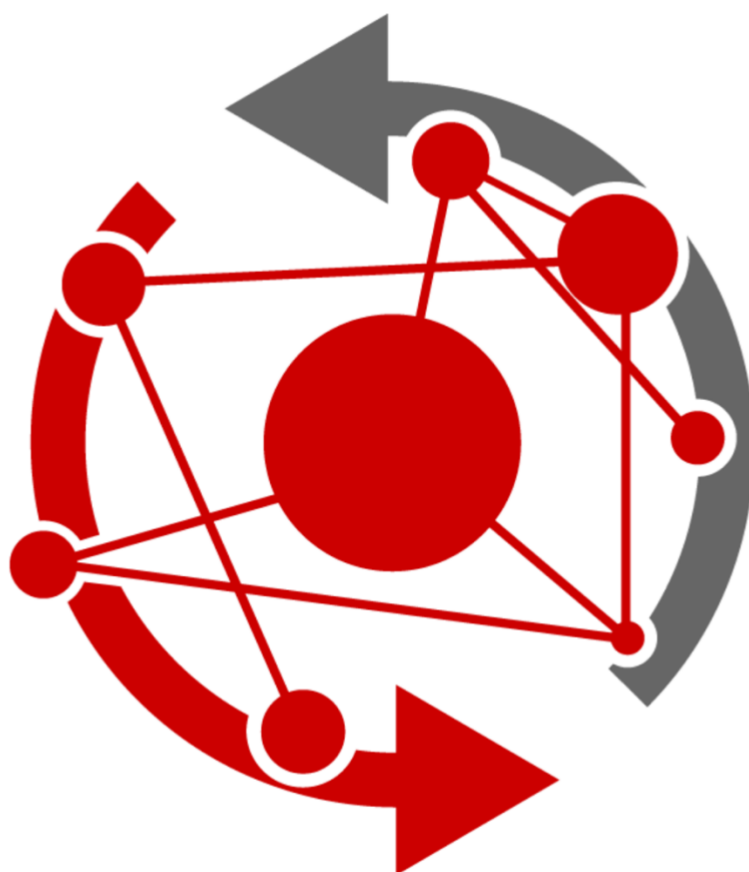


PRZEWODNIK PO SCRUM AT SCALE®

Ostateczny przewodnik po frameworku Scrum@Scale

WERSJA 2.0 – MARZEC 2020

Tłumaczenie na język polski: Sławek Łukjanow



Copyright © 2006-2020 Jeff Sutherland and Scrum Inc., Wszelkie prawa zastrzeżone
Scrum@Scale jest zarejestrowanym znakiem handlowym Scrum Inc.
Ten podręcznik został wydany na licencji Creative Commons 4.0 Attribution-Sharealike

Spis treści

Spis treści	2
Wprowadzenie do przewodnika Scrum@Scale	3
Cel przewodnika po Scrum@Scale	4
Definicje	4
Komponenty Scrum@Scale	5
Kultura oparta na wartościach	5
Rozpoczęcie pracy: instalowanie sprawnego systemu działania	6
Skalowanie zespołów	6
Proces Zespołowy.....	6
Scrum of Scrums (SoS).....	7
Skalowanie w większych organizacjach.....	7
Skalowanie wydarzeń i ról	8
Wydarzenie: Skalowany Codzienny Scrum (Scaled Daily Scrum - SDS)	8
Wydarzenie: Skalowana Retrospektywa	9
Cykl Scrum Mastera: Koordynowanie „jak”.....	9
Rola: Scrum of Scrums Master (SoSM)	9
Centralny punkt Cyklu SM: Executive Action Team (EAT)	10
Odpowiedzialności zespołu EAT i jego Backlog	11
Cykl Product Owenera: Koordynowanie „co”.....	11
Skalowanie roli Product Owenera – Cykl Product Owenera.....	11
Rola: Chief Product Owner (CPO).....	12
Skalowanie Zespołu Product Ownerów.....	12
Centralny punkt Cyklu PO: Executive MetaScrum (EMS)	12
Cykl Product Owera: Koordynowanie „co”	13
Strategiczna Wizja	13
Priorytetyzacja Backlogu	13
Planowanie Wydań	14
Łączenie Cykli Product Owenera i Scrum Mastera	14
Informacja zwrotna na temat Produktu i Wydania	14
Metryki i Przejrzystość.....	14
Kilka uwag na temat Struktury Organizacyjnej.....	15
Uwagi końcowe.....	16
Podziękowania.....	17
Historia	17
Ludzie i Organizacje	17

Wprowadzenie do przewodnika Scrum@Scale

Scrum, jak pierwotnie opisano w Przewodniku po Scrumie, jest przeznaczony dla jednego zespołu, by mógł on pracować z optymalną wydajnością, przy jednoczesnym utrzymaniu zrównoważonego tempa (sustainable pace). Od momentu wynalezienia, wykorzystanie Scruma rozszerzyło się na tworzenie produktów, procesów i usług, wymagających wysiłku wielu zespołów.

W „terenie” wielokrotnie zaobserwowano, że gdy rosła liczba Zespołów Scrumowych w ramach organizacji, pojawiały się dwa główne problemy:

- Wielkość, szybkość dostarczania i jakość efektów (działającego produktu), w przeliczeniu na zespół, zaczynała spadać, w związku z problemami wynikającymi z zależności międzyzespołowych, powielaniem pracy i narzutem komunikacyjnym,
- Pierwotna struktura zarządcza nie była wystarczająco efektywna, aby organizacja mogła osiągnąć zwinność biznesową. Pojawiały się problemy ze sprzecznymi priorytetami i niezdolnością do szybkiej zmiany kierunku działania zespołów, aby odpowiedzieć na dynamiczne zmiany na rynku.

Aby przeciwdziałać tym problemom, potrzebny był framework, pomagający efektywnie koordynować wiele Zespołów Scrumowych, który byłby zgodny z zasadami:

- Liniowej skalowalności: Przyrostu wytwarzanego produktu adekwatnego do wzrostu liczby zespołów,
- Zwinności biznesowej: Zdolności systemu biznesowego do bardzo szybkiej odpowiedzi na zmianę poprzez dostosowanie swojej początkowej stabilnej konfiguracji¹.

Scrum@Scale pomaga organizacji skupić wiele sieci Zespołów Scrumowych wokół spriorytetyzowanych celów. Zamierza to osiągnąć poprzez ustanowienie struktury, która naturalnie rozszerza sposób, w jaki pojedynczy Zespół Scrumowy (Scrum Team) funkcjonuje w ramach sieci, którego funkcje zarządcze działają w ramach minimalnej użytecznej biurokracji (ang. minimum viable beureacracy – MVB).

Sieć może osiągać liniową skalowalność, gdy jej charakterystyka jest niezależna od jej wielkości. Projektowanie i koordynowanie sieci zespołów zgodnie z tym założeniem nie oznacza wzrostu w jeden określony sposób; zamiast tego, pozwala sieci rosnąć organicznie, bazując na jej unikalnych potrzebach, w zrównoważonym tempie zmian, które mogą być lepiej przyjęte przez zaangażowane osoby.

Minimalna użyteczna biurokracja jest definiowana jako posiadanie jak najmniejszej liczby organów zarządczych i procesów, niezbędnych do utrzymania funkcjonowania organizacji bez utrudniania dostarczania wartości klientom. To pomaga osiągnąć zwinność biznesową poprzez redukcję bezwładności decyzyjnej (czasu na podjęcie decyzji), co zostało wskazane jako kluczowy czynnik sukcesu².

Aby rozpocząć wdrażanie Scrum@Scale, niezbędne jest zapoznanie się z Manifestem programowania zwinnego i Przewodnikiem po Scrumie. Niepowodzenie w zrozumieniu natury

¹ “Business agility.” Wikipedia, Last modified 27 February 2020. https://en.wikipedia.org/wiki/Business_agility.

² Johnson, Jim. New CHAOS Report. The Standish Group. 2018.

zwinności, uniemożliwi osiągnięcie zwinności biznesowej. Jeżeli organizacja nie potrafi wykorzystać Scruma, nie będzie potrafiła się też skalować.

Cel przewodnika po Scrum@Scale

Ten przewodnik zapewnia definicję Scrum@Scale i komponentów jego frameworku. Wyjaśnia skalowane role, skalowane wydarzenia i skalowane artefakty, jak również reguły, które łączą je w całość.

Ten przewodnik został podzielony na cztery główne rozdziały:

- wprowadzenie do Scrum@Scale – z podstawami pozwalającymi zacząć,
- przegląd Cyklu Scrum Mastera (Scrum Master Cycle),
- przegląd Cyklu Product Ownera (Product Owner Cycle),
- przejście przez połączenie tych cykli.

Każdy komponent służy konkretnemu celowi, który jest wymagany do osiągnięcia sukcesu przy dużej skali. Zmiana podstawowych założeń czy idei, pomijanie ich lub nie podążanie za głównymi zasadami, przedstawionymi w tym przewodniku, ogranicza korzyści z wprowadzenia Scrum@Scale.

Specyficzne rozwiązania wynikające z wdrożenia podstawowej struktury Scrum@Scale i zasad wdrażania każdego komponentu różnią się i nie zostały opisane w tym podręczniku. Inne źródła dostarczają uzupełniające wzorce, procesy i spostrzeżenia.

Definicje

Scrum: Ramy (framework), w których ludzie mogą rozwiązywać złożone problemy adaptacyjne, produktywnie i twórczo dostarczając realne produkty o najwyższej możliwej wartości.

Przewodnik po Scrumie opisuje minimalny zestaw elementów, tworzących środowisko zespołowe, które napędza innowacje, pozwala osiągać zadowolenie klienta, wydajność i szczęście. Scrum wykorzystuje radykalną przejrzystość i szereg formalnych wydarzeń, aby zapewnić możliwość inspekcji i adaptacji zespołu i jego produktu(ów).

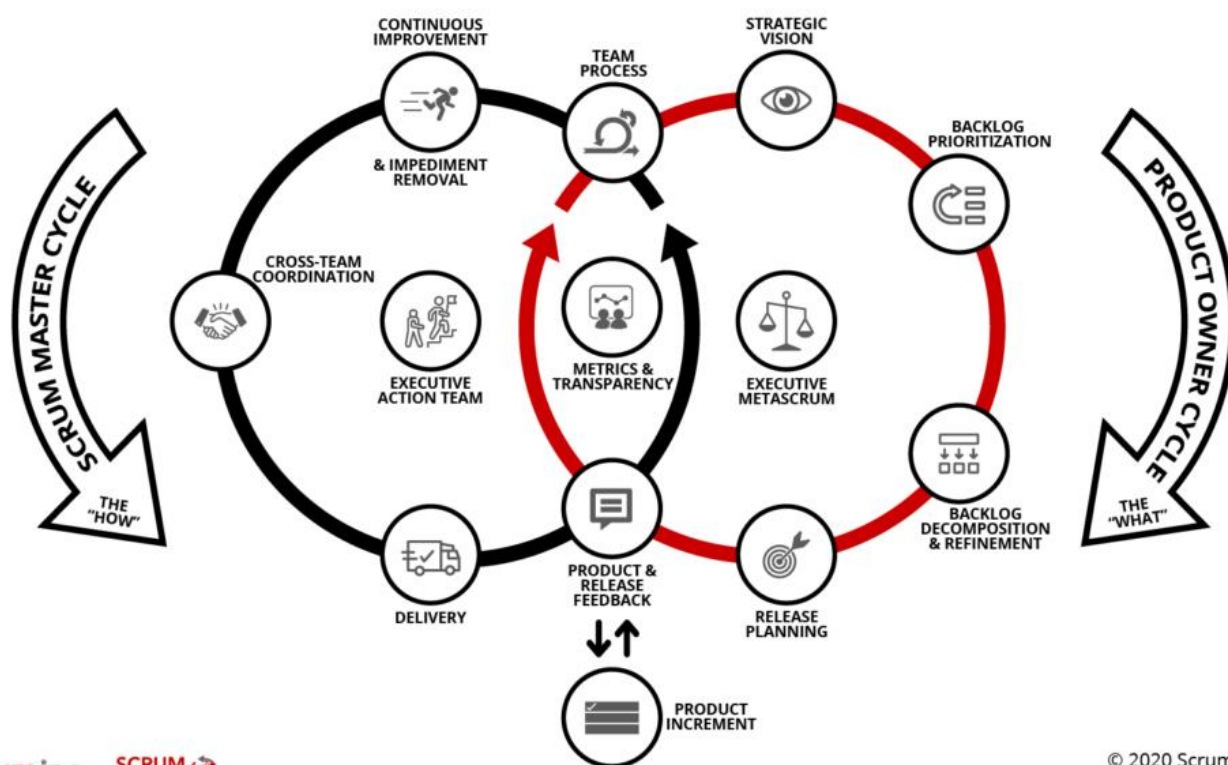
Scrum@Scale: Framework, w którym sieć zespołów, działających zgodnie z Przewodnikiem po Scrumie, może rozwiązywać złożone problemy adaptacyjne, jednocześnie twórczo dostarczając produkty o najwyższej możliwej wartości. Te „produkty” mogą być fizycznymi, cyfrowymi, złożonymi zintegrowanymi systemami, procesami, usługami itp.

Przewodnik Scrum@Scale opisuje minimalny zestaw komponentów do skalowania Scruma przy użyciu Scruma, uzyskując w ten sposób zwinność biznesową całej organizacji. Może być stosowany we wszelkiego rodzaju organizacjach - w przemyśle, administracji rządowej, organizacjach non-profit lub środowiskach akademickich. Jeśli organizacja nie używa jeszcze Scruma, będzie to wymagało zmian w jej dotychczasowym sposobie działania.

W Scrumie starano się oddzielić odpowiedzialność za „co” (produkt) od „jak” (proces). Ta sama dbałość została zachowana w Scrum@Scale, aby podział i odpowiedzialność za obszar były wyraźnie rozumiane. Eliminuje to konflikt organizacyjny, który powstrzymuje zespoły przed osiągnięciem optymalnej wydajności. Ponieważ Scrum@Scale składa się z komponentów, pozwala organizacji dostosować strategię i implementację transformacji. Daje organizacji możliwość ukierunkowania działań na zmiany w obszarach uznanych za najbardziej wartościowe lub najbardziej wymagających dostosowania, a następnie przejście do kolejnych.

Scrum@Scale dzieli te komponenty na dwa cykle: Cykl Scrum Mastera („jak”) i Cykl Product Owenera („co”), przecinające się w dwóch miejscach i współdzielący trzeci. Podsumowując, cykle te tworzą silną strukturę wspierającą koordynowanie wysiłków wielu zespołów, podążających tą samą ścieżką.

Komponenty Scrum@Scale



Kultura oparta na wartościach

Scrum@Scale ma na celu budowanie zdrowej kultury organizacyjnej poprzez trzy filary empirycznej kontroli procesu i wartości Scruma. Filarami empirycznej kontroli procesu są przejrzystość, inspekcja i adaptacja³. Te trzy filary są realizowane poprzez wartości Scruma: Otwartość, Odwagę, Skupienie, Szacunek i Zaangażowanie.

³ Ogunnaike, Babatunde A. and Ray, W. Harmon. Process Dynamics, Modeling and Control. Oxford University Press. 1994.

Otwartość wspiera przejrzystość we wszystkich pracach i procesach, a bez tego nie ma możliwości uczciwej ich inspekcji i próby lepszego ich dostosowania (adaptowania). Odwaga oznacza podejmowanie śmiałych kroków, niezbędnych do dostarczania wartości szybciej i w innowacyjny sposób. Skupienie i Zaangażowanie odnoszą się do sposobu, w jaki radzimy sobie z naszymi obowiązkami, stawiając dostarczanie wartości klientom jako najwyższy priorytet. Wreszcie wszystko to musi nastąpić w środowisku opartym na Szacunku dla osób wykonujących pracę, bez których nic by nie powstało.

Scrum@Scale pomaga organizacjom się rozwijać, wspierając budowanie pozytywnego środowiska, w którym zespoły mogą się uczyć pracy w zrównoważonym tempie, jednocześnie stawiając wartość dostarczaną klientowi na pierwszym miejscu.

Rozpoczęcie pracy: instalowanie sprawnego systemu działania

Przy tworzeniu sieci zespołów, niezwykle ważne jest opracowanie skalowalnego Modelu Referencyjnego, jeszcze przed skalowaniem. Model Referencyjny to niewielki zestaw zespołów, które współpracują w celu dostarczenia wartości w każdym Sprincie. Ponieważ zespoły te z powodzeniem wdrażają Scruma, reszta organizacji ma zdrowy, działający przykład do replikacji. Służy jako prototyp skalowania Scruma w ramach kolejnej sieci zespołów. Wszelkie braki w implementacji Scruma zostaną spotęgowane, gdy skalowanie zostanie wdrożone w wielu zespołach. Problemy ze skalowaniem obejmują zasady ogólnofirmowe, procesy organizacyjne, czy praktyki wytwórcze, które blokują wydajność i frustrują zespoły.

W skalowanym otoczeniu najlepiej jest włączyć Model Referencyjny, grupując zespoły, które muszą współpracować, aby zapewnić w pełni zintegrowany zestaw przyrostów w ramach Scrum of Scrums (SoS). Aby skutecznie działać, Scrum of Scrums musi być wspierany przez minimalną użyteczną biurokrację, złożoną z dwóch grup kierowniczych: forum Executive MetaScrum (EMS), skoncentrowanego na tym, co jest wytwarzane w ramach Scrum of Scrums oraz Executive Action Team (EAT), skupionego na tym, jak można to robić szybciej. Executive MetaScrum i Executive Action Team są centrami, wokół których kręci się każdy cykl.

Skalowanie zespołów

W Scrumie idealnym stanem jest, gdy zespół Scrumowy posiada niezależną ścieżkę do produkcji. Jako taki potrzebuje członków, którzy posiadają wszystkie umiejętności niezbędne do przejścia od idei do realizacji. Scrum of Scrums to zespół wielu zespołów, który replikuje ten ideał na większą skalę. Każdy zespół w Scrum of Scrums musi działać zgodnie z Procesem Zespołowym.

Proces Zespołowy

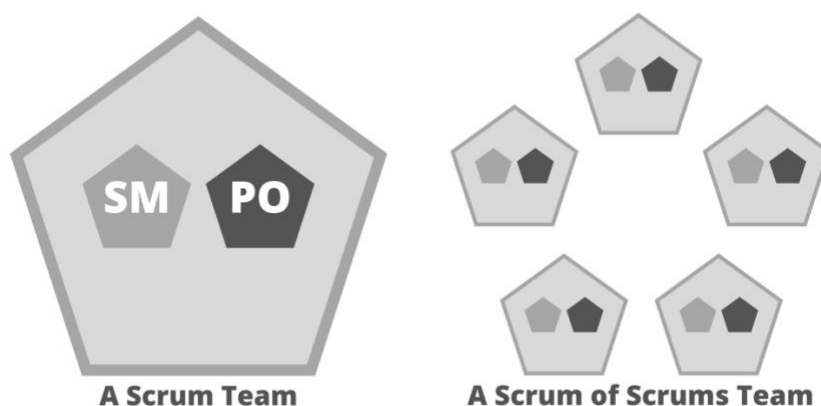
Proces Zespołowy to Scrum, zgodnie z Przewodnikiem po Scrumie. Ponieważ każdy Zespół Scrumowy ma Product Ownera i Scrum Mastera, proces ten stanowi pierwsze przecięcie Cyklu Product Ownera i Cyklu Scrum Mastera. Celami Procesu Zespołowego są:

- maksymalizacja przepływu ukończonej pracy o sprawdzonej jakości,
- zwiększanie wydajności zespołu w miarę upływu czasu,
- działanie w sposób zrównoważony i wzbogacający dla zespołu,
- przyspieszenie obiegu informacji zwrotnej od klientów.

Scrum of Scrums (SoS)

Scrum of Scrums działa tak, jakby był Zespołem Scrumowym, realizując komponent Procesu Zespołowego, ze skalowanymi wersjami ról, zdarzeń i artefaktów Scruma. Podczas gdy Przewodnik po Scrumie definiuje optymalną wielkość zespołu jako 3 do 9 osób, badania Uniwersytetu Harvarda⁴ dowiodły, że optymalny rozmiar zespołu to 4,6 osoby (średnio), dlatego optymalna liczba zespołów w Scrum of Scrums wynosi 4 lub 5.

Jako dynamiczna grupa, zespoły wchodzące w skład Scrum of Scrums są odpowiedzialne za w pełni zintegrowany zestaw przyrostów, potencjalnie gotowych do wdrożenia na koniec każdego Sprintu. Najlepiej, gdy zespoły te posiadają wszystkie niezbędne kompetencje i możliwości, wymagane do przekazania wytworzonej wartości bezpośrednio do klientów.

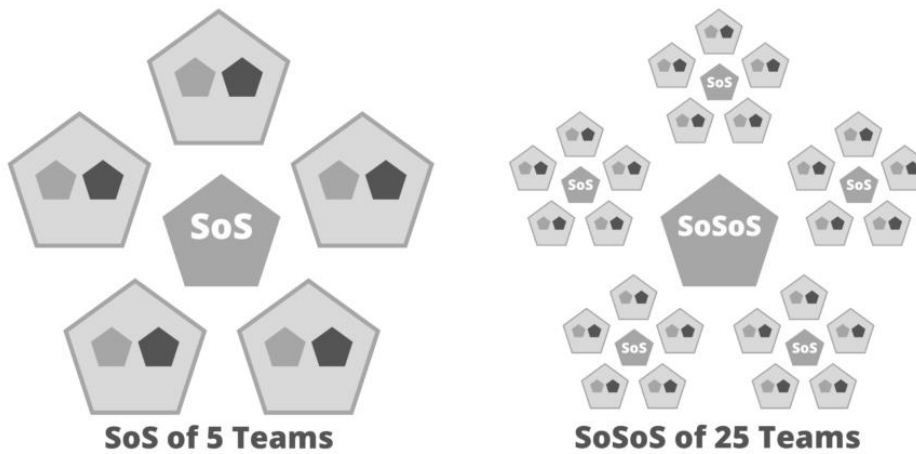


UWAGA: Na powyższych i poniższych schematach jasnoszare zarysowane pięciokąty reprezentują zespół. W stosownych przypadkach postanowiliśmy przedstawić role SM i PO jako mniejsze pięciokąty. Te diagramy są jedynie przykładami, ponieważ każdy schemat organizacyjny może się znacznie różnić.

Skalowanie w większych organizacjach

W zależności od rozmiaru implementacji, aby dostarczyć złożony produkt, może być potrzebny więcej niż jeden Scrum of Scrums. W takich przypadkach Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS) można utworzyć z wielu Scrum of Scrums (SoS). Każdy z nich będzie posiadał skalowane wersje ról, artefaktów i wydarzeń każdego Scrum of Scrums. Skalowanie Scrum of Scrums zmniejsza liczbę ścieżek komunikacyjnych w organizacji, dzięki czemu złożoność komunikacji jest ograniczona. SoSoS łączy się ze Scrum of Scrums (SoS) w dokładnie taki sam sposób, jak Scrum of Scrums łączy się z pojedynczym Zespołem Scrumowym, co pozwala na liniową skalowalność.

⁴ Hackman, J Richard. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Press. 2002.



UWAGA: Dla uproszczenia liczby zespołów i grup na przykładowych schematach są symetryczne. Mają one być jedynie przykładami, ponieważ każdy schemat organizacyjny może się znacznie różnić.

Skalowanie wydarzeń i ról

Jeśli Scrum of Scrums (SoS) działa jak Zespół Scrumowy, musi skalować również zdarzenia scrumowe i role zespołowe. Aby skoordynować „jak” w każdym Sprincie, SoS będzie musiał utrzymywać skalowane wersje Codziennego Scruma i Retrospektywy Sprintu. Aby skoordynować „co”, w każdym Sprincie SoS będzie musiał realizować skalowane wersje Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu. Jako stała praktyka, pielęgnowanie Backlogu również będzie musiało być realizowane na dużą skalę.

Skalowane wersje Codziennego Scruma i Retrospektywy Sprintu są facylitowane przez Scrum Mastera, który w wersji skalowanej nazywany jest Scrum of Scrums Masterem (SoSM). Skalowane wersje Przeglądu Sprintu i Pielęgnacji Backlogu są facylitowane przez Product Owner Team (POT), wspierany przez Chief Product Ownera (CPO). Skalowana wersja Planowania Sprintu odbywa się z udziałem Product Owner Team i Scrum Masterów. Product Owner Team uzyskuje wgląd w to, co zostanie dostarczone w bieżącym Sprincie, a Scrum Masterzy uzyskują wgląd w pojemność Sprintu i możliwości techniczne. Scrum of Scrums Master i Chief Product Owner stają się liderami grup, które następnie podążają w ramach odpowiadającym im cykli – komponentów Scrum@Scale.

Wydarzenie: Skalowany Codzienny Scrum (Scaled Daily Scrum - SDS)

Głównymi punktami rozmowy podczas Codziennego Scruma są postępy w realizacji Backlogu Sprintu i przeszkody stojące na drodze ich realizacji. W wersji skalowanej, Scrum of Scrums musi rozumieć zbiorowy postęp i reagować na przeszkody zgłaszane przez uczestniczące zespoły; dlatego w spotkaniu Skalowanego Codziennego Scruma musi uczestniczyć co najmniej jeden przedstawiciel każdego zespołu. W razie potrzeby, w spotkaniu może uczestniczyć dowolna osoba (lub kilka osób) z zespołów w ramach SoS.

Aby zoptymalizować współpracę i wydajność, wydarzenie Skalowanego Codziennego Scruma odzwierciedla zespołowy Codzienny Scrum, ponieważ:

- jest ograniczone czasowo do 15 minut lub mniej,

- musi w nim uczestniczyć przedstawiciel każdego zespołu, w tym przedstawiciel Product Owner Team,
- jest forum, na którym można omówić, w jaki sposób zespoły mogą współpracować bardziej efektywnie, co zostało zrobione, co zostanie zrobione, co idzie nie tak i dlaczego oraz co grupa zamierza z tym zrobić.

Kilka przykładów pytań, na które należy odpowiedzieć:

- Jakie przeszkody wstrzymują zespół przed osiągnięciem Celu Sprintu lub mogą wpłynąć na nadchodzące wydanie?
- Czy zespół robi coś, co uniemożliwi innemu zespołowi osiągnięcie ich Celu Sprintu lub wpłynie na ich nadchodzące wydanie?
- Czy odkryto jakieś nowe zależności między zespołami lub sposób rozwiązania (usunięcia) istniejącej zależności?

Wydarzenie: Skalowana Retrospektywa

Każdy Sprint w ramach Scrum of Scrums zawiera w sobie skalowaną wersję Retrospektywy Sprintu, podczas której Scrum Masterzy każdego zespołu spotykają się i dyskutują o tym, jakie eksperymenty zostały wykonane w zespołach, aby zapewnić ciągłą poprawę i omawiają ich wyniki. Ponadto powinni omówić kolejną rundę eksperymentów oraz przemyśleć, w jaki sposób udane ulepszenia można wykorzystać w grupie zespołów lub poza nimi.

Cykl Scrum Mastera: Koordynowanie „jak”

Rola: Scrum of Scrums Master (SoSM)

Scrum Master skalowanego Scrum of Scrums nazywa się Scrum of Scrums Master (SoSM). Scrum of Scrums Master jest odpowiedzialny za facylitowanie Skalowanego Codziennego Scruma i wszelkich innych skalowanych wydarzeń. Scrum of Scrums Master może być jednym ze Scrum Masterów w ramach zespołów SoS lub osobą specjalnie dedykowaną do tej roli. Jest odpowiedzialny za doprowadzenie do wydania wspólnych efektów pracy zespołów i ciągłe doskonalenie możliwości dostarczania efektów w ramach Scrum of Scrums. Obejmuje to większą wydajność zespołu, niższy koszt i wyższą jakość. Aby osiągnąć te cele, powinien:

- ściśle współpracować z Chief Product Ownerem, aby zapewnić potencjalnie możliwy wydania przyrost produktu, przynajmniej raz na Sprint,
- koordynować dostarczanie rozwiązań przez zespoły, zgodnie z planami wydania Chief Product Ownera,
- sprawiać, by przeszkody, usprawnienia procesu i postępy były widoczne dla całej organizacji,
- ułatwiać priorytetyzację i usuwanie przeszkód, zwracając szczególną uwagę na zależności między zespołami.

Scrum of Scrums Master służy organizacji, rozumiejąc zależności między zespołami, również tymi spoza Scrum of Scrums oraz umożliwia koordynację i komunikację między zespołami. Jest odpowiedzialny za informowanie Chief Product Ownera, interesariuszy i całej organizacji poprzez „promieniowanie” wiedzą o postępach w rozwoju produktu, statusie usuwania przeszkód i innych

metrykach. Scrum of Scrums Master prowadzi, dając przykład i pomagając innym w zwiększeniu przenikania Scruma do całej organizacji.

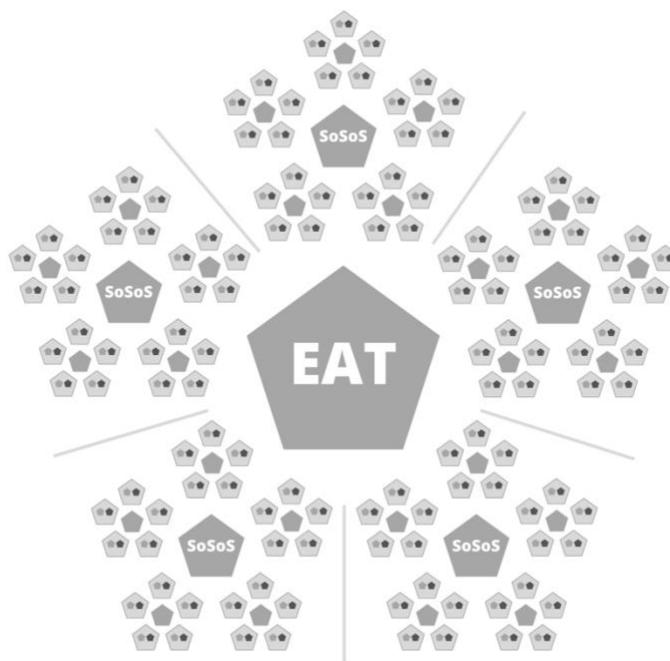
W przypadku, gdy wiele Scrum of Scrums jest zgrupowanych w Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS), wówczas potrzebny jest Scrum of Scrum of Scrums Master (SoSoSM), zapewniający koordynację i spojrzenie z szerszej perspektywy.

Centralny punkt Cyklu SM: Executive Action Team (EAT)

Executive Action Team (EAT) pełni rolę Scrum Mastera dla całej zwinnej organizacji. Ten zespół przywódczy tworzy zwinny ekosystem, który umożliwi optymalne funkcjonowanie Modelu Referencyjnego poprzez:

- wdrożenie wartości Scrumowych,
- zapewnienie, że role Scrumowe są tworzone i wspierane,
- wydarzenia Scrumowe są organizowane i uczęszczane,
- artefakty Scruma są tworzone i aktualizowane w każdym Sprincie,
- formułowanie wytycznych i procesów, które działają jako warstwa przekładu między Modelem Referencyjnym a dowolną częścią organizacji, która nie jest zwinna.

Zespół EAT stanowi ostatni przystanek dla przeszkód, których członkowie Scrum of Scrums (lub większej sieci) nie mogą usunąć sami. Dlatego zespół ten musi się składać z osób umocowanych politycznie i finansowo do ich usunięcia. Zadaniem Executive Action Team jest koordynacja wielu Scrum of Scrums (lub większych sieci) i stanowienie styku z innymi nie-zwinnymi (non-agile) częściami organizacji. Jak każdy Zespół Scrumowy, potrzebuje Product Ownera, Scrum Mastera i przejrzystego Backlogu Produktu.



Przykładowy schemat przedstawiający EAT koordynujący 5 grup po 25 zespołów

Odpowiedzialności zespołu EAT i jego Backlog

Executive Action Team (EAT) tworzy Backlog transformacji, realizowanej w organizacji, który jest ustawioną w określonej kolejności listą zwinnych inicjatyw, które powinny zostać zrealizowane oraz wdrażanych usprawnień, służących poprawie wydajności zwinnej organizacji. Na tej podstawie EAT tworzy Backlog Sprintu, który zawiera również przeszkody, które należy usunąć oraz ulepszenia procesów, które należy uczynić standardem. Zadaniem zespołu Execution Action Team jest upewnienie się, że elementy Backlogu są realizowane. Może je realizować samodzielnie lub upoważnić do tego inną grupę. Executive Action Team gwarantuje, że organizacja Product Ownerów jest stworzona i ma zapewnione środki, a także, że organizacja ta jest reprezentowana w EAT, aby wspierać ich wysiłki.

Zadania EAT obejmują, między innymi:

- tworzenie zwinnego „systemu operacyjnego” dla Modelu Referencyjnego – podczas skalowania Scruma w organizacji, w tym korporacyjnych reguł operacyjnych, procedur i wytycznych, aby umożliwić osiągnięcie zwinności,
- pomiar i poprawa jakości Scruma w organizacji,
- budowanie potencjału organizacji w zakresie zwinności biznesowej,
- stworzenie centrum ustawicznego kształcenia profesjonalistów Scruma,
- wspieranie w poszukiwaniach nowych sposobów pracy.

Ponieważ zespół Executive Action Team jest odpowiedzialny za jakość Scruma w organizacji, cała organizacja Scrum Masterów odpowiada przed nim. Organizacja Scrum Masterów (Scrum Masters, Scrum of Scrums Masters oraz Executive Action Team) pracują jako całość nad wprowadzeniem w życie komponentów Cyklu Scrum Mastera. Te unikalne elementy to:

- Ciągłe Doskonalenie i Usuwanie Przeszkód,
- Koordynacja Międzyzespołowa,
- Dostarczanie.

Cykl Product Owenera: Koordynowanie „co”

Skalowanie roli Product Owenera – Cykl Product Owenera

Dla każdego Scrum of Scrums istnieje współdzielony Backlog, który zasila sieć zespołów. Wymaga to zespołu Product Ownerów (PO Team), w tym Chief Product Owenera, który posiada ostateczny głos w kwestii priorytetów prac. Zespół PO skupia się przede wszystkim na tym, aby priorytety wszystkich zespołów podążały jedną ścieżką. To pozwala im koordynować Backlogi poszczególnych zespołów i osiągać dopasowanie do potrzeb interesariuszy i klientów.

Aby osiągać cele biznesowe, Product Owner każdego zespołu jest odpowiedzialny za komponowanie i ustalanie priorytetów w ramach Backlogu Sprintu swojego zespołu i może pobierać elementy ze wspólnego Backlogu Produktu lub generować niezależne elementy Backlogu według własnego uznania.

Główne funkcje Zespołu Product Ownerów to:

- przekazywanie wysokopoziomowej wizji produktu i zapewnienie, że jest znana przez każdą osobę w organizacji,
- wypracowywanie współpracy z kluczowymi interesariuszami, aby zapewnić wsparcie dla realizacji elementów Backlogu,
- tworzenie jednego, spriorytetyzowanego Backlogu, unikając powielania pracy,
- współpraca ze Scrum of Scrums Masterem przy stworzeniu minimalnej Definicji „Ukończenia” (Definition of Done), która będzie dotyczyć wszystkich zespołów w ramach SoS,
- eliminowanie zależności wskazanych przez zespoły,
- wygenerowanie skoordynowanej Roadmapy i Planu Wydań (Release Plan),
- monitorowanie Metryk, które dają wgląd w produkt i rynek.

Rola: Chief Product Owner (CPO)

Chief Product Owner (CPO) koordynuje priorytety prac z zespołem Product Ownerów. Razem dostosowują kolejność Backlogu, zgodnie z potrzebami interesariuszy i klientów. CPO może być również Product Ownerem jednego z zespołów w ramach SoS, pełniąc dodatkowo tę rolę lub może być osobą specjalnie dedykowaną do tej roli. Jego główne odpowiedzialności są takie same jak Product Ownera zespołu, jednak na większą skalę:

- określenie strategicznej wizji dla całego produktu,
- tworzenie jednego, spriorytetyzowanego Backlogu prac, które mają zostać dostarczone przez zespoły,
- decydowanie, które Metryki powinny być śledzone przez zespół Product Ownerów,
- ocenianie informacji zwrotnej od klientów i na jej podstawie dostosowywanie Backlogu Produktu,
- facylitowanie wydarzenia nazwanego MetaScrum (patrz poniżej).

Chief Product Owner, wraz ze związanym z nim Scrum of Scrums Masterem, jest odpowiedzialny za sprawne dostarczanie przyrostów produktu, zgodnie z Planem Wydań.

Skalowanie Zespołu Product Ownerów

Posiadanie Zespołów Product Ownerów umożliwia projektowanie sieci Product Ownerów, którzy skalują się wraz z powiązanymi Scrum of Scrums. Nie ma specjalnego określenia związanego z tymi rozszerzonymi jednostkami, a ich Chief Product Ownerzy nie mają określonych specyficznych tytułów. Każda organizacja powinna stworzyć własne.

Centralny punkt Cyklu PO: Executive MetaScrum (EMS)

Aby wypełnić rolę Product Ownera dla całej zwinnej organizacji, Chief Product Ownerzy spotykają się z kadrą kierowniczą i kluczowymi interesariuszami na wydarzeniu zwanym Executive MetaScrum. To zdarzenie wywodzi się ze wzorca MetaScrum⁵. Jest to forum dla Kadry Zarządzającej i innych interesariuszy, gdzie mogą wyrazić swoje oczekiwania względem zespołu PO, negocjować priorytety, zmieniać budżety lub dostosowywać układ zespołów, w celu

⁵ Sutherland, Jeff, Coplien, James O., and The Scrum Patterns Group. A Scrum Book: The Spirit of the Game. Pragmatic Bookshelf. 2019.

maksymalizacji dostarczanej wartości. Decyzje te nie powinny być podejmowane w żadnym innym momencie Sprintu.

W Executive MetaScrum dynamiczna grupa liderów określa wizję i strategiczne priorytety, skupiając wszystkie zespoły wokół wspólnych celów. Aby to spotkanie było efektywne, Chief Product Owner facylituje je, a Product Owner każdego zespołu (lub jego zastępca) musi wziąć w nim udział. To zdarzenie występuje tak często, jak jest to konieczne - przynajmniej raz na Sprint - aby zapewnić uaktualnienie Backlogu w ramach Scrum of Scrums. Najlepiej, gdy ta grupa liderów działa jako Zespół Scrumowy.

W przypadku większych wdrożeń, w których istnieje wiele Scrum of Scrums, może istnieć wiele MetaScrumów, których strategiczne Backlogi zostały utworzone i uszeregowane według priorytetów podczas Executive MetaScrumów.

Cykl Product Owera: Koordynowanie „co”

Organizacja Product Ownerów (Product Ownerzy, Chief Product Owners i Executive MetaScrum) pracują jako całość, aby wypełnić unikalne komponenty cyklu Product Owera:

- Strategiczna Wizja,
- Priorytetyzacja Backlogu,
- Dekompozycja i Pielęgnacja Backlogu,
- Planowanie Wydań.

Strategiczna Wizja

Przekonująca wizja przyciąga zarówno klientów, jak i wspaniałych pracowników. Dlatego sformułuj Strategiczną Wizję, która będzie komunikowana zarówno zewnątrz, jak i wewnątrz, której celami są:

- jednoznaczne ustawienie organizacji na wspólnej drodze naprzód,
- wyartykułowanie przekonująco, dlaczego organizacja i jej produkty istnieją,
- opisanie co robi organizacja, aby wykorzystać kluczowe zasoby w celu jej wsparcia,
- bycia zdolną do odpowiadania na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

Priorytetyzacja Backlogu

Sprzeczne priorytety powodują marnotrawstwo i spowalniają organizację, ponieważ prowadzą zespoły w różnych kierunkach. Właściwe ustalenie priorytetów elementów Backlogu jest niezbędne, aby zespoły pracowały w skoordynowany sposób, w celu optymalizacji dostarczania wartości.

Celami Dekompozycji i Pielęgnacji Backlogu są:

- zidentyfikowanie złożonych produktów i projektów, które sprawią, że wizja stanie się rzeczywistością,
- rozbijanie tych złożonych produktów i projektów na niezależne elementy,
- upewnienie się, że elementy Backlogu mogą być dalej pielęgnowane przez zespoły, w celu uzyskania elementów, które mogą zostać ukończone w ramach jednego Sprintu.

Planowanie Wydań

Planowanie Wydań może obejmować jedno lub wiele wydań produktu do klienta. Jest to horyzont planowania długoterminowego, dalszego niż pojedynczy Sprint. Cele Planowania Wydań to:

- prognozowanie terminów dostarczenia kluczowych Przyrostów Produktu i zdolności ich dostarczenia,
- komunikowanie oczekiwanych terminów interesariuszom,
- informowanie o wpływie prognozowanych terminów dostarczania na finanse.

Łączenie Cykli Product Ownera i Scrum Mastera

Cykle po raz pierwszy przecinają się w ramach komponentu Procesu Zespołowego. Od tego momentu odpowiedzialności za „co” i „jak” rozdzielają się do momentu, aż produkt zostanie dostarczony. Cykle łączą się ponownie w komponencie Informacji Zwrotnej, w którym interpretowana jest reakcja klienta na produkt. Wymaga to Metryk, które pozwolą na podjęcie empirycznych decyzji, w kwestii przygotowania (adaptacji) do następnego cyklu dostarczania. Organizacje Product Ownerów i Scrum Masterów współpracują w celu spełnienia wymagań tych komponentów.

Informacja zwrotna na temat Produktu i Wydania

Informacja zwrotna na temat produktu jest interpretowana przez organizację Product Ownerów, w celu ciągłego doskonalenia produktu, poprzez aktualizację Backlogu(ów) produktu. Informacja zwrotna dotycząca wydania jest interpretowana przez organizację Scrum Masterów w celu ciągłego doskonalenia mechanizmów dostarczania. Zbieranie i analizowanie informacji zwrotnej ma na celu:

- weryfikację przyjętych założeń,
- zrozumienie, jak klienci wykorzystują produkt,
- uchwycenie nowych pomysłów i wymagań względem nowych funkcjonalności.

Metryki i Przejrzystość

Metryki mogą być unikalne zarówno dla określonych organizacji, jak i dla określonych funkcji w tych organizacjach. Scrum@Scale nie wymaga żadnego określonego zestawu metryk, ale sugeruje, że organizacja powinna mierzyć przynajmniej:

- Produktywność – np. zmiana w „ilości” Działającego Produktu dostarczanego w trakcie Sprintu,
- Dostarczanie Wartości – np. wartość biznesowa na jednostkę pracy zespołu,
- Jakość – np. częstotliwość pojawiania się błędów lub czas nieaktywności usługi,
- Zrównoważony rozwój – np. zadowolenie zespołu (team happiness).

Radykalna przejrzystość jest niezbędna, aby Scrum działał optymalnie, dając organizacji możliwość uczciwej oceny postępów oraz inspekcji i adaptacji swoich produktów i procesów.

Cele posiadania Metryk i Przejrzystości to:

- zapewnienie właściwego kontekstu do podejmowania decyzji opartych na danych,
- zredukowanie czasu potrzebnego na podjęcie decyzji,
- usprawnianie pracy wymaganej przez zespoły, interesariuszy i kierownictwo.

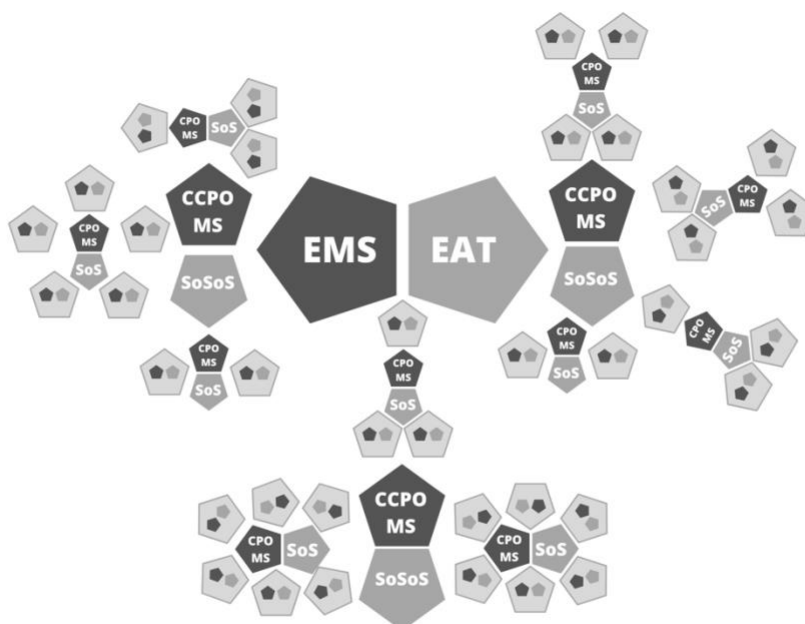
Kilka uwag na temat Struktury Organizacyjnej

Celem projektowania organizacji za pomocą Scrum@Scale jest umożliwienie, aby była ona oparta na komponentach, podobnie jak sam framework. To pozwala na przywrócenie równowagi lub przebudowanie zespołów w odpowiedzi na zmiany na rynku.

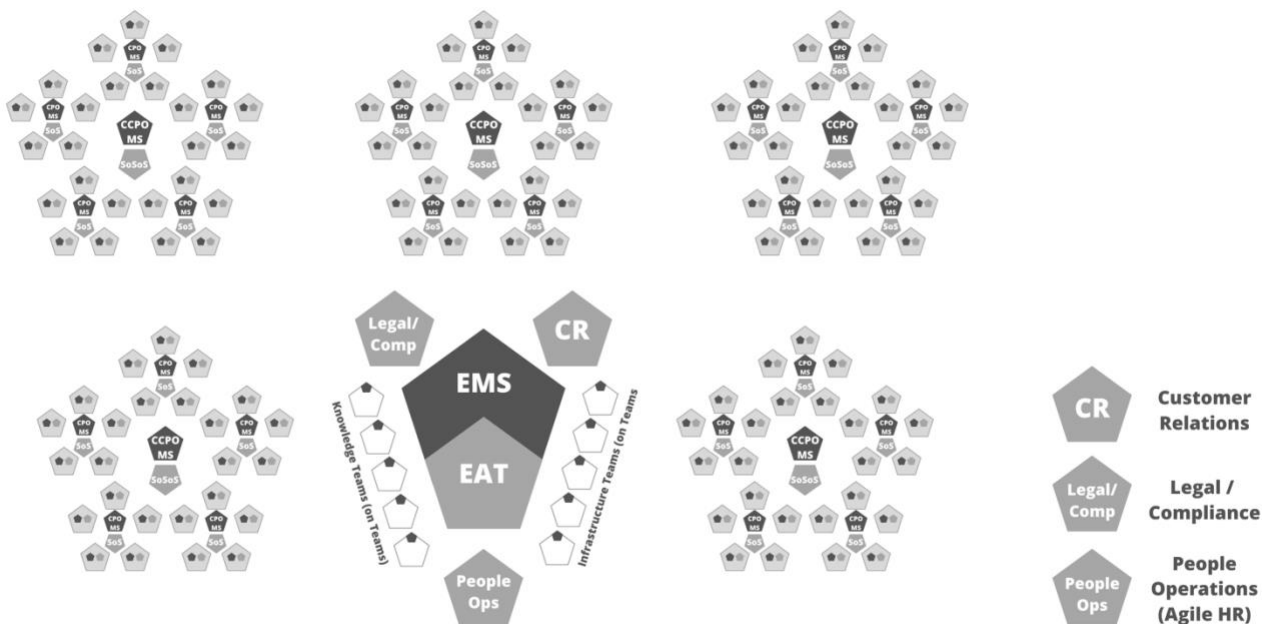
Przykładowe schematy organizacyjne:



5 SoS's with 2, 3, 4, & 2x5 Teams



3 SoS's with 10, 13, & 15 Teams



Na tym schemacie organizacyjnym Zespoły Knowledge i Infrastructure Teams reprezentują wirtualne zespoły specjalistów, których jest zbyt mało, aby obsadzić każdy Zespół Scrumowy. Jeśli działają jako zespół usług wspólnych, współpracują z Zespołami Scrumowymi jako grupa, w której wymagania przechodzą przez Product Ownera dla każdej specjalizacji, który przekształca je w przejrzysty priorytetyzowany Backlog. Ważną uwagą jest to, że te zespoły NIE są silosami osób, które siedzą razem (dlatego są reprezentowane jako puste pięciokąty); członkowie ich zespołu zasiadają w rzeczywistych Zespołach Scrumowych, ale samodzielnie tworzą ten wirtualny Scrum w celu uwidocznienia Backlogu i usprawniania procesów.

Uwzględniono tutaj zespoły Customer Relations, Legal/Compliance oraz People Operations, ponieważ są one niezbędnymi elementami organizacji i będą istnieć jako niezależne Zespoły Scrumowe, na których mogą polegać wszystkie inne zespoły.

Ostatnia uwaga na temat przedstawienia Executive Action Team i Executive MetaScrum: Na tym schemacie są one pokazane jako nakładające się, ponieważ niektórzy członkowie zasiadają w obu zespołach. W bardzo małych organizacjach lub wdrożeniach Executive Action Team i Executive MetaScrum mogą składać się w całości z tych samych osób.

Uwagi końcowe

Scrum@Scale został zaprojektowany w celu skalowania wydajności, aby cała organizacja dostarczała dwukrotnie wyższą wartość przy połowie kosztów. Wdrożenie usprawnionego przepływu pracy w zrównoważonym tempie, z lepszym podejmowaniem decyzji, poprawia środowisko pracy, zwiększa zwinność biznesową i generuje większy zwrot dla wszystkich interesariuszy.

Scrum@Scale ma na celu nasycenie organizacji Scrumem. Dobrze wdrożony Scrum może napędzać całą organizację, ze Scrum@Scale jako systemem operacyjnym.

Podziękowania

Historia

Dr Jeff Sutherland opracował Scrum@Scale w oparciu o podstawowe zasady Scruma, teorię złożonych systemów adaptacyjnych, teorię gier i efekty swoich prac w dziedzinie biologii. Przewodnik ten został opracowany przy udziale wielu doświadczonych praktyków Scruma, w oparciu o wyniki ich pracy w terenie.

Ludzie i Organizacje

Doceniamy IDX jako twórcę Scrum of Scrums, który jako pierwszy pozwolił skalować Scrum do setek zespołów⁶, PatientKeeper za stworzenie MetaScruma⁷, co umożliwiło szybki rozwój innowacyjnych produktów, oraz OpenView Venture Partners za skalowanie Scruma w całej organizacji⁸. Cenimy wkład firmy Intel, która nauczyła nas, że „nie skaluje się nic poza bezskalową architekturą”, a SAP wraz z największą organizacją Scrumową, zorientowaną na produktach, za to, że nauczyła nas, że zaangażowanie kierownictwa w MetaScrum jest kluczowe do osiągnięcia ponad 2000 Zespołów Scrumowych pracujących razem.

Agile Coache i trenerzy wdrażający te koncepcje w Amazon, GE, 3M, Toyota, Spotify, Maersk, Comcast, AT&T i wielu innych firmach, pomagali w testowaniu tych koncepcji w wielu różnych typach biznesów z różnych dziedzin.

⁶ Sutherland, Jeff. “Inventing and Reinventing SCRUM in five Companies.” Sur le site officiel de l’alliance agile. 2001.

⁷ Sutherland, Jeff. “Future of Scrum: Parallel Pipelining of Sprints in Complex Projects.” Proceedings of the Agile Development Conference. IEEE Computer Society 90-102. 2005.

⁸ Sutherland, Jeff and Altman, Igor. “Take No Prisoners: How a Venture Capital Group Does Scrum.” Agile Conference, 2009. AGILE’09, IEEE 350-355. 2009.