

# Problemy implementacji Agile Scrum

**Autor: Marek Sagan**

# O co chodzi w Scrumie?

- **Scrum:** powstał, aby umożliwić realizację skomplikowanych i trudnych projektów z branży IT
- **Filary:** przejrzystość, inspekcja i adaptacja
- **Wartości:** poświęcenie, odwaga, skupienie, otwartość i szacunek (do innych i samego siebie)
- **Zasady:** empiryczna kontrola procesu, samoorganizacja (zespołu), współpraca, priorytetyzacja skupiona na wartości, time-boxing, iteracyjny rozwój (oprogramowania)

# Dlaczego biznes nie rozumie Scrumu?

- **Przykład 1:** niemiecka firma IT <50 osób, większość osób to ludzie po ekonomii, pracowali np. w Siemens jako menadżer; wartość firmy nie jest duża, bo jest to ok. 1 million EUR po 10+ latach istnienia na rynku finansowym, więc firma jest uzależniona od dużych klientów; klienci pytają o Scrum, bo chcą się nim pochwalić w swojej firmie (jakość produktu), więc firma postanawia „na szybko” go wprowadzić; właściciele chcą spełnić wszystkie zachcianki klientów, więc powstało 7+ różnych wersji i konfiguracji produktu (rosnące lawinowo koszty utrzymania produktu); generalnie brakuje w firmie dobrego zrozumienia branży IT, a właściciel ma doktorat z ekonomii i nie chce nikogo słuchać, bo uważa, że wszystko wie lepiej (różnice kulturowe?)
- **Problem:** kompletna ignorancja i niekompetencja wynikająca z prób zadowolenia klientów za wszelką cenę (zwykle pracowników firmy), bo “klient płaci”; Scrum w tej bawarskiej firmie to Daily, w którym bierze udział właściciel jak akurat jest w pracy; frustracja pracowników rośnie (duża rotacja i opóźnienia); ludzie kompetentni za inne zdanie są zwalniani (odwaga), a większość produktu jest rozwijana przez zrezygnowanych “stażystów”
- **Rozwiązanie:** generalnie “zejście z tonu” i nie wywyższanie się ponad zatrudnionych ekspertów w swoich branżach (szacunek); branża IT to nie linia produkcyjna Siemens, co zarząd powinien zrozumieć (inspekcja?); więcej zdrowego rozsądku w inwestowaniu zasobów firmy

# Amerykańskie IT lepsze?

- **Przykład 2:** amerykańska korporacja znana z produkcji półprzewodników, większość laptopów ma jakiś komponent ich produkcji; ok. 21 tys. pracowników; aspiruje do bycia Big Tech i bardzo wzoruje się na tzw. FAANG (“firmy, które chcą być jak Google”); Scrum został wprowadzony głównie jako element wizerunkowy (jakość i postępowość) po przejściu wielu mniejszych firm z branży IT przez korporację, ale zatrudniono ludzi, którzy ten proces wdrazali i mieli przynajmniej pobieżne kompetencje w branży
- **Problem:** Scrum zaimplementowany bardzo “książkowo”, a wręcz odrobinę amatorsko, bo bez przystosowania do istniejących struktur, ale z rozmachem i budżetem; kompletny brak zrozumienia problemów Scrumu w przedsiębiorstwie, w tym skalowania go, co powoduje chaos w koordynacji zespołów pracujących nad różnymi, zależnymi od siebie, modułami jednego produktu; ignorowanie uwag pracowników, nawet na Sprint Retrospective, bo “przecież zapłaciliśmy dużo za ekspertów i pewnie jest OK”
- **Możliwe rozwiązanie:** do tego rozmiaru przedsiębiorstwa nie jest potrzebny tylko Scrum Master, ale ktoś, kto doskonale rozumie Scrum i jego problemy, czyli lider procesu scrumowego czy firma konsultingowa specjalizująca się w coachingu Agile; użycie frameworków skalujących Scrum np. LeSS (do 8 zespołów) lub SAFe (kontrowersyjne podejście do Product Backlog) czy Nexus

# Pewnie w Fortune 100 się udało...

- **Przykład 3:** największa firma transportowa na świecie, z jaskrawym logo; <0,5 miliona pracowników; dyrektor działu zmienia się średnio co 2 lata i żaden z nich jeszcze Scrumu nie dał rady wprowadzić, za to kupiono licencję na Atlassian Jira i Confluence jako “pierwszy krok”, aby zademonstrować przed prezesem jakieś postępy w implementacji
- **Problem:** brak kompetencji na swoim stanowisku pracy, jeśli chodzi o zarządzanie jak i znajomość branży (trudno jest znaleźć pół miliona ludzi po studiach logistycznych, więc firma zatrudnia menadżerów np. po studiach chemicznych); ciągłe opóźnienia i generalnie stresująca natura branży, co powoduje duży mobbing (blame culture) i bardzo dużą rotację pracowników (zdarzały się przypadki zwolnienia po 1-2 dniach pracy); ogromne oczekiwania wobec nowych pracowników, bo opóźnienie jest coraz większe a wyraźnych postępów brak; Scrum jako rozwiązanie wybrane w akcie desperacji i ratowania (się) menadżerów przed ujawnieniem nieprawidłowości i zwolnieniem; jednostronna “kultura feedbacku” wykorzystywana jako wymówka do szybkich zwolnień ludzi wytykających problemy
- **Możliwe rozwiązanie:** zrezygnowanie ze Scrumu, jeśli nie pasuje on do natury naszej branży; podzielenie firmy na mniejsze spółki i zatrudnienie bardziej kompetentnych menadżerów, co spowodowałoby mniejszy stres i więcej chętnych do pracy tam; nie traktowanie Scrumu czy członków zespołu jako wygodnego „kozła ofiarnego” za problemy w firmie, kiedy panuje tam wyraźna korupcja i ogromne problemy kadrowe

# Scrum w innych branżach?

- **Przykład 4:** „niemiecka“ firma motoryzacyjna, znana m.in. z drogich sportowych aut, <40 tys. osób; Scrum wprowadzono jako „innovacyjne“ rozwiązanie problemu poradzenia sobie z terminami premier nowych modeli (w ostatnich latach przez epidemię i problemy z częściami z Chin nie mogli go wykonać w całości)
- **Problem:** brak kompetencji i zrozumienia Scrumu; rozumienie Sprintu jako *work package* w PRINCE2 i przedłużanie go do kilku tygodni „aż zrobicie”; nieefektywne eventy Scrum np. za długie Scrum Daily i ignorowanie ich przez większość zespołu; brak roli Scrum Mastera ani Agile Coach; cięcia kosztów, które powoduje wyższe koszty przez opóźnienia
- **Możliwe rozwiązanie:** zrobienie ze Scrumu ambicji całego przedsiębiorstwa, a nie traktowanie go jako tymczasowego rozwiązania opóźnień związanych z epidemią; zatrudnienie lidera procesu, który pokieruje procesem implementacji Scrumu w firmie lub stwierdzi, że inna metodyka sprawdzi się tu lepiej np. ASPICE; coaching zarządu i prezesa, że warto inwestować w takie rzeczy

# Inne patologie Scrumu

- “My dostosowujemy Scrum do projektu, a nie odwrotnie”
- “Scrum scrumem, ale czemu Maciek nic dzisiaj nie zrobił, przecież nie widzę commitów żadnych, velocity nam spada, a to u nas w KPI jest”
- “Po co nam Scrum Master, on tyle zarabia, a w sumie nic nie robi? Szymon kiedyś pracował w zespole Scrumowym to on będzie nam daily robił”
- “Scrum sobie możecie robić lub nie, ale mi przelew nie dojdzie, jak do końca miesiąca nie będzie skończone, bo obiecałem klientowi, a ja człowiek honoru jestem”

# Podsumowanie i wnioski

- Czy warto robić Scrum jak się nie umie i nie wie jak?
- Czy Scrum jest tani i obniży koszty?
- Czy łatwo zaimplementować Scrum i nie mieć problemów?
- Czy na doktoracie z ekonomii mówią o Agile Scrum?
- Czy Scrum nadaje się do każdej branży?
- Jak można poprawić istniejący, ale kiepski Scrum?
- Czy istnieją dobre implementacje Scrum i kompetentni ludzie?



# Źródła

- Ryan Ripley, Todd Miller; Fixing Your Scrum. Practical Solutions to Common Scrum Problems; 2020, Pragmatic Bookshelf
- <https://stackoverflow.blog/2020/06/29/does-scrum-ruin-great-engineers-or-are-you-doing-it-wrong/>
- Doświadczenia zawodowe autora jako programisty / Scrum Mastera

**Koniec**