

Mariusz NAJWER

## **SCRUM ODPOWIEDZIĄ NA ŻYCIE I CAŁĄ RESZTĘ**

Tekst prezentuje czym jest SCRUM. Omawiam zasady obowiązujące w tym procesie. Tłumacze rolę projektowe: Mistrz Scrum (Scrum Master), Właściciel Zmian (Product Owner), Zespół Deweloperski (Development Team). Przedstawiam wady, zalety i zagrożenia wynikające z podejścia zwinnego w trakcie wytwarzania oprogramowania. Tłumacze dlaczego ten proces jest powszechnym i chętnym wyborem wykorzystywanym podczas prowadzenia projektu. Rozpatruje jakie główne czynniki mają wpływ na efektywną pracę w SCRUM.

### **1. SCRUM**

#### **1.1. DEFINICJA**

SCRUM jest angielskojęzycznym rzeczownikiem, które w tłumaczeniu na język polski oznacza: *młyn, zwarty młyn, ścisk*. Samo słowo jest skrótcem od wyrazu *scrummage* oraz *scrimmage*. W slangu rugbyistów jest to definicja figury taktycznej. Zawodnicy po usłyszeniu słowa *Scrum* od kapitana tworzą uporządkowaną formację przypominającą młyn i próbują przepchnąć piłkę jak najdalej w głąb pola przeciwnika.

SCRUM występuje również w filozofii Agile. Tutaj definicja tego słowa jest już bardziej skomplikowana i wzbudza zawsze wiele kontrowersji. Ponieważ nazwę ukradziono ze słownika sportowego rugbyistów oraz zmieniono znaczenie tego wyrazu. Dodatkowo oliwy do ognia dokłada globalizacja, która powoduje różnice w znaczeniu tego słowa przez różne społeczności. W jednej kulturze słowo takie jak „SCRUM” istnieje od dawna i jest używane na szeroką skalę, a w innej słowo „SCRUM” wchodzi jako neologizm do słownika i tłumaczy się je przez stare słowa. Powoduje to, że tłumaczenie jest nieścisłe i nie oddaje całego sensu. Problem występuje zawsze jeśli tłumaczymy nowe rzeczy w stary sposób. Dlatego poniżej przedstawiam kilka definicji słowa SCRUM, które udało

mi się znaleźć. Można łatwo dostrzec różnorodność w tłumaczeniu tego samego rzeczownika.

1. SCRUM - A framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value.
2. SCRUM - rodzaj metodyki zwinnej wykorzystywany w zarządzaniu projektami IT, opartej na zasadach Agile.
3. SCRUM - jest niezbędną strukturą do zbudowania procesów zarządzania produktem i procesem wytwarzania produktu.
4. SCRUM - iteracyjne i przyrostowe ramy postępowania (ang. framework) zgodne ze Scrum Guide. Może mieć zastosowanie w realizacji projektów w oparciu o metodyki zwinne zgodne z manifestem Agile.

Nie jest łatwo zdefiniować czym jest SCRUM. Dla mnie SCRUM to rodzaj szkieletu pracy ze swoimi luźnymi zasadami, który pomaga osiągnąć cel niskim kosztem przed wyznaczonym terminem. Dla innych jest to coś, co towarzyszy zawsze przy wytwarzaniu oprogramowania. Nieodłączny element który nadaje tempo projektom. Czasami jest kulą u nogi, bo daje wolność w wyborze zasad i przez to przytłacza ogromem możliwości. W dalszej części przybliżę zasady w SCRUM.

## 1.2 JAK GRAĆ W SCRUM?

Empirycznie. Doświadczenie ma większą wartość niż teoria. Próbujemy się adaptować do zmian, żeby uzyskać jak najlepsze rezultaty, zamiast ślepo podążać za tradycjami. Nie stoimy w miejscu. Jeśli wypracowane schematy przestają się sprawdzać natychmiast je zmieniamy. Przywiązujemy większą uwagę do relacji z ludźmi, niż do procesów. W osiągnięciu tych celów ma pomóc podział zespołu na role:

1. Scrum Master - mistrz Scrum, przywódca służebny, pasterz, facylitator. Wspiera zespół swoją wiedzą, lecz nie wtrąca się bezpośrednio w realizację zadań. Pilnuje tempa, dba o komunikację w zespole, usuwa wszystkie kłody spod nóg.
2. Właściciel Zmian (Produktu) - optymalizuje wartość pracy zespołu deweloperskiego, zapewnia przejrzystość wymagań dostarczanych do realizacji. Jest odpowiedzialny za dostarczone zadania. Darzony szacunkiem przez zespół deweloperski.
3. Zespół Deweloperski - samoorganizujący się zespół profesjonalistów, którego celem jest dostarczenie skończonych zadań przed wyznaczonym terminem. Odpowiedzialny za stworzenie „wartości dodanej”. Nikt nie może im narzucać sposobu pracy nad zadaniami, nawet Scrum Master pod warunkiem, że zadania będą zrealizowane na czas.

SCRUM dostarcza też kilka „luźnych” zasad mających na celu poprawę jakości zarządzania projektem. Okres pracy nad zadaniami nazywamy Sprintem. Trwa maksymalnie miesiąc. W tym czasie nie mogą być wprowadzane, żadne zmiany mające wpływ na wydłużenie pracy zespołu. Cele ustalone przez Właściciela Produktu podczas planowania na początku Sprintu nie mogą być obniżone. Dopuszcza się reorganizację założeń pod warunkiem, że główny cel będzie zachowany.

Mistrz Scrum organizuje codzienne spotkania (ufam, ale sprawdzam) trwające maksymalnie 15 minut, by przeprowadzić rekonesans postępu pracy i rozwiązać problemy, które hamują progres. Spotkanie nie ma zdefiniowanej formy. Może być organizowane twarzą w twarz, internetowo, a nawet telefonicznie. Często wykorzystuje się pytania pomocnicze, mające na celu pomóc trzymać się planu podczas rozmowy. Musi być treściwo i krótko. Do szczegółowego omówienia problemów narastających na Sprint używa się innego wydarzenia – „Scrum of Scrums”. Poniżej prezentuje opcjonalne, domyślne pytania używane w codziennym Scrum:

1. Co zrobiłem wczoraj, co pomogło Zespołowi Deweloperskiemu przybliżyć się do osiągnięcia Celu Sprintu?
2. Co zrobię dzisiaj, co pomoże Zespołowi Deweloperskiemu przybliżyć się do osiągnięcia Celu Sprintu?
3. Czy widzę jakiegokolwiek przeszkody mogące uniemożliwić mi lub Zespołowi Deweloperskiemu osiągnięcie Celu Sprintu?

Pod koniec każdego Sprintu odbywa się przegląd Sprintu (retrospekcja, retrospektywa). Zespół informuje o napotkanych problemach oraz w jaki sposób zostały rozwiązane. Redefiniuje się cele uwzględniając sytuację rynkową. Wstępnie planuje się pracę na bliższą przyszłość, poprzez aktualizację statusów zadań. Wybacz się drobne potknięcia przez zespół, ale oczekuje się działającej części systemu. Przyrost (suma zadań ukończonych) musi być dodatni. Idealny Sprint kończy się zrealizowaniem wszystkich zadań (jednorozec - rzadki ze względu na chaotyczność projektową).

## 2. EFEKTYWNA PRACA W ZESPOLE

Najlepszym motorem napędowym dla pracownika są pieniądze. Tyle i aż tyle. Nie ma lepszego motywatora. Wyrafinowane sztuczki menadżerskie przestają działać, gdy pracownik wie, że może dostać lepszą pensję od konkurencji. SCRUM nie jest w stanie poprawić satysfakcji z pracy, lecz potrafi uczynić pracę lżejszą. Podejście adaptacyjne sprawia, iż reakcja na zmianę jest krótsza, niż przy tradycyjnym modelu projektowym. Klient jest w stanie na bieżąco monitorować postęp w projekcie i nanosić zmiany, zamiast czekać na finałową wersję. Zdecydowanie lepiej modyfikować małe rzeczy, niż skomplikowane,

duże procesy, w których każda zmiana może mieć wpływa na pozostałe części. Wprowadzenie drobnej zmiany w złożonym systemie może być uciążliwe lub nawet nie możliwe. Klient jest niewidzialnym członkiem zespołu, ponieważ cały czas czuć jego oddech na plecach. Nie zawsze wie czego chce. Chlebem powszednim jest sytuacja, w której zmienia się tę samą część aplikacji nawet kilkanaście razy, bo wizja projektu zmienia się z każdym dniem. Prawdę mówiąc klienci nigdy nie wiedzą czego chcą.

Ludzie ponad procesami. Interakcje z ludźmi sprawiają, że zdecydowanie częściej mamy kreatywniejsze pomysły na rozwiązanie problemu. Kontakt z drugą osobą poprawia nasze samopoczucie i redukuje stres. Postęp istnieje tylko przez rozmowę, czy nawet konflikt z drugą osobą. Odgradzanie się od ludzi zazwyczaj prowadzi do wydłużenia czasu potrzebnego na ukończenie zadania. Ludzie wiedzą zdecydowanie więcej, niż jest w dokumentacji i chętnie dzielą się tą wiedzą. Nie zmienia to faktu, że musimy całkowicie zrezygnować z pisemnej wiedzy. Dobry plan i jasno sprecyzowane wymagania potrafią dać niezłego „kopa” na początku projektu. Stworzenie takiego planu jest czasochłonnym zadaniem, bo przelanie na papier oczekiwania klienta jest prawdziwą sztuką. Nie dość, że musimy zrozumieć cały proces, to jeszcze należy go umieć wytłumaczyć. Bardzo często przy tworzeniu takiej instrukcji trzeba dodać coś od siebie, bo klientowi tylko wydaje się, że to co trzeba zrobić jest zgodne ze sztuką. Piszac wymagania trzeba też wejść w buty czytającego i zastanawiać się, czy czytający będzie wiedział o czym tak naprawdę jest dokument. Dobrze napisaną instrukcję wyróżnia lakoniczność i uczucie, że piszący wiedział co napisał. Można to z łatwością zauważyć.

SCRUM sprawdza się przede wszystkim wśród wszechstronnych osób, którzy nie boją się zmian. Współcześnie raczej stawiamy na indywidualności oraz konkretne specjalizacji. Bardzo często profesjonaliści zamykają się w jednym temacie. Czują opór do zmian i nieszablonowego podejścia. Wolą spokój kosztem wysiłku. Sprawia to, że wpadają do bezpiecznego pudełka w którym jest mniej bodźców pobudzających. Rozwijają się wolniej lub wcale. SCRUM bardziej ceni osoby o umiejętnościach ciut powyżej przeciętnych, niż jednostki wybitne w wąskim kręgu zainteresowań w teoretycznej dziedzinie. Specjalista jest w stanie zrobić tylko jedną rzecz, z dużą dokładnością, a praktyk robi kilka rzeczy z drobnymi błędami, które są akceptowalne, bo często czas realizacji ceni się bardziej niż jakość. Nie zmienia to faktu, że wiedza specjalisty jest niesamowicie użyteczna i pozwala przenosić góry. Tak naprawdę wszystko zależy od specyfiki projektu.

Największą wadą SCRUM jest brak jasno sprecyzowanych zasad, które mówią jak należy kierować pracą w zespole, żeby było dobrze. Scrum Master nie jest dyrygentem. Nie ma żadnej władzy nad tym jak ma grać zespół. Jego zadaniem jest tylko pilnowanie aby grana melodia przez zespół projektowy była przyjemna dla ucha. Jak to zrobić skoro nie można narzucić schematu pracy? Ten rodzaj wolności projektowej jest niezwykle trudny, bo wymaga zaufania do pracowników, gdyż to oni odpowiadają za dostarczony

produkt. Odpowiedzialność zbiorowa jest ryzykowna i niesprawiedliwa. Jednak z drugiej strony gdy pozwalamy kierować zadaniem bezpośrednio pracownikowi pobudzamy jego kreatywność. Jest szansa, że wymyśli rozwiązanie lepsze niż narzucone i doprowadzi do innowacji. Jest to jeden ze sposobu, żeby wyhodować innowację w zespole, jednak nie zawsze przynosi rezultaty od razu, zazwyczaj wymaga to dłuższej chwili.

## PODSUMOWANIE

SCRUM jest procesem pozwalającym zarządzać pracą w zespole projektowym ustawionym na konkretny cel. Najczęściej stosuje się go podczas wytwarzania oprogramowania przez programistów. Nie narzuca sztywnych ram postępowania, ale oferuje wskazówki, które mogą ułatwić pracę. Wykorzystuje podejście adaptacyjne, przez co klient bierze czynny udział w projekcie. Z powodzeniem można go stosować do zarządzania projektami na odległość, kiedy członkowie zespołu znajdują się w różnych miejscach na Świecie. Ceni bardziej interakcję między ludźmi, niż proces. Odrzuca podejście polegające na sztywnym trzymaniu się planu, natomiast ceni zmiany i innowacje. Wychodzi z założenia, że zmiany są czymś naturalnym i koniecznym do rozwoju. Największą zaletą SCRUM jest to, że daje możliwość wprowadzenia natychmiastowej zmiany zgłoszonej przez klienta. Wadą jest wolność wyboru dotycząca sposobu realizacji zadania. W Świecie norm i narzuconych form postępowania budzi zdziwienie, że to pracownik decyduje w większej części jak ma wykonać zadanie.

## LITERATURA

- [1] <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Polish.pdf>, 10.2020
- [2] <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>, 10.2020
- [3] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka\\_SCRUM](https://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_SCRUM), 10.2020
- [4] Schwaber, J. Sutherland, (2013), "The Scrum Guide™, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game"
- [5] M. Ćwiklicki, Scrum - nowa metoda zarządzania złożonymi projektami, "Przegląd Organizacji", 2010 nr 4
- [6] K. S. Rubin, (2013), "Scrum Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile", Helion
- [7] J. Sutherland, (2004), "Agile Development: Lessons Learned from the First Scrum"
- [8] M. Ćwiklicki, T. Włodarek, Metodyka Scrum w świetle badań, "Nauka i Gospodarka", 2010, n
- [9] J. Werewka, M. Turek, T. Włodarek, Systematyczny opis metodyki Scrum dla zespołów projektowych, "Studia Informatica", 2012 nr 1
- [10] B. Wachnik, (2016), Agile Methodology as a tool for reducing information asymmetry in the implementation of it projects completed on the basis of the outsourcing strategy, "Information Systems in Management", 2016 nr 3