

## SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – ADAPTACJA

*„Jeśli inspektor stwierdzi na podstawie przeprowadzonej kontroli, że jeden lub więcej aspektów procesu nie spełnia kryteriów dopuszczalności, i że produkt powstały w wyniku tego procesu będzie nieakceptowalny, musi dostosować proces lub materiał wejściowy podlegający temu procesowi. Dostosowanie to powinno nastąpić jak najszybciej, aby zminimalizować dalsze odchylenia.”*

*Ken Schwaber, Jeff Sutherland „Scrum Guide”*

Adaptacja to jeden z filarów metodyki Scrum. Zakłada, że każde odchylenie od prawidłowego przebiegu procesu będzie wychwycone i w sposób najlepszy z możliwych poprawione. Adaptacyjność w tej metodyce jest jednym z najważniejszych elementów zapewnienia powodzenia realizacji projektu. Ma ona bowiem na etapie wykrycia problemu wprowadzić środki zaradcze, aby problem nie sprawił, że projekt wymknie się spod kontroli. W metodyce tej kładzie się bowiem nacisk na jak najszybsze wykrycie problemu, szybkie znalezienie jego rozwiązania i niezwłoczne dostosowanie procesu realizacji projektu do nowych warunków. Jest to jedno z istotniejszych założeń metodyki, które pozwala wyróżnić ją spośród innych metodyk, szczególnie tych tradycyjnych.

Adaptacja to tak naprawdę polityka wprowadzania zmian oraz polityka zarządzania ryzykami. Proces adaptacji utożsamić można z tymi dwoma tradycyjnymi elementami zarządzania projektem, gdyż w zasadzie ma on zaimplementować zarówno zmiany wynikające z ryzyka, jak i zmiany wynikające z wpływu otoczenia na realizowany projekt. To co odróżnia adaptację od tych dwóch polityk, to fakt, że adaptacja jest integralną częścią zarządzania projektem metodykami lekkimi. W przypadku metodyki Scrum jest on zintegrowany z każdym procesem planowania i kontroli, jakie zachodzą podczas realizacji projektu. Zmian zachodzących w trakcie realizacji projektu jest zazwyczaj mnóstwo, a ich liczba rośnie wraz ze wzrostem czasu trwania projektu i jego złożoności. Zmiany te mogą dotyczyć praktycznie każdego elementu, jaki składa się na projekt, od harmonogramu i kosztorysu, na jakości i zakresie projektu kończąc. Wiadomym jest, że im dłuższa perspektywa planowania, tym planowanie jest obciążone większym ryzykiem niepowodzenia. Metodyka Scrum skraca większość procesów planistycznych, ustalając minimalny okres planistyczny na jedną iterację. Ze skróceniem okresu planowania wiąże się także zwiększenie częstotliwości kontroli i ewentualnie wprowadzania wymaganych zmian.

W procesie adaptacji ważną rolę odgrywa klient. Jest on bowiem głównym inicjatorem zmian wynikających ze zmiennego otoczenia. W przypadku rozwiązań pudełkowych można pokusić się o stwierdzenie, że jest on głównym inicjatorem tych zmian. Oczywiście klient o wielu zmianach, głównie tych technicznych, nie ma pojęcia. Jednak jest on papierkiem lakmusowym, który informuje projektantów, czy zmiany idą w dobrym kierunku. W przypadku zmian funkcjonalnych to klient decyduje o ostatecznym kształcie produktu finalnego. Powierzenie klientowi misji inicjowania zmian adaptacyjnych w projekcie jest dosyć ryzykowne. Niech obrazem będzie sytuacja, z jaką miałem do czynienia jakiś czas temu. Klientem, z którym współpracowałem, była jedna z dużych firm śląskich. Zamówiła ona pewien prosty, w pierwotnej wersji, moduł raportujący. W związku z tym, że moduł miał być prosty, takie też były założenia co do zakresu zadań w projekcie. Do tego dopasowany był harmonogram prac i kosztorys. Prostota tych założeń sprawiła, że możliwości interpretacyjne zakresu projektu ze strony klienta były bardzo duże. Jednoiteracyjny projekt był doprecyzowywany przez

kolejne cztery iteracje. Wynikiem tego było dostarczenie pierwotnie założonego produktu finalnego, jednak czterokrotny brak akceptacji wyników iteracji wydłużył znacznie harmonogram i zwiększył znacząco koszty. Po projekcie pozostało pytanie, w którym momencie popełniony został błąd i jak w przyszłości zaradzić takim sytuacjom.

Analizując przyczyny zaistniałej sytuacji warto zastanowić się nad dwoma sprawami. Po pierwsze jak można wyegzekwować od klienta szczegółowy zakres prac w projekcie, po drugie jak określić z klientem kryteria dopuszczalności. Dla klienta bowiem sytuacja, w której ma możliwość wprowadzania zmian w trakcie realizacji projektu jest dosyć komfortowa. Klient będzie robił wszystko, co w jego mocy, aby jak najwięcej dostać w ramach określonej kwoty pieniężnej i w określonym czasie. W większości przypadków klient znajduje się w pozycji uprzywilejowanej wobec realizującego projekt. Oczywiście jest także, że odbiorca nie odpuści w sytuacji, gdy ma przewagę i będzie się starał postawić na swoim.

Wracając do postawionego wcześniej pytania, warto zastanowić się, czy klient jest w stanie przygotować szczegółowy zakres projektu. Wydaje się to bardzo wątpliwe. Z dwóch powodów – dla klienta jest wygodne, aby potrzeby przedstawić jak najbardziej ogólnie i pozostawić sobie możliwość weryfikowania w trakcie realizacji swoich wymagań. Z drugiej strony klient nie zawsze ma wiedzę, jak we wszystkich szczegółach ma wyglądać produkt finalny, nie jest także w stanie przewidzieć wszystkich elementów, jakie powinny go tworzyć. Są oczywiście projekty, które wymagają na etapie planowania dużej szczegółowości, aby w ogóle rozpocząć ich realizację. Jest jednak wiele projektów, przede wszystkim marketingowych i informatycznych, na które wpływ zmian otoczenia jest znaczący i od nich uzależnia się wprowadzanie zmian w trakcie trwania takiego projektu.

Metodyka Scrum w aspekcie adaptacji projektu do zmieniających się warunków otoczenia wychodzi do klienta z otwartymi rękami. W zespole scrumowym jest miejsce dla przedstawiciela klienta, pełniącego rolę właściciela produktu. W ramach swoich obowiązków właściciel produktu decyduje o wszystkich zadaniach, jakie realizuje zespół, tworzy kryterium ukończenia, zarządza rejestrami zadaniowymi dla iteracji oraz wydania. Będąc członkiem zespołu ma wgląd w postęp prac w iteracji oraz ma możliwość natychmiastowej reakcji na pojawiające się problemy. Współpracując ze Scrum Masterem współdecyduje o przebiegu każdej iteracji. Na koniec każdej iteracji uczestniczy w prezentacji produktu i decyduje o akceptacji dotychczasowych prac zespołu scrumowego. Klient ma pełne wsparcie całego zespołu, który powinien być tak zbudowany, aby mógł zrealizować każdą z funkcjonalności wymaganych do stworzenia produktu końcowego. Tak więc klient aktywnie wpływa na przebieg realizacji projektu.

Stosując metodykę Scrum warto zastanowić się nad wprowadzeniem pewnych ram, określających granice, w jakich klient może ingerować w projekt. Choć kłóci się to z założeniami metodyki, klient też oczekuje, że zostaną mu przedstawione pewne ograniczenia, w ramach których będzie mógł swobodnie operować. Może to wydawać się dziwne, ale każdy potrzebuje czegoś takiego. Niejednokrotnie uczestnicząc w spotkaniach z klientami spotykałem się z sytuacją, w której przedstawiciel działu informatycznego musiał tłumaczyć ludziom, dla których przeznaczony był system informatyczny, że owszem uwzględni ich postulaty, ale nie przy okazji tych negocjacji, bo one dotyczą zupełnie innych rzeczy. Może warto byłoby także w trakcie stosowania metodyki Scrum stworzyć takie ograniczenia, jeżeli nie formalne, to przynajmniej na poziomie dżentelmeńskiej

umowy w ramach zespołu scrumowego. Na pewno wyjdzie to na dobre obydwu stronom realizowanego projektu.