

SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – ZESPÓŁ

"Zespoły programistów w czasie każdego Sprintu przetwarzają rejestr produktowy w kolejne przyrosty potencjalnie zdanej do wydania funkcjonalności. Zespoły są interdyscyplinarne (międzyfunkcyjne); członkowie Zespołu muszą posiadać wszystkie umiejętności potrzebne do wytworzenia kolejnego przyrostu produktu. Często członkowie Zespołu posiadają wyspecjalizowane umiejętności, na przykład: programowanie, kontrola jakości, analiza biznesowa, architektura, projektowanie interfejsu użytkownika, czy zarządzanie bazami danych. Jednak podstawowa umiejętność, czyli wspólna dla wszystkich członków Zespołu umiejętność zespołowego podejmowania zobowiązania i przekształcania wymagań w używalny produkt, jest ważniejsza od specyficznych umiejętności członków Zespołu."

Ken Schwaber, Jeff Sutherland "Scrum Guide"

Zespół. Czy dla klienta jest ważne, kto robi oprogramowanie, z którego będzie korzystał? Pewnie nie, klientowi chodzi głównie o to, żeby działało zgodnie z oczekiwaniami. Przy stosowaniu metodyki SCRUM sytuacja musi nieco się zmienić. Klient powinien stać się integralną częścią zespołu. Powinien być tym, który zarządzając rejestrem produktowym tak naprawdę zarządza pracą scrumowego zespołu. Można się nie zgodzić z tym stwierdzeniem, zakładając że to Mistrz Scruma wraz z programistami kieruje projektem. Rola klienta wcielającego się we Właściciela Produktu jest często marginalizowana. Dzieje się tak dlatego, że klient nie jest programistą i nie nadaje na tych samych falach co pozostali członkowie zespołu. Nie można jednak podważyć faktu, że to od klienta i jego postawy zależy w największym stopniu powodzenie realizowanego projektu.

Metodyka SCRUM wychodzi naprzeciw jednemu z największych problemów, jakie pojawiają się podczas tworzenia systemów komputerowych. Brak wzajemnego zrozumienia pomiędzy dwoma stronami uczestniczącymi w tym procesie, czyli dostawcy i odbiorcy tego oprogramowania, jest bardzo często powodem niepowodzenia realizacji projektów informatycznych. Jeżeli prześledzi się projekty, które zakończyły się sukcesem, a także skonfrontuje je z zakończonymi porażką, niejednokrotnie zauważy się, że przyczyną porażki jest sztywne stanowisko każdej ze stron. Klient uważa, że należy mu się to, czego oczekuje od początku realizacji projektu, firma informatyczna kurczowo trzyma się założeń. Dobrym rozwiązaniem jest „zmiękczenie” stanowiska każdej ze stron, a takie zadanie stawia przed sobą SCRUM. Pokazując, jak myśli i pracuje druga strona, sprawia że z psychologicznego punktu widzenia staje się ona mniej anonimowa, a przez to lepiej rozumiana.

Ideą tworzenia scrumowego zespołu jest maksymalna samowystarczalność. Zespół powinien zarówno objąć aspekt techniczny, jak i biznesowy. Do projektu powinien podejść od strony użytkowej, jak i od strony programistycznej. Nie ma znaczenia, czy zespół będzie składał się z trzech, pięciu, siedmiu czy dziewięciu osób. W swoim składzie powinien mieć specjalistów z każdej dziedziny, jaką porusza projekt. Oczywiście może to być niewykonalne lub niepotrzebne, można przytoczyć wiele przykładów, gdy pomoc specjalisty jakiejś dziedziny będzie epizodem w prowadzonym projekcie. Niemniej dążenie do takiej sytuacji jest wskazane. Idea scrumowa wymaga także wiele od klienta. Można powiedzieć, że wymaga, bo bez klienta nie byłby to już SCRUM. Jego przedstawiciel powinien zespołowi zapewnić wiedzę i doświadczenie związane z aspektem biznesowo-użytkowym.

Może to zrobić jeden przedstawiciel pełniący rolę Właściciela produktu, może to być dodatkowo także analityk biznesowy bądź tester.

Właśnie, czy klient może mieć więcej niż jednego przedstawiciela w zespole scrumowym? Choć nigdzie nie jest napisane, że nie może, praktyka raczej ogranicza liczbę przedstawicieli klienta do jednego lub wręcz deleguje członka zespołu do kontaktu z klientem bez wprowadzania jego przedstawiciela do zespołu. Rozważając za i przeciw uczestnictwu klienta w zespole scrumowym warto zwrócić uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze jest to komunikacja, po drugie wiedza ekspercka. Lepiej mieć koło siebie osobę, z którą się współpracuje i uzyskiwać potrzebne informacje w momencie, gdy są niezbędne. Każdy inny kanał komunikacyjny niż bezpośrednia rozmowa generuje problemy w postaci straty czasu lub przekształcenia komunikatu wyjściowego. Pojawia się wtedy efekt „głuchego telefonu”. Warto mieć także koło siebie kogoś, kto wie jak powinno działać tworzone przez zespół oprogramowanie od strony użytkowej. Kogoś, kto wytłumaczy, jakie procesy zachodzą w rzeczywistym świecie, a które nasze oprogramowanie ma symulować lub wspomagać. Bo nawet najlepszy programista nie jest w stanie zaproponować rozwiązania, gdy nie czuje odpowiadającego mu procesu. Powyższe wydaje się być niepodważalnym, kwestią sporną jest ilość takich osób w zespole.

Przy doborze osób do zespołu scrumowego ważne jest, aby jako całość posiadał on pełen zakres kompetencji, potrzebny do realizacji projektu. Biorąc pod uwagę wzajemne uzupełnianie się członków zespołu, przedstawiciel klienta wnosi wiedzę biznesową, zaś przedstawiciele firmy informatycznej wiedzę techniczną. Wspólna praca pozwoli każdej ze stron rozwijać się w zakresie, jaki reprezentuje druga część zespołu. Dla przedstawiciela klienta współuczestniczenie w pracach wszechstronnego zespołu jest na pewno pozytywnym elementem rozwoju kariery zawodowej, gdyż poszerza jego horyzonty o czasami odległe od jego wykształcenia doświadczenie. Wykonując swoje obowiązki, w szczególności tworzenie opowieści oraz definiowanie dla nich kryteriów gotowości oraz wykonania, Właściciel produktu powinien ściśle współpracować z członkami zespołu, zajmującymi się analizą i projektowaniem systemów informatycznych. W tym momencie dochodzi do wzajemnej wymiany doświadczeń, poszerzania wiedzy, a przede wszystkim usprawnienia pracy zespołu. W przypadku, gdy do zespołu, poza Właścicielem produktu, dołączymy także analityka będącego przedstawicielem klienta, wzajemne relacje zostaną przesunięte na styk analizy i projektowania. Zawsze jednak będzie miejsce, w którym obydwie strony, poprzez wzajemne kontakty, będą odnosiły korzyści z pracy zespołu.

Włączenie przedstawiciela klienta do zespołu, a nie pozostawienie go poza nim, jest dla firmy realizującej dany projekt pewnego rodzaju furtką, zabezpieczeniem przed niepowodzeniem. Metodyka SCRUM wychodzi bowiem z założenia o zbiorowej odpowiedzialności za realizację kolejnych iteracji, jaka ciąży na zespole. Zobowiązanie podjęte przez zespół powinno być respektowane przez ten zespół w całości. Nie można dopuścić do sytuacji, w której ktoś „wycofuje się” z podjętego wcześniej zobowiązania poprzez zrzucanie odpowiedzialności na pozostałych członków zespołu. Mając na uwadze powyższe założenie, także klient ponosi odpowiedzialność za powodzenie realizacji projektu. Jeżeli więc klient ponosi odpowiedzialność, nie może wykazywać postawy roszczeniowej wobec firmy informatycznej. Z punktu widzenia klienta jest to bardzo niebezpieczny precedens, którego konsekwencje mogą być dla niego bardzo poważne.