

SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – PRZEJRZYŚĆ

"Wszystkie istotne aspekty procesu muszą być widoczne dla osób odpowiedzialnych za osiągnięte rezultaty. Reguła przejrzystości wymaga, by aspekty te były opisane powszechnie znanymi standardami tak, aby wszyscy obserwatorzy mieli to samo rozumienie tego, co podlega obserwacji. "

Ken Schwaber, Jeff Sutherland "Scrum Guide"

Jak pokazała niedawno dyskusja, jaka toczyła się na jednym z forów internetowych, klientów chcących wiedzieć o projekcie jak najwięcej było tyle samo, ilu takich, którzy zainteresowani są tylko wynikiem ostatecznym. Dyskusja pokazała, że klienci mają różne oczekiwania wobec firmy realizującej projekt. Choć sama dyskusja wyszła od tego, czy klient chciałby wiedzieć, jaką metodyką prowadzony jest jego projekt, pokazała, iż każdy aspekt projektu może być tak samo oceniany. Nie ma tutaj znaczenia, czy będzie to metodyka czy np. skład zespołu deweloperskiego.

Powyższe pokazuje, że nie zawsze klient chce być wtajemniczany w rzeczy, które go nie interesują, na które nie ma czasu lub nie ma po prostu wystarczającej wiedzy. Zleca projekt i oczekuje wyników. Gdyby miał czas i wiedzę, może osobiście prowadziłby ten projekt, angażując jedynie deweloperów, a nie cały zespół projektowy. Odpowiednio podpisana umowa z firmą informatyczną ma odciążyć klienta od odpowiedzialności za projekt, a nie uczynić współodpowiedzialnym. Konstrukcja Scruma nie pozwala na to stuprocentowo. Dzięki włączeniu w projekt klienta, pod postacią Właściciela produktu, niejako czyni go współodpowiedzialnym za ten projekt.

Abstrahując od współodpowiedzialności klienta, reguła przejrzystości jest na pewno jest bardzo dobrym rozwiązaniem. Zarówno dla odpowiedzialnych poza zespołem scrumowym, jak i dla samego zespołu scrumowego. Jest ku temu kilka przesłanek. Po pierwsze, osoby nie będące członkami zespołu nie muszą dopytywać się o różne aspekty. Po drugie, nie ma podejrzeń, że coś jest ukrywane przez zespół, nie wszystko jest mówione. Po trzecie, każda nowa osoba związana z projektem nie musi być „wdrażana” w projekt, może być jedynie zaznajomiona z przejrzystym opisem tego projektu. Po czwarte, bardzo łatwo zniwelować negatywne skutki ewentualnej fluktuacji w zespole scrumowym, każdy nowy człowiek szybko będzie mógł w niego „wejść”. Po piąte, dobrze i przejrzysto udokumentowany projekt może być bardzo przydatnym odniesieniem w przyszłości, gdy będziemy chcieli analizować dane historyczne. Można jeszcze doszukać się kilku innych przesłanek, które tylko potwierdzą nasze przekonanie.

Tym razem nie doszukiwałbym się, nawet pomimo przytoczonego na początku przykładu, jakiegoś negatywnego wpływu ze strony klienta. Wychodząc w rozpatrywaniu tego wątku od przykładu, można uznać, że dla pewnej grupy klientów, może nawet większości, zbyt duża wiedza na temat przebiegu projektu będzie niemile widziana. Lepiej schować głowę w piasek i na końcu rozliczyć zleceniobiorcę z wykonania projektu, wyciągając na pierwszy plan punkty o karach umownych za jego niewykonanie zgodnie z założeniami. Dobrze prowadzona dokumentacja projektowa jest dla nich zagrożeniem, a gdy na każdym spotkaniu podsumowującym iterację dostaną ją do ręki, nie będą mogli powiedzieć – ja nic nie wiedziałem.

Warto rozpatrzyć ten aspekt metodyki Scrum od strony klienta świadomego. Świadomy klient będzie przede wszystkim otwarty na zleceniobiorcę, będzie przygotowany na współpracę przy projekcie.

Współpracę polegającą na wsparciu w sytuacjach kryzysowych, wspólnym poszukiwaniu rozwiązania pojawiających się ryzyk, akceptacji zmian, gdy są nieuniknione. Nie ma bowiem niczego gorszego, niż klient, który nie wie czego do końca chce, nie chce współpracować przy doprecyzowaniu szczegółów i na końcu wymaga efektu zgodnego z umową. W większości przypadków projekt taki jest skazany na porażkę już na samym starcie. Tylko czy zleceniobiorca jest w stanie przewidzieć, jak będzie zachowywał się klient?

Rozpatrując sytuację od strony zespołu scrumowego, ważne jest odpowiednie prowadzenie dokumentacji, ponieważ w każdej chwili może pojawić się nowy członek zespołu. I nie ma znaczenia, czy nowym człowiekiem w zespole będzie programista, analityk, czy będzie to Właściciel produktu. Każdy z tych ludzi potrzebuje odpowiednio dużo czasu, aby stać się pełnoprawnym i współodpowiedzialnym za efekty członkiem zespołu. O ile programista czy analityk szybko znajdzie wspólny język z kolegami, o tyle wielką niewiadomą zawsze jest przedstawiciel klienta. Bo tak naprawdę nie wiemy z kim mamy do czynienia. Czy będzie to osoba z łapanki, która została oddelegowana do zespołu, bo nikt inny nie chciał. Czy będzie to bardzo dobry informatyk, ale zupełnie nie znający się na dziedzinie projektu. Czy w końcu będzie to młody pracownik, który dzięki projektowi chce się wybić i pokazać, co może zaoferować swojej firmie. Bez względu na to, która z wymienionych charakterystyk opisuje nowego członka zespołu, musi on zapoznać się z wszystkimi aspektami projektu.

Wypadałoby się jeszcze zastanowić nad jednym aspektem przejrzystości, o którym zostało tutaj wspomniane, a mianowicie dobrze prowadzonej dokumentacji. Sama reguła przejrzystości stawia pewne wymaganie – zastosowanie ogólnie akceptowanego standardu. Pojawia się pytanie, czy standardu biznesowego czy może technicznego. Obserwatorzy zewnętrzni będą pewnie oczekiwali bardzo dobrej dokumentacji biznesowej, obserwatorzy wewnętrzni natomiast dobrze prowadzonej dokumentacji technicznej. Czy da się prowadzić równoległe dokumentację biznesową i techniczną? Czy może trzeba wybrać jedną z nich kosztem zaniedbania drugiej? Co w trakcie prowadzenia projektu jest ważniejsze – biznes czy technika? Dylemat, który może położyć całe podejście do reguły przejrzystości.

Odnosząc się do podwalin, na jakich powstał Scrum, czyli Manifestu Zwinnego Tworzenia Oprogramowania, działające oprogramowanie jest ważniejsze od obszernej dokumentacji. Klient ma oceniać postępy prac po otrzymanym po każdej iteracji oprogramowaniu, nie zaś na podstawie dokumentacji. Oczywiście jest to zalecenie dla twórców stosujących zwinne metodyki tworzenia oprogramowania, nie zaś sztywna wytyczna. Nie zmienia to faktu, że można tworzyć oprogramowanie i dobrą do niego dokumentację. Nie rozwiązuje to jednak problemu wyboru między dokumentacją techniczną a biznesową. Czyli najlepiej znaleźć rozwiązanie kompromisowe.

Takim rozwiązaniem kompromisowym mogą być narzędzia, jakimi posługuje się zespół scrumowy. Wykorzystanie rejestrów produktu i Sprintu, umieszczanych na odpowiednich tablicach w widocznym dla wszystkich miejscu, może być standardem czytelnym dla każdego. Lista zadań do zrobienia wraz z ilością czasu, jakiego wymaga od zespołu, lista zadań zrobionych oraz lista tych zadań, którymi się obecnie zajmujemy. Wykresy wypalania wydania oraz Sprintu. Te właśnie narzędzia, w sposób najbardziej czytelny i najbliższy metodyce Scrum, gwarantują zespołowi scrumowemu zachowanie reguły przejrzystości.