

SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – INSPEKCJA

"Osoby wykorzystujące Scruma muszą poddawać częstej inspekcji scrumowe artefakty, którymi się posługują oraz postępy na drodze do realizacji celu tak, by wykrywać niepożądane odstępstwa. Inspekcja nie powinna jednak być zbyt częsta, aby nie stanowiła przeszkody w wykonywaniu pracy. Inspekcje przynoszą najwięcej korzyści, gdy są sumiennie przeprowadzane przez wykwalifikowanych inspektorów, bezpośrednio w miejscu, w którym wykonywana jest praca. "

Ken Schwaber, Jeff Sutherland „Scrum Guide”

Jednym z filarów metodyki SCRUM jest inspekcja, wcześniej określana jako kontrola. Słownictwo tutaj nie jest najważniejsze, gdyż istota jest w tym wypadku taka sama. Trzeba jak najwięcej wiedzieć o procesach zachodzących w projekcie, aby reagować w odpowiedni sposób na ewentualne problemy. Są jednak dwa założenia do prawidłowego wykonywania inspekcji, powinna być dyskretna oraz fachowa.

Nie chciałbym być złym prorokiem, ale większość klientów powie, że nie są specjalistami więc nie mogą dyskretnie i fachowo przeprowadzić kontroli. Niech zrobi to fachowiec z firmy informatycznej. Można się zgodzić z tym poglądem bądź starać się go negocjować, faktem jest, że w większości przypadków będzie to słuszne. Większość przyszłych użytkowników systemów informatycznych poznaje swoje narzędzia dopiero w trakcie testów odbiorczych, szkoleń i użytkowania, nie jest więc w stanie ocenić jakości oprogramowania w trakcie jego tworzenia. Dlatego lepiej, aby usunęli się w cień i pozwolili pracować specjalistom. Podejście bardzo wygodne, jednak kłójące się z ideą metodyki.

Odchodząc na chwilę od projektów teleinformatycznych, prowadzonych zgodnie z metodyką Scrum, także w przypadku innych projektów może być problem w prawidłowej inspekcji postępów. Można to wytłumaczyć na przykładzie projektu kampanii marketingowej, którą z powodzeniem można prowadzić zgodnie z założeniami metodyki. Dobrze przygotowana i przeprowadzona kampania korzysta z kilku kanałów komunikacyjnych, posiłkując się różnymi narzędziami. W początkowej fazie kampanii będziemy mieli do czynienia z tworzeniem materiałów marketingowych, w kolejnej z dopasowywaniem kanałów komunikacyjnych, dopiero w końcowej fazie łączy się to wszystko w jedną całość. Jakość kampanii możemy ocenić dopiero w końcowej fazie, a tak naprawdę po jej przeprowadzeniu i przeliczeniu pewnych wartości finansowych. Powstaje pytanie, inspekcji czego może klient dokonać w trakcie kolejnych iteracji? Czy tylko będzie to terminowe wykonywanie kolejnych zadań?

Wbrew pozorom, Scrum daje klientowi kilka narzędzi, dzięki którym może on dyskretnie i merytorycznie dokonywać okresowych inspekcji. Najlepszym narzędziem, jeszcze niedawno, były wykresy wypalania. Obecnie nie są uwzględniane wśród kluczowych elementów metodyki, zawartych w "Przewodniku po Scrumie". Wykresy te pozwalały nam na zobrazowanie postępu prac, pokazywały co zrobione zostało, a czego nie zrobiono, zarówno na poziomie Sprintu, jak i wydania. Warto dla dobrej współpracy z klientem wrócić do stosowania tego narzędzia. Drugim wartym wspomnienia narzędziem, wykorzystywanym w codziennej pracy przez zespół scrumowy, a także pomocnym w przeprowadzaniu inspekcji, jest scrumowa tablica. Jest to miejsce, w którym na bieżąco widać co się dzieje w danym Sprincie, co jest aktualnie robione, co zostało zrobione, a czego jeszcze zespół nie

zrobił. Obydwa narzędzia nie pozwolą nam jednak na bezpośrednią ocenę jakości pracy, a jedynie na ocenę postępu realizacji projektu.

Osobnym elementem Scruma, który pozwala nam na inspekcję, jest prezentacja efektów pracy w danym Sprincie klientowi oraz zespołowi zarządzającemu projektem. Podczas tego spotkania można ocenić nie tylko ilość, ale także jakość wykonanej pracy. Oczywiście, można założyć, iż jakość każdego z zadań pośrednio potwierdza fakt zakończenia jego wykonywania zgodnie z Definition of Done. Jednak konieczne jest potwierdzenie jakości wszystkich zadań łącznie, czego można dokonać jedynie podczas całościowej prezentacji dodanej w iteracji funkcjonalności. Minusem takiego spotkania jest fakt, że jeżeli pojawią się na nim jakieś problemy, z naprawą może być dużo trudniej niż podczas inspekcji bieżącej prac.

Metodyka Scrum daje klientowi narzędzia kontrolne, nie może jednak zmusić klienta do przeprowadzania kontroli. Klient sam musi tego chcieć, powinien z własnej inicjatywy wykonać pewne działania, które wynikają z uprzywilejowanej roli w projekcie. Nikt nie lubi być kontrolowany, dlatego zespół scrumowy nie ułatwi mu tego zadania. Nie znaczy to, że je będzie utrudniał, ale postawa "biernego oporu" na pewno pojawi się w wielu zespołach. Pewien sposób myślenia – po co ktoś miesza się w moje sprawy, skoro się na tym nie zna – może być dużym problemem we współpracy między członkami zespołu a przedstawicielem klienta. Ale patrząc na sytuację obiektywnie, także klient ma podobne podejście do sprawy. Zazwyczaj będzie wychodził z założenia – po co mam się mieszać w realizację projektu, skoro interesuje mnie tylko efekt końcowy – i pewnie będzie miał dużo racji.

Właśnie ostatnie stwierdzenie daje duże pole manewru dla klienta i zespołu na współpracę na odpowiednio wysokim poziomie. Klient nie ingeruje w bieżące inspekcje, które zazwyczaj przeprowadza Mistrz Scruma, a zespół informuje przedstawiciela klienta, zazwyczaj Właściciela Produktu, o poważniejszych problemach i z nim szuka ich rozwiązania. Cała odpowiedzialność za inspekcje i fachowość ich przeprowadzania spada na zespół, klientowi pozostają jedynie decyzje w dwóch tematach, jak zmienić daną historyjkę, aby była do wykonania w ramach iteracji oraz z czego zrezygnować w danym Sprincie, aby podczas spotkania podsumowującego iterację spełniony był warunek dostarczenia funkcjonalności działającej i równocześnie spełniającej oczekiwania klienta.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt kontroli. Trzeba zdawać sobie sprawę, iż zarówno klient, jak i zespół może dążyć do sytuacji, w której najlepszym dla niego rozwiązaniem będzie niewiedza klienta. Dla zespołu niewiedza ta może okazać się zbawczą, gdy problemy w projekcie będą wynikać ewidentnie z zaniedbań zespołu, a poprawa sytuacji we własnym gronie będzie możliwa i nie wpłynie na relacje z klientem. Ten zaś może dążyć do niewiedzy, gdy będzie chciał odsunąć od siebie odpowiedzialność za projekt. Może wyjść z założenia, że to nie jego problem, gdy coś niedobrego dzieje się z projektem, gdyż on tylko zleca wykonanie pewnych prac i oczekuje wyniku go satysfakcjonującego. A że coś zostało po jego stronie niedopowiedziane bądź realizacja projektu zabrnęła w ślepy zaułek ze względu na sprzeczne oczekiwania, to już problem scrumowego zespołu.