

SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – SCRUM MASTER

"Scrum Master jest odpowiedzialny za to, by Scrum był rozumiany i stosowany. Scrum Masterzy dokonują tego poprzez upewnianie się, że Zespół Scrumowy stosuje się do założeń teorii Scruma, jego praktyk i reguł postępowania. Scrum Mastera można określić mianem przywódcy służebnego w stosunku do Zespołu Scrumowego."

Ken Schwaber, Jeff Sutherland „Scrum Guide”

Kim w projekcie jest Scrum Master? Czy pełni on rolę Kierownika Projektu? Takie pytanie zadaje sobie wielu klientów. Dla każdego Mistrza Scruma jest oczywistym, że nie są oni kierownikami projektu. Może część się nawet obrazi za takie porównanie. Pełni on nieco inną rolę w zespole scrumowym, gdyż ma on być raczej osobą koordynującą prace zespołu, reprezentującą zespół na zewnątrz, gaszącą wewnętrzne konflikty czy motywującą członków zespołu do bardziej efektywnej pracy. Wśród jego zadań nie ma takich rzeczy, jak tworzenie i pilnowanie harmonogramu, budżetowanie, zarządzanie zespołem ludzkim, komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz zespołu projektowego czy zbierania i weryfikowania wymagań. A takie mniej więcej są zadania Kierownika Projektu.

Mistrz Scruma jest liderem zespołu, jednak pewne rzeczy dostaje od innych. Zespoły scrumowe muszą funkcjonować w pewnej strukturze organizacyjnej, która nie zawsze musi być strukturą projektową. Mistrz Scruma dostaje w "prezencji", w ramach projektu do realizacji, informacje o takich rzeczach, jak ilość iteracji w projekcie, częstotliwość wydań, jakie są oczekiwania wobec zespołu, a także przedstawiciela klienta, który ma zdefiniować zakres projektu. Być może przedstawiciel klienta przyjdzie z dosyć precyzyjną wizją produktu projektu, być może dopiero z zespołem będzie definiował produkt projektu i okaże się, czy "wykupiona" przez niego ilość iteracji wystarczy do stworzenia czegoś przypominającego jego wizję. Tak więc Scrum Master działa nieco inaczej niż Kierownik Projektu w tradycyjnych metodykach.

A jak widzi to wszystko klient? Klient nie znający metodyki, którą posługuje się jego dostawca? W Mistrzu Scruma będzie widział Kierownika Projektu, czyli osobę, która za wszystko odpowiada, która wszystko o projekcie wie i wszystko może zmienić, poprawić bądź naprawić. I w sumie nie można się temu dziwić, gdyż każdy będzie poszukiwał po drugiej stronie biznesowych zależności kogoś, kto będzie dla niego partnerem do rozmów. W przypadku projektu będzie to właśnie Kierownik Projektu. Dla klienta nie jest istotne, czy osobę tą nazwiemy Kierownikiem Projektu, Project Managerem, Mistrzem Scruma czy może Scrum Masterem. Dla niego będzie to osoba pełniąca odpowiednią rolę we wzajemnych relacjach, osoba mająca dostarczać określonych informacji o projekcie i określonych informacji oczekujących od klienta.

Czy takie podejście do Mistrza Scruma ze strony klienta może być dla niego krzywdzące? To zapewne będzie zależało zarówno od Mistrza Scruma, jak i od klienta. Mistrz Scruma może poczuć się urażony, kiedy wyraźnie rozróżnia działania należące do niego od działań Kierownika Projektu. Zachowanie Scrum Mastera może być różne, w zależności od jego osobowości. Może oczywiście w sposób stanowczy, czasami może wręcz siłowy, pokazać klientowi, iż ten się myli. Może z drugiej strony przyjąć na siebie obowiązki Kierownika Projektu i starać się współpracować z klientem. Wpływ klienta

na postrzeganie całej sytuacji przez Mistrza Scruma może być różnoraki. Część z klientów będzie zachowywała się w ten sposób jedynie z niewiedzy. Będą to ci klienci, którzy nie mają żadnego pojęcia na temat prowadzenia projektów i każdego, kto się z nimi w tej sprawie kontaktuje, będą traktowali jak kierowników. Część z klientów zapewne będzie uważała, że każdy projekt powinien być realizowany zgodnie ze znanymi im tradycyjnymi metodykami, dlatego nie przyjmą do wiadomości, iż można pracować inaczej i w zespole nie mieć kierownika. Z takimi osobami współpracować będzie najciężej, gdyż będą zdecydowanie wymagać pewnych działań, które są sprzeczne z filozofią Scrum Mastera. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której klient żąda harmonogramu projektu i później raportowania jego realizacji, podczas gdy zespół pracuje w iteracjach, do których zadania dobierane są dynamicznie.

Klient będzie w zespole scrumowym szukał kogoś, kto będzie pełnił rolę kierownika. Potrzebuje on kogoś, kto będzie wiedział wszystko i potrafił reagować na każde zagrożenie związane z realizacją projektu. Kogoś, kto zarządzi zmianą w projekcie, określi stopień ryzyka w sytuacjach kryzysowych, czy w końcu będzie raportował realizację projektu w jego kolejnych fazach. Nie można odebrać mu tego prawa, bo to on będzie płacił za produkt końcowy projektu, być może będzie chciał go rozwijać i ewentualnie zlecić wykonanie kolejnego produktu bądź polecił swoim kontrahentom. W myśl zasady "klient nasz Pan" trzeba traktować go dosyć pobłażliwie i niestety poddawać się takim praktykom. Brak współpracy ze strony Mistrza Scruma może bowiem prowadzić do dwóch sytuacji, każdej dosyć niebezpiecznej. Z jednej strony klient może przenieść swoje pytania, obiekcje na szczebel wyżej i doprowadzić do sytuacji, że Scrum Master będzie odpowiadał na te same pytania, tylko zadane przez bezpośredniego przełożonego. Z drugiej, dużo niebezpieczniejszej strony, może znaleźć innego członka zespołu, który będzie odpowiadał na powyższe pytania, starał się wprowadzać w życie pomysły klienta bez porozumienia ze Scrum Masterem, lub wręcz za jego plecami. Jest to o tyle prawdopodobne, że klient ma zazwyczaj w zespole swojego przedstawiciela, Właściciela Produktu.

Metodyka Scrum wprowadziła zespołową odpowiedzialność za powodzenie projektu i rolę Scrum Mastera jako koordynatora przedsięwzięć zespołu. Rozwiązanie to miało za zadanie usprawnienie prac zespołu, wzrost jego efektywności, a także pewnie solidarności i zespołowości. Demokratyczny styl zarządzania, stosowany w takim modelu realizacji projektu, jest na pewno odpowiedni dla członków zespołu, gdyż mają poczucie współuczestniczenia w jego realizacji, mogą się z nim utożsamiać. Także klient nie powinien mieć obiekcji wobec współpracy z tak zarządzanym zespołem. Przecież również w jego interesie jest całkowity sukces projektu. Pojawia się jednak jedno "ale". Aby wszystko było pod kontrolą, musi być ktoś odpowiedzialny bardziej niż pozostali członkowie zespołu. Bo gdzie jest odpowiedzialność zbiorowa, tam nie ma odpowiedzialnego.

Mistrz Scruma jest prawdopodobnie najważniejszą postacią metodyki Scrum. Z nim kojarzymy całość tej metodyki, on ma zapewnić jej przestrzeganie wewnątrz zespołu, ale także komunikować otoczeniu zewnętrznemu, co to jest Scrum i co dzieje się w projekcie. Jego bodaj najistotniejszym zadaniem jest taka komunikacja z klientem, aby ten po pierwsze zrozumiał, jak działa zespół, który realizuje dla niego projekt i po drugie zdawał sobie sprawę, iż informacje do niego dotrą w odpowiednim czasie i w interesie zespołu scrumowego jest współpraca z nim i realizowanie jego potrzeb i oczekiwań wobec projektu. Tak więc większa część odpowiedzialności za prawidłowe relacje klienta z zespołem scrumowym leży po stronie Mistrza Scruma. Klienta się nie wybiera, a klient może wybrać sobie firmę, która zrealizuje dla niego produkt. I wcale firma ta nie musi czynić tego z wykorzystaniem metodyki Scrum.