

SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – PLANOWANIE SPRINTU

"Praca wykonywana w trakcie Sprintu jest planowana podczas Planowania Sprintu. Plan ten powstaje w wyniku wspólnej pracy całego Zespołu Scrumowego."

Ken Schwaber, Jeff Sutherland „Scrum Guide”

Metodyki zwinne postrzegane są jako metodyki, w których na dalszy plan odsunięte jest planowanie. Przecież w momencie, gdy co iterację możemy dobierać sobie zadania do realizacji, nie istnieje harmonogram (poza harmonogramem kolejnych iteracji), a o wszystkim decyduje cały zespół, a nie specjaliści, nie możemy mówić o działaniu planowym. Jak błędne jest to założenie, niech świadczy ilość elementów w metodyce Scrum, które trzeba zaplanować. W metodyce tej nie istnieje jeden „święty” harmonogram, który zmienia się w sytuacji kryzysowej, nie istnieje ściśle określona kolejność zadań (tzw. ścieżka krytyczna), która determinuje także wykorzystanie zasobów i elastyczność czasową projektu. Mamy za to dwa narzędzia, rejestr zadaniowy i rejestr sprintu, które pokazują, jakie zadania i w jakiej kolejności powinniśmy realizować. Mamy także kilka punktów kontrolno-planistycznych, podczas których weryfikujemy przeszłość i planujemy przyszłość. Mamy w końcu systematyczność w podchodzeniu do zadań zarówno planistycznych, jak i kontrolnych.

Jak więc wygląda planowanie w metodyce Scrum? Jest przede wszystkim uporządkowane, co pozwala na przejrzystą kontrolę jego wykonania. Pozwala także na włączenie się klienta bądź innej osoby z zewnątrz w proces planistyczny w każdym momencie jego trwania. Pierwszym elementem planistycznym, jakiego można się spodziewać, jest rejestr zadaniowy, który zawiera wszystkie zadania do wykonania w ramach danego projektu, na różnym poziomie przygotowania do realizacji. Na jego podstawie można pokusić się o stworzenie planu wydań produktu. Kolejnym elementem planistycznym jest rejestr sprintu. Jest to bardziej szczegółowy zbiór zadań, których realizacji zespół scrumowy podjął się w czasie najbliższej iteracji. Obydwa narzędzia łączy czynność zwana planowaniem sprintu.

Podczas spotkania planistycznego zespół scrumowy z udziałem klienta, a może klient z udziałem zespołu scrumowego, dobierają zadania, które zespół scrumowy będzie realizował w zbliżającej się iteracji. Zawahałem się, kto ma większy udział w podejmowaniu decyzji, bo pewnie w każdym projekcie relacje te kształtują się odmiennie. W sytuacji idealnej (jeżeli w ogóle możemy o takiej mówić) współpraca powinna być taka, że wpływ na produkt końcowy takiego spotkania, jakim jest rejestr sprintu, powinien być równomierny. Warto podkreślić, że klient, jako przyszły użytkownik danego produktu, uczestniczy w takim spotkaniu i ma wpływ na jego przebieg i efekt końcowy. Klient też, podczas analizy zawartości rejestru zadaniowego, ma możliwość weryfikacji dotychczasowych działań i doboru takich zadań, które w najlepszy z możliwych będą przybliżały zespół scrumowy do osiągnięcia zamierzonego celu. Klient określi bowiem, co w danym momencie ma dla niego największą wartość, a co można potraktować jako ozdobnik.

Poruszona została bardzo ważna kwestia, która obrazuje odmienne podejście do realizacji projektu metodykami zwinnymi. Analizując zaangażowanie klienta w projekt realizowany tradycyjnymi metodykami, widzimy iż jego rola jest zazwyczaj ograniczona do dostarczenia wymagań (bądź współuczestniczenia w ich precyzowaniu) oraz do podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowej.

Natomiast w projekcie zwinnym klient jest proszony o opinię na temat realizowanego zakresu niemal codziennie. Czyli tak naprawdę codziennie ma możliwość aktualizacji rejestrów, ma możliwość zmiany kolejności realizowanych zadań, ma możliwość weryfikacji DoR i DoD dla każdego zadania, ma wreszcie możliwość dodawania lub usuwania zadań z rejestrów. Czy taki sposób planowania zakresu projektu jest lepszy bądź gorszy? Opinii jest tyle, ilu zwolenników tradycyjnych i zwinnych metodyk.

Wracając do planowania kolejnych iteracji, dla klienta pojawia się możliwość swobodnego kształtowania przyszłego produktu. Jak wielkim jest to darem, może pokazać sytuacja, w której zmieniają się z roku na rok przepisy dotyczące np. raportowania do UKE przez operatorów telekomunikacyjnych. Co roku, zazwyczaj na podstawie tych samych danych wejściowych, do UKE trzeba przesłać inny zestaw raportów dotyczących ilości linii, wielkości ruchu telekomunikacyjnego itp. Jeżeli klient realizuje długookresowy projekt metodykami tradycyjnymi, ingerencja w zakres wiązałaby się tak naprawdę ze zmianami większości elementów projektowych. Problem pojawiłby się w szczególności w sytuacji, gdybyśmy musieli dla raportowania zrobić dużo więcej lub bardziej skomplikowane raporty. Jeżeli ten sam projekt byłby realizowany metodykami zwinnymi, w rejestrze zadaniowym byłoby zadanie (ewentualnie Minimal Marketable Feature bądź epic) „zestaw raportów dla UKE”, a dopiero przed samą implementacją (doborem zadań do konkretnej iteracji) zostałyby zdefiniowane raporty, jakie miałyby być stworzone w ramach iteracji.

Jeszcze większy komfort będzie miał klient, gdy na etapie analizy wymagań nie będzie w stanie powiedzieć, które z funkcjonalności będą mu potrzebne wcześniej niż pozostałe. W przypadku, gdy odbieramy cały produkt, nie ma to znaczenia, jednak w sytuacji, gdy produkt jest oddawany fazami (np. do testów czy użytkowania przedwdrożeniowego), będzie to miało ogromne znaczenie. I nie chodzi tutaj bynajmniej jedynie o brak zdecydowania klienta, ale także o zmiany zachodzące w otoczeniu projektu. Gdy efektem projektu jest wprowadzenie trzech promocji na rynek, może zdarzyć się moment, iż pierwotna kolejność ich wprowadzania, ze względu na działania konkurencji bądź kooperantów, będzie musiała być zmieniona i jedna z promocji przyspieszona bądź opóźniona. Metodyka Scrum pozwoli klientowi podjąć decyzję o realizacji danej promocji na etapie planowania kolejnego sprintu, niezależnie od tego, kiedy miała być realizowana wg planu pierwotnego. Nie będzie także złym rozwiązaniem, gdy realizację jednej funkcjonalności (w postaci MMF rozłożonego na kilka iteracji) przerwiemy, aby zrealizować bardziej pilną funkcjonalność. A do przerwanej funkcjonalności wrócimy w terminie późniejszym.

Planowanie sprintu w oczach klienta ma więc być niczym innym, jak weryfikacją aktualnych potrzeb i przewidywanej wartości z realizacji konkretnych zadań. Klient ma powiedzieć, które z zadań będących elementami rejestru zadaniowego są w danym momencie dla niego najważniejsze. Trzeba jednak podkreślić, że nie ma możliwości doboru każdego z zadań. Mistrz Scruma wraz z zespołem czuwa, aby dobrane przez klienta zadania były odpowiednio zdefiniowane. A więc opowieść musi być INVEST, muszą być sprecyzowane i spełnione DoR oraz określone DoD. Tak więc planowanie sprintu nie jest tylko cyklicznym doбором kolejnych zadań do rejestru sprintu. Jest przede wszystkim spotkaniem, które ma ocenić realność wykonania kolejnego etapu projektu i pokazać kierunek, w jakim zmierza jego realizacja oraz pokazać zarys przyszłego produktu finalnego. A to pokazuje, iż kontrola wykonania projektu oraz planowanie kolejnych kroków jego realizacji nie powinna ograniczać się tylko do wyznaczonych kamieni milowych w harmonogramie, ale powinna być systematyczna i w miarę potrzeb dosyć częsta.