

Czym jest Scrum?

Scrum to najpopularniejszy sposób nowoczesnego, elastycznego zarządzania pracą zespołową.

Jest używany nie tylko przy tworzeniu oprogramowania. Coraz częściej wykorzystują go również zespoły z branż tak odległych od siebie jak finanse i marketing, HR i branże kreatywne. Jego wciąż rosnąca popularność sprawia, że Scrum to w tej chwili najbardziej sprawdzone ramy organizacyjne, z których korzystają zespoły dążące do maksymalnej efektywności.

Scrum z założenia jest prosty. Po pierwsze, pozwala rozłożyć trudne problemy na mniejsze, bardziej zrozumiałe składowe. Po drugie, pozwala podzielić pracę na etapy, które mogą zostać w pełni wykonane w krótkim czasie przynosząc wymierny i satysfakcjonujący efekt. Po trzecie, pozwala zaplanować kolejne etapy pracy korzystając z uzyskanych rezultatów i wniosków wyciągniętych z procesu realizacji.

Filozofia, teoria i struktura



Należy pamiętać, że **Scrum wyznacza jedynie ramy postępowania. Bazując na nich trzeba każdorazowo zbudować szczegółowy sposób pracy dostosowany do potrzeb i możliwości zespołu oraz organizacji.**

Pomimo ogólności, są to ramy świetnie zarysowane. Świadczy o tym ogromna popularność Scrum. Według raportu 15th Annual State Of Agile z 2021 roku, zasady Scrum stosuje aż 66% zespołów pracujących w zgodzie z najnowocześniejszymi metodykami, a odsetek ten wzrasta do ponad 80% zespołów z różnych dziedzin, jeśli dodamy metodyki wywodzące się bezpośrednio ze Scrum.

Scrum jest wszechstronny i służy do optymalizacji pracy zespołowej. Stanowi on dobrze określony punkt wyjścia. Ogólność zasad Scrum sprawia, że nie da się po prostu z dnia na dzień „zastosować Scrum”. Szkicowość tych ram jest jednak celowa i wypływa z praktyki zarządzania projektami. U podstaw filozofii Scrum leży bowiem założenie o potrzebie ciągłego rozwoju opartego na refleksji i własnym doświadczeniu. Odrzucone zostają więc złożone, sztywne systemy organizujące pracę bez uwzględniania konkretnych realiów. Autorzy Scrum, Ken Schwaber i Jeff Sutherland, nazywają tę zasadę empiryzmem w oficjalnym Przewodniku po Scrum.

Teoria Scrum

Dla teorii Scrum kluczowe jest jedno słowo: empiryzm. **Empiryzm oznacza ograniczanie planowania i założeń do minimum na rzecz oparcia się na doświadczeniu, obserwacji i eksperymentowaniu.** Staje się to możliwe i efektywne dzięki podejściu iteracyjnemu, czyli pracy w krótkich cyklach, w których zawiera się nie tylko praca nad produktem, ale także jej planowanie i ocena rezultatów. Najważniejsze dla skuteczności działania Scrum są tutaj trzy filary empiryzmu:

- 🟡 **przejrzystość** - dzięki niej zarówno osoby pracujące, jak i Interesariusze są w stanie łatwo sprawdzić, jaki w danym momencie jest stan prac nad Produktem,
- 🟡 **inspekcja** - oznacza częste i rzetelne aktualizowanie oraz sprawdzanie postępów, dzięki któremu możliwe jest szybkie wykrycie problemów i ich rozwiązanie,
- 🟡 **adaptacja** - polega na korekcie sposobów pracy oraz Celów, jeśli w czasie inspekcji pojawiły się błędy lub rozbieżności.

Empiryzm sprawdza się najlepiej, jeśli zespół działający według jego zasad ma zdolność samzarządzania zgodnie z koncepcją lean. Oznacza ona elastyczność struktury organizacyjnej, która umożliwia adaptację do istniejących warunków, ciągłe doskonalenie się oraz niezależność Scrum Team.

Struktura Scrum

Scrum wyznacza ramy działania zespołowego definiując: skład i role w zespole nazywanym Scrum Team, rytm jego działań i spotkań zwanych Wydarzeniami Scrum oraz sposób planowania zadań i ich organizacji w ramach Artefaktów Scrum.

Scrum Team to niezależny, interdyscyplinarny zespół specjalistów pracujący w Scrum,

wolny od napływu dodatkowych zadań z organizacji. Jest podstawą skutecznej pracy w Scrum.

Scrum Team składa się z Product Ownera, Scrum Mastera oraz Zespołu Developerskiego. Jest to niewielki zespół o możliwie niezmiennym składzie, pracujący nad określonym Celem. Scrum Team powinien nieustannie poprawiać i ulepszać nie tylko produkt, lecz także własny sposób działania.

Pozwala to na zwiększanie efektywności jakości pracy zespołowej. Działania i spotkania Scrum Team nazywane są Wydarzeniami Scrum. Należą do nich Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective i ich składowe. Sposób planowania i realizacji oraz warunki skutecznego osiągnięcia celów opisane są w Artefaktach Scrum, czyli w Backlogu Produktu i Backlogu Sprintu. Są one bardzo często aktualizowanymi dokumentami odzwierciedlającymi aktualny stan pracy nad Produktem.

Wartości Scrum

Wartości Scrum nie zawsze były obecne w oficjalnym Przewodniku po Scrum. Zostały one dodane na prośbę użytkowników do wydania opublikowanego w 2016 roku. Opiszmy po kolei Wartości Scrum, czyli: **zaangażowanie, skupienie, otwartość, szacunek, oraz odwagę**. Aktualizacja Przewodnika po Scrum przebiegła zgodnie z zasadą empiryzmu, czyli została przeprowadzona na podstawie doświadczeń zespołów wdrażających Scrum. Wynikało z nich bowiem, że nawet ściśle przestrzeganie organizacji pracy w Scrum nie zawsze wywoływało pozytywne zmiany w funkcjonowaniu zespołów. Wprowadzenie Wartości Scrum miało zaś na celu jasne określenie właściwego podejścia sprzyjającego realizacji zasad Scrum.

1. Zaangażowanie

Pierwszą wartością, która leży u podstaw właściwego wdrażania Scrum jest zaangażowanie w pracę. Zespołowi Developerskiemu działającemu według zasad Scrum musi zależeć na realizacji Celu Sprintu oraz Celu Produktu. Jednak jeszcze ważniejsza jest troska o zaangażowanie każdego Developera z osobna. Zapewnia ono nie tylko aktywne dążenie do rozwiązywania problemów pojawiających się podczas wypełniania codziennych obowiązków. Obejmuje również chęć udzielania wsparcia innym członkom Zespołu Developerskiego, kiedy tego potrzebują.

2. Skupienie

Jeśli każdy z Developerów z pełnym zaangażowaniem koncentruje się na zadaniach cząstkowych, łatwo może stracić z oczu główny Cel Produktu, a nawet Cel Sprintu. W rezultacie Przyrost wytworzony w danym Sprincie okaże się niekompletny. Dlatego skupienie na Celu Sprintu jest niezmiennie istotne z punktu widzenia pracy zespołowej. Dzięki skupieniu zyskuje na jakości nie tylko poziom zadań wykonywanych przez poszczególnych Developerów. Także ich rezultaty łączą się w jedną całość realizującą Cel Sprintu. A tym samym zostaje zrealizowana wartość biznesowa: powstała funkcjonalność Produktu, która miała zostać wypracowana w tym przebiegu pracy Scrum Team.

3. Otwartość

Podejście zwinne różni się od tradycyjnego przede wszystkim otwartością na zmiany. Dlatego właśnie znalazła się ona wśród głównych Wartości Scrum. Zarówno Scrum Team jak i Interesariusze zyskują pielęgnując wartość otwartości w odniesieniu do wykonywanej pracy. Zmienność, o której mowa dotyczyć może wielu obszarów projektu, na przykład: zmniejszenia zakresu projektu, redefinicji funkcjonalności Produktu, czy też reorganizacji zadań wykonywanych przez Scrum Team w celu optymalizacji efektywności.

Zmiany mogą wynikać z decyzji Interesariuszy, ograniczeń biznesowych bądź technicznych. Otwartość w obliczu zmiany jest wspierana przez przejrzystość będącą jednym z filarów empiryzmu w Scrum. Dzięki przejrzystości członkowie Scrum Team oraz Interesariusze wiedzą, z czego wynika i do czego ma prowadzić wprowadzana zmiana.

4. Szacunek

Członkowie Scrum Team są niezależnymi, równymi sobie jednostkami. Wszyscy Developerzy, Scrum Master i Product Owner są profesjonalistami, którzy traktują się nawzajem z należnym sobie szacunkiem. W Scrum Team nie powinno być miejsca na hierarchię. Szacunek służy również zapewnieniu psychologicznego bezpieczeństwa. Dotyczy to szczególnie członków Zespołu Developerskiego. Dzięki wzajemnym okazywaniu sobie szacunku mogą oni swobodnie eksperymentować i nie bać się popełniania błędów, które są niezbędną częścią procesu innowacji i prowadzą do poprawy efektywności Scrum Team.

5. Odwaga

Odwaga w rozwiązywaniu problemów jest - obok szacunku - niezbędnym warunkiem udanego eksperymentowania. Sprawia również, że w obliczu trudnych zadań Scrum Team podejmuje i ponawia próby ich rozwiązania, aż do otrzymania satysfakcjonującego rezultatu. Odważne proponowanie rozwiązań biznesowych, technicznych i interpersonalnych pozwala wykorzystać potencjał innowacji tkwiący w Scrum. Odwaga jest także fundamentem samozarządzania Scrum Team, który bierze pełną odpowiedzialność za konsekwencje decyzji podejmowanych przez osoby należące do zespołu.

Jak wdrożyć Scrum w swojej firmie?

Choć ramy Scrum są proste, jego wdrożenie w firmie nie należy do łatwych zadań. Scrum służy do optymalizacji pracy zespołowej, jednak początkowo może przysporzyć wielu kłopotów, a nawet spotęgować problemy istniejące w organizacji. Jak zatem zabrać się do wdrażania Scrum?



Na pomysł zastosowania zasad Scrum w swojej firmie wpada wielu przedsiębiorców. Scrum obiecuje bowiem świetną efektywność zespołu, energetyczną atmosferę i brak hierarchii. Stawia jednak bardzo określone wymagania zarówno zespołowi, jak i poszczególnym osobom wchodzącym w skład Scrum Team. **Podejmując decyzję o wdrożeniu Scrum, warto zastanowić się nad szczegółami technicznymi organizacyjnymi.** Przyjrzyjmy się więc potencjalnym problemom z wdrożeniem, potrzebnym kompetencjom członków zespołu, oraz sposobom na wyodrębnienie Scrum Team z całości organizacji.

1. Wdrożenie. Zadanie dla Scrum Mastera

Podczas wdrażania Scrum szczególnie ważną osobą będzie doświadczony Scrum Master, który jest osobą odpowiedzialną za właściwe rozumienie Scrum przez wszystkich zainteresowanych. Będzie także sprawdzał i korygował działanie według zasad i Wartości Scrum. Zatrudnienie Scrum Mastera z doświadczeniem jest bardzo istotne w przypadku, gdy pracownicy firmy nie pracowali dotychczas według zasad Scrum. Pewnie będą mieli mnóstwo pytań, a Wydarzenia Scrum będą wymagały jego szczegółowego przewodnictwa co najmniej przez kilka pierwszych tygodni.

Zadania Scrum Mastera ograniczą się do ról coacha i lidera, gdy członkowie przyszłego Zespołu Developerskiego poznają już wystarczająco dobrze zasady Scrum. Przed rozpoczęciem innych działań odpowiedz sobie zatem na pytanie: *Czy jesteś w stanie znaleźć i zatrudnić odpowiedniego Scrum Mastera?*

2. Interdyscyplinarność. Jak zbudować Zespół Developerski?

Kolejne pytanie, na jakie musi odpowiedzieć sobie osoba wdrażająca Scrum brzmi:
„Czy w mojej firmie są już zatrudnione osoby zdolne stworzyć samowystarczalny, interdyscyplinarny zespół?”

Szczegółowy opis działania Zespołu Developerskiego w Scrum opisujemy w dalszej części e-booka. Tutaj wspomnimy tylko o dwóch problemach, które mogą pojawić się podczas tworzenia Zespołu: brak wystarczająco dojrzałych (senior) pracowników o uzupełniających się kompetencjach oraz sztywna struktura organizacji.

Wszystkie osoby, które mają wejść w skład Scrum Team powinny być specjalistami w swojej dziedzinie.

Zaś ich kompetencje powinny się uzupełniać. Dobrze skomponowany, interdyscyplinarny zespół nie powinien być więc zależny od pomocy zewnętrznych specjalistów. Jest to szczególnie ważne, jeśli Zespół pracuje z wrażliwymi danymi, które nie powinny być udostępniane osobom spoza organizacji. Korzystanie z zewnętrznej pomocy zaburza także funkcjonowanie jednego z filarów Scrum, przejrzystości. Może także stwarzać zagrożenie stworzenia hierarchii wewnątrz Zespołu. Na przykład wyodrębnienia „Developerów drugiej kategorii”, osób, które nie będą brały pełnego udziału w działaniach Scrum Team.

Problemy z wdrożeniem Scrum mogą pojawić się w przypadku, gdy firma jest podzielona na ściśle wyodrębnione działy. Jeśli każda z osób, które mają tworzyć Zespół Developerski, pracuje w innym dziale - potrzebna będzie spora reorganizacja. Jednym z tematów do przemyślenia jest chociażby wspólne miejsce pracy interdyscyplinarnego zespołu.

3. Rytm Scrum. Wyodrębnienie Scrum Team

Sprawą wartą przemyślenia podczas wdrażania Scrum jest stworzenie pewnego rodzaju „zapory ogniowej” chroniącej świeży Scrum Team przed napływem zadań z zewnątrz.

Zapewne bowiem utworzą go osoby, które pracowały przy innych projektach w twojej firmie. Siłą nawyku osoby, z którymi współpracowali członkowie nowego Scrum Team będą nadal szukać ich pomocy. A to może generować konflikty, powodować napływ dodatkowych zadań, a także zaburzać rytm Wydarzeń Scrum.

Czy na pewno warto wdrażać Scrum?

Jeśli zastanawiasz się poważnie nad wdrożeniem Scrum w swojej firmie i masz świadomość problemów, które mogą się przy tym pojawić, zastanów się raz jeszcze, czy na pewno Scrum jest rozwiązaniem dla Ciebie. **„Tak” powiedziało metodyce Scrum aż 66% zespołów zwinnych.** Statystyki nie pokazują jednak, jak skuteczne są zespoły świeżo po wdrożeniu. Ani jak dużo czasu zajmuje dojście do efektywności podobnej do tej sprzed zmiany, a następnie jej prześcignięcie. Warto zwrócić także uwagę na wielkość Scrum Team i objętość projektów, nad którymi ma on pracować.