

# 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”. Szkieletowość 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 tą 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 samodzielnego zarządzania 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 ścisłe 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 niezmiernie 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 dotyczy 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.