

Przykładowa lista kontrolna dla Scrum Masterów

Autor: Michael James (mi4scrum@gmail.com)

Tłumaczenie na język polski: Bogdan Brześciński (Bogdan.Brzesinski@procoqnita.pl)

Wersja: 20 października 2019

<http://scrummasterchecklist.org/>

Moderator na pełny etat?

Przeciętny Scrum Master może pracować z dwoma lub trzema zespołami jednocześnie. Jeżeli odpowiada ci ograniczenie twoich obowiązków do organizowania spotkań, pilnowania ram czasowych i reagowania na przeszkody zgłaszane przez ludzi, to możesz pełnić tę rolę na część etatu. Zespół prawdopodobnie będzie funkcjonował lepiej niż przed wprowadzeniem Scruma i raczej nie wydarzy się żadna katastrofa.

Jeżeli jednak marzy ci się zespół, który w zmieniającej się organizacji osiąga cele dotąd uważane za niewykonalne, to rozważ zostanie **świetnym Scrum Masterem**.

Świetny Scrum Master pracuje z **jednym Zespołem** w danej chwili. Szczególnie na początku waszej drogi zalecamy dedykowanego Scrum Mastera dla każdego Zespołu.

Jeśli nie odkryłeś jeszcze jak dużo jest do zrobienia, zwróć uwagę na:

- **Product Ownera,**
- **Zespół,**
- **praktyki inżynierskie,**
- **całą organizację.**

Chociaż nie ma jednego przepisu dla wszystkich firm to poniższa lista zawiera typowe obszary, których Scrum Masterzy często nie dostrzegają. Przechodząc przez listę oznacz każdy kwadrat za pomocą ✓, Δ, ?, lub N/A, zgodnie z opisem zawartym na ostatniej stronie.

Część I – Jak sobie radzi Product Owner?

Scrum Master zwiększa efektywność Product Ownera pomagając mu znaleźć sposoby na utrzymanie Backlogu Produktu i Planu Wydań¹. Pamiętaj, że to Product Owner jest odpowiedzialny za priorytety Elementów Backlogu Produktu.

- Czy **Backlog Produktu** jest ułożony zgodnie z ostatnią koncepcją Product Ownera?
- Czy wymagania i potrzeby **wszystkich interesariuszy** są widoczne w Backlogu Produktu? Pamiętaj: Backlog Produktu nigdy nie jest kompletny i ewoluuje wraz z rozwojem Produktu.
- Czy Backlog Produktu jest **odpowiednich rozmiarów**? Aby osiągnąć zarządzalną liczbę elementów, te na górze Backlogu Produktu powinny być niewielkie i szczegółowe, zaś te na dole – duże i ogólne. Nadmierna analiza elementów o niższym priorytecie jest zbędna. Twoje wymagania będą się zmieniały na bieżąco w trakcie rozmów pomiędzy Zespołem a interesariuszami i klientami.
- Czy którekolwiek z wymagań (zwłaszcza te z góry Backlogu) może być lepiej przedstawione zgodnie z koncepcją **INVEST** dla Historii Użytkownika²? Czy da się je podzielić na mniejsze, niezależne części, które posiadają wartość dla użytkownika, dają się oszacować i przetestować?
- Czy wyjaśniłeś Product Ownerowi co to jest **Dług Techniczny** i jak go uniknąć? Ważnym elementem może być dołączenie automatycznych testów i refaktoryzacji³ do Definicji Ukończenia⁴.
- Czy Backlog Produktu jest miejscem pozwalającym wszystkim na szybki i **łatwy dostęp do informacji**?
- Czy wszyscy wiedzą **jak korzystać z narzędzi** do zarządzania Backlogiem Produktu, zwłaszcza jeżeli używasz elektronicznych wersji? Informacje gromadzone w narzędziach elektronicznych nie są tak widoczne i łatwo dostępne jak w przypadku fizycznej tablicy. Jeżeli Scrum Master nie wyciąga ich na światło dzienne mogą zostać zapomniane.
- Czy przygotowujesz odpowiednie wydruki, aby udostępniać **ważne informacje**?
- Czy **dzielisz się** informacjami tworząc duże i czytelne wykresy?
- Czy pomagasz Product Ownerowi **przyporządkować Elementy Backlogu Produktu do odpowiednich Wydań**⁵?
- Czy wszyscy znają **faktyczny stan postępu prac**? Możesz spróbować pokazać Wykresy Spalania⁶, po tym jak elementy zostaną uznane za „Ukończone” podczas Przeglądu

¹ (orig. Product Backlog and Release Plan)

² (orig. User Stories) <http://xp123.com/articles/invest-in-good-stories-and-smart-tasks/>

³ (orig. Refactoring)

⁴ (orig. Definition of Done)

⁵ (orig. Release)

⁶ (orig. Burndown chart) Mike Cohn, *Agile Estimation and Planning*. (2005).

Sprintu⁷. Wykresy pokazujące ilość faktycznie ukończonych oraz nowo dodanych elementów pozwalają na wczesne wykrycie zmiany zakresu i harmonogramu prac.



Czy Product Owner **zaktualizował Plan Wydania** po ostatnim Przeglądzie Sprintu?

Product Ownerzy, którzy chcą dostarczyć produkt zgodny z oczekiwaniami poświęcają czas na ponowne planowanie Wydania po każdym Sprincie. Wraz z odkrywaniem nowych informacji często pojawia się potrzeba zmiany priorytetów i przesunięcia części pracy do następnych wydań.

Część II – Jak sobie radzi Zespół?

Możesz dać dobry przykład współpracując z członkami Zespołu nad ich zadaniami, istnieje jednak ryzyko, że za bardzo skupisz się na tematach technicznych. Dlatego weź też pod uwagę inne obowiązki w stosunku do Zespołu.



Czy Zespół jest w stanie **przepływu**⁸? Poniżej kilka objawów tego stanu:

- Cele są jasno określone i osiągalne. Oczekiwania i reguły są znane.
- Jest zachowana równowaga pomiędzy poziomem umiejętności a wymaganiami. Zadania nie są zbyt łatwe ani za trudne.
- Osoby pracują w skupieniu koncentrując się jednorazowo na wąskim obszarze.
- Osoby otrzymują konkretną i natychmiastową informację zwrotną. Sukcesy i porażki są widoczne w trakcie pracy, co pozwala odpowiednio na nie reagować.
- Jest poczucie panowania nad sytuacją lub czynnością.
- Działanie daje wewnętrzną satysfakcję, więc nie sprawia wysiłku.



Czy członkowie Zespołu **lubią się** wzajemnie, spędzają wspólnie czas i świętują sukcesy?



Czy członkowie Zespołu wzajemnie pilnują utrzymywania **wysokich standardów**? Czy stawiają przed sobą wyzwania prowadzące do rozwijania umiejętności?



Czy są problemy lub możliwości, których omawiania Zespół **unik**a, ponieważ powodują zbyt duży dyskomfort?⁹



Czy próbowałeś różnych sposobów na **przeprowadzenie Retrospektywy**?¹⁰



Czy Zespół skupia się na **Celu Sprintu**¹¹? Być może powinieneś pomóc Zespołowi przeglądnąć kryteria akceptacyjne dla elementów wybranych do obecnego Sprintu.



Czy **Tablica Zadań Sprintu**¹² odzwierciedla to, co zespół faktycznie robi? Wystrzegaj się ukrytych zadań i takich, które zajmują więcej niż jeden dzień pracy. Zidentyfikuj zadania nie związane z zobowiązaniami Zespołu na obecny Sprint. Stanowią one przeszkodę dla realizacji Celu Sprintu.

⁷ (orig. Sprint Review)

⁸ (orig. Flow) Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (1990), wyd. polskie: *Przeptyw* (2008)

⁹ Kerry Patterson, *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High* (2002). Warto rozważyć wsparcie profesjonalnego facylitatora, który sprawi, że rozmowy będą bardziej komfortowe.

¹⁰ Derby/Larson *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* (2006).

¹¹ (orig. Sprint Goal)

¹² (orig. Taskboard)

- Czy Zespół składa się z 3-9 osób. Czy posiada **wszystkie umiejętności** niezbędne do zbudowania Przyrostu Produktu przygotowanego do dostarczenia po każdym Sprincie¹³?
- Czy Tablica Zadań Zespołu jest na bieżąco **aktualizowana**?
- Czy **narzędzia** ułatwiające Zespołowi samzarządzanie (Tablica Zadań, Wykres Spalania Sprintu, Lista Przeszkód¹⁴, itd.) są **widoczne**, dostępne dla członków Zespołu i wygodne w użyciu?
- Czy te artefakty są odpowiednio **chronione** przed osobami z zewnątrz? Nadmierna kontrola przez osoby spoza Zespołu może utrudniać wewnętrzną przejrzystość i samzarządzanie.
- Czy członkowie Zespołu **sami zgłaszają się** do wybranych zadań?
- Czy potrzeba spłaty Długu Technicznego została ujęta w **Definicji Ukończenia**? Czy kod stopniowo staje się bardziej czytelny i łatwiejszy w utrzymaniu?
- Czy członkowie Zespołu zostawiają swoje tytuły i stanowiska za drzwiami, **wspólnie odpowiadając za całość pracy** (testowanie, prowadzenie dokumentacji, itd.)?

Część III – Jak wyglądają praktyki inżynieryjne?

- Czy **środowisko deweloperskie** daje każdemu możliwość łatwego, automatycznego sprawdzenia czy zmiany nie uszkodziły wcześniej działającej funkcjonalności (testy regresji)? Zwykle jest to osiągnięte poprzez wykorzystanie środowisk xUnit (JUnit, NUnit, itp.).
- Czy utrzymujecie odpowiednią równowagę pomiędzy **automatycznymi** testami funkcjonalnymi (end-to-end) i testami jednostkowymi?
- Czy cały **Zespół zna język**, w którym pisane są testy funkcjonalne i jednostkowe? Autorskie języki skryptowe i narzędzia do nagrywania testów obsługiwane przez nielicznych członków zespołu utrudniają współpracę. Rozwiązaniem może być tworzenie testów w tym samym języku, w którym jest tworzony produkt.
- Czy Zespół odkrył użyteczną przestrzeń pomiędzy testami systemowymi a testami jednostkowymi?¹⁵
- Czy system **Ciągłej Integracji**¹⁶ automatycznie powiadamia, gdy ktoś spowoduje błąd regresji? Czy ta pętla informacji zwrotnej może zostać jeszcze bardziej skrócona? („Codzienne kompilacje są dla mięczaków” – Kent Beck).

¹³ (orig. Product Increment of Potentially Shippable Product)

¹⁴ (orig. Impediments List)

¹⁵ <http://blogs.collab.net/agile/2007/03/07/junit-is-not-just-for-unit-testing-anymore/>

¹⁶ (orig. Continuous Integration) <http://www.martinfowler.com/articles/continuousIntegration.html>

- Czy **wszystkie testy** są częścią systemu Ciągłej Integracji?
- Czy członkowie Zespołu doceniają wartość ciągłego projektowania i refaktoryzacji¹⁷, jako alternatywy do projektowania wszystkiego z góry? **Refaktoryzacja** posiada ścisłą definicję: zmienianie wewnętrznej struktury bez zmieniania zewnętrznych zachowań. Refaktoryzacja powinna być procesem ciągłym zwłaszcza, gdy odkrywacie któryś z sygnałów alarmowych:
 - powielony kod,
 - rosnącą złożoność kodu,
 - kiepsko nazwane elementy,
 - nadmierne sprzężenia pomiędzy obiektami, itp.

Pełne pokrycie automatycznymi testami pozwala na bezpieczną refaktoryzację. Natomiast zaniedbanie refaktoryzacji utrudnia zmianę produktu w przyszłości, zwłaszcza że ciężko znaleźć dobrych programistów chcących pracować nad złym kodem.

- Czy Definicja Ukończenia dla każdego Elementu Backlogu Produktu zawiera pokrycie kodu automatycznymi testami i refaktoryzację? Korzystanie z **Test Driven Development (TDD)** zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu.
- Czy członkowie Zespołu **pracują w parach** przez większość czasu? Używanie tej metody może znacząco ułatwić utrzymanie kodu oraz zmniejszyć ilość błędów. Ponieważ stawia to ludziom nowe wyzwania na początku jest niekomfortowe i może sprawiać wrażenie, że zabiera więcej czasu (tylko jeżeli mierzymy efektywność ilością linii kodu, a nie ukończonymi funkcjami). Daj dobry przykład programując w parze z kolejnymi osobami z Zespołu. Niektórzy z nich zaczną korzystać z tej techniki na stałe.

Część IV – Jak radzi sobie organizacja?

- Czy Zespoły **komunikują** się między sobą w wystarczający sposób? „Scrum of Scrums” jest tylko jednym ze sposobów na wymianę informacji i niekoniecznie najlepszym.
- Czy Zespoły mogą **niezależnie** od siebie dostarczać działające funkcje, w miarę potrzeby modyfikując różne elementy architektury?¹⁸
- Czy Scrum Masterzy spotykają się i wspólnie pracują nad **listą przeszkód w organizacji**?
- Jeżeli jest taka potrzeba, czy przeszkody organizacyjne są umieszczone na ścianie gabinetu dyrektora działu/firmy? Czy ich koszt może być przedstawiony w gotówce, utraconym czasie lub jakości, albo utraconych szansach na pozyskanie klienta. Jednak ucz się na błędach Ken’a Schwaber’a – „Martwy Scrum Master to bezużyteczny Scrum Master”¹⁹.

¹⁷ Martin Fowler, *Refactoring: Improving the Design of Existing Code* (1999)

¹⁸ <http://FeatureTeamPrimer.org/>

¹⁹ Ken Schwaber, *Agile Project Management with Scrum* (2004)

- Czy organizacja oferuje **ścieżki kariery** zgodne z celami Zespołu? Jeżeli promuje²⁰ ścieżki związane z programowaniem i architekturą kosztów testów, automatyzacji środowisk lub dokumentacji dla użytkownika, to odpowiedź brzmi „nie”.
- Czy organizacja została uznana przez prasę branżową lub inne niezależne źródło jako jedno z **najlepszych miejsc pracy** lub lidera w swojej branży?
- Czy tworzycie **uczącą się organizację**?

Wnioski

Jeżeli możesz odznaczyć wszystkie punkty na tej liście i jeszcze masz czas w ciągu dnia, to chciałbym Cię poznać.

Nie ma gotowej recepty na wzbudzenie ludzkiej kreatywności. Ten dokument zawiera listę obszarów, które mogą, lecz niekoniecznie muszą, pomóc w Twojej sytuacji.

Kiedy zdasz sobie sprawę co możesz zrobić, aby coś zmienić, możesz się zorientować, że boisz się zmiany. Będzie to znak że jesteś na dobrej drodze.

²⁰ Alfie Kohn, *Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes* (1999)

INSTRUKCJA

Jeżeli otrzymałeś ten dokument jako element szkolenia a Twój pracodawca stosował Scruma lub pokrewne metodologie, proszę odnieś się do tego, co tam widziałeś. Zaznacz każdą kratkę jednym z poniższych symboli:

- √ (idzie nam całkiem nieźle)
- Δ (może być lepiej i wiem jak zacząć)
- ? (może być lepiej, ale nie wiem jak zacząć)
- N/A (nie dotyczy/nie przyniesie żadnych korzyści)

Jeżeli Twój obecny lub poprzedni pracodawca nie stosował Scruma lub metodologii pokrewnych, zaznacz każdą kratkę jednym z poniższych symboli:

- √ (idzie nam całkiem nieźle/łatwe do osiągnięcia)
- Δ (osiągnięcie będzie wyzwaniem, ale wiem jak zacząć)
- ? (osiągnięcie będzie wyzwaniem i nie wiem jak zacząć)
- N/A (nie dotyczy/nie przyniesie żadnych korzyści)

Gdy wypełnisz całą listę, ustal 2-6 przeszkód w Twojej organizacji i zapisz je na załączonych formularzach, niezależnie od tego, czy problemy znajdują się na tej liście kontrolnej. Wybieraj takie przeszkody, które mają chociażby 1% szans na usunięcie

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie:

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie:

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie:

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie:

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie:

Formularz Przeszkód w Organizacji

Widoczny problem:

Prawdziwa przyczyna (użyj „5 x dlaczego?”):

Wpływ na firmę:

Efekt emocjonalny:

Jasne oczekiwanie: