

Parauga kontrollapa ScrumMasteriem

Autors: Michael James (mj4scrum@gmail.com)
Tulkotājs: Kārlis Cinis (karlis.cinis@gmail.com)
Avots: Balstīts uz angļu valodas oriģināla 2016. gada 2. februāra redakciju

Pilna laika fasilitators?

Adekvāts ScrumMasters var darboties ar divām vai trim komandām vienlaicīgi. Ja Tevi apmierina savas lomas ierobežošana līdz sapulču organizēšanai, sapulču laika ierobežojumu noturēšanu un darbībām ar šķēršļiem, uz kuriem komandas tieši norāda, tad varēsi šo lomu darīt papildus citām lomām vai pienākumiem. Komanda droši vien tāpat darbosies veiksmīgāk, salīdzinot ar pirms-Scrum periodu Tavā organizācijā, un droši vien nekādas katastrofas nenotiks.

Bet, ja Tu spēj iztēloties komandu, kura izmainītajā organizācijā kopā jūtas lieliski, paveicot lietas, kuras iepriekš šķita neiespējamās, tad apsver būt par lielisku ScrumMasteru.

Mēs iesakām vienu pilna laika ScrumMasteru uz vienu aptuveni septiņu cilvēku komandu sākuma posmā.

Ja Tu neesi atklājis visus darbus, kas būtu darāmi, tad paskaties vērīgi uz Produkta Īpašnieku (eng. – Product Owner), Tavu komandu, Tavas komandas tehniskajām praksēm un organizāciju aiz Tavas komandas robežām. Lai gan nepastāv viena recepte, kas derētu visiem, esmu piefiksējis tipiskākās lietas, kuras ScrumMasteri mēdz nepamanīt. Lūdzu, veic atzīmi katrā kvadrātā atbilstoši norādēm pēdējā lapaspusē.

I daļa – Kā iet manam Produkta Īpašniekam?

ScrumMasteri uzlabo Produkta Īpašnieku efektivitāti, palīdzot viņiem atrast veidus kā uzturēt Produkta Darbu Sarakstu (eng. – Product Backlog) un relīzes plānu. Atceries, ka Produkta Īpašnieks ir tas, kurš ir atbildīgs par svarīguma ziņā sakārtotu Produkta Darbu Sarakstu).

- Vai Produkta Darbu Saraksts ir sakārtots pēc svarīguma atbilstoši viņa/viņas jaunākajiem uzskatiem?
- Vai Produkta Darbu Sarakstā ir ietvertas prasības un vēlmes no visām ieinteresētajām pusēm? Atceries, ka Produkta Darbu Saraksts pastāvīgi mainās – darbi tajā maina savu svarīgumu, tiek pievienoti un arī dzēsti.
- Vai Produkta Darbu Saraksts ir pārvaldāmā izmērā. Lai tajā saglabātu darbu skaitu, kas ir pārvaldāms, tā augšgalā esošajiem darbiem jābūt sadalītiem mazākos gabalos, bet nedetalizēti darbi un lielāki darbu nodomi jāpatur saraksta apakšā. Detalizēti analizēt darbus, kas ir pārāk tālu no Produkta Darbu Saraksta augšgala, ir neproduktīvi. Prasības mainīsies pastāvīgajā evolucionējošā produkta komunikācijā ar iesaistītajām pusēm un klientiem.

- Vai kāda no prasībām (īpaši tām, kas atrodas Produkta Darbu Saraksta augšgalā) varētu tikt labāk noformulēta kā neatkarīgs, pārrunājams, vērtīgs, novērtējams, mazs un notestējams Lietotāja Stāsts (eng. – user story)¹?
- Vai Tu esi izglītojis Produkta Īpašnieku par tehniskajiem parādiem un kā no tiem izvairīties? Viens no risinājumiem varētu būt automatisko testu un koda pārstrādāšanas iekļaušana „izdarīts” definīcijā (eng. – definition of done) katram sarakta darbam.
- Vai Produkta Darbu Saraksts ir informācijas izstarotājs, kas acumirkļi ir pieejams visām ieinteresētajām pusēm?
- Ja izmantojat automatizētu rīku Produkta Darbu Saraksta vadībai, vai visi zina kā to ērti lietot? Automatizētajiem vadības rīkiem bez aktīvas informācijas izstarošanas no ScrumMaster puses ir risks kļūt par informācijas saldētavām.
- Vai Tu palīdzētu informācijas izstarošanā, ja rādītu visiem izdrukās?
- Vai Tu palīdzētu informācijas izstarošanā, ja izveidotu lielas, redzamas diagrammas?
- Vai esi palīdzējis savam Produkta Īpašniekam sakārtot Produkta Darbu Saraksta vienības relīzēs vai prioritāšu grupās?
- Vai visi zina vai relīzes plāns joprojām atbilst realitātei? Tu varētu pamēģināt visiem parādīt Produkta / Relīzes Burndown diagrammas² pēc tam, kad atbilstošās Produkta Darbu Saraksta vienības ir atzīmētas kā „izdarīts” Sprinta Pārskatīšanas Sapulcē (eng. – Sprint Review Meeting). Diagrammas, kas atspoguļo gan Produkta Darbu Saraksta pabeigto vienību apjomu, gan jaunu pievienoto vienību apjomu, ļauj ātri pamanīt novirzes no sākotnējās plānotās funkcionalitātes (eng. – scope/Schedule drift).
- Vai Tavs Produkta Īpašnieks atjaunoja relīzes plānu pēc pēdējās Sprinta Pārskatīšanas Sapulces? Maza daļa no Produktu Īpašniekiem pārplāno relīzi katru sprintu, bet tieši viņiem izdodas piegādāt adekvāti notestētus produktus paredzētajā laikā. Tas bieži vien nozīmē noteiktu darbu atlikšanu uz tālākām relīzēm, jo tiek atklāti būtiskāki, drīzāk veicami darbi.

II daļa – Kā iet manai komandai?

Lai gan ir atbalstāma komandas vadīšana ar personīgo piemēru, pildīt komandas darbus, sadarbojoties ar komandas dalībniekiem, pastāv risks nogrimt tehniskos uzdevumos. Atceries par savām primārajām atbildībām pret komandu:

- Vai Tava komanda ir plūsmas stāvoklī³? Šim stāvoklim ir raksturīgi:
 - Skaidri mērķi (gaidas un noteikumi ir saprotami, mērķi sasniedzami un piemēroti personas prasmēm un iemaņām),
 - Koncentrācija un fokuss, spēcīgs fokuss uz šauru darba lauku,
 - Sevis apzināšanās izzušana, darbības un esības saplūšana,
 - Tieša un acumirkļīga atgriezeniskā saite (veiksme un neveiksme darbībā ir ļoti skaidra, lai darbība varētu tikt pielāgota atbilstoši vajadzībām),

¹ <http://xp123.com/articles/invest-in-good-stories-and-smart-tasks/>

² Mike Cohn, Agile Estimation and Planning. (2005).

³ Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (1990).

- Balanss starp spēju līmeni un izaicinājumu (aktivitāte nav ne pārāk viegla, ne pārāk grūta),
 - Personīgas kontroles sajūta pār situāciju vai aktivitāti,
 - Aktivitāte ir iekšēji atalgojoša, radot viegluma sajūtu tās izpildē.
- Vai komandas dalībnieki viens otram patīk, kopīgi joko un svin viens otra panākumus?
- Vai komandas dalībnieki viens pret otru uztur augstus standartus un izaicina viens otru augstāku mērķu sasniegšanai?
- Vai ir sarežģījumi/ iespējas, kurus komanda neapspriež tāpēc, ka tā būtu pārāk neērta situācija⁴?
- Vai Tu esi pamēģinājis dažādus formātus un norises vietas Sprinta Retrospekcijas Sapulcei⁵?
- Vai komanda ir noturējusi uzmanību uz Sprinta mērķiem? Iespējams, komandai būtu lietderīgi veikt Sprinta uzdevumu pārskatīšanu Sprinta vidū, lai pārlicinātos, ka paņemto uzdevumu izpildes kritēriji (eng.- acceptance criteria) ir ņemti vērā.
- Vai Sprinta uzdevumu tāfele atspoguļo to, ar ko komanda patiesībā nodarbojas? Uzmanies no noklusēto uzdevumu un uzdevumu, kas lielāki par vienu dienu, „tumšās matērijas”. Uzdevumi, kas neattiecas uz Sprinta mērķiem, ir uzskatāmi par šķēršļiem šo mērķu sasniegšanā.
- Vai Tava komanda sastāv no 3-9 cilvēkiem ar pietiekamu prasmju kopumu, lai radītu potenciāli piegādājumu produkta vienību (eng. – potentially shippable product increment)?
- Vai komandas uzdevumu tāfele atspoguļo aktuālāko informāciju?
- Vai komandas pašpārvaldības artefakti ir redzami komandai un tai ērti lietojami?
- Vai šie artefakti ir pietiekami pasargāti no cilvēkiem, kuriem varētu rasties vēlme jaukties komandas iekšējās lietās? Pārlika ikdienas darbību pārraudzīšana no cilvēkiem, kuri atrodas ārpus komandas, var apgrūtināt komandas iekšējo caurskatāmību un pašpārvaldību.
- Vai komandas dalībnieki paši piesakās uz Sprinta darbiem?
- Vai nepieciešamība atmaksāt tehniskos parādus ir skaidri padarīta „izdarīts” definīcijā, pakāpeniski padarot kodu par jaukāku vietu, kur strādāt?
- Vai komandas dalībnieki atstāj amata nosaukumus aiz durvīm un kopīgi uzņemas atbildību par visiem aspektiem paņemtajos uzdevumos (testēšana, dokumentēšana, utt.)?

⁴ Marshall Rosenberg, Nonviolent Communication: A Language of Life: Life-Changing Tools for Healthy Relationships (2003). Apsver profesionāla fasilitatora piesaistīšanu, lai neērtās sarunas padarītu komfortablākas.

⁵ Derby/Larson Agile Retrospectives: Making Good Teams Great (2006).

III daļa – Kā mums iet ar tehniskajām praksēm?

- Vai sistēmai, kuru jūs izstrādājat, ir poga „palaist testus”, kas atļauj ikvienam (tajā pašā vai citā komandā) ērti noskaidrot, kad viņi ir radījuši regresijas kļūdu (salauzta iepriekš strādājoša funkcionalitāte)? Tipiski tas tiek sasniegts ar xUnit rīkiem (JUnit, NUnit, etc.).
- Vai pastāv pareizs balanss starp automatizētajiem sistēmas jeb funkcionālajiem testiem un automatizētajiem vienību testiem?
- Vai komandas raksta sistēmas testus un vienību testus tajā pašā programmēšanas valodā, kurā tiek rakstīts sistēmas kods? Sadarbību neveicina specifiskas skriptēšanas valodas vai rīki, kas notver un atkārtoti darbības, ja tikai daļa komandas zina kā tos lietot un uzturēt.
- Vai Tava komanda ir atklājusi lietderīgo pelēko zonu starp sistēmas testiem un vienību testiem⁶?
- Vai nepārtrauktās integrācijas⁷ serveris automātiski paziņo par kļūdu, ja neiziet kāds regresijas tests? Vai šī atgriezeniskā saite var tikt samazināta līdz stundām vai minūtēm? („Automātiskā ikdienas sistēmas būvēšana ir nīkuļiem” – Kent Beck)
- Vai visi testi tiek ietverti pastāvīgās integrācijas servera rezultātos?
- Vai komandas dalībnieki ir atklājuši nepārtrauktās dizaina attīstīšanas un pastāvīgās koda pārstrādāšanas⁸ prieku kā alternatīvu lielam sākotnējam dizainam? Koda pārstrādāšanai (eng. – refactoring) ir strikta definīcija: iekšējās struktūras mainīšana, nemainot ārējo uzvedību. Koda pārstrādāšanai vajadzētu notikt vairākas reizes stundā, katru reizi, kad kodā ir dublēšanās, sarežģīta nosacījumu loģika (redzama pēc apjomīgām atkāpēm no loga kreisās puses vai garām metodēm), slikti nosaukti identifikatori, pārlieta saistība starp objektiem, utt. Koda pārstrādāšana ir iespējama tikai tad, ja ir pietiekams automātisko testu pārklājums. Koda pārstrādāšanas trūkums padara nākotnes izmaiņas produktā daudz sarežģītākas jo īpaši tāpēc, ka ir grūti atrast labus izstrādātājus, kuri vēlētos strādāt sliktā kodā.
- Vai Tava „izdarīts” definīcija katrai Produkta Darbu Saraksta vienībai ietver pilnu automātisko testu pārklājumu un koda pārstrādāšanu? Testu virzītas izstrādes metodes (eng. – Test Driven Development) apgūšana palielina iespējamību to paveikt.
- Vai komandas dalībnieki izmanto pāra programmēšanu vairumā gadījumu? Pāra programmēšana var būtiski uzlabot koda uzturamību un samazināt kļūdu apjomus. Tā izaicina cilvēku robežas un dažkārt šķietami aizņem vairāk laika (ja mēra koda līnijas, nevis piegādājamu funkcionalitāti). Vadi ar piemēru, iniciējot pāru darba dienas ar komandas dalībniekiem. Daži no viņiem sāks dot priekšroku šādam darba stilam.

⁶ <http://blogs.collab.net/agile/junit-is-not-just-for-unit-testing-anymore>

⁷ <http://www.martinfowler.com/articles/continuousIntegration.html>

⁸ Martin Fowler, Refactoring: Improving the Design of Existing Code (1999)

IV daļa – Kā iet organizācijai?

- Vai pietiekamā apjomā notiek starp-komandu komunikācija? „Scrum of Scrums” ir tikai viens no veidiem kā to panākt. Turklāt tas reti ir labākais veids.⁹
- Vai komandas spēj neatkarīgi saražot strādājošu funkcionalitāti, kas sniedzas pāri arhitektūras robežām?¹⁰
- Vai jūsu ScrumMasteri tiekas viens ar otru un strādā ar organizacionālo šķēršļu sarakstu?
- Vai piemērotos gadījumos organizacionālo šķēršļu apraksts piestiprināts pie izstrādes struktūrvienības vadītāja biroja sienas? Vai šo šķēršļu izmaksas var tikt sarēķinātas dolāros, pazaudētā kvalitātē, zaudētās klientu iespējās vai laikā, par kādu paildzinās produkta izstrādes ilgums līdz tas nonāk pie klienta? Tomēr mācīes no Ken Schwabera klūdām: „Miris ScrumMasters ir nelietderīgs Scrummasters.”¹¹
- Vai Tava organizācija ir viena no retajām, kurā karjeras izaugsmes ceļi saskan ar komandu kolektīvajiem mērķiem? Atbildi ar „Nē”, ja pastāv karjeras ieguvumi¹², veicot programmēšanu vai arhitektūras darbus uz testēšanas, testu automatizācijas vai lietotāju dokumentācijas rēķina.
- Vai Tava organizācija ir atzīta par vienu no labākajām darbavietām vai nozares līderi kādā no nozares medijiem vai citos neatkarīgos avotos?
- Vai Tu veido organizāciju, kas mācās?

Secinājums

Ja vari sekmīgi aizkrāsot kā padarītus vairumu no šiem punktiem un Tev joprojām darba dienās ir brīvs laiks, es vēlētos uzzināt, kā Tev tas ir izdevies?

Nepastāv neviena gatava formula, ar kuru iespējams iedēstīt radošumu. Šis materiāls uzskaita punktus, kas var (vai arī nevar) palīdzēt Tavā situācijā.

Tiklīdz Tu sāksi aptvert tās lietas, kuras Tu varētu darīt, lai uzlabotu situāciju, Tev varētu piezagties bailes tās īstenot. Tā ir zīme, ka esi uz pareizā ceļa.

⁹ Šeit atrodami citi veidi <http://less.works/less/framework/coordination-and-integration.html>

¹⁰ <http://featureteamprimer.org/>

¹¹ Ken Schwaber, Agile Project Management with Scrum (2004)

¹² Alfie Kohn, Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes (1999)

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

.....

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

.....

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

.....

Organizacionālo Šķēršļu Veidlapa

Virspusējā problēma:

Pamata cēlonis (izmanto piecreiz „Kāpēc?”):

Biznesa ietekme:

Emocionālā ietekme:

Skaidrs, izpildāms pieprasījums:

Instrukcija

Ja esi saņēmis šo kontrollapu kā mācību uzdevumu un Tavs šī brīža (vai pēdējais) darba devējs mēģina kaut ko, kas atgādina Scrum, lūdzu, izmanto šo kontrollapu, lai novērtētu to, ko esi tur novērojis. Atzīmē katru punktu ar vienu no zemāk norādītajiem simboliem.

- ✓ Tiek veikts labi.
- △ Var tikt uzlabots un es zinu, kur sākt.
- ? Var tikt uzlabots, bet kā?
- N Nav attiecināms uz manu situāciju vai nesniegtu nekādu labumu.

Ja Tavs šī brīža (vai pēdējais) darba devējs nemēģina neko, kas atgādina Scrum, atzīmē katru punktu ar vienu no zemāk norādītajiem simboliem.

- ✓ Tiek veikts labi vai to būtu vienkārši veikt labi.
- △ Tas būtu izaicinājums un es zinu, kur sākt.
- ? Tas būtu izaicinājums un es nezinu, kur sākt.
- N Nav attiecināms uz manu situāciju vai nesniegtu nekādu labumu.

Kad visi punkti ir atzīmēti ar kādu no simboliem, izmanto Organizacionālo Šķēršļu Veidlapas, lai aprakstītu divus līdz sešus organizacionālos šķēršļus neatkarīgi no tā vai tie atpazīti ar šīs kontrollapas palīdzību vai kā savādāk. Izvēlies tādus šķēršļus, kuru izmaiņas iespēja ir vismaz 1%.