

Primjer liste savjeta za ScrumMaster-a

Michael James
(mj@seattle scrum.com)

14. septembar 2007

Posljednja prerada 2. februar 2016

<http://ScrumMasterChecklist.org>

Prevod : Dubravka Widmer-Kljajo

Potpuno posvećen ulozi?

Pristojan ScrumMaster može pokrivati potrebe dva do tri tima istovremeno. Ukoliko vašu ulogu svedete na organizaciju sastanaka, pažnju fokusirate na pridržavanje vremenskih ograničenja njihovog trajanja (*time-boxing*) i uklanjanje prepreka (*impediments*) koje vam tim eksplicitno podnosi, možete pokriti ove aktivnosti *part-time* angažmanom. Vaš tim će vjerovatno pokazati znakove napretka i vaša organizacija će uočiti razliku u odnosu na period prije usvajanja Scrum-a i neće se ništa katastrofalno desiti.

Ali ukoliko je vaša ambicija i vizija da pomognete izgraditi izuzetan tim u transformisanoj organizaciji, tim koji će postići ono što je do ranije smatrano nedostižnim, razmotrite mogućnost da postanete izvrstan ScrumMaster.

Izvrstan ScrumMaster može pokrivati potrebe *jednog* tima.

Preporučujemo da se kao ScrumMaster na početku posvetite jednom timu sa oko 7 članova.

Ako želite otkriti čime se ScrumMaster koji je potpuno posvećen jednom timu svakodnevno bavi, posvetite se u okviru vašeg tima Product Owner-u i inženjerskim praksama, a van vašeg tima organizaciji/firmi za koju je vaš tim aktivan. Iako ne postoji jedan jedinstven recept za svaki poseban slučaj, ovdje sam iznio tipične stvari koje ScrumMaster-i zaboravljaju ili previđaju. Molim vas da svako pitanje označite jednim od znakova √, Δ, ? ili N/A, značenje znakova je pojašnjeno na posljednjoj stranici.

Lista I – Kako Product Owner funkcioniše u svojoj ulozi?

ScrumMaster poboljšava efikasnost Product Owner-a tako što joj/mu pomaže da pronade i usavrši načine za vođenje *Product Backlog*-a i *release plan*-a. (Bitno je primijetiti da je Product Owner zadužen za definiranje prioriteta u *Product Backlog*-u).

- Da li su prioriteti u *Product Backlog*-u definisani na osnovu najnovijih saznanja Product Owner-a?
- Da li *Product Backlog* sadrži zahtjeve (*requirements*) i želje svih *stakeholder*-a? Zapamtite: *Product Backlog* je *emergent*.
- Da li *Product Backlog* ima dobru, praktičnu veličinu i dubinu? Da bi *Product Backlog* imao podobnu veličinu, nastojte da *Product Backlog Items* na vrhu *Product Backlog*-a (stavke sa najvećim prioritetom) budu detaljnije definisane (manje veličine) i konkretnije formulisane. Stavke sa nižim prioritetom trebaju biti smještene dublje u *Product Backlog*-u, te grublje opisane, bez mnogo detalja. Kontraproduktivno je ulagati vrijeme u detaljnu analizu tema koje nisu pri vrhu *Backlog*-a. Potrebe *stakeholder*-a mogu se vremenom promijeniti kroz konstantni razvoj proizvoda i kroz kontinuiranu komunikaciju sa *stakeholder*-ima.

- Pregledajte vaše *Product Backlog Items*, osobito one pri vrhu *Backlog*-a. Postoji li mogućnost da se još bolje formuliraju prema sljedećim tzv. INVEST-kriterijima¹: nezavisan (*independent*), formuliran tako da se o njemu može razgovarati i pregovarati (*negotiable*), smislen (*valuable*), dobar za procjenu veličine (*estimable*), malen (*small*) i definiran na način da se može testirati (*testable*).
- Da li ste vašem *Product Owner*-u pojasnili pojam tehničkog duga (*technical debt*) i kako ga izbjeći? Jedna mogućnost je da vaš tim proširi *definition of done*, time što će listi dodati razvoj automatiziranih testova, te po potrebi *refactoring* aktivite.
- Da li *Product Backlog* služi kao radijator informacija, uvijek je vidljiv svim stakeholderima?
- Ukoliko koristite elektronsku alatku za *Product Backlog* management, da li svi članovi tima znaju kako da je jednostavno koriste? Alatke za management *Backlog*-a nose sa sobom opasnost da se pretvore u "frižidere/hladnjake informacija" ukoliko se *ScrumMaster* ne portudi da obezbijedi njihovu funkciju zračenja informacija.
- Možete li pripremiti odštampane plakate, kako bi važne informacije učinili još dostupnijim i prisutnijim?
- Da li je moguće grafički vizualizirati važne podatke i informacije?
- Da li ste pomogli *Product Owner*-u da organizira i grupira (kategorizira) *Product Backlog Items* po release terminima ili kategorijama prioriteta kako bi na osnovu njih mogao napraviti release plan?
- Da li je svima poznato da li je *release plan* još uvijek realističan? Možete li u okviru Sprint Review sastanka nakon što su *Product Backlog Items* proglašene odrađenim/završenim ("done") svima pokazati aktuelne "burn down charts"². Grafike koje prikazuju volumen odrađenih *Product Backlog* stavki, te volumen novih koje su rezultirale kroz razgovor sa stakeholder-ima, ukazuju na aktuelno stanje i pružaju mogućnost da se ranije ustanove implikacije na termine i promjene opsega *release*-a.
- Da li je *Product Owner* aktualizirao *release plan* nakon svakog Sprint Review sastanka? Većina *Product Owner*-a koji redovno izbacuju nove funkcionalitete proizvoda za upotrebu korisnicima, ne aktualizira *release plan* nakon svakog sprinta. Formulisanje novih funkcionaliteta i želja sa visokim priritetom implicira pomijeranje postojećih na niži prioritet u *Backlog*-u, što automatski utiče na promjenu *release plan*-a.

Lista II – Kako funkcioniše moj tim?

Dok se od vas u ulozi *ScrumMaster*-a očekije da vodite dobrim primjerom i da redovno i intenzivno saradujete sa timom i bavite se konkretnim temama koje tim zaokupljaju, prijete opasnost da ćete se izgubiti u svakodnevnm tehničkim zadacima. Zato vas podsjećamo na vaše primarne zadatke koji se odnose na tim:

- Da li je vaš tim u flow stanju, u stanju toka? Evo par karakteristika po kojima mozete prepoznati ovo stanje³:
 - Jasni ciljevi (očekivanja i pravila su vidljiva, a ciljevi su dosežni, na odgovarajući način usklađeni sa vještinama i sposobnostima članova tima).
 - Koncentracija i fokus, visoki nivo koncentracije na ograničeno polje aktivnosti.
 - Gubitak osjećaja samosvijesti, svijest je potpuno usmjerena na akciju.

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).

- Direktna *feedback* (uspjesi i neuspjesi u toku rada su očigledni, tako da se ponašanje i sljedeći koraci mogu prilagoditi po potrebi).
 - Ravnoteža između nivoa sposobnosti i izazova (aktivnost nije ni laka, a ni previše teška).
 - Osjećaj osobne kontrole nad situacijom ili aktivnostima.
 - Rad pruža osjećaj direktne gratifikacije i zadovoljstva, pa shodno tome nije naporan.
- Čini li se da se članovi tima međusobno slažu, da im godi društvo, te da zajednički slave uspjehe jedni drugih?
 - Smatraju li se članovi tima uzajamno odgovornim za visoke standarde i motivišu li jedni druge da se dalje usavršavaju?
 - Postoje li problemi ili teme koje tim ne raspravlja, jer su previše neugodne⁴?
 - Jeste li isprobali različite formate i lokacije za Sprint Retrospective sastanke⁵?
 - Je li tim fokusiran na ciljeve Sprints? Možda biste sredinom sprinta mogli ponovo zajednički pogledati *Product Backlog Items* u Sprint-u sa fokusom na *acceptance criteria*.
 - Odražava li *Sprint Task Board* ono što tim zapravo radi? Posebno obratite pažnju na aktivnosti koje nisu vidljive na *Task Board*-u i sve zadatke koji zahtijevaju više od jednog dana rada. Zadatci koji se ne odnose na *Sprint commitment* su prepreke (*impediments*).
 - Da li vaš tim ima 3-9 članova sa adekvatnim vještinama za izgradnju potencijalnog inkrementa vasesg proizvoda (*potentially shippable product increment*)?
 - Da li je *Sprint Task Board* vašeg tima ažuriran?
 - Da li su artefakti za samoorganizaciju u timu vidljivi i praktični za upotrebu?
 - Jesu li ti artefakti adekvatno zaštićeni od osoba van tima? Prekomjerno praćenje svakodnevnih aktivnosti od strane osoba izvan tima može ometati internu transparentiju i sposobnost samoorganizacije tima.
 - Da li članovi tima pokazuju samoinicijativu i volontiraju za izvršavanje zadataka tima?
 - Je li potreba za tehničkim otplatama duga (*technical debt*) izričito definirana u *definition of done*, što bi postupno trebalo doprinijeti ugodnijem radu.

Lista III – Kakav je nivo inženjerskih praksi (*Engineering Practices*) u mom timu?

- Da li vaš sistem za razvoj software-a ima dugme/gumb "*push to test*" koje omogućuje da bilo ko (vaš tim ili drugi tim) praktično i jednostavno ustanovi, da je novi kod ugrozio postojeće testove? To se tipično realizuje kroz pisanje testova baziranih na xUnit *framework*-u (JUnit, NUnit, itd.).
- Posjedujete li odmjerenu relaciju automatiziranih *End-to-End* testova ("funktionalni testovi") i automatiziranih unit testova?
- Da li tim piše sistem testove i unit testove u istom programskom jeziku u kojem razvija *software*? Saradnja u timu je ugrožena ukoliko samo dio tima vlada alatima za razvijanje, održavanje i izvođenje testova.

⁴ Marshall Rosenberg, *Nonviolent Communication: A Language of Life: Life-Changing Tools for Healthy Relationships* (2003). Also consider enlisting a professional facilitator who can make uncomfortable conversations more comfortable.

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

- Je li vaš tim otkrio optimalnu "sivu zonu" između sistem testova i unit testova⁶?
- Da li *CI/CD Pipeline* automatski oglašava alarm⁷ kada novi kod uzrokuje "pad" testova? Da li se vrijeme potrebno za ovaj *feedback* može reducirati na sate ili minute? ("*Daily builds are for wimps.*" -- Kent Beck)
- Da li se svi testovi imaju utjecaj na rezultat, status i *flow* u *CI/CD pipeline*-u?
- Jesu li svi članovi tima shvatili važnost i otkrili prednosti kontinuiranog dizajna i stalnog refactoringa⁸, kao alternativu za *Big Up Front Design* (detaljno dizajniranje unaprijed)? Refaktoring ima strogu definiciju: mijenja unutarnju strukturu bez promjene vanjskog ponašanja koda. Refaktoriranje bi se trebalo prakticirati nekoliko puta na sat, kad god postoji duplikat koda, složena logika uslova, loše imenovani identifikatori, prekomjerno povezivanje objekata, itd. Refaktoriranje je moguće samo uz postojanje automatiziranih testova koji pokrivaju sve funkcionalitete, jer u suprotnom nije moguće ustanoviti, da li se ponašanje koda promijenilo. Kontinuirano poboljšanje koda zahvaljujući redovnom *refactoring*-u je od ključne važnosti za kvalitet i čitljivost koda, te za dalji razvoj. Teško je pronaći dobre programere spremne raditi na lošem kodu.
- Da li vaša *definition of done* za svaki *Product Backlog Item* podrazumijeva automatizirane testove koji potpuno pokrivaju kod, te refactoring? Edukacija u cilju TDD-a (*Test Driven Development*) povećava vjerovatnoću da se to postigne.
- Da li članovi tima većinom programiraju u parovima (*pair programming*)? Ovaj način rada dramatično olakšava održavanje koda i smanjuje stope bugova. Ponekad se čini da *pair programming* iziskuje više vremena, ako to mjerimo brojem linija napisanog koda umjesto funkcionalnošću koja se može realizovati. Vodite primjerom i inicirajte dane kada se kod piše isključivo u parovima. Vremenom će to motivirati kolege u timu da se i sami tako organiziraju.

Part IV – Kako funkcionira moja firma?

- Da li timovi međusobno dovoljno komuniciraju? *Scrum of Scrums* je samo jedan od načina da se uspostavi ova komunikacija i to je rijetko najbolji način⁹.
- Da li je svaki tim sposoban da samostalno relizuje funkcionalitet na cijeloj liniji razvoja, preko granica arhitektonskih slojeva¹⁰ (*end-to-end*)?
- Da li se redovito sastajete sa kolegama ScrumMaster-ima i zajednički rješavate prepreke sa *impediment* liste vaše firme?
- Da li se za ScrumMaster-e nerješive prepreke sa *impediment* liste firme prosljeđuju na više nivoa u managementu organizacije i tamo otklanjaju? Da li troškove koji su vezani sa ovim preprekama možete kvantificirati (monetarnom sumom, gubitkom vremena, gubitkom u kvaliteti ili izgubljenim šansama na tržištu)?

⁶ <http://blogs.collab.net/agile/unit-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).

⁹ See <http://less.works/less/framework/coordination-and-integration.html> for alternatives.

¹⁰ <http://FeatureTeamPrimer.org/>

(Pri tom učite iz Ken Schwaberovih gresaka: "Mrtav ScrumMaster je beskorisatan ScrumMaster."¹¹)

- Da li je ljestvica karijere¹² u vašoj firmi kompatibilna sa kolektivnim ciljevima vašeg tima? Odgovorite sa "ne" ukoliko vaša firma nagradjuje i više poštuje arhitekturu ili programiranje od testiranja, automatiziranih testova ili pripremanje korisničke doukumentacije.
- Kakav ugled vaša firma uživa u poslovnim medijima ili nezavisnim medijima po pitanju uslova rada za zaposlene ili po pitanju kvaliteta koji nudi svojim mušterijama?
- Da li biste vašu organizaciju ili firmu označili firmom koja je sposobna da iz iskustva uči?

Zaključak

Ukoliko na gotovo sva gornja pitanja možete dati pozitivan odgovor i jos uvijek imate slobodnog vremena na raspolaganju, molim vas da mi se javite.

Ne postoji jedinstvena čarobna mješavina svih sastojaka za kreiranje ljudske genijalnosti. Ova lista se sastoji od savjeta koji mogu, ali ne moraju biti od koristi u vašoj situaciji.

Kad počnete shvatati koje promjene biste mogli poduzeti, može se desiti da ćete osjetiti strah ili nesigurnost. To će biti znak da ste na dobrom putu.

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)

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticao na biznis:

Uticao na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

.....

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticao na biznis:

Uticao na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticaj na biznis:

Uticaj na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

.....

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticaj na biznis:

Uticaj na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticaj na biznis:

Uticaj na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

.....

Formular za prepreke (*Impediments*) na nivou firme

Prepreka u formi kako se ispoljava:

Problem koji je u korijenu - primijenite metodu koja se zove "Pet puta ZAŠTO" ("5 Why's") da biste došli do pravih razloga koji uzrokuju problem:

Uticaj na biznis:

Uticaj na emocije / odnose:

Jasno formuliran zahtjev za promjenom:

UPUTSTVO

Ukoliko ste dobili ovu listu kao zadatak u toku obuke / tečaja i vas poslodavac trenutno nastoji da primjeni Scrum, odgovorite na pitanja na osnovu iskustva koja ste stekli. Označite svako pitanje jednim od sljedećih znakova:

- √ (za “tako to radimo”)
 - Δ (za “mogli bismo poboljšati i imam ideju kako da počnem”)
 - ? (za “mogli bismo poboljšati, ali ne znam kako?”)
 - N/A (za “ne može se primijeniti na nas” ili “ne donosi nam poboljšanje”)
-

Ukoliko vas trenutni poslodavac jos ne pokazuje interesovanje za usvajanje Scrum-a, odgovorite na pitanja jednim od sljedećih znakova:

- √ (za “tako to radimo” ili “mogli bismo jednostavno to tako raditi”)
- Δ (za “to bi bio izazov, ali znam kako bih počeo/počela”)
- ? (za “to bi bio izazov, ali ne znam kako bih počeo/počela”)
- N/A (za “ne može se primijeniti na nas” ili “ne donosi nam poboljšanje”)

Nakon što ste odgovorili na sva pitanja, odaberite 2-4 prepreke na nivou vaše organizacije / firme i unesite ih u priloženi formular za *impediments*/prepreke na nivou firme. Sa ove liste odaberite prepreke za koje postoji bar 1% šanse da ćete ih uspjeti promijeniti i adresirajte ih.