

Role

V této kapitole:

- Scrum Master
- Product Owner
- Self-organized tým
- Scrum tým
- Zákazník
- Product Owner Proxy
- Role Manažera
- Role Project Manažera

Scrum Master

Takže jak vlastně Scrum funguje? Je založen na principu self-organized týmu, transparentní komunikaci a otevřené kultuře, která podporuje spolupráci a sdílení informací. Aby to celé fungovalo, zavádí některé specifické role, které tradiční metody managementu neměly – a to Scrum Mastera a Product Ownera.

Scrum Master není teamleader v klasickém slova smyslu, ale pracuje jako mezičlánek mezi týmem a jakýmkoliv rušivým elementem zvenku. Jeho hlavním cílem je vytvořit samostatný, efektivní a spokojený self-organized tým. Detailnější cíle a povinnosti by se daly shrnout do následujících bodů:

- pomáhá týmu dosáhnout jeho cílů
- odstraňuje problémy
- motivuje tým k lepším výsledkům
- chrání tým před vnějšími vlivy, které by ho mohly odvádět od soustředěné práce na definovaném cíli

Dále se stará se o to, aby Scrum byl efektivní a fungoval, má na starosti jeho dodržování, ale zároveň i možnost iniciovat změnu, je-li to třeba. Scrum Master by měl upřednostňovat koučovací principy, podporovat tým a jednotlivce v jejich rozvoji, být komunikativní, vnímavý a utlumovat případné konflikty v rámci týmu. Scrum Master by neměl být direktivní.

Scrum Master je ten, kdo „zametá cestičku“, aby se týmu dobře pracovalo. Když dobře fungující tým přirovnáme ke stroji, stará se, aby se „kola týmu točila“ jak nejrychleji to jde a nikde to nedrhllo, nevrzalo, neskřípalo. Scrum Master je součástí týmu a měl by být týmu kdykoli k dispozici. Měl by proto sedět v jedné místnosti s týmem.

Funguje-li Scrum Master dobře, nedá se jeho pozice chápat jako náklad navíc. Tým, že rozpohybuje tým a zajistí tak vyšší efektivitu, kvalitu a motivaci, ušetří v celkovém rozsahu více peněz, než kolik Scrum Master jako nákladová položka firmu stojí.

Není vhodné roli Scrum Mastera kombinovat s Product Ownerem. Obvykle nefunguje ani kombinace role s vývojářem či testerem, kde vývojáři či testeři často upřednostní svou technickou práci před prací Scrum Mastera, a nechají tak tým v kritických okamžicích de facto bez Scrum Mastera.



Poznámka: Technicky nejzkušenější člen týmu obvykle není ideálním Scrum Masterem.

Scrum Master musí být vnímavý, klást otázky a podporovat schopnost týmu si na řešení problémů přijít sám i za cenu lokální neefektivity.

Expert je naopak člověk, který dokáže poradit a zná obvykle odpověď na otázky lépe než jiní členové.

Když už uvažujete o kombinaci s nějakou jinou rolí, snažte se, aby role Scrum Mastera byla vždy prioritní. Některé firmy nechávají Scrum Mastera koučovat dva týmy najednou, ale ani to není ideálním řešením, protože problémy často chodí spolu. Velmi tedy záleží na prostředí a týmu a konkrétní osobnosti Scrum Mastera. Ani kombinaci rolí Scrum Mastera a manažera rozhodně nemůžeme doporučit. Scrum Master by tým neměl nijak přímo řídit ani organizovat, ani za tým rozhodovat.

Role Scrum Mastera je pro úspěch produktu klíčová, vyžaduje vnímavého člověka se schopností dobře komunikovat, koučovat, moderovat. Prostě někoho, kdo je schopen tým posunout dál a udělat jeho členy ještě úspěšnější. Navíc dobrý Scrum Master problémům předchází, tedy se po čase může zdát, že tým už je plně funkční sám a Scrum Mastera nepotřebuje. Když ovšem takového Scrum Mastera přesunete na jinou práci, po čase se v týmu začnou množit problémy a přestane fungovat. Není to hned – a o to méně si na konci vzpomenete, že by to mohlo mít souvislost s neexistujícím Scrum Masterem.

Říkali jsme, že Scrum Master nemá být direktivní, není to manažer týmu. Na druhou stranu, nemůže být ale ani nevýrazný a nechat vše plynout. Role Scrum Mastera se mění v závislosti na zkušenostech a schopnostech týmu se sám organizovat.

Ze začátku může Scrum Master více radit a určovat, co se bude dít, více všechno organizuje a svým způsobem řídí. Jste-li ale v takovéto roli i po několika měsících, pravděpodobně jste zapomněli, že cílem Scrum Mastera je vybudovat self-organized tým, který si bude schopen sám najít řešení na své problémy a sám se organizovat tak, aby jeho práce byla co nejvíce efektivní. Nebuďte jako starostlivá maminka, která ani v 10 letech dítě nepustí samotné přes ulici na nákup. Nechte týmu prostor, nechte z nich vyrůst sebevědomé a zodpovědné jedince, pravý Scrum tým.

Upozornění: Kombinace rolí vždy přináší rizika a je velmi náročná. Když už jste si jisti, že je nutné role kombinovat, dejte si pozor, abyste rozuměli dobře konfliktům cílů a priorit těchto rolí.

Souvislosti:

(Co budete ještě potřebovat zavést)

Self-organized tým: Cílem každého Scrum Mastera je dosáhnout toho, že se tým sám organizuje, rozhoduje a nese za svá rozhodnutí odpovědnost.

Product Owner: I když se Scrum Master stará o správně fungující tým, bez Product Ownera, který udává týmu směr a priority, se nikdy nedosáhne správného výsledku.

Role Manažera: V agilním světě se vzdaluje každodenní operativě, alokování zdrojů, a organizaci času jednotlivých lidí. To má na starosti tým. Manažer je odpovědný za vytvoření prostředí, ve kterém tým může efektivně pracovat, a podílí se více na strategických rozhodnutích než na řešení každodenních problémů, které si může tým vyřešit spolu se Scrum Masterem sám.

Product Owner

Další z rolí, které Scrum zavádí, je role Product Ownera. Product Owner je vlastníkem produktu. Má na starosti definování vize projektu a její transparentní komunikaci týmu, zákazníkům, firmě. Product Owner definuje priority, rozhoduje, na které funkcionality se bude pracovat dříve, na které později a na které vůbec. Má na starosti Business Value a také ROI celého produktu.

Product Owner je tedy zodpovědný za celý Product Backlog. Není na takovou práci sám, ale obvykle mu pomáhá tým lidí. Kdo by v takovém product týmu mohl být? To záleží hodně na kontextu vašeho produktu. Obvykle tam je někdo z následující skupiny: zástupce zákazníka, uživatelů, softwarový architekt, User Experience, jiní Product Ownři.

Product Owner je týmu pravidelně podle potřeby k dispozici, ale na rozdíl od Scrum Mastera už s týmem ne vždy sedí v jedné místnosti. Tráví dostatek času se zákazníky, aby vstřebal jejich prostředí a dokázal se vždy správně rozhodnout, kde je pravá hodnota pro zákazníka. Product Owner neřídí jednotlivé členy týmu ani tým, nemá možnost jim přikazovat, co musí dokončit, jen stanovuje, co se má dělat a v jakém pořadí – tedy definuje priority.

Primárním cílem Product Owenera je porozumění produktu. Tento cíl následně komunikuje tak, aby všichni věděli, kam jdeme, proč a jak. A to jak v rámci týmu, tak managementu a zákazníků. Cíl musí být pro všechny stejný, i když jazyk, kterým ho do jednotlivých skupin komunikuje, bude pravděpodobně odlišný.

Role Product Owenera by neměla být kombinována s rolí Scrum Mastera. Role je pro úspěch celého procesu klíčová, vyžaduje komunikativního člověka se silnými znalostmi produktu.



Poznámka: Product Owner musí vhodně vyvážit obě funkce své role – znát zákazníka a být s ním v kontaktu a zároveň být týmu k dispozici.

Obvykle se čas Product Owenera dělí tak, že je **80 % času u zákazníka a 20 % v týmu**. Konkrétní čísla se ale mohou lišit v závislosti na typu produktu.

Souvislosti:

(Co budete ještě potřebovat zavést)

Tým: Spolupráce v týmu je lepší než práce jednotlivců. Správný tým zná zákazníka a je partnerem Product Owenera při tvorbě Product Backlogu.

Product Backlog: Product Owner by měl mít jasno v tom, na čem tým bude pracovat, a být schopen určit priority.

Self-organized tým

Agilní metody jsou postavené nejen na časté zpětné vazbě a komunikaci, ale i na týmové spolupráci. A vývoj softwaru je komplexní problém, který není snadné naplánovat dopředu. Každá firma je jiná, každý produkt je jiný, každý tým je jiný. Nikdo zvenku neumí dosáhnout optimální efektivity ani workflow. Proto agilní týmy často spoléhají na své jednotlivé členy a nastavují adaptivní proces, který jeho členové sami mohou ovlivnit a změnit.

Nutnou podmínkou pro vznik takového self-organized týmu je mít společný cíl. Tým musí rozumět zákazníkovi, chápat jeho prostředí a vědět, jak bude produkt používat: jít všichni za stejným cílem, mít stejnou vizi. Dalším stavebním kamenem je důvěra. A to nejen mezi jeho členy, ale i k zákazníkovi a zbytku firmy. Pak už zbývá jen dát týmu možnost se rozhodovat a měnit to, jak pracují – umožnit týmu podílet se na tvorbě Product Backlogu a přispět tak osobně k tomu, že zákazník dostane to nejlepší možné.

Tým musí táhnout za jeden provaz. Selže-li jeden člen týmu, není to jeho problém, ale znamená to, že selhal celý tým. Jestli tým např. nestihl dodat všechny User Stories ve Sprint Backlogu, protože mají jen jednoho testera a ten ani nemohl za poslední dva dny Sprintu stihnout vše otestovat, není to chyba tohoto testera, ale celého týmu, který se měl zorganizovat tak, aby User Stories dokončil včas.

Teď asi rozumíte tomu, jak by měl takový self-organized tým vypadat. Občas se ale setkáváme s tím, že to v nějaké firmě přeženou a tým potom má z pozice samoorganizujícího se týmu pocit, že by měl rozhodovat o všem, co se ve firmě děje. Pojdme se na takový tým podívat z druhé strany a řekněme si, o čem tým nerozhoduje. Tým nemá možnost se rozhodnout, jestli bude nebo nebude pracovat podle Scrumu a agilních přístupů, ani rozhodovat, kdo bude členem týmu. Od toho je manažer.

Upozornění: Správný tým musí spolupracovat a takzvaně táhnout za jeden provaz.

Selže-li jeden člen týmu, selhal celý tým bez hledání viníka.

Tým nemá tedy ani pravomoc zrušit agilní praktiky či Scrum Meetingy, jako např. Standup. Tým se organizuje čistě v rámci daného hřiště a daných pravidel agilního procesu či Scrumu. Tým také nerozhoduje o tom, co se bude nebo nebude implementovat, může si pouze vybrat z priorit daných Product Ownerem. Hledáme – jako obvykle – nějaký vyvážený stav. Univerzální pravidla zde ovšem nepomůžou, správnou úroveň volnosti si musíte najít sami podle vyspělosti vaší organizace a týmů.

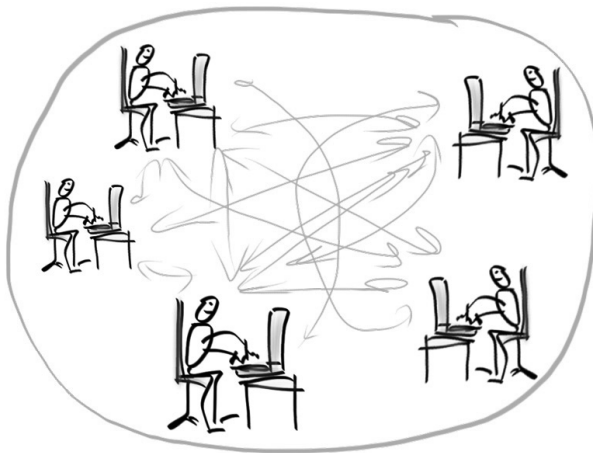
Scrum tým

Správný Scrum tým je nejen self-organized, ale i multifunkční a vzájemně zastupitelný. To, že máte v týmu experta na GUI a experta na databáze, neznamená, že tito dva experti musí sto procent svého času věnovat jen GUI či databázím. Tým se sám dohodne, kdo na čem bude pracovat, kdo komu pomůže a kterou znalost by si měl začít pozvolna budovat, aby byl jako celek co nejefektivnější.

Nejde tady o žádnou krátkodobou efektivitu, ale o investici do flexibility týmu. Ze zkušeností na mnoha i velmi komplexních projektech můžeme říct, že to nikdy není tak náročné, jak se vám zdá. Stačí si jen zvyknout na jiný styl práce a vybudovat sdílenou znalost tak na 10 až 20 procent. I to tým výrazně zefektivní a udělá flexibilnější.

Stejně je to i s rolí testera, vývojáře a analytika. Tester bude pravděpodobně vymýšlet testovací případy, bude garantem za testování v týmu. Ale zdaleka to nemusí být ten jediný, kdo v případě potřeby testuje úplně všechno. Všichni, včetně vývojářů, mu mohou pomoci a ve volných chvílích může zas tester pomáhat například s analýzou a specifikací.

Hledání chyb také nemusí končit jen zadáním nalezených chyb do systému, ale může pokračovat i analýzou, která vývojářům ušetří při opravách čas. Je jen na týmu, jak se jeho jednotliví členové domluví, že budou pracovat. Nejde o optimální vytížení jednotlivce, ale o optimální nastavení celého systému a jeho flexibilitu při reakci na změny.



Další změnou ve spolupráci bude nejen výše popsaná zastupitelnost týmu, ale i jiný styl práce na úlohách. Týmy často ze zvyku nastaví takový malý Waterfall v rámci Sprintu, kdy začínají analýzou. Když je hotová, vývojáři to nakódují a následně testeři otestují. Jedním z průvodních jevů takového systému je, že testeři nemají na začátku co dělat a na konci jsou naopak přetížení. Částečně tomu lze odpomoci tím, že budou spolupracovat i nad rámec klasických rolí, jak bylo popsáno v předchozím odstavci, ale podstata změny je jinde.

Správný Scrum tým spolupracuje na User Story již od začátku. Analytik se zamýšlí, jak to bude fungovat, a odpovídá na otázky vývojáře, jak se daná funkcionality má

chovat. Oba na ní pracují současně. A s nimi je ve trojici ještě tester, který se na User Story dívá z pohledu toho, jak by se mohla daná funkcionálna rozbít, a rovnou identifikuje případné chybové scénáře.

Výhodou takového přístupu je, že všichni tři pracují na stejné věci, a nenastává tedy žádné přepínání kontextu, kdy se vývojář ptá, jak to analytik myslel, ani nevzniká pocit, že to tester pořád rozbíjí, když už to přece bylo několikrát hotové. Je to zásadní změna ve stylu práce týmu, ale bez ní nebude váš Scrum tým nikdy úspěšný.

Na závěr: Scrum tým by měl být alokovan na full time a členové týmu by měli sedět v jedné místnosti, aby mohli dobře sdílet znalosti, zkušenosti a pomáhat si. Výhodou je, že ubude složité alokace na měsíce dopředu a vše se výrazně zjednoduší. Ale i tohle bývá obzvláště ve velkých firmách ze začátku problém.

Je to o zvyku. Byli jsme roky zvyklí vytvářet superspecializované jedince, kteří pracují samostatně jako jednotlivci a které synchronizuje manažer. S agilními přístupy se to otáčí a tým se o alokaci svých členů na jednotlivé úlohy domlouvá sám, spolupracuje, buduje společné know-how. Veškeré úlohy, které šly dříve na specialisty, jdou nyní na tým jako celek a tým už se sám rozhodne, jak s nimi naloží.

Souvislosti:

(Co budete ještě potřebovat zavést)

Retrospektiva: Je jedním ze základních prostředků, jak týmu umožnit získat sám na sebe zpětnou vazbu a ovlivňovat to, jak pracujeme.

Scrum Master: Jedou z povinností Scrum Mastera je docílit takové spolupráce a komunikace, aby vznikl dobře fungující tým.

Zákazník

Agilní procesy jsou jiné i v tom, že se snaží zapojit zákazníka do projektu, aby si sám určil, jaké jsou jeho priority, a podílel se již v průběhu projektu na jeho změnách a funkcionálně – aby se stal součástí týmu. Zákazníkem v tomto kontextu rozumíme kohokoliv, kdo má na projektu nějaký zájem. Může to tedy být člověk jak zevnitř, tak i zvenku firmy.

V ideálním případě budete chtít zákazníka udělat součástí týmu. Být partnery. Na to potřebujete mít splněno několik aspektů: znát sebe, své schopnosti a možnosti; znát zákazníka, rozumět jeho potřebám a byznysu; a mít vzájemný respekt a důvěru.

Je to dlouhodobá práce. Důvěru musíte budovat postupně. Jednou z možností je pustit zákazníka přímo do Backlogu, ukázat mu jednotlivé User Stories, vysvětlit Burndown graf, aby viděl, jak tým pracuje. Už jen to, že ve velmi krátkých pravidelných iteracích ukazujete dokončenou funkcionalitu, je pro zákazníka velmi pozitivní. Vidí, že se něco děje, zná konkrétní vývojáře. Jsou to lidi, kteří mu naprogramovali to, co potřeboval, a když se jim zrovna nedaří, je zákazník obvykle více nakloněn chápat to, že tým narazil na technické problémy, než když v klasickém projektu těsně před koncem zjistí, že vlastně nic není hotovo.

Základem je transparentně komunikovat o úspěchu i problémech, respektovat zákazníka a snažit se splnit více než to, co chce – dát mu to, co opravdu potřebuje. V agilním světě to není nikdy čistý vztah dodavatel – zákazník. Když i vzpomenejte na Agilní manifest a princip „Upřednostňujeme funkční software před jednáním o smlouvě“ – tohle je jeho konkrétní naplnění. Než se slepě snažit dát zákazníkovi to, co si objednal, udělejte z něj partnera a společně produkt během domluveného času vymyslete a dodejte.

Spolupráce se zákazníkem tedy nemusí být obvyklý fixed time, fixed price model. Jste-li se zákazníkem partneri, obvykle máte domluvenou pouze rámcovou spolupráci a několik klíčových funkcionalit, zbytek funkčnosti dodefinujete a pomocí priorit řídíte až v průběhu projektu.

Zákazník v takových modelech spolupráce obvykle podepisuje jen rámcový kontrakt a zbytek se řeší až v průběhu projektu. Nefixuje se zadání, někdy ani datum. Zákazník má také často možnost se před každým Sprintem rozhodnout, zda bude chtít investovat do dalšího Sprintu nebo už mu produkt stačí v takové podobě v jaké je. Obsah Product Backlogu tedy v takových případech není fixní a slouží jen orientačně jako zásobník dalších možných funkcí produktu.

Souvislosti:

(Co budete ještě potřebovat zavést)

Sprint Review: Je ideální pro zapojení zákazníka do týmu. Prezentujte funkcionalitu reálnému zákazníkovi, dostanete tak kvalitnější zpětnou vazbu.

Pre-planning: Zapojuje zákazníka do projektu z druhé strany a dává mu možnost ovlivnit, co bude náplní dalšího Sprintu.

Product Owner: Je to role, která zná zákazníka nejlépe a hájí jeho zájmy. Má na starosti Product Backlog a spolu se zákazníkem určuje prioritu. Product Owner je někdo zevnitř firmy, kdo je zodpovědný za úspěch projektu. Zákazník může být zvenku. Může jich být i více s různými zájmy.

Product Owner Proxy

Často se dostanete do situace, kdy je Product Owner od týmu příliš daleko. Obvykle se tak stává ve velkých korporacích, které mají distribuované týmy po celém světě a vyrábějí globální produkty, nebo v týmech, které dělají outsourcing nebo offshoring. Tým potom často nedokáže získat přístup k Product Ownerovi, který často pracuje v jiné časové zóně s jen velmi malým překryvem, a aby tuto mezeru překonal, obvykle ze svého středu najde někoho, kdo má k produktu a prostředí zákazníka nejbližší, a ten pak zastává roli Product Owner Proxy. Je to člověk, který je na straně byznysu, ale zároveň je v denním kontaktu s týmem a rozumí komplexitě celého systému.

Jak je tato role časově náročná? Na to se těžko odpovídá. Jsou týmy, které ji nevyužívají vůbec, a týmy, kde je to práce na celý úvazek. Není to role, kterou by měl mít každý tým. Ale máte-li jako tým problém s dostupností Product Ownera, pravděpodobně někoho takového budete muset najít. Product Owner má potom více času se věnovat zákazníkům a uživatelům a to se u některých produktů může hodit.

Product Owner Proxy musí být schopen nejen Product Ownera zastoupit a odpovídat na otázky týmu, ale i činit rozhodnutí a nést za tato rozhodnutí zodpovědnost. Není to tedy jen figurka na šachovnici, ale plnohodnotný člen týmu Product Ownera.

Souvislosti:

(Co budete ještě potřebovat zavést)

Product Owner: Product Owner Proxy je jen pomocná role, kterou můžete doplnit roli Product Ownera.

Role manažera

Ač si občas některé týmy myslí opak, role manažera má i v agilním světě své místo a překvapivě je možná ještě důležitější než doposud. Moc se o ní ale nemluví. Týmy jsou přece self-organized, tak žádného manažera nepotřebují. Něco pravdy na tom je. Manažera, který se stará o denní operativu, alokuje zdroje na jednotlivé úkoly a kontroluje práci, opravdu nepotřebujeme. To zastane tým sám, a pakliže potřebuje nějak pomoci s každodenními problémy, má Scrum Mastera, který jim pomáhá tyto problémy vyřešit. Scrum Master se také stará o motivaci jednotlivých členů, jejich rozvoj a celkové fungování týmu.

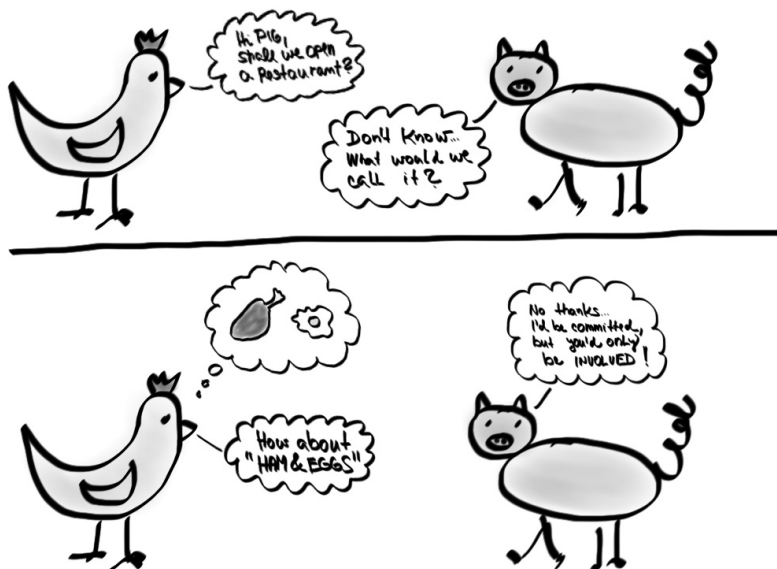
Zodpovědností manažera v agilním světě je primárně vytvoření prostředí, ve kterém agilní týmy mohou fungovat, a podpora jednotlivých rolí. V menších firmách se často z manažera stává kouč Scrum Masterů, případně někdo, kdo je zodpovědný za celkovou strategii produktů – a je tedy koučem Product Ownerů.

Zároveň je takový manažer zodpovědný za pracovní právní aspekty a pomáhá Scrum Masterům řešit problémy, na které už jako koučové z nějakého důvodu nestačí. Manažeři obvykle zůstávají guaranty za oblast, kterou mají na starosti (např. vývoj, testování, apod.), ale nestarají se již na každodenní bázi o jednotlivé technické úlohy ani jednotlivce. Role manažera se tak posouvá výše, směrem ke strategickým rozhodnutím a denní operativu deleguje na jednotlivé týmy.

Upozornění: Není pravdou, že agilní týmy manažera nepotřebují, protože jsou samoorganizované.

Role manažera v agilním týmu se mění, ale je možná ještě důležitější než v klasickém procesu.

Jak již bylo zmíněno, není vhodné, když Scrum Master je zároveň i manažerem. Sklouzává pak často k použití síly a direktivního přístupu na úkor role, kterou by jako Scrum Master měl zastávat. Z teamleaderů se obvykle stávají architekti, kteří mají na



starosti danou technologickou oblast jako její garanti. Jako manažeři přestávají být zodpovědni za jednotlivé lidi, ale jako garanti týmu/týmů pomáhají ostatním členům získat nové zkušenosti a znalosti v dané oblasti. V některých případech se z teamleaderů naopak stávají Scrum Masteri a technologii nechávají na ostatních.

Ať již máte jakoukoli roli, je vhodné se zamyslet, nakolik jste uvnitř týmu, a máte tedy právo zasahovat do organizace každodenních činností, anebo máte spíše roli pozorovatele – tedy podíváte-li se na předcházející obrázek, jestli jste spíše v roli prasátka nebo kuřátka.

Role projektového manažera

Role projektového manažera se velmi liší firma od firmy. Stručně shrnuto, projektový manažer obstarává všechny náležitosti projektu tak, aby projekt byl správně reportovaný ve všech systémech firmy, stará se o vyplňování a sledování rozpočtových tabulek, případně o sledování času odpracovaného na produktu, tzv. timesheety. Další obvyklou prací je sledování milestonů. Obzvláště ve větších korporacích jsou definovaná časová okna, kdy se vydávají releasy produktů, a projektový manažer sleduje a upozorňuje tým, že se podobné okno blíží.

Na rozdíl od jiných metodik však projektový manažer nezasahuje do vlastní práce a rozhodně ji neřídí. Není od toho, aby rozdělval úkoly, případně udržoval složitý projektový plán s rozpisem úkolů a členů týmu. Tato praktika běžná ve waterfall metodologiích nemá v agilním světě místo.