

ScrumLean: Czy SCRUM jest LEAN?

Scrum (z ang. młyn w rugby) powstał na początku lat 90 XX wieku. Wywodzi się ze świata programistów komputerowych borykających się ze zmiennością potrzeb i wymagań klienta, niską terminowością realizowanych projektów, a także rozbieżnościami między wynikiem projektu a oczekiwaniami klienta. Obecnie Scrum przenika także do innych branż ciesząc się dużym powodzeniem z powodu swej skuteczności. Jest jedną ze zwinnych metodyk Agile, których siła drzemie w systematycznym dostarczaniu wartości. Zespoły pracujące w metodyce Scrum są interdyscyplinarne i samoorganizujące się. Natomiast realizacja projektów odbywa się przy ścisłej współpracy, częstej weryfikacji i adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań, dzięki cykliczności, którą zapewnia Scrum. A tego właśnie potrzebują działania doskonalące!

O TYM CO ŁĄCZY SCRUM I LEAN

Czy naprawdę może coś łączyć Scrum wywodzącego się ze świata usług IT i Lean wywodzące się z produkcji? Czy można „scrumować” projekty „leanowe” i „leanować” projekty „scrumowe”? Podwalinami Lean jest pro-

ces ciągłego doskonalenia, który został opisany przez W.E. Deminga jako koło Deminga lub cykl Deminga. Proces Scrum bazuje dokładnie na tym samym cyklu. Na początku planujemy działania, później je wykonujemy, następnie poddajemy weryfikacji (sprawdzaniu) i adaptacji (poprawianiu). Jak widać korzenie tych dwóch

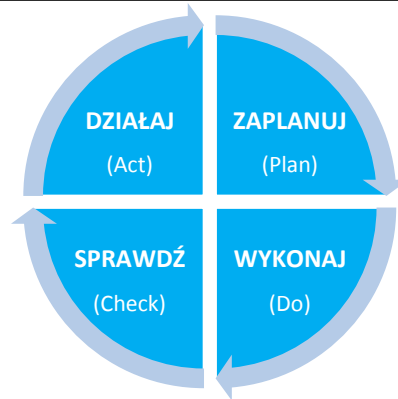
koncepcji są tożsame. Konceptje bazują na ciągłym doskonaleniu tego co robimy i jak robimy. Poszukując informacji o metodyce

Scrum

z pewnością trafimy w pierwszej kolejności

RYSUNEK 1. Cykl Deminga (PDCA)

Źródło: Opracowanie własne



na Agile Manifesto, czyli deklarację wspólnych zasad dla wszystkich metodyk Agile, które mówią:

- **Ludzie i interakcje** ponad procesy i narzędzia
- **Działające rozwiązania** ponad dokumentację
- **Współpraca z klientem** ponad formalne ustalenia
- **Reagowanie na zmiany** ponad podążanie za planem

Co na to Lean? Filozofia ciągłego doskonalenia kładzie ogromny nacisk na wykorzystanie każdego grama inteligencji w organizacjach, a podczas tworzenia mapy procesów nieodzownym jej elementem jest przepływ informacji. Jedno z przykazań Kaizen

(z jap.: zmiana na lepsze lub po prostu ciągłe doskonalenie) mówi, że powinniśmy dążyć do **wdrażania** najprostszych rozwiązań, bo takie wdraża się najszybciej. Klient w Lean jest centrum skupienia, do którego wymagań powinny być dostosowane wszystkie procesy zachodzące w

firmie. Reagowanie na zmiany jest niczym innym, jak stosowaniem cyklu Deminga w codziennej pracy. A jak to się ma do projektów Lean? Każdy z projektów czy kaizenów ma swojego klienta i oczekiwane rezultaty. Gdy startujemy widzimy tylko wierzchołek góry lodowej, której naruszenie powoduje zmiany, których skutki stopniowo odkrywamy podejmując działania doskonalące. Dlatego konieczne jest dostosowywanie zakresu projektu do zmieniających się potrzeb organizacji, przy wciąż niezmiennych oczekiwaniach co do efektów tych zmian i oczywiście, terminu ich uzyskania.

INACZEJ SIŁY ROZKŁADA SPRINTER, A INACZEJ MARATOŃCZYK

Podstawą pracy w Scrum jest cykliczne działanie w tzw. sprintach. Mają one określoną, stałą długość (1-4 tygodni), których efektem ma być konkretna wartość dodana dla klienta projektu. Zespół projektowy planuje, realizuje, sprawdza i poprawia

tylko bieżący sprint. Po zakończeniu sprintu podejmowana jest decyzja „Co dalej?” czyli co teraz powinno być naszym priorytetem z całej listy zadań i pomysłów. Środowisko, w którym obecnie funkcjonują wszystkie firmy jest bardzo dynamiczne zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Ma to swoje bezpośrednie przełożenie na realizowane projekty. Skoro nie mamy pewności co do wydarzeń w dalszej przyszłości, to po co zajmować

SCRUM MASTER VS LEAN KOORDYNATOR

Role i odpowiedzialności w Scrum są trochę inaczej zdefiniowane niż w standardowym podejściu do zarządzania projektami. Co właściwie oznacza termin „samoorganizujący się zespół”? Dla kierowników projektów prowadzonych w sposób kaskadowy to może być szok, ale w Scrum to zespół (Development Team) planuje swoją pracę, dzieli się obowiązkami, ustala pracochłonność zadań, monitoruje ich postęp i doskonali proces – jednym słowem dba o tempo realizacji projektu. W Scrum nie ma roli kierownika projektu, mamy za to właściciela projektu (Product Owner) i Mistrza Scrum (Scrum Master). Ten pierwszy dba o ustalanie priorytetów dla zadań określających realizację wymagań klienta (historijek), ten drugi natomiast za proces ich realizacji – jego jakość i szybkie sprzężenie zwrotne. Scrum Master stanowi silne wsparcie dla zespołu projektowego, ponieważ jednym z jego głównych zadań jest usuwanie wszystkich problemów stających na drodze zespołu. Czy nie brzmi to analogicznie do tego jaką rolę zwykle pełni (powinien pełnić) koordynator Lean?

czas na dokładne planowanie zadań, które będą możliwe (lub zupełnie niepotrzebne) do realizacji dopiero za pół roku. Niepewność jest nieodzowną częścią procesu projektowego, dlatego konieczne jest szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu projektu, a to właśnie ma umożliwić nam praca w sprintach.

ZWIZUALIZUJ ZAKRES PROJEKTU I ZARZĄDZAJ NIM

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, tworzy potrzebę szybkiego dostępu do informacji o statusie realizacji projektów. Żeby być elastycznym i szybko dostosowywać zakres projektu do zmieniających się potrzeb, musimy wiedzieć, w którym miejscu jesteśmy. Lean Management odpowiada na tę potrzebę narzędziem, które nazywamy Wizualnym Zarządzaniem Wynikami. (Visual Performance Management/Daily Management). VPM jest podstawą koncepcji ciągłego doskonalenia i nie tylko pomaga monitorować realizację celów, ale przede wszystkim pomaga zwizualizować wszystkie odstępstwa od wyznaczonych norm i zareagować na problemy odpowiednio szybko. Najlepsze są najprostsze rozwiązania, w związku, z czym mimo dostępu do coraz to bardziej zaawansowanych technologii VPM wykorzystuje zwykle białe tablice, na które informacje nanoszone są ręcznie. Jest to nie tylko nisko kosztowe rozwiązanie, ale przede wszystkim umożliwia szybkie aktualizowanie informacji na tablicy. Scrum również opiera się na wizualizacji, co pozwala na łatwiejsze monitorowanie postępu i bardziej efektywne zarządzanie projektem. Bazą tablicy Scrum (z ang. scrum-board) są informacje dotyczące zakresu najbliższego sprintu oraz statusu realizacji zadań. Kompletna tablica ma także miejsce na umieszczenie problemów, które zespół napotyka przy realizacji zadań i omawia

podczas cyklicznych (codziennych lub cotygodniowych) spotkań przy tablicy. Wizualne Zarządzanie Wynikami nie istnieje bez spotkań. Działa to dokładnie tak samo zarówno w Lean jak

i Scrum. Tablice Scrum można projektować dowolnie, zgodnie z własnymi potrzebami. Przykład jednej z takich tablic znajduje się na *Rysunku 2*.

RYSUNEK 2. Przykładowy ScrumBoard

Źródło: Opracowanie własne



SCRUMLEAN

Jesteśmy firmą doradczo- wdrożeniową, która przede wszystkim skutecznie wdraża projekty zmian zgodnie z zasadami Lean Management. Wdrożenia wymagają zarządzania nimi. W Scrum znaleźliśmy zarówno wiele wspólnych elementów z Lean Management, jak i praktyki, które mogą pomóc efektywniej zarządzać postępowaniem prac, a także dostosowywać zakres zmian do zmieniających się potrzeb organizacji.



MONIKA WIECZORKOWSKA

Trener i konsultant
LeanQ Team Sp. z o.o.

Lider i konsultant projektów z zakresu TWI. Specjalizuje się w zarządzaniu projektami wg metodologii ScrumLean, projektowaniu gier symulacyjnych dla firm produkcyjnych i usługowych oraz programów edukacyjnych z zakresu angażowania różnych grup wiekowych w doskonalenie procesów. Doświadczenie m.in. w przemyśle elektronicznym.

Dlaczego te potrzeby się zmieniają? Ponieważ każde działanie doskonalące odkrywa nowe pokłady możliwości lub nowe ograniczenia, którym trzeba sprostać lub nimi zarządzić. Dlatego zaadaptowaliśmy Scrum do swojej pracy tworząc metodykę, nazwaną przez nas ScrumLean i z powodzeniem wykorzystujemy je do prowadzenia projektów doskonalących zarówno u naszych Klientów jak i wewnątrz naszej firmy.



ŁUKASZ GOŁĘBIEWSKI

Trener i konsultant
LeanQ Team Sp. z o.o.

Analitik i konsultant projektów z zakresu zarządzania projektami controllingu oraz rachunku kosztów wytworzenia produktu. Specjalizuje się we wdrażaniu narzędzi LM i TOC, zarządzaniu projektami m.in. metodą ScrumLean. Doświadczenie m.in. w przemyśle spożywczym, chłodniczym, obróbki tworzyw sztucznych, meblarskim

nym, elektrotechnicznym, obróbki metalu, spożywczym
oraz motoryzacyjnym.

oraz
w branży usługowej: obsługi klienta, handlu i finansach.