

Szituációs gyakorlatok kidolgozása a Scrum oktatásához

Gulyás Gergő

gery0704@inf.elte.hu

ELTE IK

Absztrakt: A Scrum napjaink egyik közkezdvelt agilis módszertana, amelyet főként a szoftverfejlesztés területén alkalmaznak, de egyre több iparágban terjed. A módszertannal való ismerkedés, tanulás folyamatát nagymértékben megkönnyíti a valós szituációk megismerése. Szituációs gyakorlatok során újabb képességeket sajátíthat el és fejleszthet a résztvevő, akár kezdő még a módszertan ismereteivel kapcsolatban, akár haladó. Ebben a cikkben ipari környezetből származó, valós esetekre alapozó szituációs gyakorlatok kidolgozási módját mutatjuk be és példákon keresztül illusztráljuk.

Kulcsszavak: Scrum, Scrum Master, Agilis, Szituációs gyakorlat, Oktatás

1. Bevezetés

A mai ipari szférában, versenyhelyzetben kifejezetten fontos, hogy a cégek milyen reakcióidővel tudnak alkalmazkodni a gyorsan változó és fejlődő trendekhez, illetve az üzleti igényekhez. Kiemelten fontos életükben a különböző erőforrások minél optimálisabb kihasználása, a munkaerő gyors, precíz csoportosítása a hatékonyság megtartásával. A megrendelők ma már gyorsan szeretnének használható terméket kapni, későbbi új funkciók bevezetésével, a korábbi teljes funkcionalitást lefedő, de hosszú hónapok alatt szállított termékek helyett. Ezekre az igényekre volt válasz az agilis módszertanok kialakulása, amelyek segítségével a cégek hatékonyabban igazodhatnak a változó piaci feltételekhez. Napjainkban a cégek nagy százaléka használ valamilyen agilis módszertant a működése során.[2]

A Scrum napjaink talán legkedveltebb agilis módszertana, rengeteg alternatív módszertan is kifejlődött belőle, ami jól mutatja, mennyire meghatározó. A State of Agile 2020. évi statisztikái szerint a megkérdezett cégek 95%-a használ valamilyen szinten Scrumot. [2] Természetesen ez nem jelenti, hogy a cég összes csapata a Scrum szerint dolgozik, 44% esetében kevesebb, mint a csapataik fele alkalmazza a Scrumot. Kifejlesztői, Ken Schwaber és Jeff Sutherland alapelvként tűzték ki, hogy a keretrendszer legyen egyszerű, könnyen érthető [1]. A Scrum a fejlesztés időtartamát sprintekre, azaz munkaszakaszokra osztja, minden sprint célja egy működő kód, inkrementum elkészítése, így a sprint végén a megrendelő mindig új funkciókkal működő verziót kaphat a termékéből. Egy sprint hossza maximum 4 hét, így a szállító gyakori visszajelzést kap a megrendelőktől a sprint végi bemutatókon arra vonatkozóan, hogy mennyire elégedettek a termék aktuális állapotával.

A Scrum módszertan alkalmazása során a munkavállalók csapatokba rendeződnek a Scrum Guideban leírtaknak megfelelő szerepkörökben és létszámban. A csapat tagja a Scrum Master, aki a csapat szolgáló-vezetője, felelős a Scrum megértéséért, betartásáért, támogatja a csapat munkáját. Célja a csapata munkájának és a csapat által létrehozott értéknek a maximalizálása [1]. A Scrum Master mellett a csapat része még a Product Owner (termékgazda, röviden PO) aki a megrendelőt képviseli a projektben, akár a megrendelő is delegálhatja [a projektbe]. Mellettük a csapatot [még] a fejlesztők és tesztelők alkotják, ideálisan a csapat 6-8 fős. Kutatásunk központjában a Scrum Masterek szerepeltek, általuk igyekeztünk a Scrum csapatok működését és dinamikáját a lehető legjobban körbejárni.

Fontosnak tartjuk a Scrum oktatását, mivel a cégek 95%-a [2] alkalmaz valamilyen Scrumhoz köthető módszert. A legtöbben a Scrum technikáin belül a napi standup meetinget alkalmazzák (85%) és a retrospektív megbeszélések alkalmazását (81%) [2]. A legismertebb Scrummal foglalkozó szervezetek nemzetközileg a Scrum.org [3], illetve a Scrum Alliance [4]. Ezek a szervezetek saját kurzusokat is szerveznek, amelyek nemzetközileg elismert [5] igazolásokat adnak a képzést elvégző tanulóknak. Az egyetemet elvégzett hallgatók munkahelyeiken valószínűleg találkoznak a Scrum valamilyen formájával, így a Scrummal való ismerkedés és a különböző situációk megismerése mindenképpen hasznukra lesz majd a munkaerőpiacon is.

A kutatás során célunk volt valós ipari situációk megismerése és ezeknek az oktatásba történő beintegrálása. A kutatás első szakaszában kérdőív segítségével gyűjtöttünk adatokat. Ezeket a kérdőíveket célzottan készítettük, kitöltőik Scrum Masterek. A munka második szakaszában interjúk formájában valósult meg az adatgyűjtés. Ezt követően az adatok feldolgozása jutott sorra, majd ezek alapján olyan situációs gyakorlatok kidolgozása, melyek Scrum oktatása során használhatóak.

Határozottan az egyik legnehezebb feladatot a kapcsolatfelvétel, Scrum témán belüli ismeretségek, kapcsolatok kiépítése jelentette. Kiemelten fontos volt, hogy jelenleg is aktívan Scrum Masterként dolgozó, vagy hosszú ideig ebben a szerepkörben tevékenykedő korábbi Scrum Masterek legyenek a kérdőív kitöltői, illetve interjúalanyok, ezáltal is biztosítva, hogy valós ipari situációkról kapjunk információkat, tapasztalatokat. A kutatás során megismert Scrum Masterek 75%-a jelezte, hogy szívesen együttműködne a kutatás további részében is. Munkánk egyik pozitív következménye tehát, hogy elkezdett kialakulni egy kapcsolatbázis, amelyre számíthatunk a későbbiekben. A megkérdezettek 75%-a azt is jelezte, hogy szívesen hallana a kutatás eredményeiről, ami azt jelenti, hogy az aktívan dolgozó Scrum Masterek is fontos, érdekes ötletnek tartják a situációs gyakorlatok kidolgozását.

A cikk további részében bemutatjuk, milyen módszerekkel igyekeztünk alapanyagot gyűjteni a situációs gyakorlatokhoz. Először is szeretnénk néhány kapcsolódó területet bemutatni a 2. fejezetben. A 3. fejezetben először a Scrum Mastereknek készült kérdőívünk felépítését és eredményeit tárgyaljuk. Ezt követően a Scrum Masterekkel készült interjúk kerülnek bemutatásra, a fejezet végén pedig megvizsgáljuk egy jó situációs gyakorlat jellemzőit. A 4. fejezetben bemutatjuk egy elkészült situációs gyakorlatunkat és hogy az egyes elemei milyen célt szolgálnak. További terveinkről a 5. fejezetben számolunk be.

2. Kapcsolódó munkák

A hallgatók számára mindenképpen előnyt jelent, ha a munkaerőpiacra kerülve a lehető legtöbb tapasztalattal rendelkeznek. A [7] cikkben láthatjuk, hogy a lexikális tudáson alapuló oktatással szemben, a probléma alapú oktatásban (Problem Based Learning, PBL) résztvevők jobb eredményeket érnek el, amellet, hogy a tapasztalataikat is gyarapítják a problémamegoldások során. Ezért is igyekeztünk a situációs gyakorlatokat valós ipari környezetben megtörtént situációk alapján felépíteni. A módszer hatékonyságáról és alkalmazásának módszeréről olvashatunk Szögedi Ildikó doktori értekezésében is [13]

A probléma alapú tanítási módszer, amely fejleszti a résztvevők problémamegoldó képességét, előtérbe kerülése már korábban megfigyelhető volt és ennek a szemléletnek az egyre szélesebb körben való elterjedéséről tájékozódhatunk a [11] cikkben.

A probléma alapú oktatás eredete alapvetően egészségügyi területekről ered, de mára már sok finomításon és optimalizáláson esett át a módszer. A PBL fejlődését és kialakulását összefoglalta számomra David Boud és Grahame E Feletti – The Challenge of Problem-Based Learning c. könyve [12] A módszer lényegét és hatékonyságát érthetőbbé teszi fejlődésének és kialakulásának ismerete véleményem szerint, így új nézőpontokat nyújt számunkra, ha ezeket a tényezőket is megismerjük.

Fontos a szituációs gyakorlatok során, hogy a hallgatók közül ki tölti be az egyes szerepeket, esetünkben kiemelten fontos a Scrum Master szerepet betöltő személyisége, elhivatottsága és képességei. Ezeket a nehézségeket bemutatja a [8] cikk, továbbá megfigyelték, hogy a Scrum Master szerepét betöltő hallgató a félév során sok tapasztalatot szerzett és sokat fejlődött. Szeretnénk munkánk során olyan szituációs gyakorlatok létrehozásának menetét bemutatni, amelyek a Scrum Mastert helyezik a központi szerepbe, így a tapasztalat szerzése és a fejlődése még inkább hatékony lehet.

A Scrum oktatását egyetemi környezetben már több esetben is kutatták korábban. A [9] cikkben egy kurzus keretében került a Scrum módszertan alkalmazásra, de a Scrum Master szerepet javarészt az oktatók gyakorolták. Kutatás-fejlesztés labor keretein belül is alkalmazták a Scrum módszertant, ez a [10] cikkben részletesen tárgyalva van. Ez esetben a Scrum Master szerepkört is a résztvevők töltötték be.

Elmondhatjuk tehát, hogy az oktatás során alkalmazott Scrum módszertan esetében a Scrum Master szerep a korábbi munkákban is már egy sarkalatos pont volt. Egyes esetekben a résztvevők, máskor az oktatók töltötték be ezt a szerepkört, viszont a hallgatókra jó hatással volt a szerepkör és fejlődtek ennek hatására. Szeretnénk, ha szituációs gyakorlataink segítségével a hallgatók Scrum Master képességei hasonlóan fejlődnének a szituációk ipari környezetből merített alapjai segítségével.

3. Kutatási módszer

3.1. Kérdőív és általa gyűjtött információk

A Scrum Masterek motivációival, munkájával foglalkozó kérdőívünk év elején készült el. A kérdőív 32 kérdést tartalmazott, melyek közül 16 kérdés hosszú kifejtést igényelt, így a kitöltésének ideje az átlagos kérdőívekhez képest jóval hosszabb volt, körülbelül 50 perc. A hosszú, összetett felépítés sok kitöltőt elriaszt, ezért a kitöltők száma alacsony volt, mindössze 8. A kevés kitöltés ellenére, a sok kérdés okán hasznos új információkat szolgáltatott a kérdőív.

A 3 részre bontott kérdőívünk az alábbi felépítéssel rendelkezett:

- A Scrum Masterre és munkakörére vonatkozó kérdések

Az első szakaszban igyekeztünk megtudni, a Scrum Master hogyan látja feladatkörét és milyen tapasztalatokkal rendelkezik már ezt a szerepkört illetően. A kitöltő Scrumról alkotott nézeteit is ebben a szakaszban mértük fel. Néhány példa kérdés:

- Hogyan írná le a saját feladatkörét pár szóban?
- Miért lett Scrum Master?
- Mely tulajdonságokban érezte a legtöbb hiányosságot a saját képességeiben pályája elején?

- A Scrum Master csapatára, csapata munkájára irányuló kérdések

A kérdőív második szakaszában a Scrum Master csapatára került a fókusz. Szerettük volna megtudni, hogy a csapat hogyan viselkedik egy-egy hétköznapi szituációban, illetve milyen képességekkel rendelkezik egy átlagos Scrum csapat. A szakasz néhány kérdése:

- Mennyire hasznosak a csapata számára az egyes meeting típusok? (meeting típusok felsorolva)
- Melyek azok a témakörök, amelyekben erősítené a csapata tudását?
- Milyen eszközökkel fejlesztené a szükséges területeket?

- A Scrumról alkotott általános meglátásokkal kapcsolatos kérdések

A kérdőív utolsó szakaszában kicsit elvonatkoztatva a Scrum Master jelenlegi munkájától és csapatától, az agilitásról és a Scrumról alkotott általános gondolatait szeretnénk volna megismerni. Igyekezünk a Scrum Master motivációit megvizsgálni. Kérdések a szakaszból:

- Hogyan fogalmazná meg az Ön filozófiáját a Scrumról?
- Magyarázza el az agilitás alapjait a saját szavaival!

Általánosságban elmondható a válaszokból, hogy minden Scrum Master többször is hivatkozott a Scrum Guidera [1], mint a Scrum alapjaira. Elmondható tehát, hogy a Scrum Guide a mai napig megfelelő alapot ad a módszertan működéséhez, a Scrum fejlődését követi és nem elavult – tehát bátran építhető rá tananyag is. Volt, aki a saját feladatkörének leírásában említette, kiemelve, hogy a Scrum Guideban leírtaknak kell megfelelnie teljesen: „Precíz megfogalmazás a Scrum Guide-ban van, az baj, ha valaki nem úgy írja le a szerepkörét, mint amit ott leírnak”. A válaszok alapján A Scrum Masterek munkájuk során többször is visszanyúlnak a Scrum Guidehoz, például arra a kérdésünkre, hogy mit tesznek, ha nem tudják mi lenne a Scrumnak megfelelő döntés, ilyen válasz is érkezett: „Elovasom a Scrum Guide-ot”.

A kitöltők mindegyike vallotta, hogy törekszik a folyamatos megújulásra, aminek nem csak az új irányok és trendek követése a lényege. Kiemelten fontos a hatékonyság magasán tartásának, növelésének érdekében is, hogy a Scrum Master ne unalmas, ismétlődő módszereket alkalmazzon. Egy Scrum Master például így beszélt a retrospektív meetingjeiről: „Mint Scrum trainer folyamatosan figyelem a tool-ok és módszerek megjelenését, ezt próbálom a saját retroimba is belecsempészni...”. Volt olyan kitöltő, aki személyes, négy szemközti beszélgetéseket is szervezett a csapattagjaival rendszeresen, hogy így újabb fórumon tudjanak jelezni neki az esetleges problémákról. Ez a kitöltő emellett kiemelte azt is, hogy természetesen a módszerek is csapatfüggőek, nincs minden helyzetben használható általános módszer.

A kérdőívek alapján a Scrum Masterektől megtudtuk, melyek azok a területek, amelyekre a legnagyobb figyelmet szükséges fordítani (a csapat hatékony működése érdekében) az oktatásban is: A Scrum Masterek csapatukban leginkább a szerepkörök (Product Owner, Scrum Master) konkretizálását, a backlogok (Product, Sprint) kezelésének módját és a csoportdinamikát fejlesztették.

A válaszok nagy segítségünkre voltak később a szituációk szereplőinek kialakításánál, és a csapatok működési mechanizmusainak felvázolásában.

3.2. Interjúk és általuk szerzett információk

Az interjúk során különböző háttérrel rendelkező Scrum Masterekkel történt beszélgetés, akik különböző cégeknél dolgoznak jelenleg, így több cég működésébe és hétköznapijaiba nyerhettünk betekintést.

A beszélgetések fókuszában mindvégig a Scrum Masterek által megélt szituációk álltak, amelyek kiválóan szemléltették a Scrum Master szerepét, a Scrum működését csapaton belül és nagyobb kontextusban a cégen belül is. Az interjúk online beszélgetés formájában készültek, nagyjából 30-40 percig tartottak személyenként. Az interjú elején közöltük a Scrum Masterekkel, hogy olyan eseteket szeretnénk megismerni, amelyekből szituációs gyakorlatot készíthetünk, illetve szeretnénk, ha a Scrum Master és annak döntése lenne fókuszban a szituációkban. Az interjúalanyok ezután kifejtettek 2-3 szituációt eddigi tapasztalataik alapján. Természetesen előfordult, hogy egy szituáción hamarabb továbbugrottunk, mert céljainknak nem volt megfelelő, de olyan is, hogy egy ígéretes szituációt részletesen megbeszélünk, így akár több szituációs gyakorlat is kialakítható volt egy-egy elmesélt esetből.

Az elmondások alapján sok ipari szereplő előnyben részesíti a személyközpontú területekről, emberi működéssel foglalkozó képzésekből (pl. pszichológia) érkező Scrum Mastereket. Ennek oka több interjúalany szerint is, hogy fontos, hogy a Scrum Master az „emberekhez értsen” és a személyeket tudja megfelelően kezelni, akár a motiváltság, mentorálás és csapatmoralitás kérdésében.

Egyes cégek például kifejezetten szeretnek pszichológus végzettséggel rendelkező Scrum Mastereket alkalmazni. Megfigyelhető tehát, hogy akár a folyamatok optimalizálásának egyik legfontosabb pontja is lehet, hogy az emberi tényezők kezelését erre szakosodott Scrum Masterekre bízva a cég. A technikai döntéseket, mentorálást és műszaki segítségnyújtást egy architect vagy senior is végezheti ebben az esetben.

A beszélgetések során az interjúalanyok szinte mindegyikével érintettük az első lépéseket a csapataiknál, legyen szó életük első saját csapatáról pályakezdőként, vagy tapasztalattal rendelkező sokadik csapatukról. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy fontos, hogy minél gyorsabban mutassanak sikereket, eredményeket az új csapatnak, amely így motiváltan és bizakodóan tud fordulni az új Scrum Masterrel megélt változások felé. Fontos szempont tehát az agilis működés optimalizálása szempontjából, hogy a Scrum Master és csapata között amilyen gyorsan csak lehet, kialakuljon a bizalmi kapcsolat.

Természetesen nincs két egyforma Scrum Master, két egyforma csapat vagy két egyforma szervezet, így nehéz lenne az ideális működéshez vezető biztos receptet leírni. A legjobban javaslatokkal, követendő példákkal tudnak segíteni a Scrum Masterek.

A beszélgetések során több szituációt is részletesen átbeszéltünk és elemeztünk a Scrum Masterekkel, végig fókuszban tartva a jó szituációs gyakorlat kialakításához szükséges szempontokat. A Scrum Masterek tapasztalatai alapján sikerült azonosítani megfelelően általános, több cégnél is tapasztalt hibákat, amelyekből tanulhatnak a hallgatók. A jó Scrum Masterek tipikus személyiségjegyeiről is gyűjtöttünk információt, amely ugyancsak felhasználható szituációs gyakorlatok kifejlesztéséhez.

Az interjúk során a Scrum Masterek beszéltek nekünk: csapaton belüli konfliktusok kezeléséről és hogy ilyenkor mennyire fontos a Scrum Master konfliktuskezelési képessége; számít, hogy a Scrum Master meg tudja értetni miért fontos a Scrum (Ezt egy olyan megismert szituáció illusztrálja, mely során a nagy tapasztalattal rendelkező senior fejlesztő nem szeretett volna a Scrummal foglalkozni, csak egyedül-zavartalanul-megszokott módon tenni a dolgát); van amikor a Scrum Masternek meg kell védenie a csapatát és annak ideális működését (Példa megismert szituációra, amikor a product owner nem látta el megfelelően a dolgát, és így a csapat nem tudott megfelelően dolgozni.)

Látható tehát, hogy az interjúk során sikerült a Scrum Master tulajdonságait széles körben lefedő szituációkat megismernünk, amelyek a csapat és a Scrum Master munkájának több szakaszát, szempontját is érintik.

3.3. Kutatási módszerek elemzése

A szituációs gyakorlatok megalkotásának folyamatában egyértelműen kulcsszerepe volt a kérdőívnek és az interjúknak is. A kérdőív segítségével megfelelő alapszituációkat szerezhettünk egy Scrum Master munkájáról és egy Scrum csapat működéséről. Sikerült beazonosítani, hogy melyek azok a sarokpontok egy Scrum csapat mindennapi életében, amikor lényeges szituációk alakulhatnak ki és melyek a gyakran előforduló szituációk. Ezeknek az alapszituációknak a segítségével az interjúk készítésekor sokkal hatékonyabb és fókuszáltabb kérdéseket sikerült feltenni a Scrum Mastereknek.

A kérdőív során a kifejtős kérdéseknél természetesen fontos a kérdések pontos megfogalmazása, hogy biztosan arra kapjunk választ, amire szeretnénk. Ezzel szemben az interjú során feltehetünk általános kérdéseket, majd lehetőségünk van a megfelelő irányba terelni a beszélgetést a tervezett koncepciónak és éppen az egyedi esetben fennálló lehetőségeknek megfelelően. Nagy nehézség azonban az interjúkban a kérdőívvel szemben az időzítés kritériuma. Egyenként egyeztetni az interjúalanyokkal időpontot, majd beszélgetésre időt szánni természetesen nagyobb terhelés, mint a kérdőív kiküldése egyszerre több embernek.

A további teendő a különböző módszerek tekintetében hasonlóak, majd a kérdőív és az interjú adatai, információi alapján elkészíthetjük a szituációs gyakorlatokat. Az adatok feldolgozása

természetesen különböző, viszont az információk alapján a szituációinkat könnyedén előállíthatjuk függetlenül attól, hogy az információinkat milyen módszerrel is szereztük.

Végig nézve a két eltérő módszert, természetesen nem jelenthető ki egyik sem jobb vagy rosszabb módszernek, az előbbiekben csupán igyekeztünk megvizsgálni előnyeiket és hátrányaikat egymással szemben.

4. Szituációs gyakorlatok kidolgozása

Az információk gyűjtését követően elkezdődött a szituációs gyakorlatok kialakítása. Ehhez elsősorban meghatároztuk a jó szituációs gyakorlatok ismérveit, majd ennek szem előtt tartásával fogalmaztuk meg a szituációs gyakorlatokat.

4.1. Egy jó szituációs gyakorlat jellemzői

1. Megtörtént eseményen alapuló: Talán a legfontosabb egy szituációs gyakorlattal kapcsolatban, hogy megtörtént események alapján készüljön. Ennek természetesen az az oka, hogy a lehető legegyszerűbben lehessen elemezni a történeteket és a tanulságokat leszűrni. A szituációs gyakorlat így biztosan olyan eseményt próbál reprodukálni, ami már egy cég életében megtörtént probléma, így előfordulhat a résztvevőkkel is munkájuk során.

2. Kulcsszemélyek hangsúlyozás: Mivel kutatásunkat a Scrum mester szerepkör köré rendeztük, a szituációkban kulcsszerepet játszik a Scrum Master, kiemelten fontos kell legyen az ő döntése és szerepe az adott környezetben. Ezzel megfigyelhető milyen képességek szükségesek ahhoz, hogy egy Scrum Master az optimális működést elősegítő döntést hozza meg a munkája során.

3. Szereplők megfelelő bemutatása: A gyakorlat leírásában fontos a szereplők pontos leírása. Úgy definiáljuk a szereplőket, tulajdonságaikat, viselkedésüket, hogy ideálisan tudjuk reprodukálni a szituációt. A főszereplő személyek definiálása különösen fontos. Amennyiben nem elég pontosak a tulajdonságok, akkor a szituáció nem érheti el a célját, nem alakulnak ki a mérvadó események. Akár előfordulhat, hogy a gyakorlat így értelmét veszíti. Fontos azonban az is, hogy a szereplők személyiségjegyei viszonylag általánosak legyenek, amelyekkel a gyakorlat résztvevője jó eséllyel találkozhatott már korábban és amelyekkel azonosulni tud. A résztvevők könnyebben el tudnak játszani egyszerűbb, általános személyiségjegyet, minimális színjátzó tudással is.

4. Lehetséges megoldás felvázolása: Egy jó szituációs gyakorlat tartalmazzon egy lehetséges megoldást is a felvázolt problémára. A megoldás alapján a résztvevők következtetéseket vonhatnak le, elemezhetik saját döntéseiket és megtanulhatják, hogyan tudnak javítani a működésen.

5. Tanulságok levonása: A megtörtént szituációk a gyakorlatok elvégzése során kidomborítanak különböző tényezőket, amelyeket szükséges, hogy a Scrum Master megfelelően tudjon kezelni. Fontos ezek összefoglalása a szituációs gyakorlatokat követően. Természetesen nem minden tudás tanítható meg az ipari környezettől sterilebb környezetben, amikor a szereplők a szituációs gyakorlatot játsszák le, de ebben az esetben is fontos a tudatosítás.

4.2 Példa szituációs gyakorlatra

Ebben az alfejezetben egy kidolgozott szituációs gyakorlat szövege olvasható. A <> jelek között olyan hivatkozások találhatóak, melyek magyarázatot adnak arra, hogy miért az adott módon alakítottuk ki a gyakorlatot. Az általunk készített gyakorlatok megoldásáról a Scrum Master utólag a véleményét is kifejtette. A továbbfejlesztésnél emiatt figyelhettünk azokra a szempontokra, hogy az adott Scrum Master hogyan cselekedne utólag.

Gyakorlat:

Adott egy Scrum csapat. A Scrum csapat tagjai különböző tapasztalatokkal rendelkeznek, emellett eltérő mentalitással és motivációval. <1> Ezek leírása az alábbi pár sorban olvasható. Fontos megjegyezni, hogy a szituációs gyakorlat szempontjából a fejlesztők, tesztelők, illetve a Scrum Master lényeges szereplője a történéseknek, így csak ők kerülnek részletezésre, de

tetszőlegesen bővíthető a szereplők listája. <2> Kisebb létszám esetén Tesztelő1, Megfigyelő2, Fejlesztő2 hagyható ki, vagy a megfigyelők kezelhetőek egy megfigyelőként is.

Alapinformációk

Minden karakter csak saját leírását ismeri.

Résztevők

Scrum Master: Viszonylag új vagyok a szakmában, 2-3 éve dolgozom Scrum Masterként, de ezt az időt végig az előző csapatomnál töltöttem. Most egy új cégnél dolgozom, <3> a betanulásom során végignéztem egy másik csapat működését, most pedig kezdődik a közös munka az új csapattal. Scrum mesterként szeretném, hogy megbeszéléseinken a Scrum értékek mindig érvényesüljenek: tisztelet, nyitottság, fókusz, bátorság, elköteleződés.

Fejlesztő 1: Sokak szerint határozott személyiség vagyok. Szeretem átfogóan ismerni a projekteket, tudni a lehető legtöbb dologról és megismerni a döntések hátterét. Fiatal vagyok, de nagy ambíciókkal rendelkezem, ezért is szeretnék minden döntésbe belemenni, hogy ebből is tanulhassak. Határozottságom miatt előfordul, hogy vitába keveredem. <4>

Fejlesztő 2: Nem szeretem a feleslegesnek tűnő dolgokat, nagyon sok projektünk van jelenleg, így szeretném, ha hasznosan töltenék a munkaidőnket, nem felesleges meetingekkel. Az agilis működés nincs ellenemre, de még csak mendemondákból ismerem a „jó” működést, a tapasztalat mindig mást mutat. <5>

Fejlesztő 3: 15 éve dolgozom a cégnél, szerintem jó meglátásaim vannak a dolgokról, ennek ellenére inkább csak akkor beszélek, ha kérdeznak, nem igazán vagyok kommunikatív. <6> Az évek alatt nagyon sok főnököt, struktúrát, szervezeti átalakulást átéltem, nem igazán vagyok lelkes egy-egy új rendszer elején, inkább megvárom hogyan bizonyít a gyakorlatban.

Tesztelő 1: Középkorú, de junior tesztelő vagyok. Majdnem 20 évig dolgoztam tanárként, így nem esik nehezemre az embereket kezelni, viszont alig két éve váltottam pályát és lettem tesztelő, emiatt természetesen nem sok tapasztalatom van még. Nem tartom magam sem sokat beszélő, sem csendes embernek, teljesen átlagosnak érzem magam.

Megfigyelő 1: Mennyire tud mindenki érvényesülni a beszélgetés folyamán? Ki az, aki jobban tud, ki az, aki kevésbé? Mennyire igyekszik a Scrum Master figyelni arra, hogy mindenkit meghallgassunk? <7> (bátorság, nyitottság, tisztelet értéke)

Megfigyelő 2: Mennyire próbálja motiválni a csapatát, akik kicsit kevésbé hisznek már a dolgokban? (elköteleződés értéke) Mennyire tudja tartani a fókuszot a megbeszélés célján? (fókusz értéke)

A szituáció

Új Scrum Master érkezett a csapathoz, ez az első csapata a cégnél, korábbi tapasztalatai nincsenek a céggel kapcsolatban. Először szeretné egymás megértése érdekében tisztázni a csapattal az alapokat, mit értünk az alapvető közös értékek alatt pl.: tisztelet, nyíltság stb. A csapatnak ez már sokadik Scrum Mastere és a sokadik ilyen meetingje. A korábbiakban is előfordult már, hogy nagy lelkesedéssel lefektették az alapszabályokat, meghatározták a fontos értékeket és a későbbiekben ez nem lett betartva.

Egy lehetséges megoldás

A szituációs gyakorlat alapjául szolgáló történetet egy tapasztalt, 5-6 éve a pályán lévő Scrum Master mesélte el nekünk. Szerinte a legjobb megoldás azonnal érvényesíteni a megbeszélte értékeket. Ha tehát az első ismerkedéssel és alapok tisztázásával foglalkozó megbeszélésen tiszteletről és nyíltságról beszéltünk, akkor már azon a megbeszélésen is hallgassunk meg mindenkit, beszéljünk nyíltan a problémákról stb.

A szituációs gyakorlat segítségével a résztvevők fejleszthetik a Scrum értékek közül a nyíltságot és a bátorságot is, mivel egy számukra ismeretlen embernek kell elmondaniuk esetleges problémáikat és hogy hogyan zajlana számukra az ideális munka. Emellett még a tiszteletet is fejleszthetik a résztvevők az esetlegesen felmerülő problémák megoldásával és a megbeszélte irányelvek megtartásával.

Megjegyzések, kiegészítések

<1> Fontos életszerű karaktereket felvázolni, akik rendelkeznek valamilyen domináns tulajdonsággal, de lehetőleg olyan egyszerű legyen ez a tulajdonság, amilyennel már bárki találkozhatott életében.

<2> Természetesen nem csak a részletezett emberekből állhat egy csapat, de a szituáció szempontjából a részletezett karakterek a fontosak, általuk alakulhat ki az tanulságokat biztosító szituáció.

<3> A szituáció szempontjából fontos, hogy a Scrum Master a cégnél új alkalmazott, mivel így nincsenek korábbi tapasztalatai az eddigi sikertelen működésről, csak a csapata elmondására alapozhat.

<4> A karakterben kiemelten fontos, hogy szeretne minél több részletet megtudni, heves vérmérsékletű és kíváncsi. Lényege az esetleges konfliktus kialakítása és hogy megtudjuk, a Scrum Masterünk ezt tudja-e jól kezelni. Átala jobban megvilágításba kerülhet a csapaton belüli nyitottság, bátorság, tisztelet működése.

<5> Szkeptikus karakter, aki fenntartásokkal kezeli a Scrum Master kijelentéseit és ellenállást tanúsíthat. Szintén azért fontos, hogy megfigyelhető legyen a Scrum Master viselkedése ebben a helyzetben. Átala jobban megvilágításba kerülhet a csapaton belüli fókusz és elköteleződés működése.

<6> Csendes karakter, a Scrum Masternek igyekeznie kell bevonni őt is a beszélgetésbe.

<7> Lényegében a csapat dinamikát fogja tudni visszatükrözni és a Scrum Master csapattal tanúsított viselkedését.

Magyarázat

Szituációs gyakorlatunk megalkotásánál természetesen figyelembe vettük a jó szituációs gyakorlat korábban bemutatott ismérveit. Az interjúknál a Scrum Masterek saját eddigi munkájukból idéztek fel valós, velük megtörtént szituációkat. Az interjúalanyokat emellett megkértük, hogy olyan szituációkat idézzenek fel nekünk, amelyeknek központjában az Ő szerepük, döntésük áll, hogy az Ő szerepüket tartjuk fókuszban. A szituációk bemutatásakor, megbeszélésekor a megkérdezett Scrum Masterek elmondták nekünk az adott szituáció megoldását, emellett megosztották velünk utólagos észrevételeiket is. Elmesélték, hogy a mai ismereteik és tudásuk szerint másképpen cselekednének-e vagy hogyan lehetne jobban megoldani az adott helyzetet. Igyekeztünk emellett a szituációban szereplő karaktereket megfelelően részletesen bemutatni, de fontos volt a karaktereket még a lehető legegyszerűbben jellemezni, hogy az őket eljátszó résztvevők könnyebben megformálhassák a karaktert.

4.3. Példák egyéb szituációs gyakorlatból

A korábbiakban láthattuk, mennyire fontos a szituációs gyakorlat kialakításakor, hogy a lehető legjobban garantáljuk, hogy a helyzetgyakorlat a megfelelő irányba haladjon. A történések központjában karaktereink állnak, így sokszor már a személyiségük leírásánál garantálhatjuk ezt.

Egy másik szituáció központjában például egy olyan fejlesztő csapat állt, ahol egy kérdés felmerülése miatt két táborra szakadtak. A Scrum Master fontos feladata a helyzetben a konfliktus kezelése és a vita kordában tartása. Annak érdekében, hogy garantáljuk a konfliktus kialakulását és ezzel ennek a problémának megoldására készítsük a Scrum Mastert, fontos, hogy mind a két csapatba konfrontálódásra hajlamos karaktereket tervezzünk.

Az alábbi személyektől várjuk a konfliktus kialakulását a szituációban:

Fejlesztő 1: Sokan gondolnak erős személyiségnek, szeretek mindig beszélni és én kimondani a végső szót. Sokszor azt hiszem, hogy biztosan az én meglátásaim a helyesek, ilyenkor teljesen beszűkül a látóterem sajnos és csak a saját javaslatom előnyeit látom mindennel szemben. Egy-egy vitában a nagy érvelés közepette akár a témától is eltérek és az igazamat a másik korábbi hibáinak felemlítésével is igyekszem alátámasztani (Visszafogott személyeskedés).

Fejlesztő 2: Utálom, ha valaki konkrétumok nélkül próbál vitatkozni, szerintem csak tiszta, egyértelmű érvek mellett van értelme a nézőpontjainkat szembe állítani. Mindig ragaszkodom ehhez, és szóvá is teszem, hogy próbáljunk meg a konkrétumokra hagyatkozni. Talán néha túlzottan is ragaszkodom az érvekhez és a konkrétumokhoz. El tud fogyni a türelmem, ha valaki nem figyel más nézőpontot csak a sajátját, ilyenkor próbálom őt erre ráébreszteni minél előbb és minél határozottabban.

Látható, hogy a cél két vitában teljesen ellentétes személyiség különböző oldalra pozicionálása ezáltal vita generálása, ami így elősegítő az események bizonyos irányú menetét, például a konfliktus kialakítását.

A szituációs gyakorlatok során nagyon fontos, hogy a résztvevők képességeik legjavát nyújtva igyekezzenek a szerepeket eljátszani, hiszen így a lehető legvalóságosabb lehet a szituáció. Lehetőségünk van az események egy pontján akár a szituációk megállítására is, hogy tudjunk részkövetkeztetéseket megbeszélni, ami pontosabb eredményekhez segíthet minket.

5. Összefoglalás és további tervek

Kutatásunk során kérdőívet állítottunk össze és interjúkat vezettünk le, melyek segítségével adatokat gyűjtöttünk valós, ipari, Scrum módszertan alkalmazásával kapcsolatos szituációkról.

Az adatok elemzését követően tudtunk készíteni valós eseményeken alapuló szituációs gyakorlatokat. A szituációs gyakorlatok igyekeznek egyszerű, lehetőleg bármelyik cégnél előforduló problémákra alapozni, kerülve a túl speciális eseteket. Olyan karaktereket tartalmaznak, melyekkel a hallgatók könnyen azonosulhatnak, és melyek kódolják az általunk megjeleníteni kívánt szituációt (pl. konfliktus). A szituációk kielemezése során egyértelműen azonosíthatóak olyan tulajdonságok, melyekkel a Scrum Mastereknek rendelkezniük kell szerepkörük helyes betöltéséhez (pl. konfliktuskezelés). A gyakorlatok leírásai egy lehetséges megoldást is felvázolnak, hogy példát állítsanak a Scrum helyes működésére.

Természetesen a gyakorlatok sosem lesznek képesek tökéletesen reprodukálni egy valós ipari szituációt, a munkakörnyezet és a realitás hiányában. Törekszünk viszont ennek a lehető leghatékonyabb megközelítésére, hogy később valós ipari helyzetekbe a lehető legtöbb tapasztalattal, tudással és képességgel kerüljenek a hallgatóink.

A jelenlegi szakasz lezárulása után a tervek között szerepel további információk szerzése ipari környezetből és ezek vizsgálata. A Scrum alkalmazásának és működésének mélyebb tanulmányozása érdekében szükséges minél jobban belelátni a hétköznapi működésébe és annak elemzésére koncentrálni. Ez lehetővé tenné a gyakorlatok további optimalizálását, vagy akár egy új megközelítésből történő kidolgozását.

Legfontosabb közeljövőbeni tervünk a szituációs gyakorlatok tesztelése a lehető legtöbb és legkülönbözőbb csoportban. Az események lefolyásának megfigyelését és a tapasztalatok kiértékelését követően a jelenlegi szituációs gyakorlatok optimalizálását a következő időszakban kiemelt prioritással kezeljük.

6. Köszönetnyilvánítás

A kutatási projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg (EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00002).

7. Források

1. Ken Schwaber and Jeff Sutherland: *The Scrum Guide*
2. Digital.ai: *14th annual State of Agile report* [Online] [Hivatkozva 2020.október 21.] <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>
3. Scrum.org: *Scrum.org* [Online] [Hivatkozva: 2020. október 19.] <https://www.scrum.org/>
4. Scrum Alliance: *Scrum Alliance* [Online] [Hivatkozva: 2020. október 19]. <https://www.scrumalliance.org/>
5. CIO from IDG: *Scrum master certification: Top 9 certs for agile pros* [Online] [Hivatkozva: 2020 október 22] <https://www.cio.com/article/3391591/scrums-master-certification-top-9-certs-for-agile-pros.html>
6. Scrum.org: *Scrum Glossary* [Online] [Hivatkozva: 2020. október 19.] <https://www.scrum.org/resources/scrums-glossary>
7. Kovácsné Pusztai Kinga: *A probléma-alapú oktatás az informatika órában* (2017)
8. Ilyés Enikő: *Esettanulmány: Agilis szoftverfejlesztés egyetemi kurzuson* (2017)
9. Ilyés Enikő, Pintér Balázs, Szendrei Rudolf, Cserép Máté: *A Szoftvertechnológia tárgy agilisra vált* (2019)
10. Ilyés Enikő: *Agilis módszertan kutatás-fejlesztés laborban* (2019)
11. Molnár Gyöngyvér: *Problémamegoldás és probléma-alapú tanítás* (2004)
12. David Boud, Grahame E Feletti: *The Challenge of Problem-Based Learning* (1997)
13. Szögedi Ildikó: *A probléma alapú tanulás, mint új gyakorlati készségfejlesztő módszer, az egészségügyi felsőoktatásban* (2012) [Hivatkozva 2021. január 4.] http://ltsp.etk.ptc.hu/portal/wp/File/Doktoriiskola/Tezisfuzetek/Szogedi_ertekezes2.pdf