

# Внедрение Agile на разных этапах развития компании

Асхат Уразбаев

ScrumTrek

# Процесные заболевания

Agile Labs'09



Иногда Agile внедрить очень  
легко, иногда трудно, иногда  
практически нереально

Почему?



Какие-то другие люди?



Людей нанимает, увольняет, и  
воспитывает организация

# Какая-то не такая организация?



# Как организация влияет на Agile внутри команды?

- Начальные условия внедрения
- Потребление результата (продукта)
- Найм, увольнение и мотивация сотрудников
- ...

# Ichak Adizes

<http://adizes.com>





Доклад не является  
последовательным и  
точным изложением  
методологии  
Адизеса

Читайте книжку :-)



Disclaimer



# Жизненный цикл компании и Agile

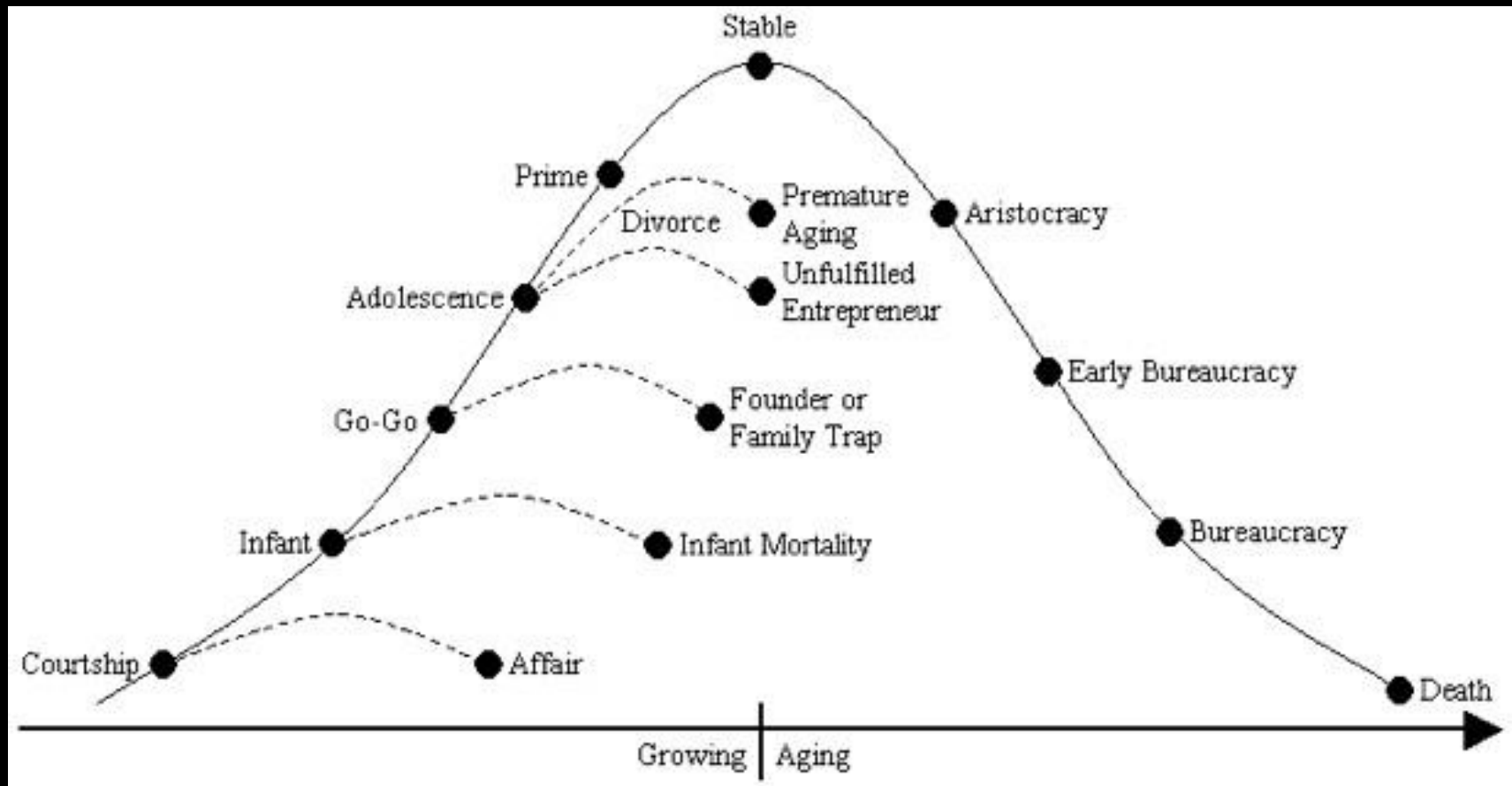
Киев, 19.09.2009

Артём Сердюк



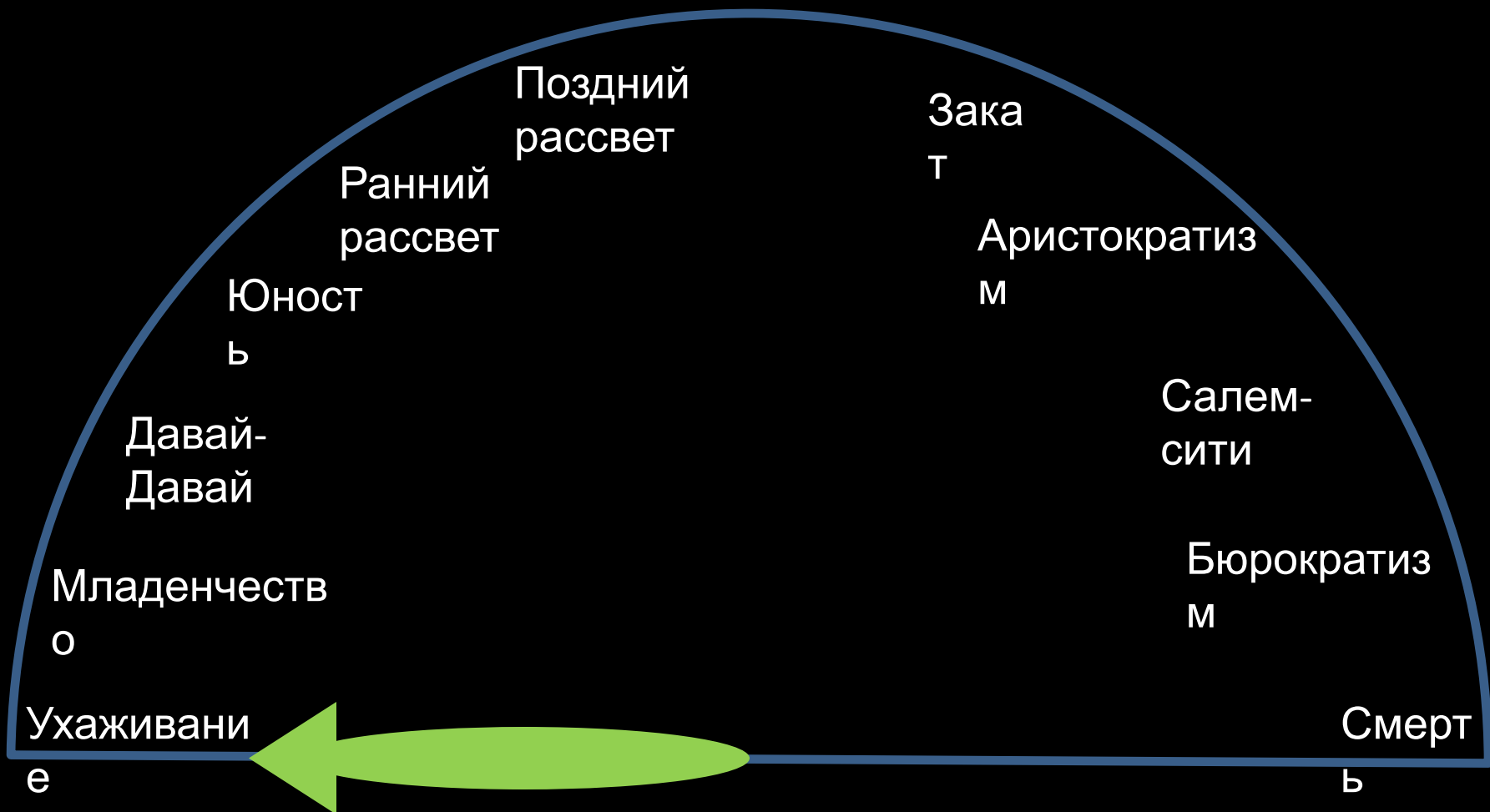
Quality Solutions, Reliable Partner

# ЖЦ организации по Адизесу



Проследим жизненный цикл  
софтверной компании от стартапа  
до смерти

# Ухаживание



# Что происходит

- Будущий владелец придумывает идею продукта и компании
- Успех на следующем этапе зависит от степени его преданности идее



# Культура

- Много энтузиазма, горящих глаз и разговоров
- Мало дела, кода и денег

# Разработка

- Прототипы в свободное время на коленке
- Agile не нужен

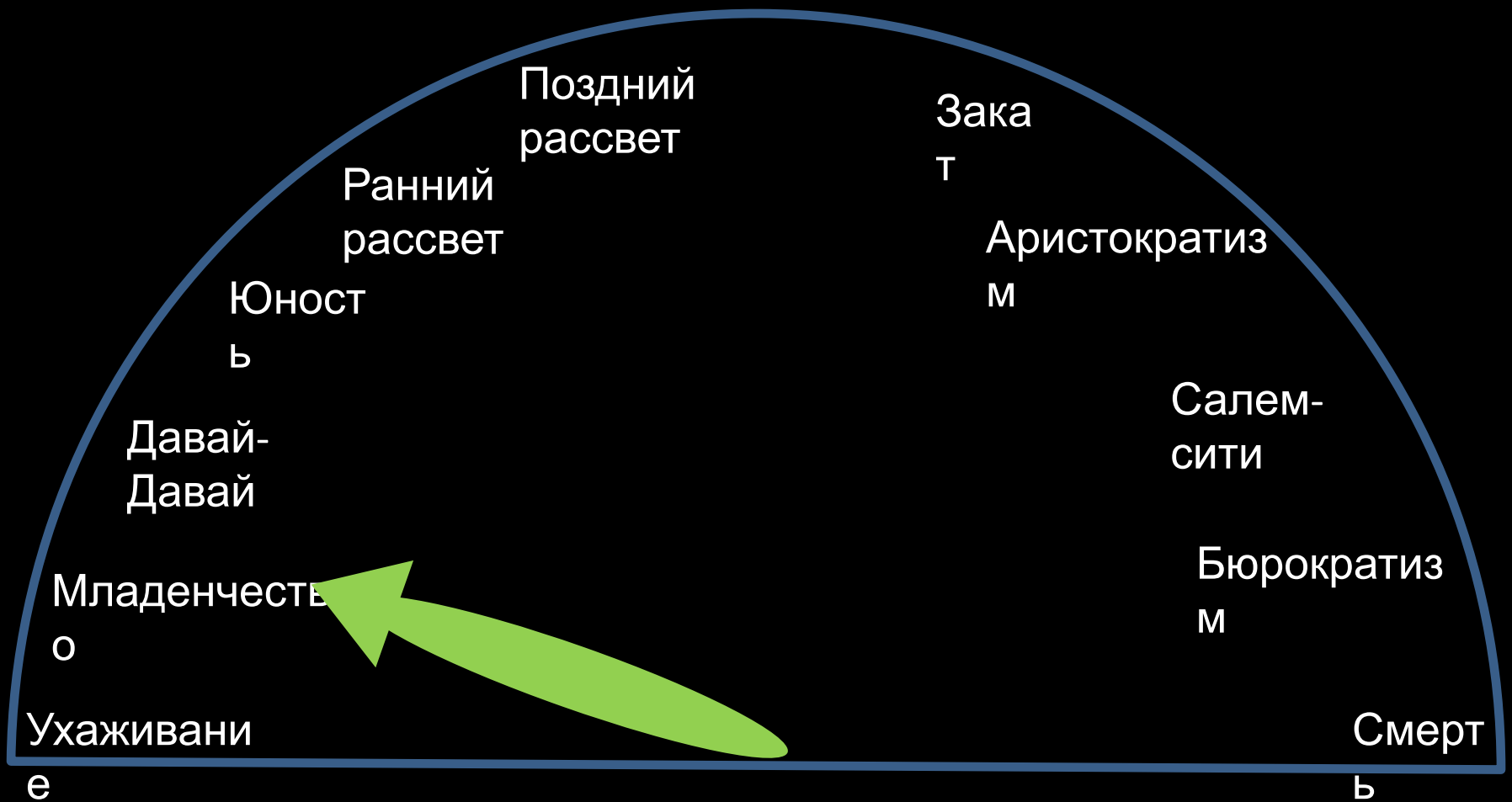


# Лидерство

**E**ntrepreneur

- Харизма
- Энтузиазм
- Креативность
- Напор

# Младенчество



# Что происходит

- Надо заставить идею работать
- Сфокусироваться на чем-то небольшом и сделать
- Начать продавать!

# Роль по Адизесу

Purposeful

- Эффективность в краткосрочной перспективе
- Действия
- Клиенты
- Их потребности
- Продажи



Девиз периода: «Где взять  
денег?»

# Культура

- Нет времени на беседы
- Нет времени остановиться и подумать
- Работа 16 часов в день 7 дней в неделю
- Акцент на только на краткосрочные результаты

# Лидерство

- Владелец принимает все решения
- Ориентация на
  - сбыт
  - продукт
- Все крутится вокруг владельца



Типичная шутка этапа:  
«Вы будете смеяться, но  
концепция опять поменялась»



# Разработка (1)

- Упор на продажи = акцент на краткосрочные результаты для показа заказчику или инвесторам
- Планы сформировать не удастся
- Переработка и штурмовщина

# Разработка (2)

- Цель – выживание
- Накапливаем технологический долг
- Нет времени внедрять процессы
- Постоянные кризисы и пожаротушения

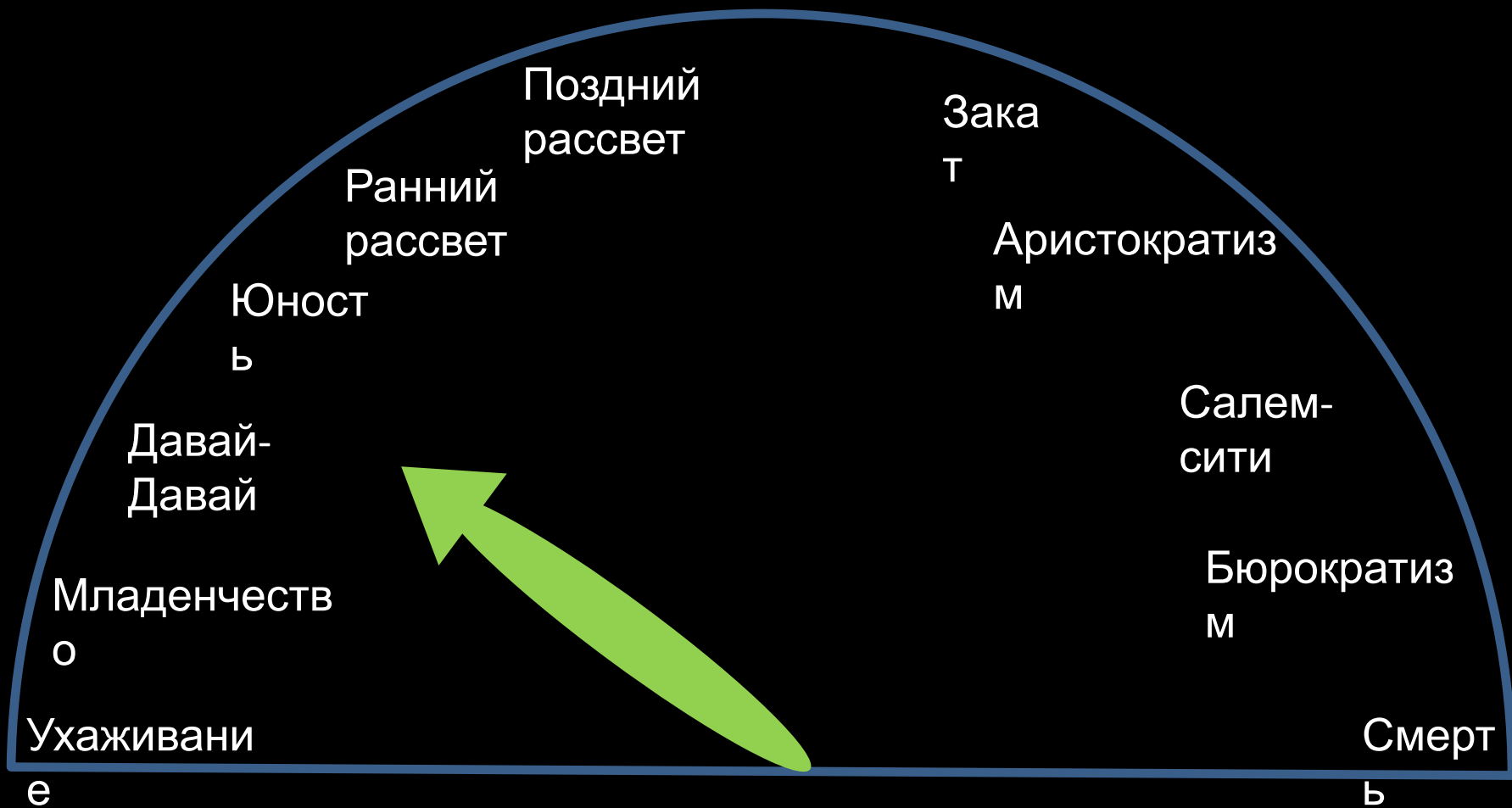
# Agile? ScrumButt!

- У нас Scrum, но (Scrum But)
  - Никаких юнит-тестов
  - Никакого рефакторинга
  - «Типа» итерации, без выдерживания планов
  - Никаких тестировщиков, тестирование по Happy Path
  - Правим сразу на Production

# Дон Кихот атакует ScrumButt



# Давай-давай



# Что происходит

- Волна успеха, рост продаж
- Море возможностей
- Есть деньги на реализацию



Появляются новые  
менеджеры

# Что дает множество возможностей?

- Много проектов
- Отмена одних проектов, создание новых
- Нет фокуса на результате

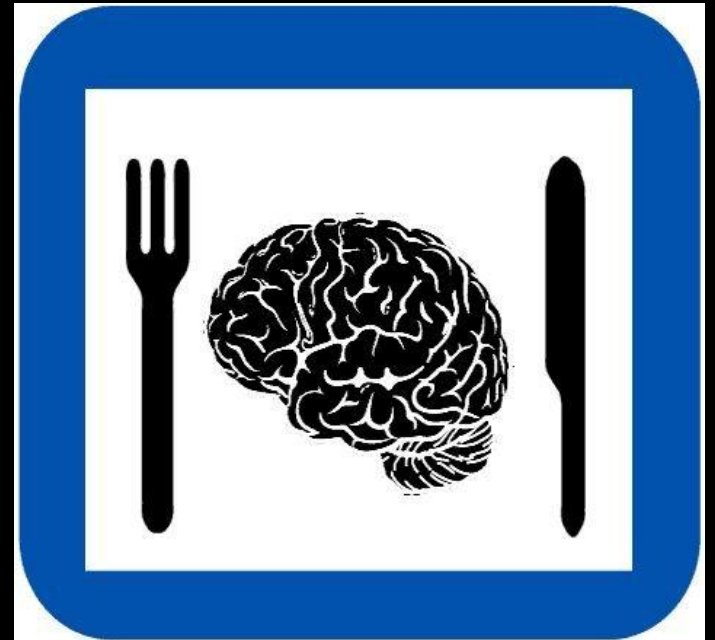


# Культура: «я вся такая внезапная!»

- «У нас все проекты приоритетные»
- Планы создаются, но редко отслеживаются и, тем более, выполняются
- Нет регламентов и правил

# Лидер

- «Это я привел компанию к успеху»
- «Сколько???! Да я сам бы сделал это за час!»
- «Вы все бездельники»



# Принятие решений

- В глаза все соглашаются с боссом
- После ухода обсуждают, как предотвратить еще один безумный проект

# Разработка

- Наследует все недостатки «младенчества»
- Code&Fix
  - Непродуманные и внезапные изменения
  - Недоделанные и брошенные фичи и проекты
  - Низкое качество
  - Доводка на ходу

# АНТИ-Code&Fix

- Системное мышление важнее навыков пожаротушения
- Ответственность лучше скорости реакции на проблему
- Самоорганизация лучше поиска виновного
- Умножение знаний в организации лучше глубокой специализации

# Внедрение Agile в Code&Fix

- Относительно высокая заинтересованность разработчиков
- Проблемы с Vision
- Проблемы с управлением требованиями

# Еще один ScrumButt

- У нас **Scrum, но**
  - Мы бросаем одни фичи и начинаем новые
  - К началу итерации требования на нее не ГОТОВЫ
  - Время от времени вбегает владелец порулить в «ручном» режиме
  - Порупив, убегает с криками «как же мне не нравится рулить!»

# Процесс

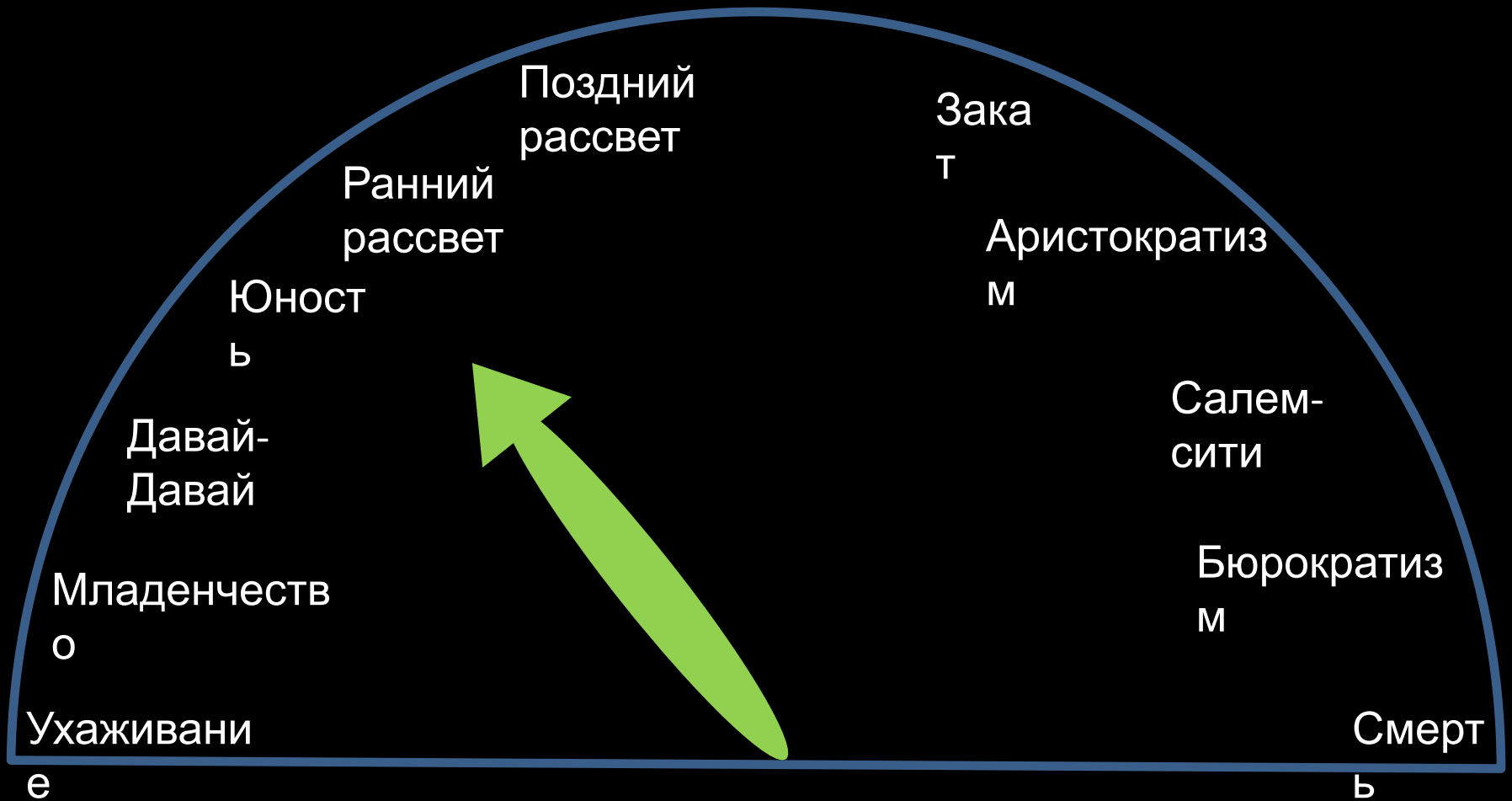
- Факапы случаются
- Придумываются правила
- Правила не соблюдаются



# Потому что первым нарушителем становится сам босс



# Юность



# Что происходит

- Компания растет, и у владельца не хватает времени и сил удержать управление целиком в своих руках

# Правил нет, ответственности не определены

- Факапов становится все больше
- Становится очевидно, что
  - Правила надо придумать
  - Правила надо соблюдать
  - И владелец компании не может этого обеспечить



Мистер «Профессиональный  
менеджер»

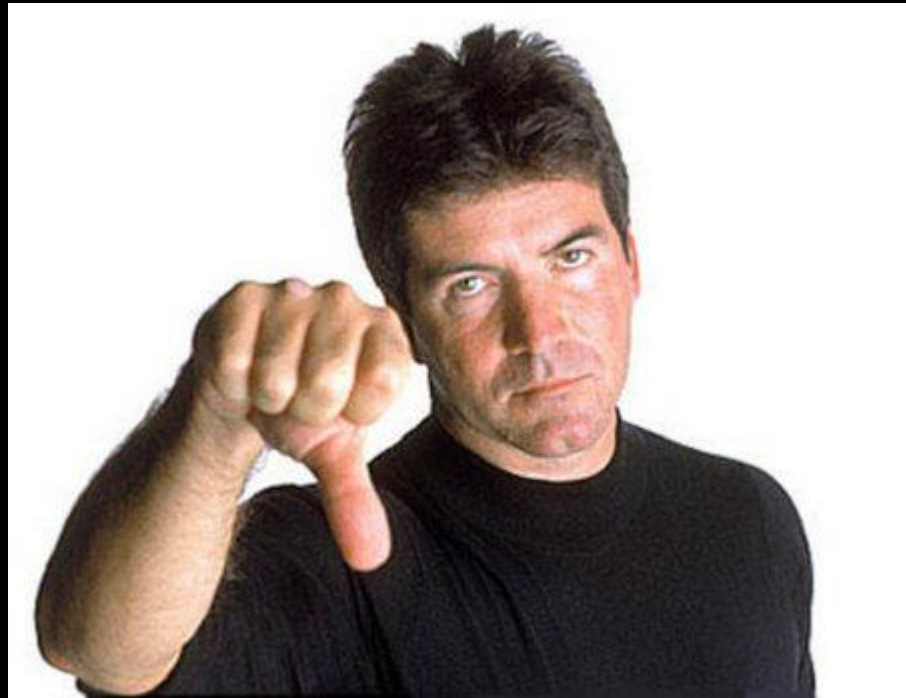
# Менеджер

## Administrative

- Правила
- Регламенты
- Приоритеты
- ROI
- Планы
- Должности и роли

# Профессиональный менеджер:

- «Мы не будем этого делать!»



# Профессиональный менеджер:

- «...определим приоритеты»
- «...сосредоточимся на одном проекте»
- «...сначала сформулируем, чего мы ХОТИМ»
- «...посчитаем экономическую «эффективность»
- «...определим правила и регламенты»
- «...разграничим ответственность»



# Профессиональный менеджер

- «А какая у нас прибыль?»
- Смена ориентации от сбыта и продукта к прибыли

# Сотрудники:

«Нам не нравится этот тип, он не похож на нас»

«Он разрушает моральный климат»

«Он рушит все, что мы создали»

«Он не понимает, как работает компания»



# Владелец

- «Если бы я был таким занудой, компания бы не достигла таких успехов!»





# Кризис

- По Адизесу, кризис заключается в противоречии роли **Entrepreneur** и **Administrator**

# Разработка

- Все тот же Code&Fix
- Все также владелец приходит «помочь» команде
- Профи-менеджер поддержит любой способ сосредоточиться на небольшом количестве проектов

# Профессиональный менеджер: «Agile подойдет!»



# Профессиональный менеджер:

- «Нам нужен Product Backlog»
- «Нам нужны приоритеты»
- «Нам нужны приемочные тесты»



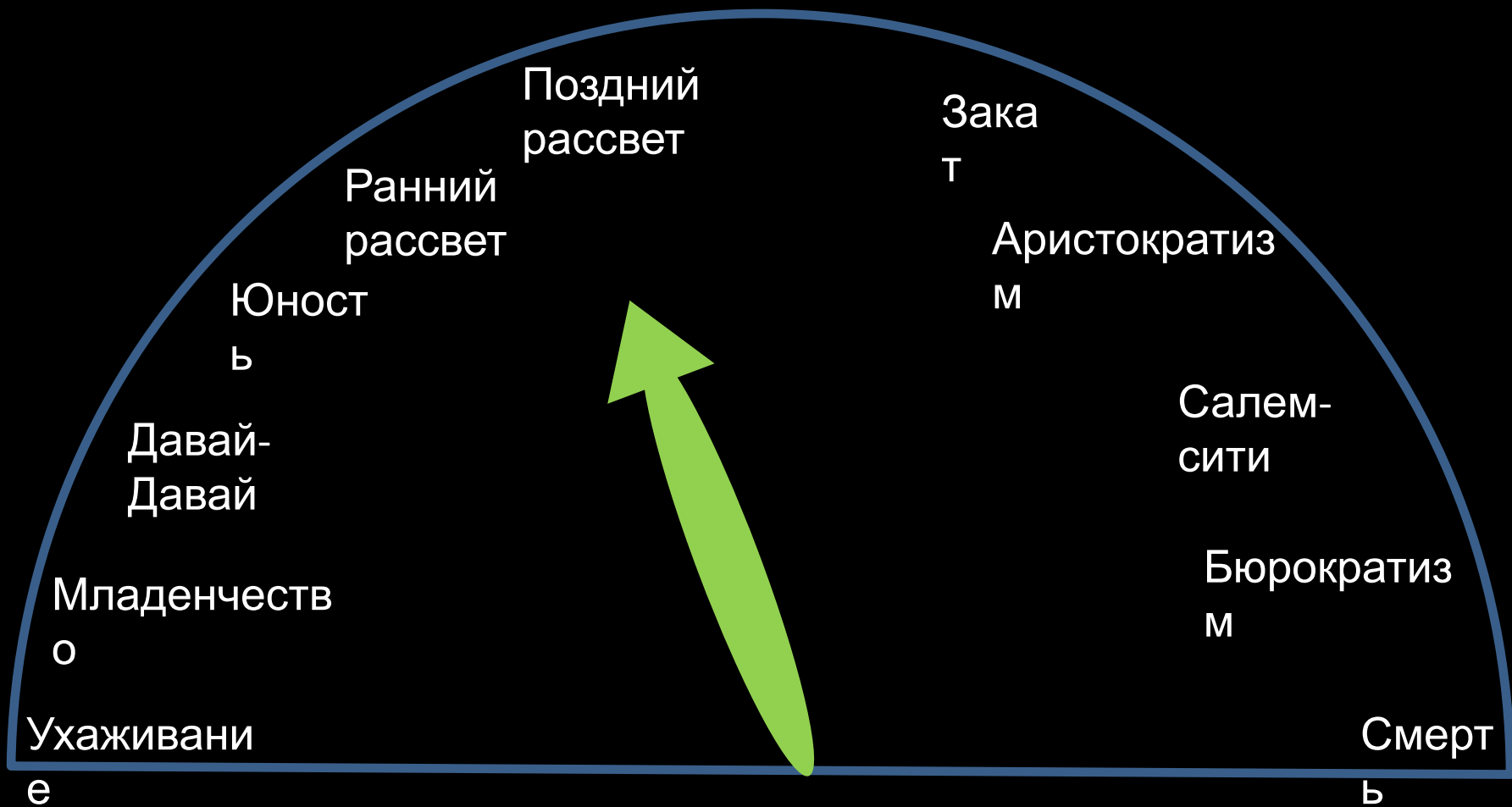
# Дон Кихот: “Это не Agile!”

- Правил и документов становится больше
- Дон Кихот:  
«Но ведь Agile - снижение уровня документации!»

# Дон Кихот начинает борьбу и проигрывает



# Рассвет



# Что происходит

- Владелец отходит в сторону от прямого управления компанией
- Он занимает роль Entrepreneur
- Компания продолжает расти

# Integral

## Роль

- Культура  
родственности,  
взаимозависимости
- Фокусирование на  
общей цели
- Взаимная поддержка
- Командная работа

# Рассвет

- Процесс управления институализирован
- Все понимают и разделяют цели
- Четкая приоритезация
- Хорошая внутренняя организация

# Культура

- Видение
- Ценности
- Ответственность
- Правила и регламенты, в том числе неписанные
- Здоровая культура принятия решений
- Управление знаниями

# Лидерство

- Ответственность
- Полномочия
- **Принятие риска**
- Системный подход
- Обратная связь
- Открытость



*«Если вы находитесь в  
состоянии Рассвета, то  
изменения будут работать на  
вас, и вы обгоните своих  
конкурентов»*

*И. Адизес*

# Лидерство

- Ориентация на прибыль, а не сбыт
- То есть - фокус на долгосрочную эффективность

# Разработка

- Code&Fix с правилами или разновидность «Waterfall с человеческим ЛИЦОМ»
- Менеджеры активно ищут эффективные способы разработки
- Компания рассматривает Agile как одну из альтернатив

# Компания выбирает Agile

- Компания рассматривает внедрение Agile как полноценный проект



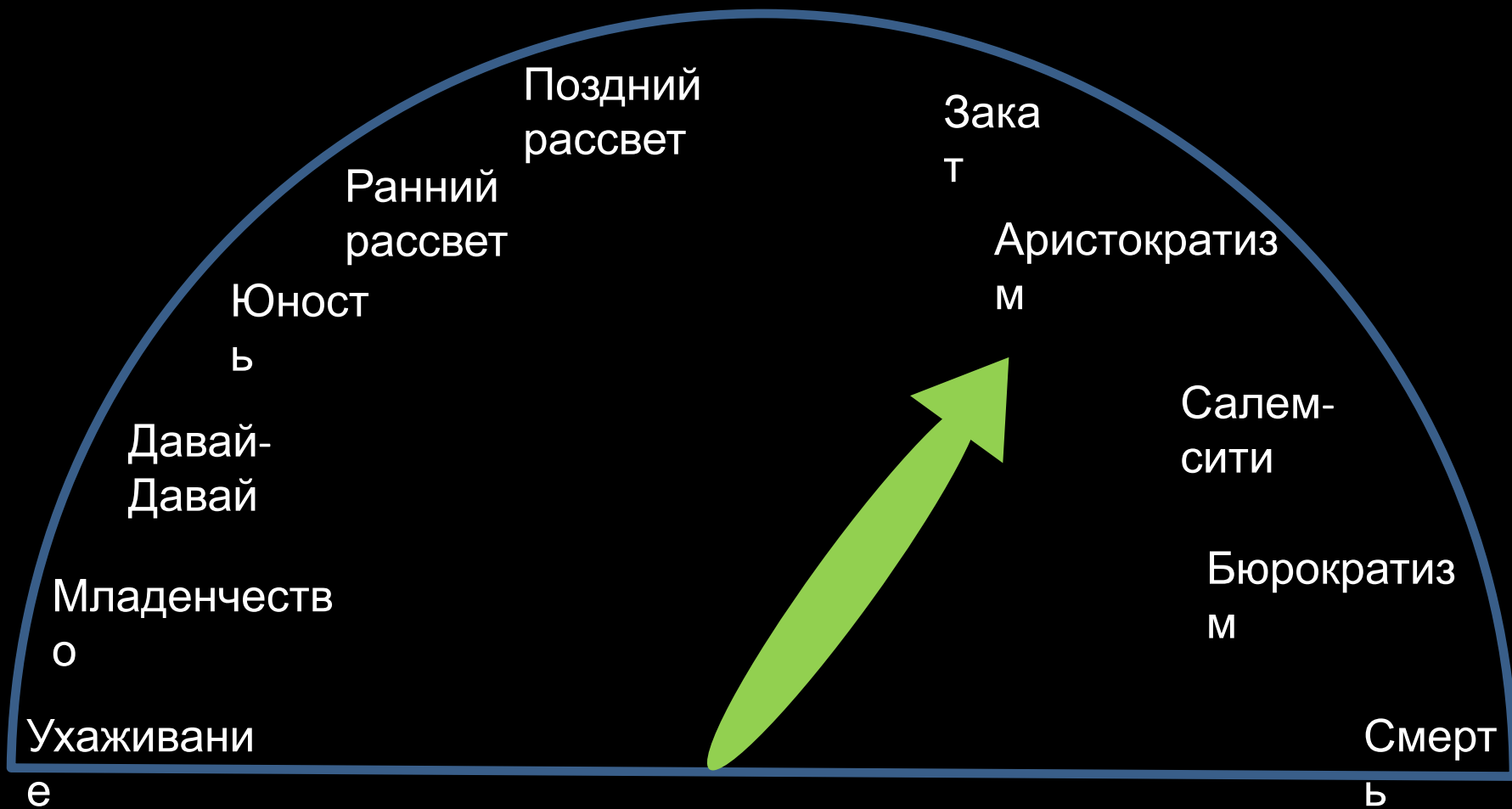
# True Agile begins :-)



# Интеграция

- ... внутри компании
  - ... с заказчиками
  - ... инвесторами
  - ... сообществами
- 
- Люди мотивированы и заинтересованы работать в таких компаниях

# Аристократизм, Салем-Сити, Смерть



# Что происходит

- Денег много
- Сотрудники удовлетворены достигнутым положением
- Постоянное снижение ожиданий



# Культура

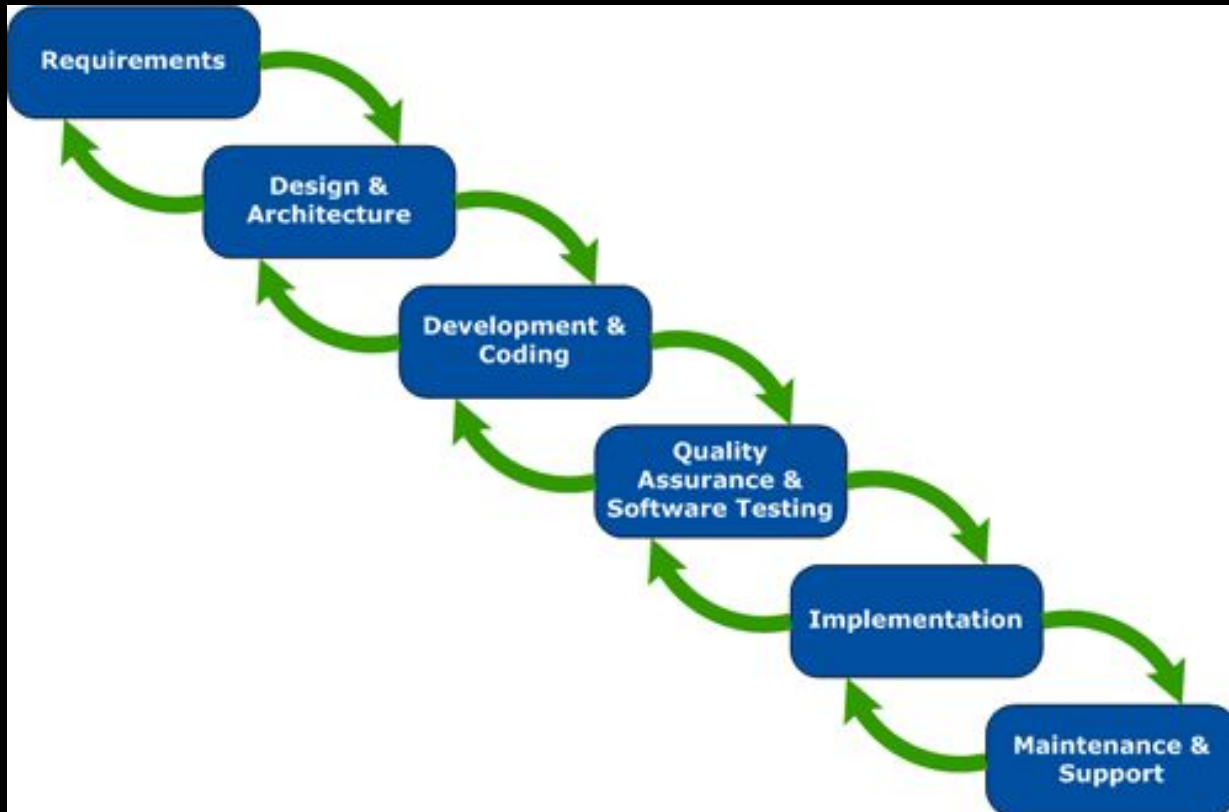
- Ошибки наказываются
- Не ошибается тот, кто ничего не делает
- Осторожность
- Продуманность
- Избегание риска

# Лидерство

- Акцент на форму
- Бюрократизм
- Снижение гибкости

# Разработка

- Царство «классического» водопада



# Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

**Individuals and interactions** over processes and tools

**Working software** over comprehensive documentation

**Customer collaboration** over contract negotiation

**Responding to change** over following a plan

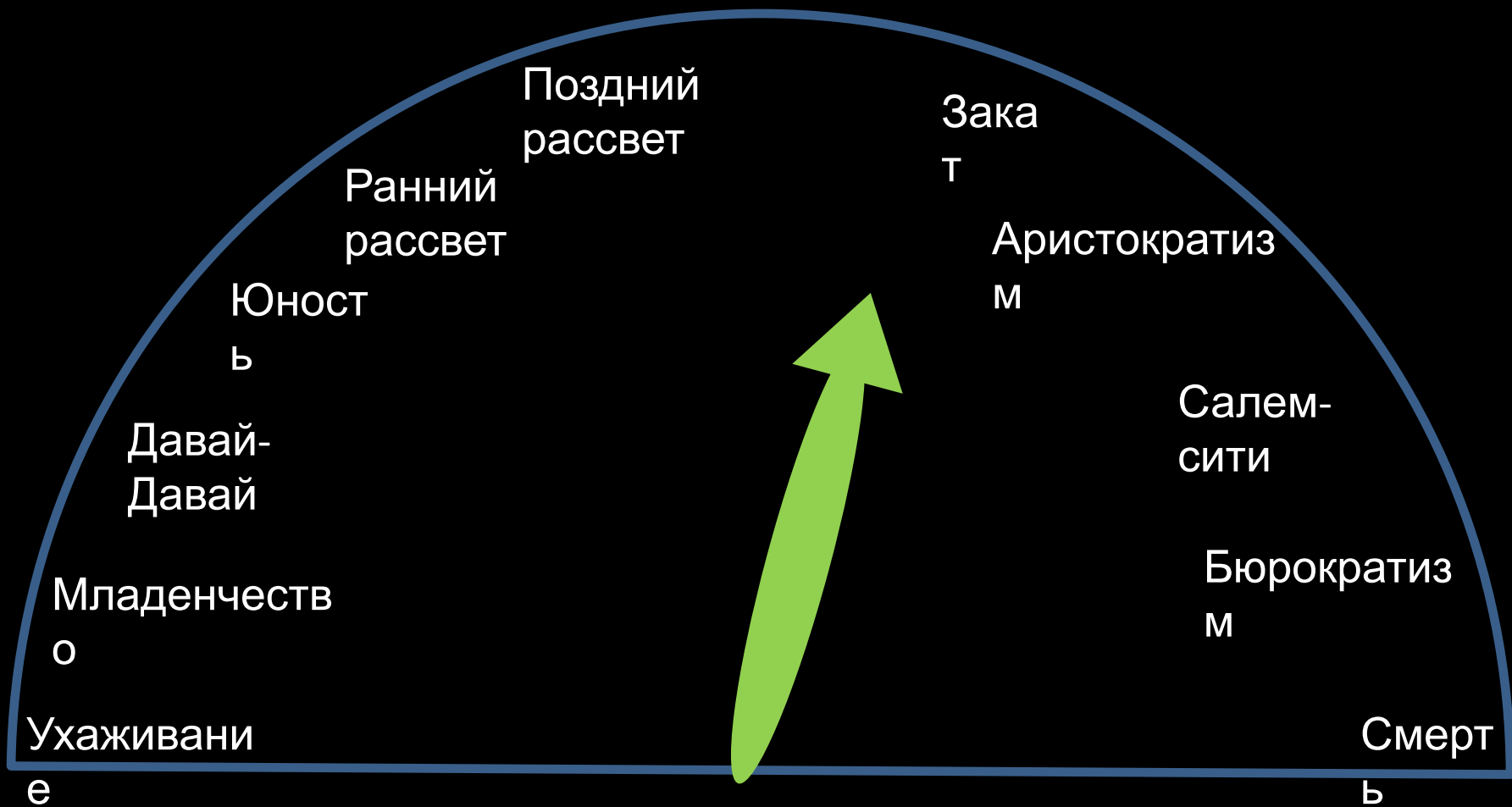
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

<http://agilemanifesto.org/>

# Трудности преодоления водопада

- Люди боятся писать код (у нас нет спецификаций!)
- Не умеют декомпонировать фичи
- Не умеют взаимодействовать
- Понимают важность авто-тестов
- Умеют тестировать, хорошо работают с требованиями

# Закат



# Аристократизм

- Закрываем глаза на потерю доли рынка
- Делаем вид, что все хорошо
- Надеемся, что все само собой образуется



# Разработка

- Проектная команда большую часть времени ничего не делает
- Работа в основном заключается в перекладывании бумаг и создании отчетов



Все хорошие разработчики давно  
покинули компанию



# Внедрение Agile

- Основная трудность – кадровая :-)



# Салем-сити

- Проблемы игнорировать невозможно
- Поиск козла отпущения



# ИТОГИ

- Культура компании отличается на разных стадиях ее развития
- Культура в сильной степени определяет процесс разработки ПО
- При внедрении Agile нужно учитывать культуру организации

Вопросы?