

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

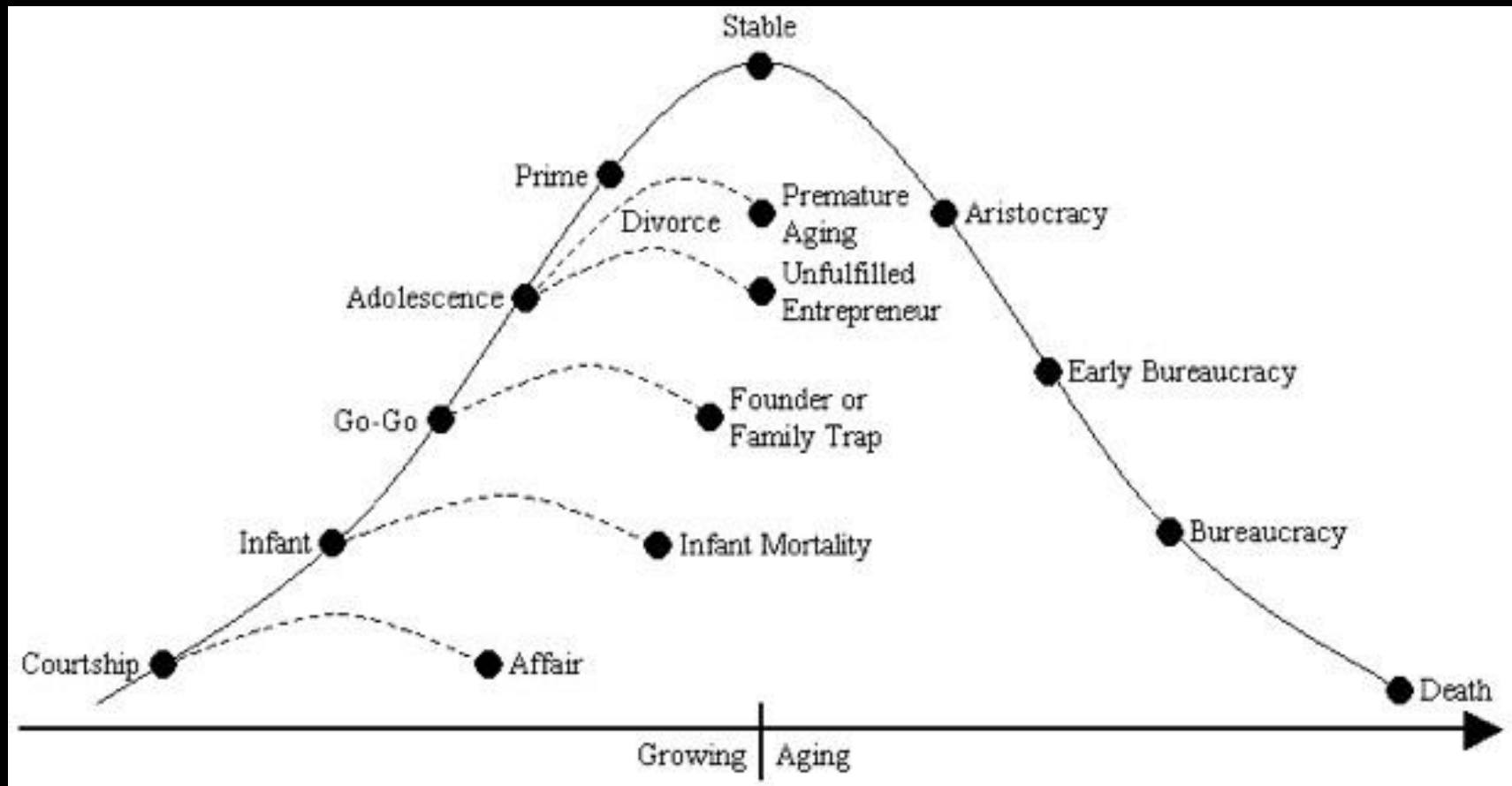
Киев, 19.09.2009

Артём Сердюк



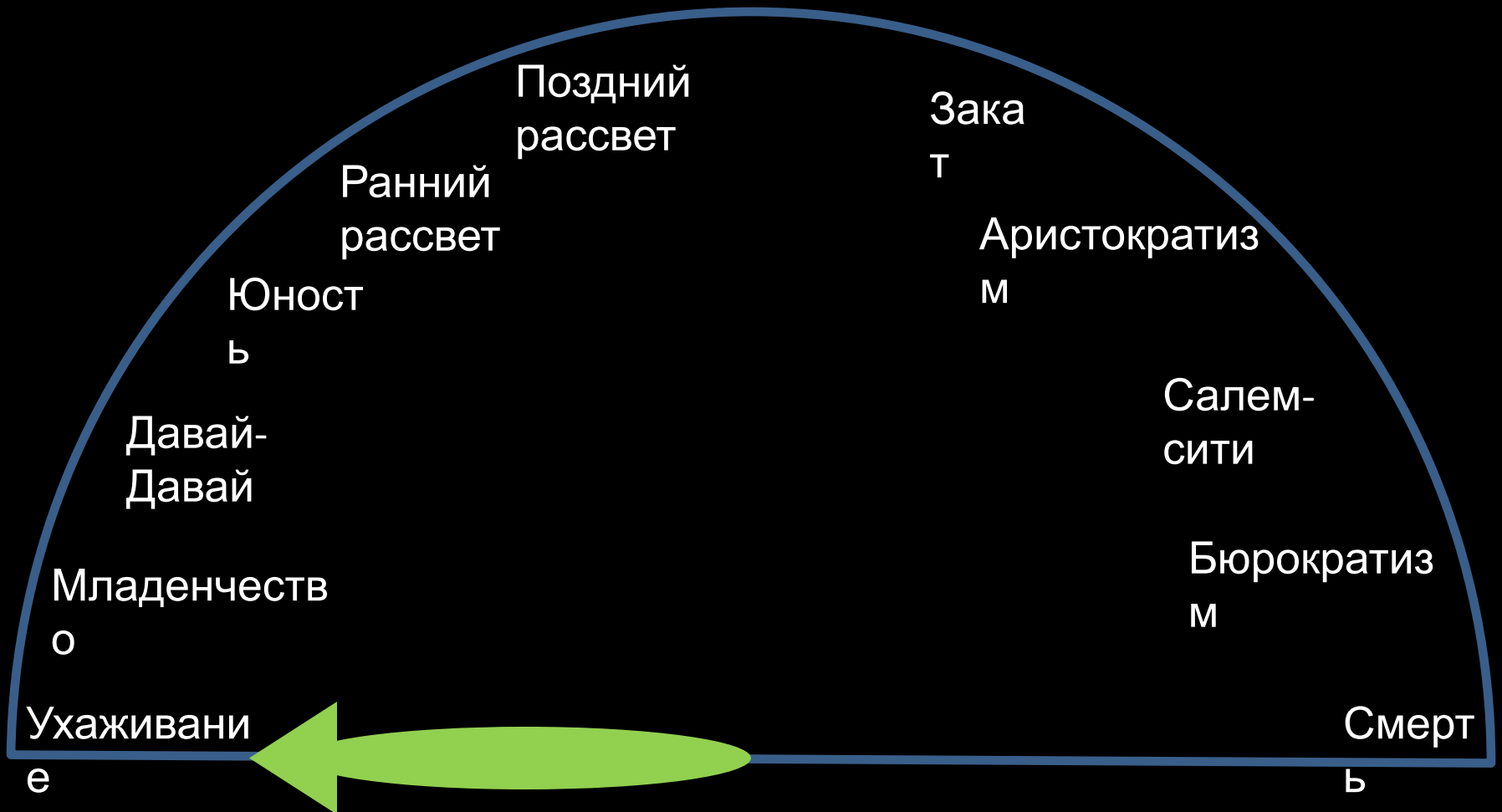
Quality Solutions, Reliable Partner

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

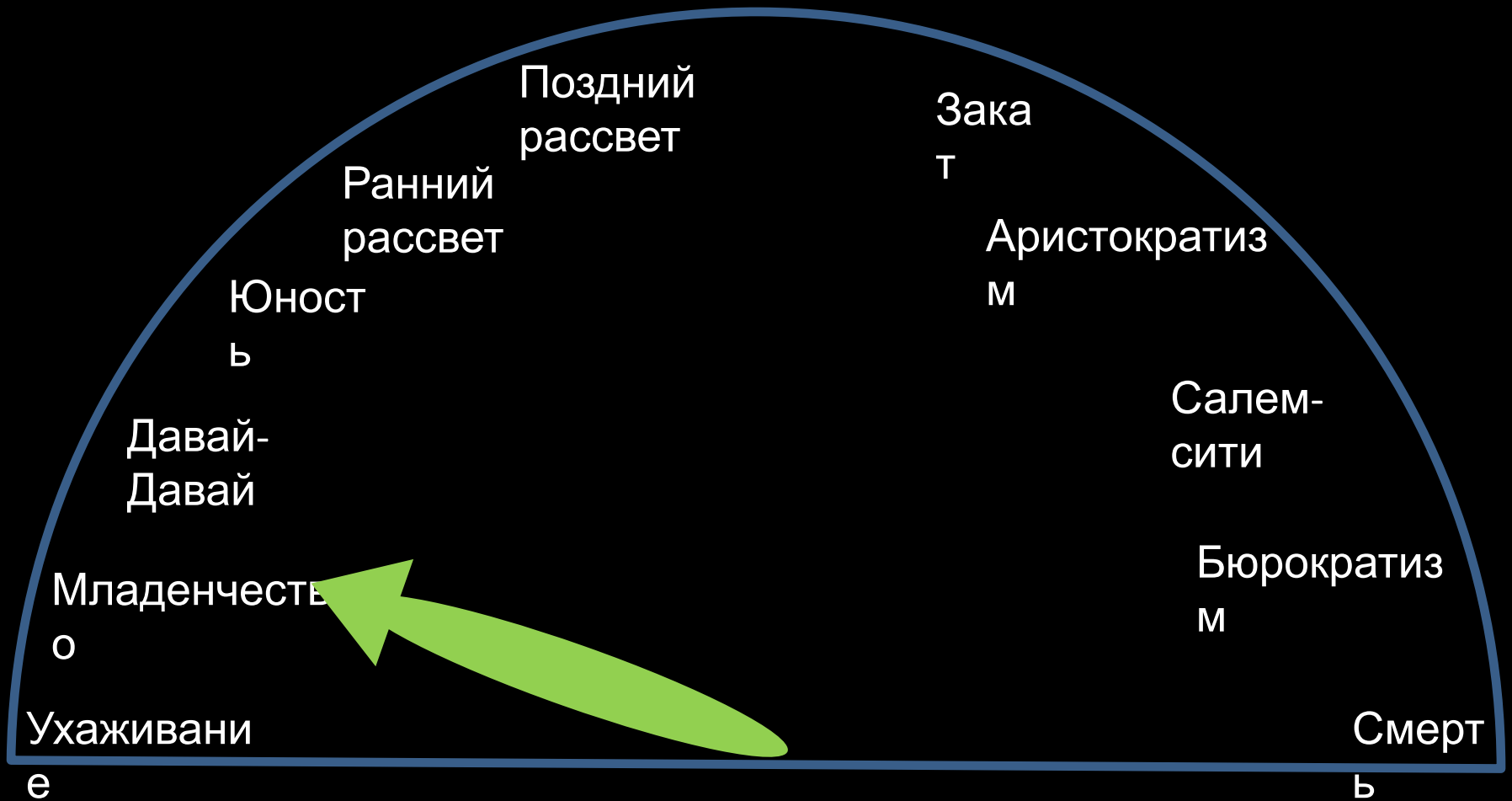
- Прототипы в свободное время на коленке
- Agile не нужен

Лидерство

Entrepreneur

- 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

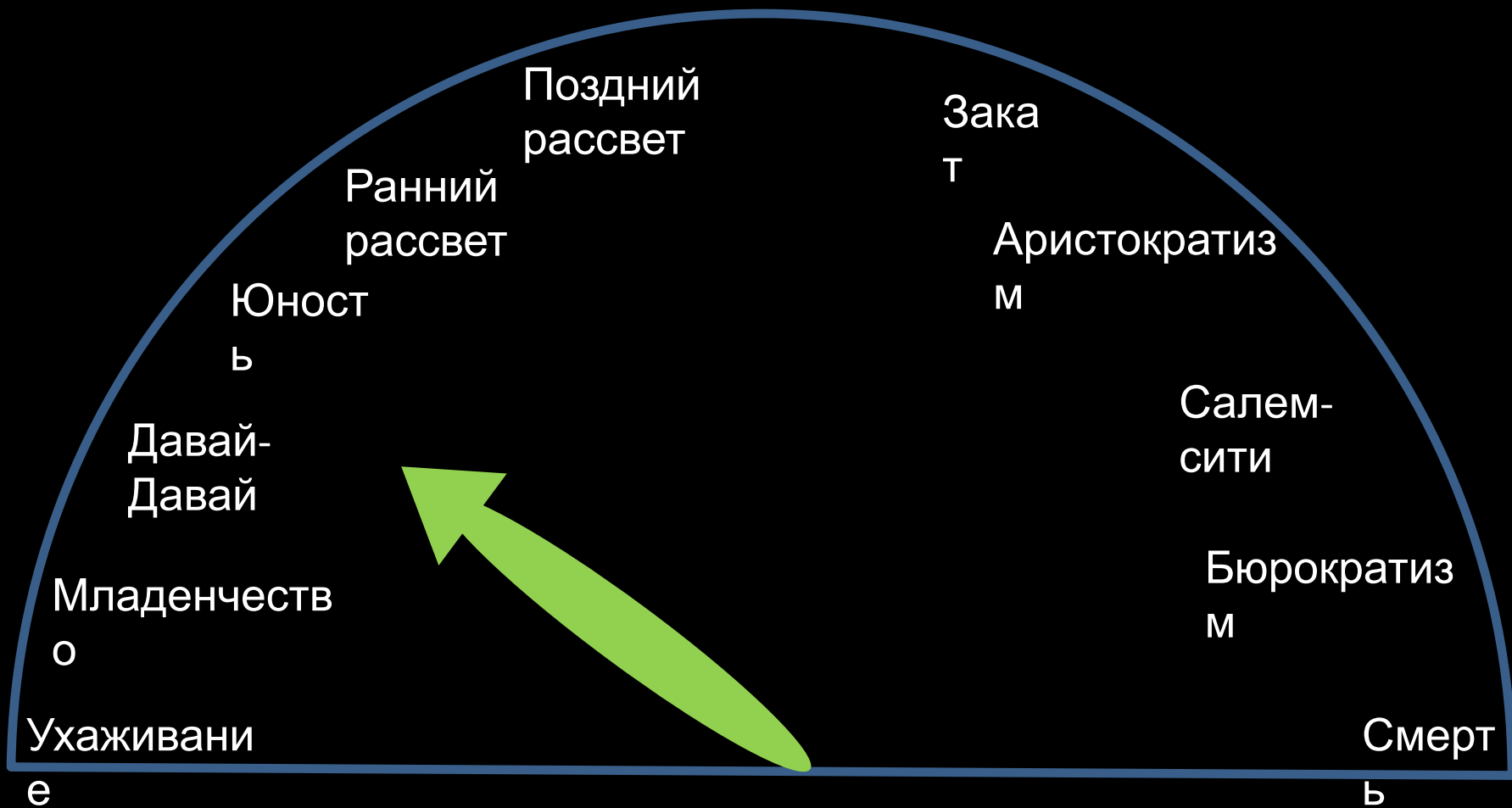
Agile? ScrumButt!

- 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?

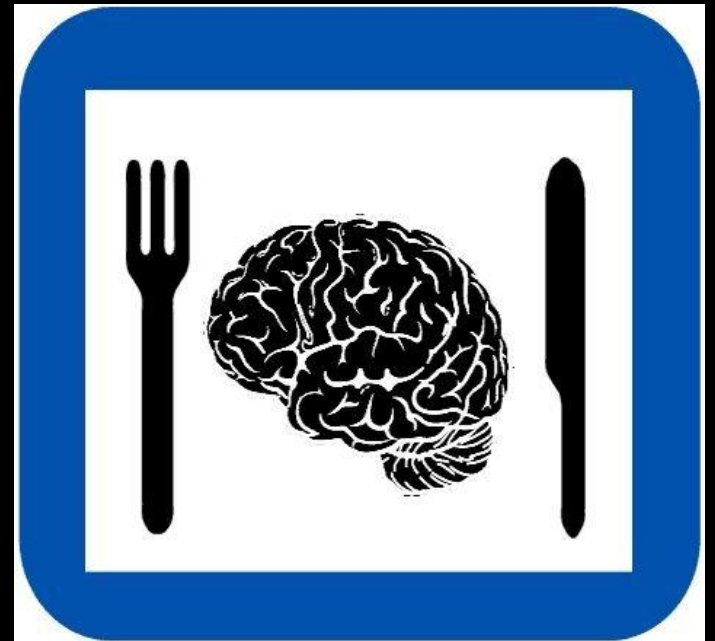
- Много проектов
- Отмена одних проектов, создание новых
- Нет фокуса на результате

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!»

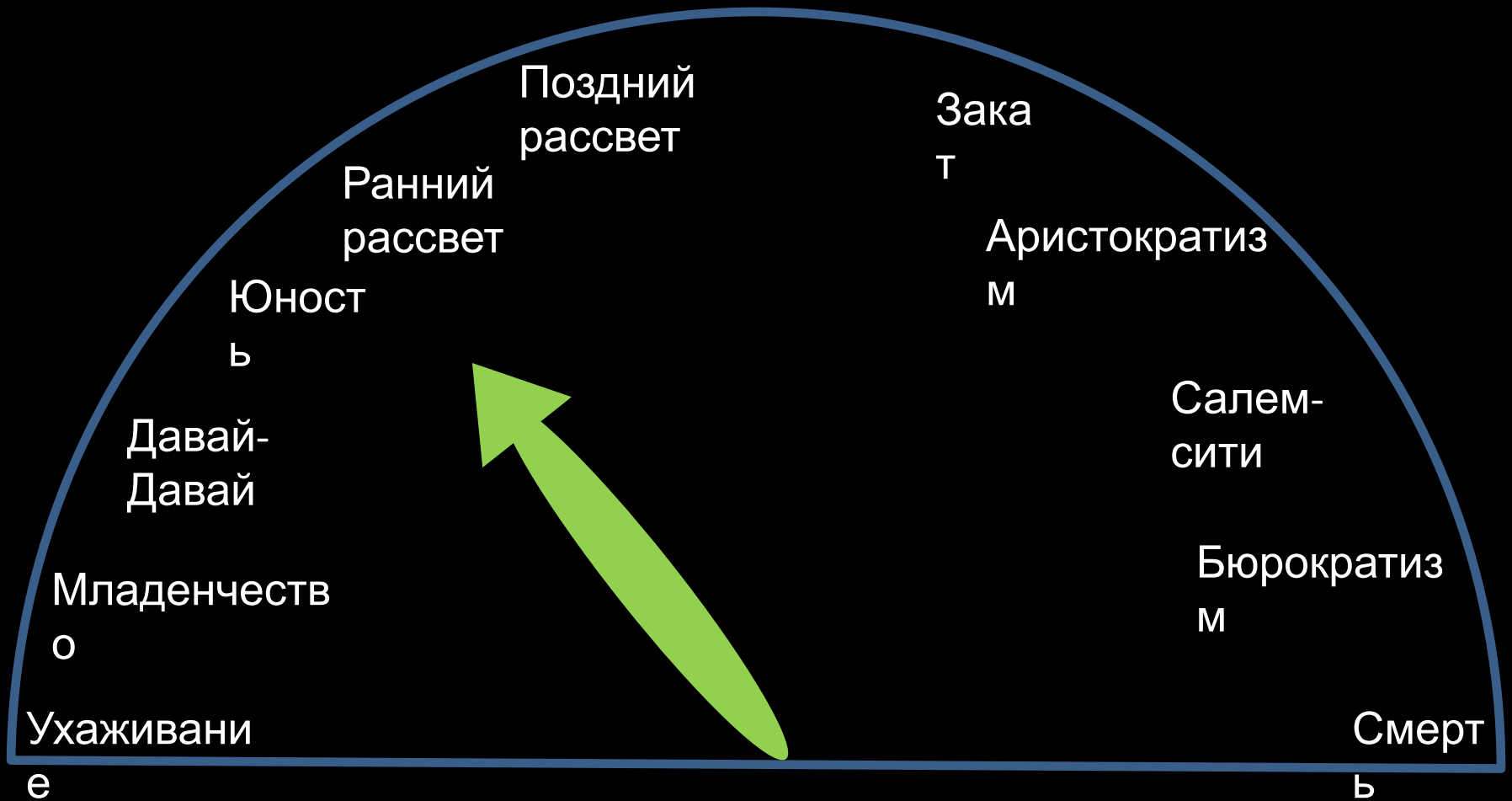
Процесс

- 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»

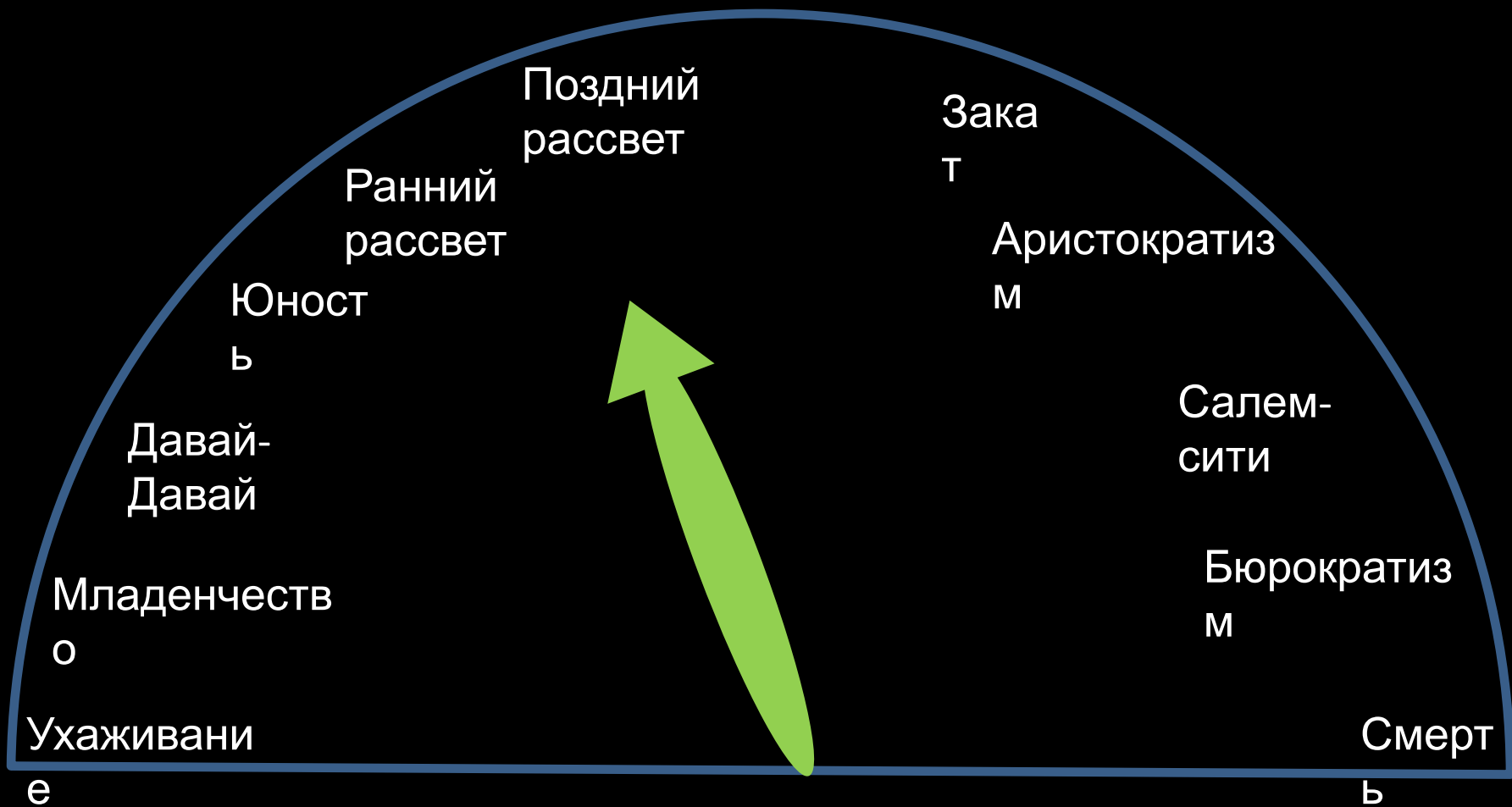
Дон Кихот: “Это не Agile!”

- 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



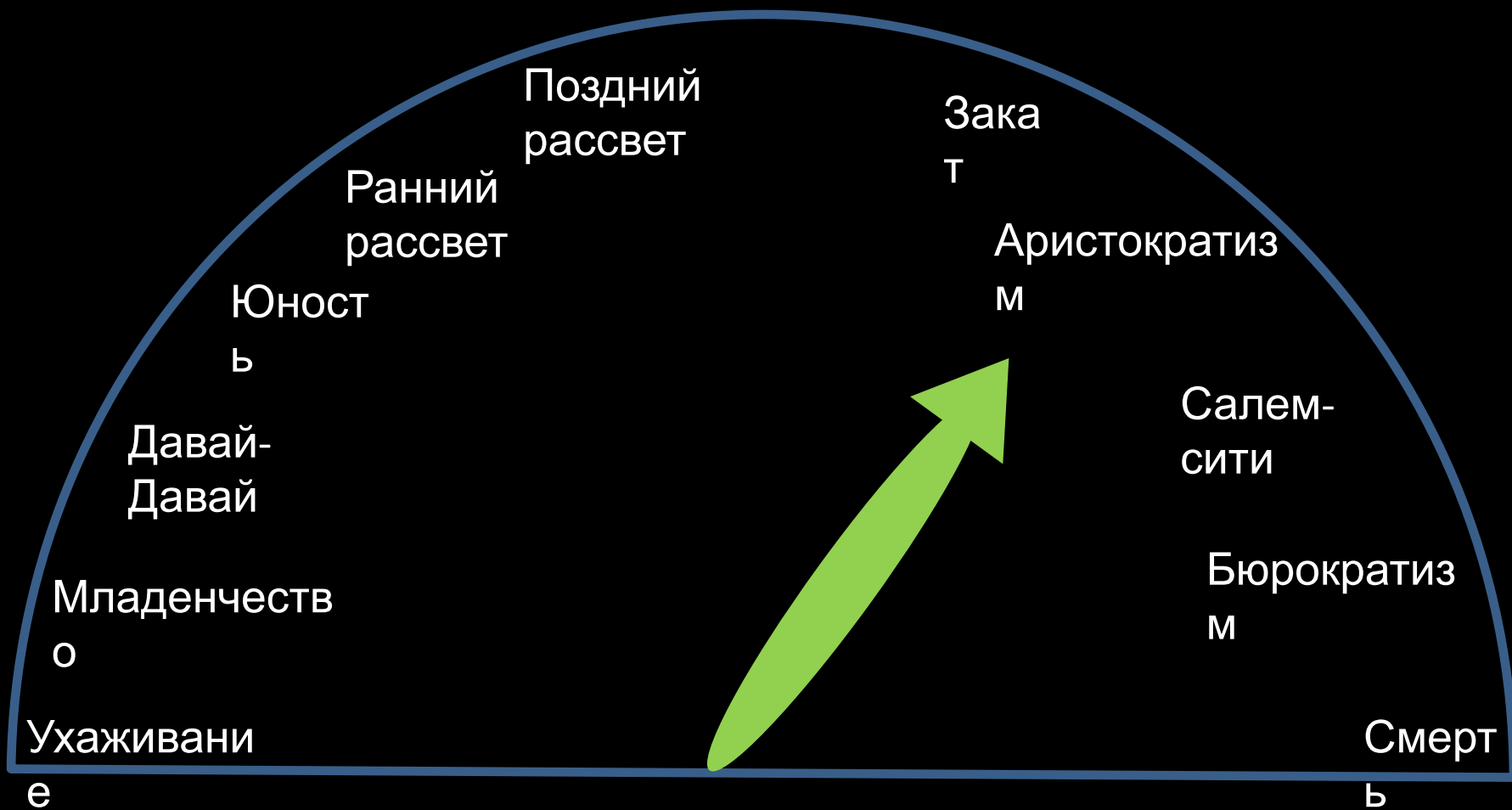
True Agile begins :-)



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

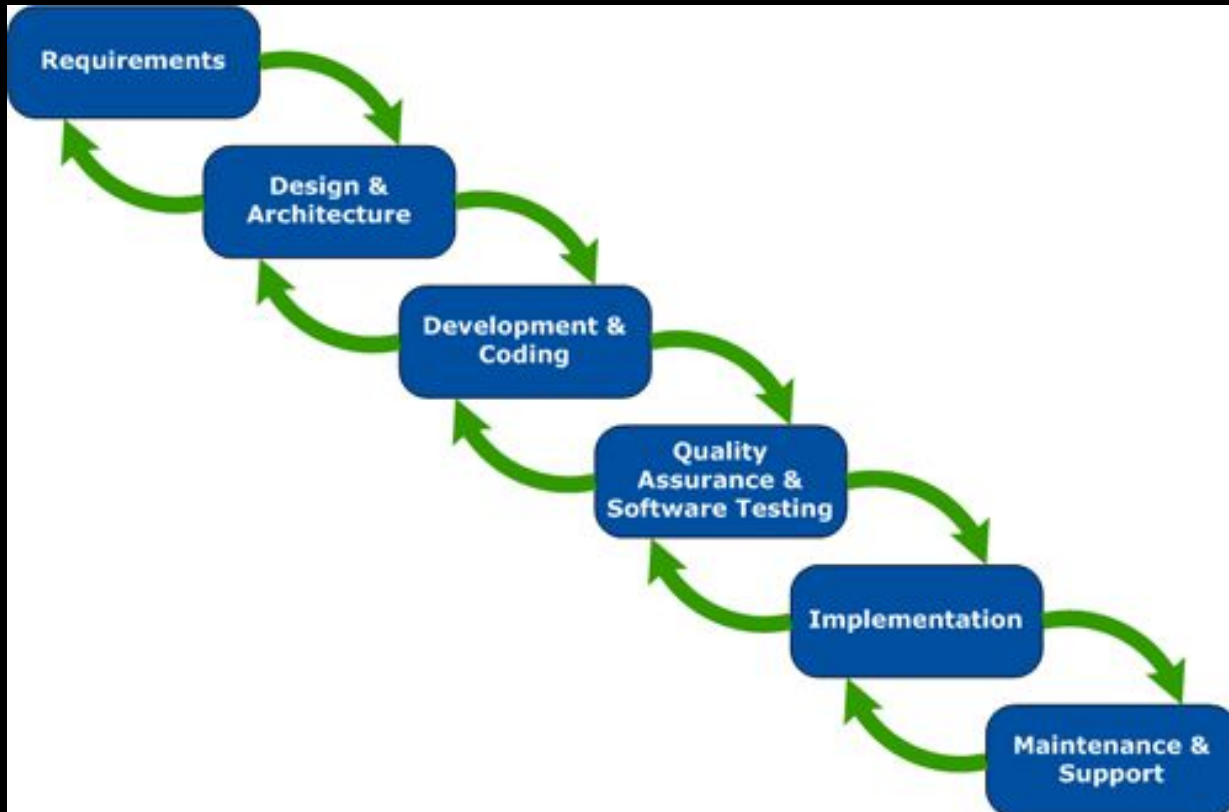
- Ошибки наказываются
- Не ошибается тот, кто ничего не делает
- Осторожность
- Продуманность
- Избегание риска

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

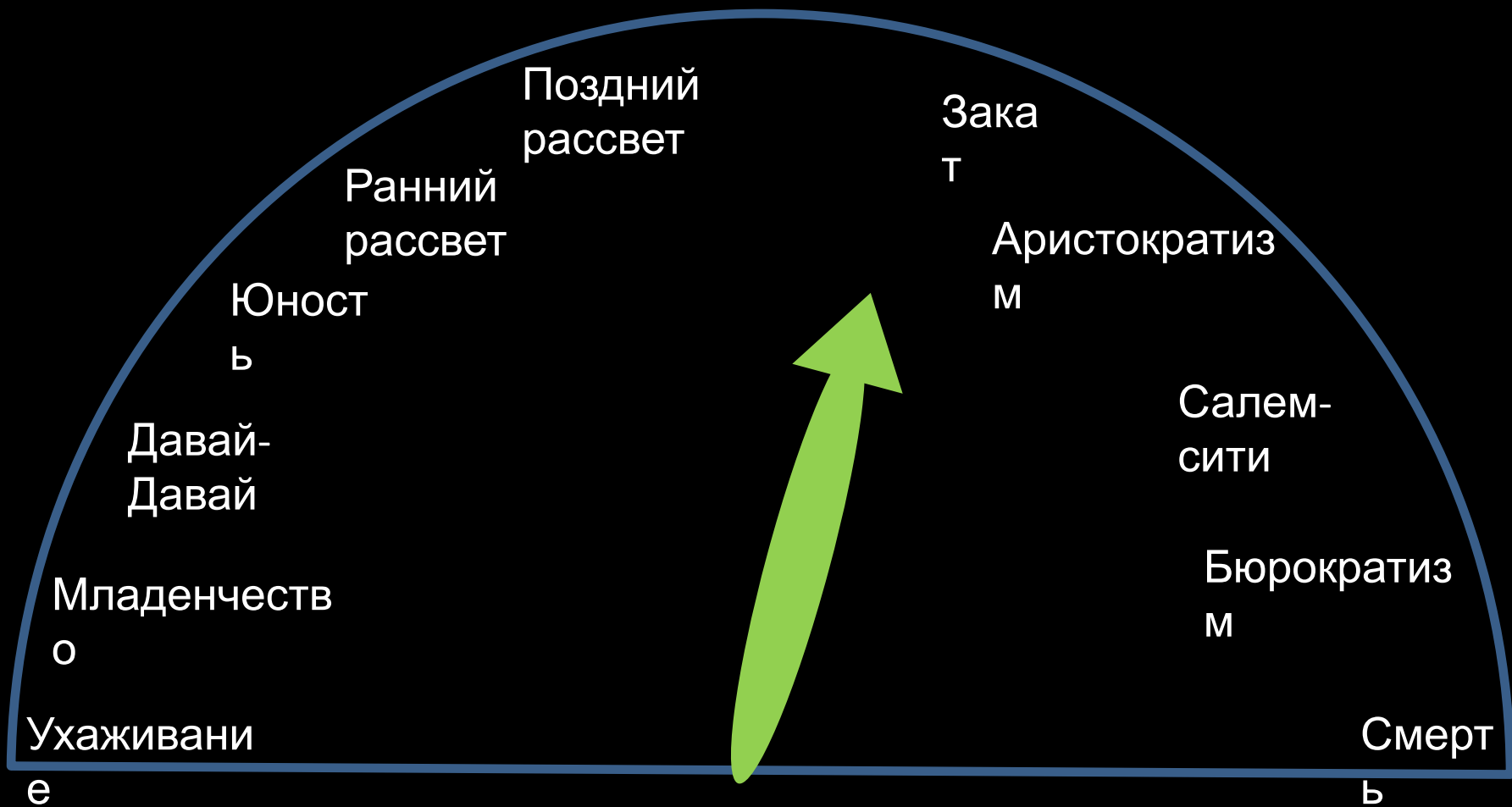
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

<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?