

Процессные заболевания и методы их лечения

Асхат Уразбаев
ScrumTrek

<http://scrumtrek.ru>

Цель улучшения процессов разработки в проекте

- **Эффективное** достижение бизнес целей проекта



Эффективность

Эффективность

=

соблюдение
ограничений



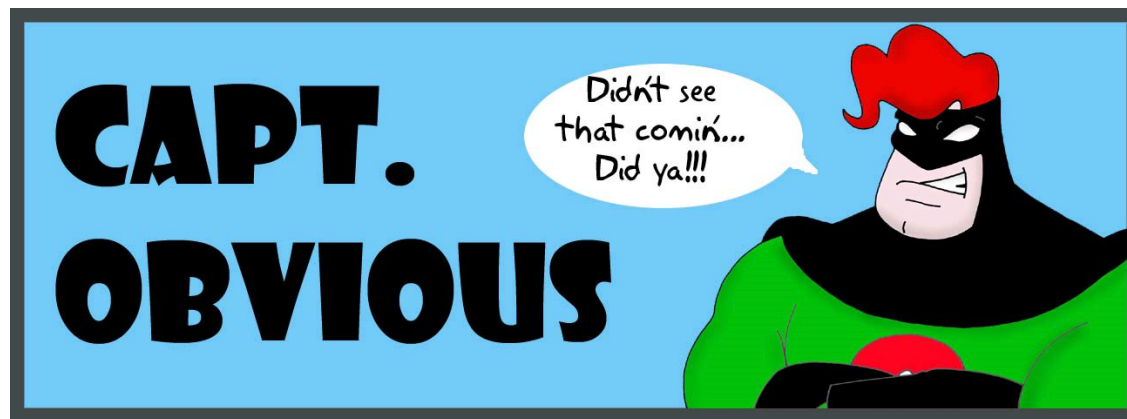
Явные ограничения

- Разработка с использованием технологий Microsoft
- Использование «нашего» фреймворка
- Обойтись существующей командой
- Уложиться в бюджет



Неявные, но подразумеваемые ограничения

- Соблюдение УК РФ
- Отсутствие несчастных случаев
- Заказчик должен быть доволен



Неявные и Неподразумеваемые ограничения

- Архитектура должна быть «крутая»
- Менеджер должен получить повышение после проекта
- Наш отдел должен получить всю славу



Как добиться высокой эффективности?

- Rational Unified Process,
Prince2, CMMi,
ISO9000, Scrum,
Extreme Programming,
PMBOK, P+, Evo, FDD,
OpenUP, Crystal, Lean development, some text,

nobody will be able to recognize, on the screen anyway ■



Методология как ...

- ...сборник рецептов
 - [RUP полезно сравнивать с буфетом или рестораном](#) (с) Doug Foote
- ...коллекция лучших практик
 - [CMMI is a collection of best practices...](#) (с) Wikipedia
- ...минимальный набор практик
 - [Do not change Scrum](#) (с) Ken Schwaber

Если существует самый эффективный метод, почему методов так много?



Три проблемы методологии

- ❑ One size doesn't fit `em all
- ❑ Lack of rationale
- ❑ Lack of understanding



Проект = организм?

- Процессное заболевание
 - Дисфункция, приводящая к **недостижению** или **неэффективному достижению** целей проекта

- Описание проблемы
первично

- Рецепт вторичен



Что можно сделать с процессным заболеванием?

- Можно вылечить
 - Проблемы больше нет
- Можно купировать
 - Проблема не исчезла, но больше не беспокоит
- Можно объявить индивидуальной особенностью
 - Поменяем определение «эффективности» или цели проекта

Симптом \neq Болезнь

- Симптом = на что жалуются люди
- Болезнь = что является причиной неэффективного достижения цели
- Симптом
 - "У нас заказчик неадекватный»
- Болезнь
 - Слабая связь с заказчика и разработчика



Дисфункции



Группа №1. Инфекции

- Нарушения обмена информацией
- Проблемы с распределением ответственности



Пример инфекции. Тестировщик против программиста

Симптомы

- Много открытых багов
- Баги часто возвращаются тестировщикам с пометкой «By design»
- Система уходит в тестирование в полуразобранном состоянии
- Конфликты разработчик – тестировщик

Причины

- Программисты не отвечают за качество продукта



«Все в порядке, сейчас пофикси́м!»

Еще инфекции

- “Неадекватный” заказчик
 - Плохая связь разработки с заказчиками
- Низкая вовлеченность/мотивация разработчиков
 - Низкий уровень ответственности разработчиков
- Команда не соблюдает сроки разработки
 - Оценкой работ занимается заказчик, а не команда

Лечение инфекций

- Наладим **обмен веществ информацией**
 - Короткие итерации, Daily Scrum, планирование, демонстрации и т.д.
- Пове́сим ~~иммунитет~~ **самоорганизацию** команды
 - Коллективное принятие решений, прозрачность, Shared Vision, ретроспектива и т.д.

Лечение инфекций

- В узком смысле
 - Scrum
 - Итеративность = прозрачность
 - Самоорганизация
- В широком смысле
 - Определить роли и ответственности всех участников процесса
- Agile: ответственность может нести команда!



Чеклист

- ❑ **Role.** Есть ли ответственный за решение проблемы?
- ❑ **Commit.** Он знает, что он ответственный? Знает ли он область своей ответственности?
- ❑ **Openness.** Все ли заинтересованные (ЗЛ) лица знают, кто ответственный?
- ❑ **Rights.** Имеет ли ответственный эксклюзивные права на принятие решений в его области ответственности?
- ❑ **FUN.** Получает ли ответственный удовлетворение от решения проблемы?
- ❑ **Means.** Есть ли у него все необходимые средства для решения проблемы?
- ❑ **Communication.** Все ли ЗЛ информируются о том, как проблема решается?
- ❑ **Feedback.** Существует ли постоянная обратная связь по результатам работы?

Группа №2. Токсины

- **Внешние** по отношению к команде **ограничения**, влияющие на эффективность **обмена информацией** или правильное **разделение ответственности**



Примеры токсинов

- Эффективность коммуникации
 - Распределенная разработка
 - Языковой барьер
 - Разница во времени
 - Удаленный заказчик
 - "Отдел тестирования"
- Разделение ответственности
 - Персональное бонусирование
 - "Пошаренные" члены проектной команды
 - Проекты Fixed Price

Работа с токсинами

- Обмен информацией
 - Лечение. Убрать токсин
 - Купирование. Средства, облегчающие обмен информацией
 - Документация (Wiki, Word, Sharepoint, Scrum Notes etc)
 - Коммуникация (skype, videoconference, и т.д.)
 - Личные контакты (командировки, видео, «тимбилдинг»)
- Разделение ответственности
 - Лечение. Убрать токсин
 - Купирование. Прокси - ответственный

Группа №3. Физическая форма

- Проблемы объема ~~жира~~ **документации**
- Проблемы **качества** ~~мышечной массы~~ **кода**

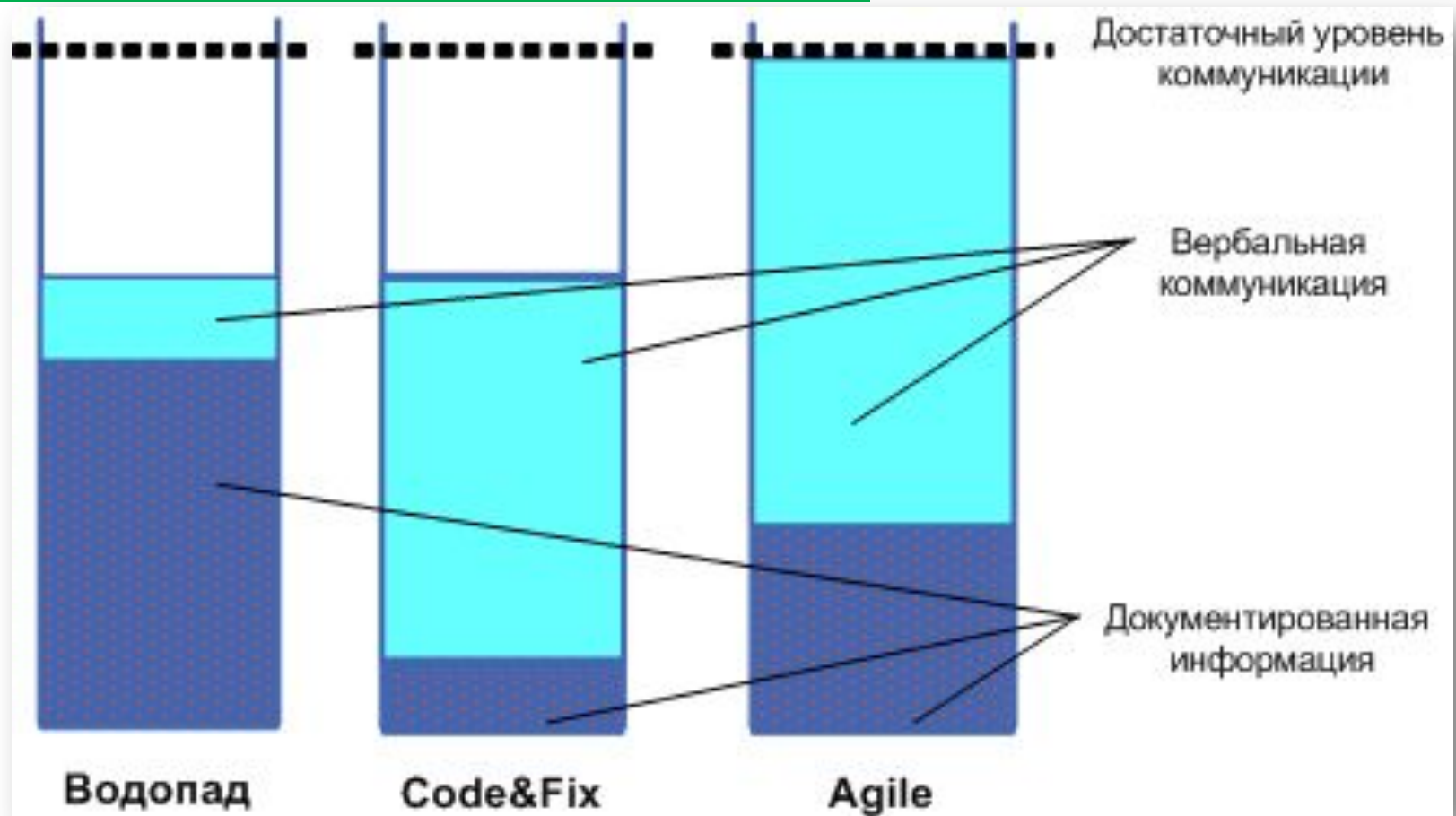


Примеры проблем с физической формой

- Объем документации
 - Требования плавают в течении итерации
 - Никто не помнит почему мы приняли такие странные решения
 - Очень много переделок, которые можно было избежать

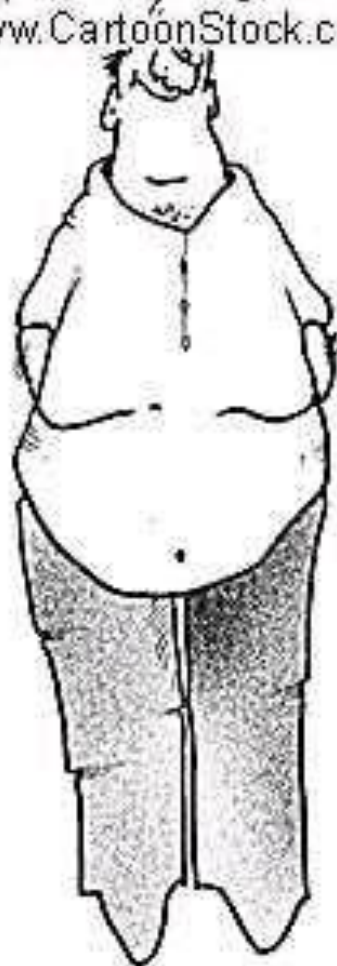
- Качество кода
 - Долгий полный цикл тестирования
 - Много «наведенных» дефектов
 - Время на исправление дефекта невозможно оценить

Коммуникации в проекте

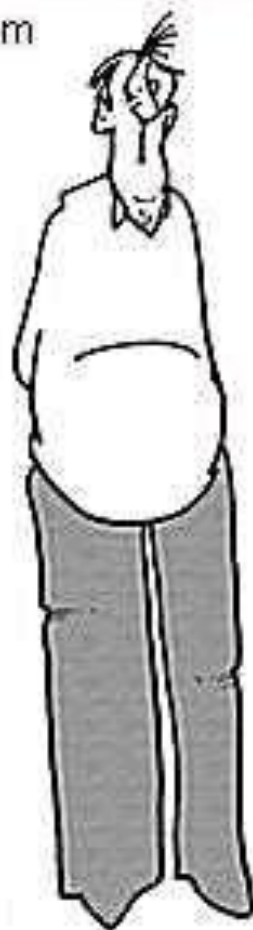




© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



FULL FAT



HALF FAT



**VIRTUALLY
FAT FREE**

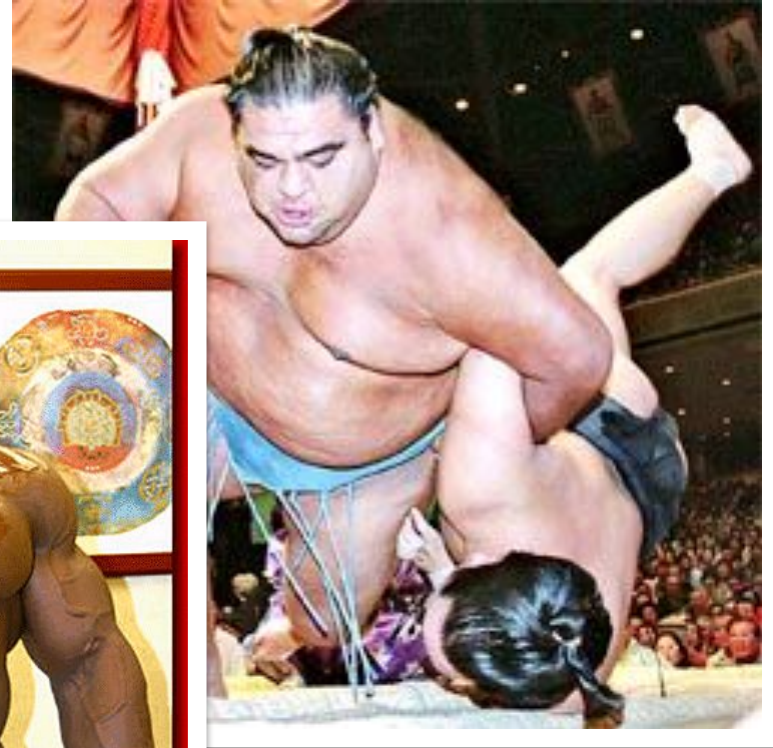
FRAN

search ID: form619



У КОГО ИЗ НИХ
НОРМАЛЬНЫЙ ВЕС?

Идеальный вес



Набор физической формы

- Как правило, длительный процесс
- Нужно планировать работу над формой
- Обязательно осознавать свои возможности
- Процесс набора должен быть облегчен по максимуму
- Практики
 - Технологический долг
 - TDD, Test Automation
 - Definition of Done
 - Шаблоны RUP/OpenUP
 - Собственные шаблоны



Группа №4. Неврология

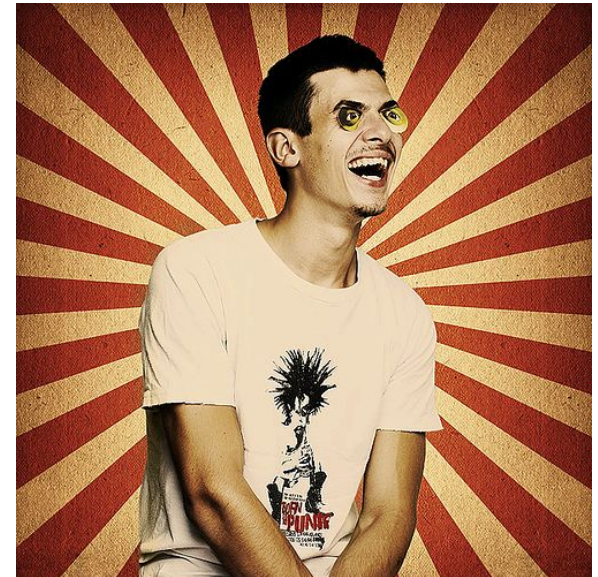
- **Фундаментальные дисфункции**
 - Бизнес-цель неясна
 - Бизнес-цель недостижима
 - Бизнес-цель отсутствует
 - Ограничения эффективности несовместны



Кренинизм

- Бизнес цель неясна

- Лечение
 - Product Owner
 - Product Management
 - Vision & Biz Vison



Галлюцинации

- Бизнес-цель недостижима

- Лечение
 - Диагностика рынком
 - Динамично корректировать цель



Мозг мертв. Вегетативная кома

□ Проект еще существует, но необходимости в нем нет

□ Лечение

- Эвтаназия



Шизофрения. Раздвоение личности

- Ограничения эффективности несовместны
- Как правило, означает наличие "политики"

- Лечение
 - Реформа внутри организации
- Купирование
 - Product Owner ограждает команду от политики



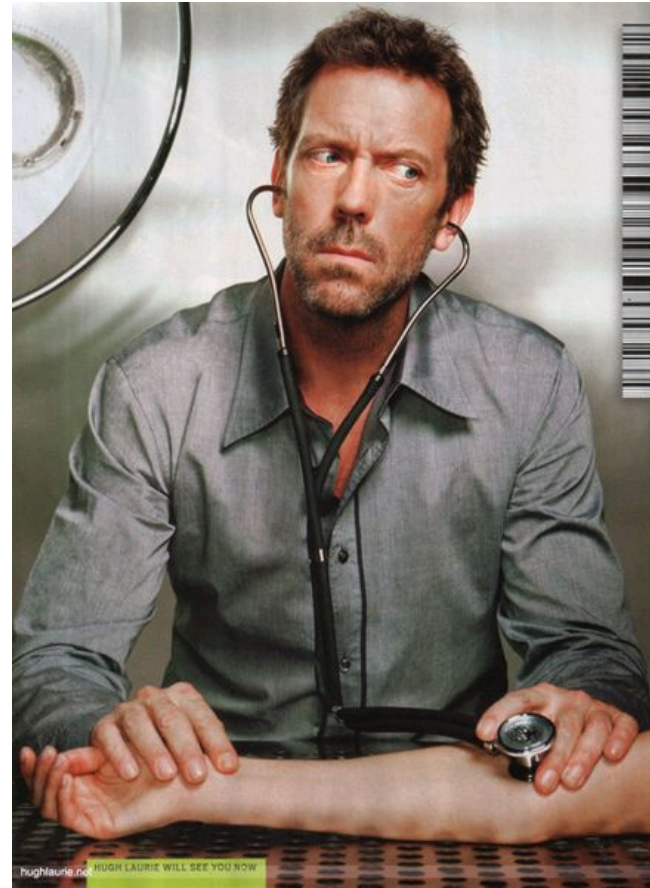
Есть и другие дисфункции

- Рак. Некомандное поведение
- Недостаточность. Отсутствие всех необходимых навыков у команды
- Незрелость. непрофессионализм команды

Общие замечания

- Оптимизировать **процесс в целом**
- Заниматься **болезнью**, а не **симптомами**
- **Тяжелая** болезнь может скрывать более **легкую**

Понимать процесс разработки ПО



Развитие идеи

- Сделать каталог процессных дисфункций
- Собрать **best practices** лечения
- Подробности тут:

<http://scrumtrek.blogspot.com>

Конец

- Будьте здоровы! 😊
- Вопросы?