



اسکرام مردم

توبیاس مایر

مترجمین: آریا امیدوار
مجید کریمی

پیش‌گفتار از ران جفریز
پس‌گفتار از لیزا ادکینز



ایده‌های

چابک

برای تحول بنیادین

اسکرام مردم

ایده‌های چابک برای تحول بنیادین

تویاس مایر

مترجمین:

آریا امیدوار

مجید کریمی

تقديم به تیم وب و کرت پترسون، دو دوست و همکار
که در این راه الهام بخش و هدایت گر من بودند.

اسکرام مردم



مقالات ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۲

این کتاب، مجموعه‌ای از نوشتارهای گسسته‌ی توبیاس بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۲ میلادی است که به زبان انگلیسی و به صورت متنی و صوتی در وبگاه رسمی او به صورت رایگان در دسترس است. این ترجمه نیز بدون چشم‌داشت مالی فراهم شده است و هیچ فرد یا نهادی بجز نویسنده اصلی حق بهره‌برداری مادی از آن را ندارد.

فهرست مطالب

پیش‌گفتار ران جفریز	۹
مقدمه نویسنده	۱۲
مردم	۲۱
کاوشگران بی‌باک	۲۱
شیوه‌ای جدید از تفکر	۲۲
قلب اسکرام	۲۶
خودسازمان‌دهی و اقتدارگریزی	۲۹
شوک درمانی... یا شفقت؟	۳۲
صنعتگران نرم‌افزار	۳۵
تیم‌های توزیع شده، تیم نیستند	۳۸
با قدرت زیاد... ..	۴۱
کشف موانع با انجام کار کمتر	۴۵
توسعه دهندگان آلوده به تست (تست‌سترون)	۴۸
پرداخت بدهی فنی	۵۱
کاوشگر چابک	۵۴
احساسات‌گرایی صمیمانه، سرسختی جدید است	۵۷
اسکرام مردم	۵۹
فرآیند	۶۳

۶۳	مسیر ناهموار
۶۵	اسکرام: جایگاه آن در جهان
۷۰	چه زمانی اسکرام، اسکرام نیست؟
۷۶	حذف و اضافه در اسکرام
۷۸	تخمین
۷۹	تخمین (۱): اندازه
۸۵	تخمین (۲): زمان
۸۸	تخمین (۳): تخمین نزدیک
۹۱	نقش‌های اسکرام: یک امر انتزاعی
۹۴	اسکرام هیچ کاری انجام نمی‌دهد
۹۷	ازدواج، اما
۱۰۰	جلسات نداشته باشید
۱۰۲	محدودیت زمانی! = تعهد
۱۰۵	بازنگری همین حالا است
۱۰۹	روح اسکرام
۱۱۴	فرهنگ
۱۱۴	سرزمین موعود
۱۱۵	تغییر سازمانی فاجعه‌بار
۱۱۹	اقتدارگریزی چابک
۱۲۲	سوارکاری با دایناسور
۱۲۶	ظلم شرکتی

۱۳۰		حباب‌های سازمانی
۱۳۳		به شیوه‌ای میدان‌گونه
۱۳۶		تبع عامل تغییر نازک و تیز است
۱۴۱		اتخاذ اسکرام: آگاهی
۱۴۵		فرهنگ تیمی، فرهنگ پروژه‌ای
۱۴۹		تیم نسازید
۱۵۱		مقیاس‌گذاری اسکرام: دیدگاه الکلی
۱۵۴		جلب رضایت
۱۵۸		روح تغییر
۱۶۳		پسگفتار لیزا ادکینز
۱۶۶		پیوست ۱: اسکرام
۱۶۹		پیوست ۲: چگونه یک مشاور چابک استخدام کنیم
۱۷۴		راهنمای موضوعی

پیش‌گفتار ران جفریز^۱

در این پیش‌گفتار، مسئولیت من این است که به شما کمک کنم تا تصمیم بگیرید که آیا این کتاب را بخوانید، چرا آن را بخوانید و چگونه آن را بخوانید. پاسخ‌های کوتاه عبارتند از: "بله"، "زیرا بینش‌های جدیدی در مورد چابکی و اسکرام به دست خواهید آورد" و "با ذهنی آرام و باز". بگذارید کمی بیشتر در مورد چرایی و چگونگی آن توضیح دهم.

سال‌هاست که توسعه نرم افزار چابک^۲ و اسکرام^۳ وجود دارند. آنها در حال حاضر بسیار گسترده شده‌اند، و ما هر چه بیشتر به وضوح می‌بینیم که روش‌های چابک راهی برای انجام طیف گسترده‌ای از پروژه‌ها هستند. من شخصاً ترجیح می‌دهم هر پروژه‌ای را با سبک چابک انجام دهم - و با بیش از نیم قرن تجربه نرم‌افزاری، می‌توانم این را با اطمینان بگویم.

به دنبال پذیرش گسترده روش‌های چابک، نتایج کلی خوبی را مشاهده کرده‌ایم. تیم‌هایی که به این روش کار می‌کنند معمولاً عملکرد بهتری دارند. با این حال، به نظر می‌رسد تنها چند تیم از مزایای کاملی که برای گرفتن وجود دارد، بهره‌مند می‌شوند. دلایل متفاوت‌اند. گاهی اوقات تیم‌ها از شیوه‌های فنی خوب استفاده نمی‌کنند. گاهی اوقات آنها برای اینکه روی چه چیزی کار کنند انتخاب خوبی انجام نمی‌دهند. گاهی اوقات آنها به گونه‌ای مدیریت نمی‌شوند که با روش‌های چابک سازگار باشد.

به نظر من این موفقیت‌های "ضعیف" از یک دلیل مشترک ناشی می‌شوند: تیم‌ها و مدیران آنها درک سطحی‌ای از ایده‌های چابک دارند، به طوری که وقتی نافرجامی‌هایی رخ می‌دهند، تصمیمات غیرچابکی می‌گیرند. وقتی اوضاع نسبتاً خوب پیش می‌رود، که معمولاً هم همین‌طور است، راضی هستند، اما تا آنجا که ممکن است پیشرفت نمی‌کنند. وقتی که یک تیم و مدیر آن درک عمیق‌تری به دست می‌آورند، بهتر می‌توانند انتخاب‌های مناسبی برای چگونگی بهبود بگیرند. آرمان‌های آنها بالاتر است، که در نتیجه آنها را به پیش می‌رانند. آنها

¹ Ron Jeffries

² Agile software development

³ Scrum

شروع به چابک شدن "در ارکان خود" می‌کنند، که به آنها کمک می‌کند متعهد بمانند و به سمت تعالی حرکت کنند.

هدف مقاله‌های تویاس کمک به شما برای دستیابی به آن ادراک عمیق‌تر است. آنها سوال می‌کنند. آنها روش‌های جدیدی برای نگاه کردن به چیزها ارائه می‌دهند. اگر مثل من هستید، ممکن است در ابتدا شما را گیج کنند یا حتی شما را عصبانی کنند. این خوب است. تویاس سال‌هاست که در زمینه‌ی توسعه نرم‌افزار چابک و اسکرام کار می‌کند. آنطور که من او را مشاهده کرده‌ام، به نظر می‌رسد که او اغلب از زاویه‌ای عجیب به مسائل نگاه می‌کند که من نمی‌توانم آن‌را به درستی بفهمم. روش یادگیری من این است که چیزی را انجام دهم و سعی کنم بفهمم چرا کار می‌کند. من از آنچه "روش هوشیارانه"¹ می‌نامم برای یادگیری رویکردهای جدید، نهادینه کردن آنها و درک آنها استفاده می‌کنم. و من به همین روش هم تدریس می‌کنم. من به مردم نشان می‌دهم که چگونه کارها را انجام می‌دهم، به آنها می‌گویم چرا آنها را انجام می‌دهم، و از آنها دعوت می‌کنم ایده‌ها را امتحان کنند و به آنچه اتفاق می‌افتد توجه کنند. من به آنها کمک می‌کنم تا درک خود را ایجاد کنند و خودشان تصمیم بگیرند.

این روش برای من کارآمد است، تا حدی به این دلیل که عادت دارم تا آنجا که می‌توانم عمیقاً درباره آنچه در حال رخ دادن است فکر کنم، و تا حدی به این دلیل که برای انجام این کار وقت دارم. فشار کار روزانه، متعهد ماندن به یادگیری را برای بسیاری از افراد دشوار می‌کند و بنابراین پیشرفتشان محدود می‌ماند.

تویاس در این مقالات به گونه‌ای متفاوت با مسائل برخورد می‌کند.

وقتی من و تویاس به موضوعی نگاه می‌کنیم، واکنش فوری من این است که بگویم: "این کار را انجام بده و ببین چه اتفاقی می‌افتد" یا از طریق نیروهایی که در آن موقعیت درگیرند توضیح دهم که چه چیزی در حال اتفاق است. تویاس همین مسئله را می‌بیند و به نحوی آن را پشت و رو می‌کند. می‌توانم بگویم که ما در مورد یک مشکل فکر می‌کنیم، اما

¹ mindful practice

دیدگاه او در مورد آن به قدری با من متفاوت است که اغلب من را دچار توقف ناگهانی می‌کند. این گاهی اوقات من را عصبانی می‌کرد، زیرا به نظر می‌رسید که او اصلاً آن مسئله را نفهمیده است. سرانجام، متوجه شدم که معمولاً این من بودم که قضیه را نفهمیده بودم. این بدان معناست که نگرش ما به نوشته‌های او باید به گونه‌ای باشد که به اندیشه‌های او اجازه‌ی ورود به ذهنمان را بدهد.

کتاب‌ها و وبسایت‌هایی هستند که من برای کسب اطلاعات یا ایده‌هایی فوری درباره کاری که همان لحظه انجام‌دادنی‌ست می‌خوانم. برای من، این کتاب نیاز به خواندن آرام و در کمال آرامش دارد. باید بگذارم به آرامی خیس بخورد. وقتی دلم می‌خواهد فریاد بزنم "تویاس، نه!!!" این بدان معنی است که تویاس بخش دیگری از موضوع را نسبت به آنچه که من به آن نگاه می‌کنم، گرفته است. باید آرام باشم و سعی کنم بفهمم چرا او این حرف را می‌زند، چه چیزی می‌بیند که من نمی‌بینم.

من همیشه با آنچه تویاس می‌گوید موافق نیستم، اگرچه در نهایت اغلب موافق می‌شوم. من همیشه در مورد موضوع مقاله بینشی کسب می‌کنم. من درک وسیع‌تری از افرادی که پروژه‌های ما را تشکیل می‌دهند به دست می‌آورم. از آنجایی که چابکی درباره "افراد و تعاملات" است، این چیز خوبی است.

به کتاب تویاس خوش آمدید. من آن را دوست دارم، و فکر می‌کنم شما نیز آن را دوست خواهید داشت.

مقدمه نویسنده

من نسبتاً دیر به توسعه نرم افزار روی آوردم. در اواسط دهه ۳۰ زندگی ام بود که برای اولین بار از کامپیوتر استفاده کردم، آن هم تنها چون مجبور بودم. من شغلی را به عنوان مربی مهارت های زندگی برای نوجوانان مشمول آزادی به قید التزام شروع کرده بودم و باید برنامه های درسیشان را طراحی می کردم، پیشرفتشان را پیگیری می کردم و گزارش می دادم. مهارت های صفحه گسترده و واژه پردازی یک الزام بود. کامپیوترها چیزی نبودند که من را علاقه مند کنند، در واقع آنها مرا می ترساندند. من متوجه ارزش آنها نشدم و تمام تلاشم را کردم تا از هرگونه تماس با آنها اجتناب کنم. اما ضرورت وادار می کند، و هنگامی که اصول اولیه را یاد گرفتم بلافاصله مجذوب شدم و می خواستم از پوسته ی آن گذر کنم، با یک ها و صفرها و دستورالعمل های ماشین دست و پنجه نرم کنم، بینم چگونه کار می کند، و برای تغییر آن چه کاری می توانم انجام دهم. من روحیه ی آزمایشگری دارم.

من اولین برنامه هایم را در داس کیوبیسیک^۱ نوشتم، و حتی با چنین زبان زمختی، برخلاف انتظارم، متوجه شدم که فقط بخش کوچکی از برنامه نویسی کامپیوتر با ریاضیات و منطق سروکار دارد و بقیه شعر ناب بود. حساسی درگیر شده بودم. یک سال بعد در یک برنامه تحصیلی لیسانس در دانشگاه بانک جنوبی لندن^۲ ثبت نام کردم. در سال ۱۹۹۹ فارغ التحصیل شدم و مسیر حرفه ای جدیدی را شروع کردم.

پیشینه من قبل از این در ساخت و ساز، طراحی گرافیک، تئاتر فنی^۳ و بعداً به عنوان مربی و تسهیل کننده در خدمات اجتماعی و نظام آزادی به قید التزام، کار به روش های خلاقانه با گروه ها و افراد محروم در جهت خودشکوفایی شخصی بود. این کار آخری دورترین چیزی بود که از توسعه نرم افزار می توان تصور کرد، و با این حال، این همان تجربه ایست که در دنیای مربیگری و مشاوره چابک بیش از هرچیز به کارم آمده است. نوجوانان محرومی که در پایین شهر در کشمکش و تقلا هستند و مهندسان نرم افزاری که در شرکت های بزرگ و

^۱ DOS QBasic

^۲ London South Bank University

^۳ technical theatre

سرکوبگر کار می‌کنند بیش از آنچه که تصور می‌شود به یکدیگر شبیه‌اند. هر دو گروه را مجبور به سکوت کرده‌اند. هر دو حرف زیادی برای گفتن دارند. مهارت مشاور چابک در صدا دادن به اکثریت خاموش، در رهایی بخشی روحیه خلاق و گاه سرکششان، و سپس کنار رفتن از سر راهشان است.

در سال سوم تحصیل این فرصت را داشتم که قبل از تکمیل مدرک، یک سال را به تحقیق بگذرانم. خیلی زود احساس کردم که استفاده از یک فرآیند از پیش تعریف شده برای مدیریت یک تلاش خلاقانه نامناسب است و فقط می‌تواند موجب آسیب شود. تمایل طبیعی من این بود که در حین انجام کارها تصمیم بگیرم که قدم بعدی‌ام چیست. بنابراین، تحقیقات من بر روی فرآیند نرم‌افزار متمرکز شد، به‌طور خاص به دنبال تشخیص دستاوردها و مضرات تحول دنیای نرم‌افزار از یک فرهنگ اقتدارگرایز¹ و هکری به یک فرهنگ سازمانی و کنترل شده. طولی نکشید که کارهای اولیه کنت بک² در زمینه برنامه‌سازی حداکثری³ را کشف کردم، که در آن بازگشتی به ارزش‌های انسانی را که در هکرهای اصلی دهه ۶۰ و ۷۰ وجود داشت تشخیص دادم، البته انضباط‌مندتر⁴. کنجکاو شدم. چند سالی طول کشید تا بتوانم این نظریه را عملی کنم، اما بذر چابکی کاشته شده بود. شیوه‌ی کنت بک - بسیار سبک و مردم‌محور - برای دانشگاهیان و متخصصان به‌طور یکسان بحث‌برانگیز و تکان‌دهنده بود. بسیاری از آنها هنوز به این ایده چسبیده بودند که برای کنترل نتایج به فرآیند بیشتر، نه کمتر، نیاز است. متوجه شدم که دارم از ایده‌ای دفاع می‌کنم که چندان درباره آن نمی‌دانستم و در برابرم کهنه‌کاران باتجربه صنعت بودند و تنها دلیل این بود که به‌طور شهودی احساس می‌کردم که بک آن را درست فهمیده است و بقیه صنعت در درک آن بیشتر و بیشتر اشتباه می‌کنند.

¹ anarchic

² Kent Beck

³ برنامه‌سازی حداکثری (Extreme Programming) که به اختصار XP نیز خوانده می‌شود، یک متدولوژی توسعه

نرم‌افزار به‌عنوان گونه‌ای از توسعه نرم‌افزاری چابک (Agile software development) است که در آن هدف

افزایش کیفیت نرم‌افزار و پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های در حال تغییر کاربر است.

⁴ added discipline

کشف چابکی

فارغ التحصیلی من در سال ۱۹۹۹ مصادف شد با نقل مکان خانواده‌ام از لندن به پالو آلتو. این کاملاً تصادفی بود که خانه خانوادگی همسرم در قلب صنعت کامپیوتر بود. ما به دلایل خانوادگی و نه کاری به اینجا نقل مکان کردیم، با این حال من به سرعت در یک استارت‌آپ^۱ کوچک که ابزارهای تست وبسایت می‌ساخت شغلی پیدا کردم. تست و اندازه‌گیری هر دو زمینه‌های مورد علاقه من در طول سال‌های تحصیل بودند، بنابراین این مناسب بود.

با ورود به توسعه نرم‌افزار در ابتدای قرن، من از بسیاری از مزخرفاتی در امان ماندم که اکثر توسعه‌دهندگان نسل من در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ روی آن کار می‌کردند - پوشیدن کت و شلوار در محل کار، فرآیندهای تعریف‌شده و از بالا به پایین، این ایده که برنامه نویسان چرخ دنده‌هایی هستند در چرخه‌ی بزرگ تجارت، یکبارمصرف و قابل تعویض با تولید کننده کد مکانیکی یا نیروی کار ارزان جهان سوم. چابک^۲ در حال حاضر به‌عنوان یک جنبش شروع به حرکت کرده بود - اولین مقاله الگوهای اسکرام در سال ۱۹۹۳ نوشته شد، و مدیریت پروژه تکاملی^۳ تام گیل^۴، اگرچه کم بکار برده شده بود، ایده‌ای بود که از ده سال قبل وجود داشت. مدل‌های "مدیریت علمی"^۵ که صنعت ما به‌طور غیرقابل توضیحی از کار بازدهی صنعتی فردریک تیلور^۶ در قرن نوزدهم اتخاذ کرده بود، بسیار دور از ذهن بود، اما مطمئناً در حال فرسایش بودند زیرا دنیای اینترنت ما را به چالش می‌کشید تا با سرعت فزاینده حرکت کنیم.

سیلیکون‌ولی^۷ در اواخر دهه ۹۰ کنترل خود را از دست داده بود: استارت‌آپ‌ها روزانه متولد می‌شدند و به همین سرعت می‌مردند، و مردم یک شبه میلیونر می‌شدند، اما چند ماه

^۱ startup

^۲ Agile

^۳ Evolutionary Project Management (Evo)

^۴ Tom Gilb

^۵ scientific management

^۶ Frederick W. Taylor

^۷ Silicon Valley

بعد همه چیز را از دست دادند. شرکتی که من در آن کار می کردم یک سیرک بی نظم و مدیریت ذره بینی یا خُرده نگر¹ بود. من برای اجرای برخی از روش های توسعه و تست خوب تلاش کردم، اما انگیزه برای راضی نگه داشتن مشتری بر هر گونه نگرانی در مورد کیفیت، پایداری و سلامت کارکنان غلبه کرد. طنز این است که ما ابزارهایی را می نوشتیم تا به دیگران کمک کنیم که کیفیت را بهبود بخشند. اما چه کسی ابزارهای تست را تست می کند؟

من در آن زمان چیزهای زیادی در مورد تست یاد گرفتم و به دلیل ماهیت کسب و کارمان در کنفرانس های هفته کیفیت² در اروپا و ایالات متحده شرکت کردم و در آن سخنرانی کردم. من لیزا کریسپین³ و تپ هاوس⁴ را در یکی از اینها ملاقات کردم و آنها من را با ایده "تست حداکثری"⁵ آشنا کردند. این مفهوم مرا مجذوب و هیجان زده کرد، علاقه من به برنامه سازی حداکثری را احیا کرد و باعث شد به کارهای کنت بک برگردم. کتاب اخیر او را خریدم، اما متأسفانه، سال بعد در محل کارم روی قفسه ام نشست و گرد و غبار جمع کرد - در اندک زمان خالی ای که داشتم خواب را به خواندن ترجیح می دادم.

شرکتی که من در آن کار می کردم در پایان سال ۲۰۰۱ پولش تمام شد، پرداخت حقوق متوقف شد و سرانجام در سال ۲۰۰۲ فروپاشید. من خودم را موقتاً بیکار یافتم - و بی پول. پس از چند ماه کار مجدد در صنعت ساخت و ساز، در نهایت به من یک موقعیت موقت در یاهو⁶ پیشنهاد شد که بعدها به یک نقش تمام وقت تبدیل شد.

همچنان شیفته رویکرد برنامه سازی حداکثری، وقت گذاشتم تا به کتاب بک برگردم و به کاوش ایده های آن درون گروه خود پرداختیم. ما نمی توانیم ادعا کنیم که یک تیم برنامه سازی حداکثری بوده ایم، اما توانستیم برنامه نویسی دونفره، بازسازی دائمی⁷، ادغام

¹ micro-management

² Quality Week

³ Lisa Crispin

⁴ Tip House

⁵ extreme testing

⁶ Yahoo!

⁷ regular refactoring

مداوم^۱ و تست واحد^۲ را تمرین کنیم. من به گروه گفتگوی آنلاین تست چابک که در سال ۲۰۰۰ توسط لیزا کریسپین و برایان ماریک^۳ راه‌اندازی شده بود پیوستم و در مراحل اولیه، راه‌های بهتری برای تست نرم‌افزار یاد گرفتم. ما سد بین توسعه‌دهنده و تست‌گر را حذف کردیم و به‌عنوان یک تیم واحد شروع به کار کردیم، حتی برای ساعات زیادی از روز جفت‌های توسعه‌دهنده/تست‌گر داشتیم. امری معنی‌دار بود. ما از کارمان لذت می‌بردیم و با این حال می‌دانستیم که راه زیادی در پیش داریم.

فرصتی برای اجتماعی کردن بیشتر این یادگیری در سال ۲۰۰۳ ایجاد شد، زمانی که من به سمت مدیریت ارتقاء یافتم و یک تیم توسعه ۱۲ نفره را رهبری می‌کردم. مدیر خودم به من این آزادی را داد که بیشتر در فضای چابک شیرجه بزنم و خیلی زود اسکرام^۴ را کشف کردم. اسکرام با رویکرد تیم‌محور و سبک‌وزنش، فرصتی تازه را برای مدیریت کار به روشی که طبیعی‌تر و شهودی‌تر به نظر می‌رسید، ارائه می‌داد. مفهوم تیم‌های خودسازمانده^۵ اسکرام با کاری که من در زمینه جوانان و اجتماع انجام داده بودم، مشابهت داشت.

در اوایل سال ۲۰۰۴ دو کتاب اسکرام موجود در آن زمان را خواندم و در دوره آموزشی اسکرام مستر گواهی‌دار^۶ کن شوابر^۷ و کرت پیترسن^۸ شرکت کردم. در طول شش ماه بعد تیم ما اسکرام نهان^۹ را تمرین کرد، معیارهای دقیق شمارش عیوب، زمان توان عملیاتی^{۱۰}، مهلت‌های انجام کار^{۱۱}، زمان خرابی^{۱۲} و سایر معیارهای مورد نظر را حفظ کرد و اعداد را با

^۱ continuous integration

^۲ unit testing

^۳ Brian Marick

^۴ Scrum

^۵ self-organizing teams

^۶ Certified ScrumMaster (CSM)

^۷ Ken Schwaber

^۸ Kert Peterson

^۹ stealth-scrum

^{۱۰} throughput

^{۱۱} deadlines

^{۱۲} downtime

پروژه‌های قبلی که روی آن‌ها کار کرده بودیم مقایسه کرد. ما صادقانه می‌توانستیم ۵۰٪ بهبود کیفیت و زمان عرضه به بازار^۱ را نشان دهیم. چشمگیر بود.

در ژانویه ۲۰۰۵، در پی بازدیدها و صحبت‌های چابک کاران معروف، کن شوابر، جف ساترلند^۲ و مایک کوهن^۳، سازمان محصول در یاهو تصمیم به اجرای یک پروژه آزمایشی اسکرام با پنج گروه گرفت. در آن زمان نقشم را تغییر دادم و بخشی از تیم فرآیند چابک تازه تشکیل شده شدم - تیمی سه نفره که مسئول اجرای پروژه آزمایشی و مربیگری تیم‌ها بود. همانطور که معمولاً در مورد این نوع آزمایش‌های مردمی در سازمان‌های بزرگ اتفاق می‌افتد، موفقیت‌های ما ناچیز بود، اما بذره‌های تغییر کاشته شده بود و امروز نیز به شکوفایی ادامه می‌دهند.

سال‌های اسکرام

من در آگوست ۲۰۰۵ از یاهو رفتم تا به عنوان یک مربی و آموزنده مستقل اسکرام ادامه فعالیت بدهم. من چند کلاس CSM را با کن شوابر تدریس کرده بودم و با اتحادیه اسکرام^۴ تازه تاسیس به مقام مربی اسکرام گواهی‌دار^۵ دست یافتم. در سال ۲۰۰۵ حدود ۲۰ مربی اسکرام در سراسر جهان وجود داشت، بنابراین فرصت‌ها عالی بودند. من به اسکرام به عنوان یک روش کار اعتقاد داشتم، اما همیشه با ایده صدور گواهینامه مبارزه می‌کردم. به نظر می‌رسید که دقیقاً به همان چیزی که می‌خواستیم از آن فرار کنیم برمی‌گشت: یک مدل مدیریت سلسله مراتبی و چک باکسی.

این گسستگی از همان ابتدا باعث ایجاد مشکلاتی در حرفه اسکرام من شد، همانطور که سابقه پرماجرایی من با اتحادیه اسکرام - بدنه اصلی کنترل اسکرام به وضوح نشان می‌دهد. من در سال ۲۰۰۷ گواهینامه مربیگری را به دلیل عدم تمایلم به موافقت با تصمیمات سیاستی لغو کردم. من در سال ۲۰۰۸، به دعوت کن شوابر، دوباره به کارم بازگردانده شدم، اما پس

¹ time-to-market

² Jeff Sutherland

³ Mike Cohn

⁴ Scrum Alliance

⁵ Certified Scrum Trainer (CST)

از آن مجبور شدم روند درخواست جدیدی را طی کنم. من به مبارزه با سیاست اتحادیه اسکرام و بوروکراسی رو به رشد پیرامون برنامه‌های صدور گواهینامه ادامه دادم، سپس به‌طور شگفت‌انگیزی، پس از برکناری شوابر از ریاست هیئت مدیره در پایان سال ۲۰۰۹، از سوی رئیس جدید به من پیشنهاد شد که نقش مدیر خلاق^۱ را داشته باشم. به امید تغییر سازمان از درون آن را پذیرفتم. من هشت ماه در این نقش دوام آوردم، در نهایت در آگوست ۲۰۱۰ کنار رفتم، زمانی که تمام گواهینامه‌های خود را نیز تسلیم کردم. با هیچ صداقتی نمی‌توانستم گواهینامه‌هایی را داشته باشم و ارائه کنم که اساساً احساس می‌کردم نماینده یک سیستم معیوب و ریاکارانه است. من در آن زمان یک افشای عمومی از تصمیم خود نوشتم که سیل عظیمی از نظرات افراطی را جلب کرد.

درگیری‌هایم با اتحادیه اسکرام به کنار، سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۲ را به عنوان مشاور، مربی، معلم و تسهیل‌کننده با بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک گذراندم که سعی می‌کردند روش‌های سبک‌تر و چابک‌تری را به سازمان‌های خود وارد کنند و به دنبال من به عنوان نوعی متخصص آن بودند. در این سفر چیزهای زیادی یاد گرفتم و در اواخر سال ۲۰۰۵ در وبلاگ Agile Thinking و بعداً (وقتی جسورتر شدم) Agile Anarchy شروع به نوشتن درباره ایده‌ها و تجربیاتم کردم. مقالات ارائه شده در اینجا از نوشته‌های من در آن دوره هفت ساله به وجود آمده است.

گویی که زندگی حرفه‌ای‌ام دوری کامل زده باشد و برگشته باشم سر خانه‌ی اولم، در ژانویه ۲۰۱۳ در حالی که مشغول انجام کارهای پایانی این کتاب بودم از فرصت پیوستن مجدد به یاهو استقبال کردم. من می‌توانم رشد درک و قدردانی از چابک را ببینم که در طول هشت سال گذشته توسعه یافته است. هنوز راه زیادی وجود دارد - هم اینجا و هم به‌طور کلی در تجارت - تا واقعاً دگرگونی فرهنگی لازم برای تطبیق با این روش کار را بپذیریم و ماندگاری آن پس از خروج مشاوران و مربیان را تضمین کنیم، اما شرکت در یک سفر دگرگونی معنادار هیجان‌انگیز است.

¹ creative director

مقالات

نوشتن وبلاگ یک فرآیند به موقع^۱ است، که در آن ایده‌ها می‌توانند پخش شوند تا ببینید چه احساسی دارند. همانطور که ای.ام. فارستر^۲ گفت: "چگونه می‌توانم بدانم چه فکر می‌کنم تا زمانی که آنچه را که می‌گویم ببینم؟" گاهی اوقات ایده‌هایی که بیان می‌کردم حس خوبی داشتند، گاهی اوقات باعث ناراحتی من می‌شدند، و گاهی اوقات فقط مضحک به نظر می‌رسیدند. روند نوشتن و اشتراک‌گذاری به من این امکان را داد که فہیم‌تر شوم، روشن کنم که چه می‌کنم و به چه چیزی اعتقاد دارم. مقالات ارائه‌شده در این کتاب موارد دلخواه شخصی‌ام هستند که از مجموعه‌ای از آثار نوشته‌شده بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۲ انتخاب شده‌اند: ایده‌ها و تمرین‌هایی که امروز هم می‌توانم از آنها پشتیبانی کنم. در برخی موارد، ایده‌ها به‌طور قابل ملاحظه‌ای از نسخه اصلی بازسازی شده‌اند، و در برخی دیگر، به‌طور غیرمنتظره‌ای بدون هیچ بازسازی.

برخی از مقالات ریشه در عمل‌گرایی^۳ دارند، برخی دیگر در آرمان‌گرایی^۴، برخی در تجربه و برخی دیگر در تفکر انتزاعی. لازم نیست که آنها به ترتیبی که ارائه شده‌اند خوانده شوند، اما می‌توان آن‌ها را برحسب نیاز یا تمایل خواند. آنها آشنایی اولیه با اسکرام و سایر مفاهیم چابک را پیش‌فرض می‌گیرند، بنابراین اگر دانش کمی از اسکرام دارید یا اصلاً دانشی ندارید، لطفاً با خواندن [پیوست ۱](#) شروع کنید: اسکرام - چارچوبی ساده برای حل مسائل پیچیده.

امیدوارم پس از گذراندن مدتی با این کتاب، شمای خواننده، چند باری لحظات بینش و روشنگری را تجربه کنید و شاید برای کاوش برخی از ایده‌ها و شیوه‌ها در محیط کاری خود الهام بگیرید. حداقل، امیدوارم ایده‌هایی برای الهام بخشیدن به اختلاف نظر پیدا کنید،

^۱ just-in-time process

^۲ E.M. Forster

^۳ pragmatism

^۴ idealism

و شاید برای کمک به روشن شدن افکار خودتان، هر چقدر هم که با آنچه در اینجا ارائه می‌شود متفاوت باشند.

تویاس مایر، پالو آلتو، فوریه ۲۰۱۳

مردم



کاوشگران بی باک

من به مردم و نحوه تعامل آنها علاقه‌مند هستم. من مردم را چه بسا بیشتر از هر چیز دیگری در جهان دوست دارم. من مجذوب و مبهوت راه و رسم زندگی کردنشان، آنچه که می‌اندیشیم، کارهایی که انجام می‌دهیم، تصمیماتی که می‌گیریم و... هستم.

مردم پازل‌هایی هستند در انتظار حل، اما بیشترشان لاینحل هستند. ما داستان‌هایمان را با دیگران به شکل حساب شده و محتاطانه در میان گذاشته و آداب اجتماعی و فرهنگی را رعایت می‌کنیم؛ ما خودمان را توزیع کرده و پشت نقاب‌ها پنهان می‌شویم.

گردآوری تمام تکه‌های پازل در یک جا، برای کنار زدن نقاب‌ها و دیدن صفات اصلی و مفید آن‌ها، دشوار است. ولی با وجود این سختی، همیشه باید در تلاش بود.

شیوه‌ای جدید از تفکر

من می‌خواهم که یک تصویر ذهنی را به شما ارائه دهم. تصور کنید روزهای کاری‌تان پر از خنده و اشتیاق است، شما و همکارانتان آکنده از یک احساس دوستی و مودت هستید، در فضایی پر از هیجان، هدف و امید زندگی می‌کنید، وقت خود را در محیطی سپری می‌کنید که گوش دادن، ارتباط باز و همیاری سریع را ترویج می‌کند. یک فضای کاری را تصور کنید که زمین‌های بازی دوران کودکی را تداعی می‌کند، جایی که اختراع و نوآوری بخشی طبیعی از هر تقابل بود. تصور کنید که مسئول فضای فیزیکی، حجم و روند کاری خود هستید. تصور کنید که کار با کیفیت بالا را همواره به مشتریانی خرسند و آسوده خاطر تحویل می‌دهید.

شما می‌توانید با استفاده از یک سازوکار ساده و کاملاً مشخص این تصور را برای رسیدن از هر کجا که الان هستید به جایی که دوست دارید باشید، به واقعیت تبدیل کنید. اما نه، برخلاف عنوان این کتاب، آن سازوکار اسکرام نیست. هیچ چارچوب^۱، فرآیند یا روش‌شناسی^۲ به تنهایی نمی‌تواند این تصویر ذهنی را تحقق بخشد. رهبری نیز در هیچ یک از اشکال مختلف آن وجود ندارد، اگرچه بسیاری از ما دوست داریم برای راهنمایی در این مورد به رهبران خود مراجعه کنیم - یا زمانی که رهبران ما موفق به انجام این کار نشدند، رهبران جدیدی پیدا کنیم. خیر. تنها یک چیز وجود دارد که می‌تواند این تصویر ذهنی را محقق کند. این خود شما هستید.

به بیان دقیق‌تر، تعاملی از اندام متحرک شما است: بدن، ذهن، قلب، روح و روابط شخصی شما با کسانی است که با آنها کار می‌کنید. توسعه محصول موفق از افراد شاد، پرشور و تیم‌های با انگیزه و پر انرژی حاصل می‌شود.

پس اسکرام چگونه کمک می‌کند؟

¹ framework

² methodology

اسکرام ساختار و حد و مرزهایی را به شما پیشنهاد می‌کند تا خلاقیت شما را در بر گرفته و هدایت کند. یک تصور غلط معمول قائل بر این است که اسکرام روشی شبیه به ناب¹ شش سیگما²، توسعه سریع نرم‌افزار³، فرآیند یکپارچه⁴ یا حتی کانبان⁵ است. بدیهی است که اسکرام از این خط فکری گرفته می‌شود، اما بدین‌گونه در مورد آن فکر کردن به‌معنای در نظر نگرفتن ماهیت آن است. با در نظر گرفتن اسکرام به‌مانند یک داربست، شناخت بهتری حاصل می‌شود- چارچوبی برای ساخت محصولات جدید یا برای هدایت پروژه‌های پیچیده؛ اسکرام یک فرمول برای موفقیت و صد البته "عصای جادویی"⁶ هم نیست. اسکرام نمایانگر یک گرایش دور شونده از سیستم‌های سلسله مراتبی^۷ و فرماندهی و کنترل⁸، به سمت اعتماد و خودسازماندهی⁹ است.

اسکرام مبتنی است بر قواعد سیستم‌های سازگار پیچیده¹⁰، شاخه‌ای از علم سیستم‌ها که با پدیده‌های بی‌نظمی همچون اقتصاد و زیست بوم‌ها¹¹ سر و کار دارد و در آن الگوهای سازمان به‌جای اینکه از بیرون تحمیل شوند از درون ظاهر می‌شوند. با پذیرش این بی‌نظمی، اسکرام به‌دنبال مدیریت مشکلات پیچیده از طریق بازرسی مکرر، خودسازماندهی و تصمیم‌گیری به موقع است.

¹ Lean

² Six Sigma

³ Rapid Application Development (RAD)

⁴ Unified Process

⁵ Kanban

⁶ مترجم: گلوله نقره‌ای به معنی یک راه حل ساده و به ظاهر جادویی برای یک مشکل پیچیده است. silver bullet

⁷ hierarchical

⁸ command-and-control systems

⁹ self-organization

¹⁰ مترجم: سیستم‌های سازگار پیچیده (Complex adaptive systems) به دسته‌ای خاص از سیستم‌های پیچیده

(سیستم‌های متشکل از تعداد زیادی از اجزای کوچکتر که با یکدیگر و پدیده‌های خارج از سیستم تعامل دارند) گفته

می‌شود که صفت سازگار بودن را هم دارا می‌باشند. این سیستم‌ها دارای دو مشخصه پیچیدگی در رفتار و تطبیق

پذیری هستند.

¹¹ ecosystems

اسکرام متشکل از تعداد معدودی قانون^۱ و رویه^۲ اصلی است (که در پیوست ۱ ذکر شده است) که اگرچه بسیار ساده اما کاملاً ضروری هستند. هر قانون و رویه بخشی از یک مجموعه کامل هم‌افزایی^۳ است و حذف یک قسمت به معنای از بین بردن آن هم‌افزایی است. اقدامات ناقص هیچ فایده‌ای ندارد- حتی سود نصفه و نیمه هم نخواهد داشت. هنگامی که به رهنمودهای اسکرام پایبند باشید و اصول بنیادین را درک کنید، فرآیندی پدید می‌آید که با شرایط شما سازگار است.

به گفته یکی از بنیانگذاران، کن شوابر^۴، اسکرام فقط یک قول می‌دهد: به شما کمک می‌کند در مدت سی روز یا کمتر شکست بخورید. همین. با اجرای این کار، ناکارآمدی سازمانی ظاهر می‌شود. درمان این ناکارآمدی به شما مربوط است. چیزی که اسکرام می‌تواند به شما بدهد، فضایی برای انسان بودن، تلاش کردن، شکست خوردن، تامل و تلاش دوباره است. پیاده‌سازی چارچوب ساده اسکرام در سازمان شما اولین گام در جهت ایجاد یک محیط امن و مطمئن خواهد بود؛ این امر به مرور زمان منجر به بروز توانمندی‌های انسانی شده و شما را به سمت نوآوری و موفقیت هدایت می‌کند.

خود اسکرام هیچ‌یک از اینها را تجویز نکرده یا وعده هم نمی‌دهد. اسکرام در حقیقت ساختاری است که به آن چیزها اجازه ظهور می‌دهد، بیشتر شبیه به یک اسکلت بامبو که به یک گیاه گوجه فرنگی اجازه می‌دهد تا بارور شود. این مردم-شما و هم تیمی‌هایتان و مدیرانتان- هستند که تغییراتی را ایجاد می‌کنند که منجر به رفتارهای جدید و روش‌های جدیدی از تفکر می‌شود. سازمانی که به‌طور جدی روی اسکرام سرمایه‌گذاری می‌کند، روش کار خود را در چارچوب ساده پیدا خواهد کرد. مردمی که کار را انجام می‌دهند، مجموعه مناسبی از رویه‌ها را کشف خواهند کرد که بهترین گزینه برای بهینه‌سازی بازگشت

¹ rules

² practices

³ مترجم: هم‌افزایی یا سینرژی (Synergy): ساخت یک «کل» است که برآیند نیروی جمعی از جمع تک تک نیروها بیشتر است.

⁴ Ken Schwaber

سرمایه سازمان خودشان خواهند بود. مردم نه یک فرآیند بلکه یک محیط کاری شادتر ایجاد خواهند کرد.

به یاد داشته باشید که اسکرام یک روش‌شناسی انعطاف‌ناپذیر نیست؛ به تکامل و سازگاری خود ادامه می‌دهد. مشابه با یک بازی فکری مانند شطرنج، شما با چند قانون واضح و ساده شروع می‌کنید. هرگاه آن قوانین یا رهنمودها درک شده و انبوهی از راهبردها اعمال شوند، بدین معنی است که پیاده‌سازی‌های اسکرام امکان‌پذیر است. مهم‌تر آنکه، اسکرام وابسته به بستر^۱ است؛ نیازهای سازمان است که باید موجب پیاده‌سازی شود. هیچ فرمول، دستورالعمل یا مجموعه مراحل تعریف شده‌ای وجود ندارد. اسکرام به شما چگونگی انجام اسکرام را نمی‌گوید.

۲۲ مارس ۲۰۰۸

¹ context-dependent

قلب اسکرام

هر چه بیشتر اسکرام را آموزش داده و مربی‌گری می‌کنم، بیشتر مجاب می‌شوم که تابلوی جریان کار فیزیکی^۱ قلب اسکرام است. بدون تابلوی جریان کار، یک تیم نه محوریت دارد، نه مرکز توجه و نه کانون. اگر تابلوی جریان کار به‌درستی فهمیده شود به خاستگاه معنوی تیم یا به قولی به عبادت‌گاه آنها بدل می‌شود. اعضای تیم دور تابلو جمع می‌شوند تا گفتگو، بحث و نواندیشی کنند، تا خود را با یکدیگر همسو کرده، ایرادها و کاستی‌ها را برطرف کنند، بیاموزند و تکریم کنند.

تابلوی جریان کار (موسوم به تابلوی وظیفه^۲)، با کارت‌های فهرست‌بندی، برگه‌های یادداشت چسبان، نوارها، نشانه‌ها و برچسب‌هایش، موجب ایجاد همکاری می‌شود. بصری و ملموس است، خارق‌العاده است (بسیار بسیار بزرگتر از صفحه نمایش کامپیوتر است). یک شاخص برجسته و نمایان از پیشروی و ماهیت ماست. بیانگر این است که ما به‌عنوان یک تیم چه هستیم. چستی و کیستی و هویت ماست. تابلوی جریان کار حقیقت را می‌گوید و این پیام را منتشر می‌کند: ما شجاع هستیم.

تابلوی جریان کار اغلب به‌عنوان جایی برای صحبت‌های غیر رسمی در مورد روش‌های جدید تفکر و کار توصیف می‌شود. این همسانی، علیرغم نیک‌خواهی، در واقع یک کم‌لطفی به تابلوی جریان کار است. بله، محلی است برای جمع شدن و صحبت کردن. اما نه مکانی برای شکایت، غیبت و درد دل کردن. تابلوی جریان کار جایست برای بازیابی خود، بهبود روابط و نفس کشیدن. به منزله‌ی مواجهه با آن است، نه دور شدن از آن.

اسکرام متضاد نگرش اتفاک‌های کار تقسیم و غلبه است. ما به تنیس روی میز و فوتبال دستی نیازی نداریم تا رضایت ما را جلب کرده و تعادلی ساختگی بین کار و زندگی ایجاد کند. ما برای کار کردن نیازی به سرگرمی نداریم که به‌مانند نوش‌دارو پس از مرگ سهراب باشد. خود کار سرگرم‌کننده است. ما برای اینکه نیاز عمیق و انسانی خود را با گفتگو و

^۱ physical workflow board

^۲ taskboard

تعامل برآورده کنیم، نیازی به تعاملات غیر رسمی با همکاران و وقت استراحت برای سیگار کشیدن نداریم. در اسکرام ما این گونه زندگی می‌کنیم. در تمام طول روز و هر روز. اسکرام در مورد تمامیت مردم است نه مهارت‌ها. اسکرام من نیستیم، بلکه ما هستیم. اسکرام در باب شراکت، یادگیری، بهبود مستمر، تعامل پویا، همکاری پرشور و رشد فردی است. اسکرام درباره اقوام و ایجاد جامعه است. هر یک از اعضای جامعه نیازمند یک احساس تعلق است، یک طلب شخصی. همه جوامع نیازمند مکان‌هایی برای تجمع هستند، آنها به اشیا مقدس، میان‌گاه و شور و هیجان نیازمندند. اسکرام از این شیوه از بودن حمایت می‌کند. تابلوی جریان کار و محیط برآیند آن نیروی حیاتی مرکزی را که این چیزها از آن به وجود می‌آیند، فراهم می‌کند.

برای زنده بودن، برای یک زندگی واقعی، اسکرام به یک قلب نیاز دارد. آن قلب، تابلوی جریان کار است. بدون آن اسکرام بی‌روح به نظر می‌رسد. ضعیف و نحیف است. مرکزیت خود را از دست داده و بدون یک کنترل‌کننده بیرونی (مانند مربی یا قهرمان) که پیوسته حیات را به آن پمپاژ کند، دیری نخواهد پایید که تقلا در فرآیند ناکارآمدی که برای جایگزینی آن آورده شده بود، از بین رود. اسکرام بدون قلبش قدرتی ندارد.

یکی از بهترین خدماتی که یک اسکرام مستر^۱ می‌تواند برای تیم خود یا برای سازمان در مجموع انجام دهد، ایجاد شفافیت است - برای انتشار اطلاعات. شفافیت به ما امکان دیدن نقایص را می‌دهد، و وقتی کاستی‌ها را می‌بینیم می‌توانیم تصمیم بگیریم که کاری در مورد آنها انجام دهیم. ما می‌توانیم دیگر قربانی فرآیند نبوده و مرد تغییر باشیم.

اگر تیم‌ها واقعاً شروع به داشتن تابلوهای جریان کار خودشان کنند و کشف کنند که چگونه از آنها برای اجرای اصل شفافیت استفاده کنند، این ابزار برگه یادداشت چسبان ساده از این که فقط یک مصنوع مفید باشد فراتر خواهد رفت. هر تیم می‌تواند تابلوی جریان کار خود را از یک ابزار مفید به یک شی زیبا و الهام‌بخش تبدیل کند. و از دیدگاه من، این جایگاه شایسته تابلوی جریان کار است. قلب از عشق شکوفا می‌شود.

¹ scrum master

۲۸ / مردم-کاوشگران بی‌باک

۳ / آگوست ۲۰۰۹

خودسازمان دهی و اقتدارگریزی

خودسازمان دهی^۱ غالباً با اقتدارگریزی^۲ متناظر پنداشته شده و این امر باعث می شود که مدیران به دلیل ترس از دست دادن کنترل از این مفهوم پا پس بکشند. جیم های اسمیت^۳، چابک کار معروف، این طرز فکر را مورد تایید قرار داده و مفهوم خودسازمان دهی را به چالش کشیده است و اشاره می کند که نه تنها ضروری نیست، بلکه حتی در بکارگیری چابک نیز مخرب است. [۱] این غم انگیز است. بکارگیری چابک بدون خودسازمان دهی فقط یک فرآیند مدیریت محور دیگر است و ریشه در وضعیت موجود خواهد داشت.

شاید خودسازمان دهی، آشفته گی و حتی فقدان قانون باشد. بیاید آنرا بپذیریم. اقتدارگریزی نباید به عنوان یک نیروی منفی پنداشته شود، به ویژه هنگامی که با تعریف ارائه شده توسط فرهنگ لغت کالج هریتیج آمریکا^۴ پذیرفته شود: "عدم پذیرش همه انواع کنترل و قدرت زورگویانه" و سایر منابع غیرتنش زا مانند ال. سوزان براون^۵، که به روشن شدن معنای واقعی این ایده کمک می کند: "در حالی که درک عمومی از اقتدارگریزی یک جنبش خشونت آمیز و ضد دولتی است، اقتدارگریزی بیشتر یک سنت بسیار لطیف و ظریف تر از یک مخالفت ساده با قدرت حکومتی است. اقتدارگریزها با ایده ضروری بودن قدرت و سلطه برای جامعه مخالفند و در عوض از شکل های تعاونی تر و ضد سلسله مراتبی سازمان های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حمایت می کنند."

من ذاتاً یک اقتدارگریز هستم و به دگرگونی بنیادین به عنوان راهی برای تغییر اساسی طرز فکرمان در مورد ساختن نرم افزار معتقدم. من به این باور دارم زیرا بدون شک، افرادی که نرم افزار را می نویسند، کسانی هستند که به طور بدیهی بهترین نحوه نوشتن نرم افزار را می دانند. مادامی که آنها خودسازمان دهی شده تا مشکلات بسیار پیچیده ای را که نرم افزار بروز

¹ self-organization

² anarchy

³ Jim Highsmith

⁴ American Heritage College Dictionary

⁵ L. Susan Brown

می‌دهد حل کنند، با داشتن مشتریانی که فقط آنچه را که فکر می‌کنند ندارند به دست می‌آورند، نه آنچه که واقعاً نیاز دارند، به احتمال زیاد برآیند خلاقیت ناچیز خواهد بود. من از گرایش اقتدارگریزی خود جهت ترغیب مردم برای به چالش کشیدن حاکمیت بی‌چون و چرا و بازاندیشی ایده‌ها استفاده می‌کنم. این یک رویکرد مقتدر و نیروبخش است.

اقتدارگریزی نقش موثری در تاریخ دموکراسی داشته است. من فکر می‌کنم که در فضای چابک هم نقش مفیدی دارد. بیایید اینقدر سریع از آن دست نکشیم. عیسی ناصری یک اقتدارگیز بود، گاندی هم همینطور. هر دو با وضعیت موجود مقابله کرده و آغازگر تغییرات عظیمی بودند. در چابک نیز ما به دنبال تغییرات شگرفی هستیم. چه چیزی می‌توانیم بیاموزیم؟

وقتی که چابک‌کاران صاحب نام، خودسازماندهی را نکوهش می‌کنند خطری که نمود پیدا می‌کند این است که کسانی که به طرز فکر شرکتی مرسوم پایبندند، از آنها تقلید کرده و این ایده را به کلی نادیده گرفته و به عادت‌های دیرینه فرماندهی و کنترل^۱ برمی‌گردند، با این اعتقاد که از ابتدا حق با آنها بوده است. این ادعا که خودسازماندهی جایی در الگوواره^۲ جدید ندارد، تعداد زیادی از افراد خوب را نادیده می‌گیرد که با تزریق شور تعامل و آزادی عمل در شرکت‌های از رده خارج، ناتوان و نیمه‌جان، معجزه می‌کنند. ممکن است خودسازماندهی به‌درستی مورد کج‌فهمی قرار گیرد - و من هم تصدیق می‌کنم که اغلب اینطور است - اما این دلیل نمی‌شود که آن را بی‌درنگ نادیده بگیریم. به جای مدارا کردن به دنبال روشنگری باشید.

خودسازماندهی یک اصل کلیدی اسکرام است. این مفهوم برای تغییر طرز فکر افراد صنعت نرم‌افزار در مورد نظام ارزش‌های خود و نحوه همکاری آنها در سطوح سازمانی، کاملاً ضروری است.

خودسازماندهی خوب نافی رهبری نیست. نیاز به یک رهبر و از همه مهمتر رهبر از نوع درست آن، از درایت تیم حاصل می‌شود و هرگز نباید زودتر از موعد یا در واقع در هیچ

^۱ command-and-control

^۲ paradigm

زمانی تحمیل گردد. افراد خارج از تیم در جایگاه درستی برای دانستن نیازهای تیم نیستند. تیم‌های کارآمد و خودسازماندهی شده، در صورت نیاز خواستار رهبر خواهند بود. من این را دیده‌ام و خوب است.

۱۳ سپتامبر ۲۰۰۷

شوک درمانی... یا شفقت؟

جف ساترلند^۱ و اسکات داوونی^۲، که با هم در مای‌اسپیس^۳ کار می‌کنند، چیزی را ایجاد کرده‌اند که آن‌ها آن‌را "شوک درمانی برای اسکرام"^[۲] می‌نامند و آن‌ها ادعا می‌کنند که با آن تیم‌های بوت‌استرپ^۴ به "بیش‌مولد"^۵ تبدیل می‌شوند.

با آن‌که مطالعه موردی آن‌ها بسیار ارزشمند است، چیزی پیرامون آن رویکرد من را آزرده می‌کند. نویسندگان از عباراتی مانند "موکد و اجباری" برای توصیف پیاده‌سازی اسکرام ترجیحی خود استفاده می‌کنند، و هنگام شرکت در انجمن‌های گفتگوی آنلاین، ساترلند اصطلاح "آبکی"^۶ را برای کم‌اهمیت دانستن پیاده‌سازی‌های فعلی اسکرام که از این رویکرد اجباری استفاده نمی‌کنند، بکار می‌برد. بی‌پرده سخن گفتن در مخالفت با پایه‌گذار یک جنبش دشوار است، به‌ویژه زمانی که ایده‌های مورد حمایت بسیار قانع‌کننده به‌نظر می‌رسند. جف ساترلند باهوش، باتجربه و مورد احترام است، اما این موضوع کمی مرا ناراحت کرده و بنابراین باید این مفهوم را به چالش بکشم. آیا "بیش‌مولد" چیزی است که ما در پی آن هستیم؟ اصلاً معنی آن چیست؟ به‌نظر می‌رسد نقره‌ای و گلوله‌ای شکل هم باشد^۷.

آنچه ساترلند و داوونی توصیف می‌کنند، تبعیت اجباری از یک فرآیند است. آیا این همان اسکرام است؟ من این‌طور فکر نمی‌کنم. این آن چیزی نیست که من به دنبال آن هستم. دلیل پا گذاشتن من به این ورطه نیست. چه اتفاقی برای تعهد، گزینش، نوآوری و همکاری افتاد؟ آیا همه آن‌ها حالا به دلیل آبکی بودن کنار گذاشته شده و به منطقه و همناک بی‌منطقی سقوط می‌کنند؟ معنی این چیست؟

^۱ Jeff Sutherland

^۲ Scott Downey

^۳ MySpace

^۴ bootstraps مترجم: بوت‌استرپ مجموعه‌ای برای ساخت ظاهری وب‌سایت‌ها و برنامه‌های وب است

^۵ hyper-productive

^۶ wishy-washy

^۷ مترجم: اشاره به یک راه حل ساده و به ظاهر جادویی برای یک مشکل پیچیده دارد.

من از این ترس دارم که مفهوم بیش مولد که با شوک درمانی نمود پیدا کرده است، رفتار ظالمانه‌ای با ارزش‌های واقعی انسانی ذوق و اشتیاق، و احساس مقتدرسازی خودسازماندهی که با اعتماد تقویت می‌شود، داشته باشد. و این مرا دلواپس می‌کند.

من کاری را به‌خاطر بهره‌وری بیش از حد انجام نمی‌دهم. من آن کار را به‌خاطر آزادی، به‌خاطر حمایت، برای احساس مالکیت و درک خویشتن انجام می‌دهم. من حدس می‌زنم می‌توان استدلال کرد که رویکرد داوونی ممکن است در طول زمان به چنین اقتداری منجر شود. من این استدلال را قبلاً، سال‌ها پیش شنیده‌ام: افراد راضی نرم‌افزار خوب تولید نمی‌کنند؛ تولید نرم‌افزار خوب مردم را راضی می‌کند. این ایده در ظاهر در خور توجه است، اما من آن زمان، آن‌را باور نکرده و اکنون نیز به آن اعتقاد ندارم. من تا به حال ندیده‌ام که به ثمر بنشیند و فکر می‌کنم که یک راه حل موقت باشد. یک راه حل سریع. ارزش افراد بیشتر از انطباق با فرآیند است.

احساس و باور اصلی من این است که تغییر باید در درون فرد شروع شود تا معنای واقعی و پایداری بلندمدت داشته باشد و تا واقعاً مهم باشد. مشکل اینجاست که من معیاری برای اثبات این موضوع ندارم. ساترلند و داوونی معیارهایی دارند. حسم به من می‌گوید که آنها معیارهای غیر قابل استنادی هستند، اما به‌سختی می‌توانم یک استدلال منطقی برای اثبات دیدگاه مخالف پیدا کنم. معیارهای فرآیند ساده هستند؛ آشکار کردن معیارهای افراد (آنهايي که بیانگر حقیقت واقعی احساس هستند) دشوارتر است.

ممکن است که من در اینجا کاملاً در اشتباه باشم، اما دلم نمی‌خواهد کنار بایستم و اجازه دهم شوک درمانی به راه پیش‌رو اسکرام تبدیل شود. همدلی و شفقت به‌عنوان عوامل تغییر به یک حامی نیز نیاز دارند که من آن حامی خواهم بود.

اصطلاح "شوک درمانی" ریشه در حوزه روانپزشکی دارد و اگرچه در موارد افسردگی شدید و افکار خودکشی پیشرفت چشمگیری داشته، اما در سایر موقعیت‌ها چندان موفق نبوده است. بین دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۸۰ برای "درمان" معتادان به مواد مخدر، با موفقیت ناچیز استفاده می‌شد، و امروزه یک رویکرد ملایم‌تر و اخلاقی‌تری در جامعه درمانی اعتیاد حاکم است. مدت زمان بیشتری طول می‌کشد، اما بهبودی موثرتر و طولانی مدت را به همراه

دارد. در کل مهربان‌تر است. عجیب است که چنین رویکرد منسوخ شده‌ای در زمینه توسعه سازمانی مفید باشد، جایی که ما در تلاش برای تغییر طرز تفکر هستیم. آیا خشونت واقعاً بر چنین تغییری تأثیر خواهد گذاشت؟ من فکر نمی‌کنم.

بر اساس درک من از کار داوونی و ساترلند، من در بکارگیری شوک درمانی به عنوان یک روش تحول‌گرا ترغیب نخواهم شد، در عوض ترجیح می‌دهم به دنبال رویکردی انسانی‌تر و کمتر ماشینی باشم. تغییر به قدری برای صنعت فناوری حیاتی است که به هیچ وجه نمی‌تواند به تنهایی با فرآیند نمود پیدا کند.

۱۵ سپتامبر ۲۰۰۸

صنعتگران¹ نرم افزار

از زمانی که آن هم کمی دیر توسعه دهنده نرم افزار شدم، احساس خوشایندی نسبت به در نظر گرفتن توسعه دهندگان نرم افزار به عنوان مهندس نداشتم. برای من، خلق یک نرم افزار بیشتر شبیه یک تلاش هنری به نظر می رسد که نیاز من به یک خروجی خلاقانه را برآورده می کند، به طوری که دیگران ممکن است مجذوب هنر گلدوزی، شعر یا نقاشی آبرنگ شوند. این نظرات به تازگی توسط مهندس معروف کاربردپذیری²، جرد اسپول³، منعکس شد که در تالار گفتمان کاربردپذیری چابک⁴ نوشت:

چیزی که جامعه کاربردپذیری/تجربه کاربری⁵ به آن نمی پردازد این است که چقدر این یک هنرورزی⁶ است، آنجایی که مهارت فردی بر خرد و فرآیند جمعی غلبه می کند. ما مدام می خواهیم وانمود کنیم کاری که انجام می دهیم یک رشته مهندسی است، اما متأسفانه، این هنرورزی است که در آن مهارت هنرور⁷، موفقیت را ایجاد می کند. فیل بزرگی در اتاق است که هیچ کس در مورد آن صحبت نمی کند⁸. [3]

¹ مترجم: صنعتگر (artisan) کارگر ماهری است که اجسام را به طور جزئی یا کلی با دست می سازد. صنعتگران یک هنرورزی (craft) را انجام می دهند و ممکن است از طریق تجربه و استعداد به سطح معنی دار یک هنرمند (artist) برسند. صنعتگران تولیدکنندگان قبل از انقلاب صنعتی بوده اند که دلالت بر فرایند دستی تولید دارد و نقطه مقابل فرایند صنعتی است.

² usability

³ Jared Spool

⁴ Agile Usability

⁵ مترجم: تجربه کاربری (User Experience) به اختصار UX شامل رفتارها، نگرش ها و احساسات یک کاربر درباره استفاده از یک محصول، سامانه یا سرویس خاص است.

⁶ craft

⁷ craftsperson

⁸ مترجم: فیل در اتاق (Elephant in the room) یک اصطلاح استعاری زبان انگلیسی است که منظور مشکلی است که ریسک واضحی است که هیچ کس نمی خواهد در موردش بحث یا کار کند یا یک وضعیت گروه زدگی که هیچ کس نمی خواهد آن را به چالش بکشد. این اصطلاح بر اساس این ایده است که چیزی به آشکاری یک فیل می تواند در تعاملات مدون اجتماعی نادیده گرفته شود.

خواندن اظهارات اسپول مرا بر آن داشت تا دوباره این احساس نگرانی را مرور کرده و علت آن را جستجو کنم.

من حدس می‌زنم که در آن روزهایی که انقلاب کامپیوتری شروع شد، برخی افراد خاص دست‌اندرکار فکر می‌کردند کاری که انجام می‌دهند آنقدر برای جهان مهم بوده (و به احتمال زیاد هم همینطور است) که باید همتراز با معماران، پل‌سازان، طراحان حمل‌ونقل، و ماشین‌سازان همه‌فن‌حریف شناخته شوند. یا - و شاید به احتمال بیشتر - دانشگاهیان، یا کسانی که کار را انجام نمی‌دادند اما از آن سود می‌بردند، آن نامگذاری از طرف آنها مطرح شده باشد. مطالعه هکرها^۱ نوشته استیون لوی^۲ [۴] حاکی از این خواهد بود که فرضیه دومی محتمل‌تر است.

در نتیجه، کل صنعت کامپیوتر تلاش کرد تا از آنچه که آنها معتقد بودند "شیوه‌های مهندسی خوب" است، پیروی کنند، که ناگزیر به دنیای توسعه‌آبشاری، چنان‌که می‌شناسیم منجر شد. بنابراین استنتاج من در اینجا این است که تلاش نادرست برای تثبیت برنامه‌نویسی کامپیوتر به‌عنوان یک رشته خطیر، جهت به‌زور منطبق کردن کار در یک الگوواره مهندسی، به‌جای پذیرش آن به‌عنوان یک هنرورزی، باعث بسیاری از مشکلات در دنیای توسعه نرم‌افزار شده، که ما به‌عنوان چابک‌کارها، اکنون در تلاش برای رفع این مشکلات هستیم. البته این یک حدس محض از طرف من بود، اما شاید خیلی دور از واقعیت هم نباشد.

هنرورزی‌ها، به دلیل ماهیت خود، تکوینی و انطباقی بوده در حالی‌که شیوه‌های مهندسی به مراتب کمتر هستند. هنرورزان پیوسته بررسی کرده و تطبیق می‌دهند، اصلاح می‌کنند، همکاری می‌کنند، با مشتریان صحبت کرده و مهارت‌ها و دانش خود را اجتماعی می‌کنند. چنین ویژگی‌هایی در واژه "هنرورزی" نهاده‌اند هستند. مهندسان به یک رویکرد رسمی‌تر و تعریف شده نیاز دارند. پل‌ها بالفعل پدیدار نمی‌شوند - و آنهایی که می‌شوند احتمالاً خیلی سریع زیر آب می‌روند!

^۱ Hackers

^۲ Steven Levy

من انتظار دارم که در طول بیست سال آینده، هنرورزان نرم افزار در سرتاسر جهان به گذشته نگاه کرده و به ما و به نیاز مبرم ما به تعریف فرآیندها، ابداع معیارها، و سپس (در نهایت) برای تحمیل شیوه‌های "چابک" روی یک هنرورزی که واقعاً از اساس و از ابتدا چابک بود، بخندند. دلیلش فقط این بود که اکثریت قریب به اتفاق افرادی که در این صنعت کار می‌کردند آن‌را نمی‌دانستند. جلوی چشمان بود اما میل ما به نظم و تکرارپذیری، و تا حدی احساس خود بزرگ بینی ما به عنوان پیشگامان یک صنعت (هنوز) جدید، مانع شد و دید ما را مسدود کرد.

شاید نکته واقعاً مهمی که در مورد جنبش چابک به‌خاطر خواهیم سپرد این است که به ما امکان داد به تواضع و فروتنی ذاتی خود پی برده و با آن احساس راحتی کنیم. امیدوارم.

۳۱ دسامبر ۲۰۰۵

تیم‌های توزیع شده، تیم نیستند

این روزها بسیاری از متخصصان اسکرام سخت کار می‌کنند تا بهترین راه را برای کارکرد اسکرام در محیط‌های توزیع شده (معمولاً برون سازمانی) بیابند. مقالات زیادی در مورد این موضوع نوشته شده و ارایه‌های زیادی هم به کنفرانس‌های اسکرام و چابک داده می‌شود. همه آنها چیزی مشابه می‌گویند: "ما می‌دانیم که مکان مشترک کاری^۱ ایده‌آل است، اما واقعیت این است..." آنها سپس به ارایه "راه‌کارها" (بخوانید دور زدن مشکل) برای وضعیت غیر ایده‌آل و دنیای واقعی که اعضای تیم در آن در سرتاسر جهان پراکنده شده‌اند می‌پردازند.

برای من جالب است که چگونه از عبارت "دنیای واقعی" در واقع به‌عنوان سلاحی در مقابل ایده‌آلیست‌ها استفاده می‌شود: بله، بسیار خوب است که بگوییم تیم‌ها باید در محل مشترک قرار گیرند، اما در واقع این آنطوری نیست که افراد در دنیای واقعی کار می‌کنند. به‌نظر می‌رسد ما فراموش کرده‌ایم که واقعیت چیزی نیست که به ما تحمیل شده باشد. واقعیت فقط آن نیست - ما آن را ایجاد می‌کنیم. عبارت "دنیای واقعی" با عبارت "این دقیقاً همان روشی است که ما در اینجا کارها را انجام می‌دهیم." یکسان است. هر دو باید با مقدار مناسبی از شک و تردید و رگبار پیاپی از سوالات "چرا" مواجه شوند. فقط به این دلیل که وجود دارد، به این معنی نیست که باید باشد.

تیم‌های توزیع شده تیم نیستند؛ آنها در بهترین حالت مجموعه‌ای از افرادی هستند که به‌طور منظم ارتباط برقرار می‌کنند.[۵] اما ارتباط، همکاری نیست؛ در مقام مقایسه، این یک رابطه ضعیف، سست و سطحی است. یک تیم توزیع شده نمی‌تواند آن نوع انرژی را که از ارتباط چشمی انسان، از خنده خود بخودی با هم و از تماس فیزیکی ناشی می‌شود، ایجاد کند. همکاری واقعی به هر پنج حس نیاز دارد، نه فقط یک صدا از طریق تلفن یا یک تصویر ویدئویی غیر مستقیم. و پست الکترونیک... حتی تصورش را هم نکنید! تیم‌های توزیع شده نیاز به هماهنگی و مدیریت دارند و بنابراین هرگز نمی‌توانند به‌درستی خودسازمانده

^۱ مترجم: راهبردی برای بهبود روابط کاری و افزایش بهره‌وری و ارتباطات از طریق کنار هم قرار دادن گروه پروژه در

یک مکان کاری (co-location)

باشند. اختلاف زمانی و تاخیر در زمان پاسخگویی به ناچار مکالمه را کند، تصمیم گیری را متوقف و در نهایت چابکی را فلج می کند. تیم های توزیع شده هرگز نمی توانند به درستی چابک باشند. پس بیایید از تظاهر دست برداریم.

بیایید یک لحظه درنگ کنیم، و به جای اینکه فرض کنیم باید اسکرام را به هر کسی که آن را درخواست می کند بدهیم، بیایید به یک راهکار جایگزین بپردازیم. یک آزمایش فکری را امتحان کنید: اگر همه مربیان اسکرام از همکاری با سازمان هایی که اصرار بر داشتن تیم های توزیع شده دارند خودداری کنند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ حدس من این است که آن شرکت ها خودشان را به آب و آتش خواهند زد و بسیاری از آنها ورشکست خواهند شد. این شرکت ها دقیقاً به این دلیل درخواست اسکرام می کنند که در حال دست و پا زدن هستند، اما به ندرت تمایل دارند خود را به شیوه ای چابک بازسازی کنند. آنها همه چیز را با هم می خواهند: نیروی کار ارزان و بازدهی بالا. تفاوت چندانی با صنعت کودکان کار جهان سوم ندارد. شاید باید به سادگی نه بگوییم. نه، ما از این جنون حمایت نمی کنیم. انطباق زوری اسکرام در چنین محیط هایی ممکن است آن ها را کمی طولانی تر پابرجا نگه دارد، اما در نهایت به سمت شکست پیش می روند. این مدل ناخوشایند و تحقیرآمیز است؛ روابط انسانی را تضعیف کرده و می توان گفت که توهین آمیز است - و از دیدگاه صرفاً متمرکز بر کسب و کار، حقیقتاً کمتر از حد مطلوب است.

اسکرام به شکست سریع دامن می زند. وظیفه ما به عنوان چابک کار باید تسریع شکست مدل تیم توزیع شده باشد، نه طولانی تر کردن رنج آن. به مجرد اینکه سازمان های حامی این مدل ناخوشایند از بین رفته باشند، می توانیم شروع به ساخت نوع جدیدی از شرکت های انعطاف پذیر، با مدیریت آزاد و خلاق با تقلید از اصول چابک واقعی کنیم - نوع ایده آل، نه نوع نصفه نیمه. هر چه زودتر این اتفاق بیفتد بهتر است. نمونه های زیادی از سازمان هایی وجود دارد که از مکان مشترک، خودسازمان دهی و دموکراسی استقبال کرده و موفقیت قابل اندازه گیری برای نشان دادن کارآمدی آن دارند. منلو اینویشنز¹ [۶] کارخانه جنرال

¹ Menlo Innovations

الکترونیک^۱ در دورهام^۲، ان‌سی^۳ [۷] و شرکت برزیلی سمکو^۴ [۸]، مطالعات موردی جالبی را برای بررسی این رویکرد به ما ارائه می‌دهند، اما در نهایت ما باید به سراغ اصول برویم و صرفاً یک رویکرد تقلیدی نداشته باشیم.

۱۸ جولای ۲۰۰۸

^۱ General Electric

^۲ Durham

^۳ NC

^۴ Semco

با قدرت زیاد...

چندی پیش سعادت کار کردن با سازمانی در بریتانیا نصیبم شد که مدیران آن اسکرام را جدی می‌گیرند و می‌دانند که آن چیزی بیش از یک راه حل موقت است. مدیریت/معاونت از زمانبر بودن نمایش سودمندی اسکرام آگاه بودند و مهمتر از آن، آنها نیاز به اعتماد به تیم‌های توسعه خود را درک می‌کردند.

من پنج روز را با این شرکت گذراندم، که ۲۵ توسعه دهنده و تست کننده را متعهد کرد که در طول آن پنج روز، تمام وقت با من کار کنند. این یک سرمایه‌گذاری بزرگ است، و من با کمال تاسف آن شرکت‌هایی را به یاد می‌آورم که یک مدیر به من گفته بود "ما نمی‌توانیم زمانی را برای فرستادن کارمندان خود به یک دوره آموزشی (دو روزه) اختصاص دهیم - ما کار داریم." آدم یاد داستان آن چوب‌بُر می‌افتد که شکایت می‌کرد اراهش کند است، اما بعد می‌گفت که آنقدر مشغول بریدن درخت است که نمی‌تواند متوقف شود و آن را تیز کند. اما آن دوستان بریتانیایی فرق داشتند.

تیم‌های این شرکت حدود دو تا سه ماه در حال انجام اسکرام بودند. یکی از اسکرام مسترهایی که آن‌ها در اختیار داشتند، یک کارگاه مقدماتی دو روزه را برگزار کرده بود که من پیش‌تر در همان سال در برگزاری آن همکاری داشتم. تیم‌ها با این گذار از تغییر موفقیت‌هایی را تجربه کرده اما در عین حال شروع به شکست کرده بودند و نیاز به حمایت بیشتر در قالب مربیگری مستقر در محل را پذیرفته بودند - یک پذیرش درست. من در تعجبم از تعداد زیادی از شرکت‌هایی که موفق به ایجاد این ارتباط نمی‌شوند و به تقلای خود ادامه می‌دهند. اسکرام آسان نیست؛ مشکلات را آشکار می‌کند و باعث زشت جلوه دادن چیزها می‌شود. برخی از شرکت‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا چیزهای ناخوشایند را پنهان کرده و با یک "اسکرام تلفیقی" (وای!) که به علل ریشه‌ای نپرداخته یا حتی اعتنا هم نمی‌کند، با زحمت دست به کار می‌شوند. سایر شرکت‌ها اسکرام را به کلی کنار می‌گذارند و به این نتیجه می‌رسند که "چابک برای ما کار نمی‌کند". خوشبختانه، این شرکت بریتانیایی تصمیم گرفت تا پیشرفت کرده و بر مشکلات غلبه کند.

دو روز اول حول موضوع ترویج فهم مشترک از فلسفه و چارچوب اسکرام گذشت. شک و تردیدهای زیادی در میان کارکنان وجود داشت - به یاد داشته باشید که این یک ابتکار عمل مدیریتی بود، نه از طرف افراد سطح پایه^۱ سازمان. بیشتر شک و تردیدها از نوع سالم بود (میل به یادگیری) اما نه همه آنها. با این حال، روحیه عمومی گروه مثبت بود. همیارم، مایکل جیمز^۲، و من توانستیم موفقیت‌های زیادی در ایجاد فهم مشترک از زیر و بم اسکرام، و استفاده از ابزارهای ساده‌ای مانند تابلوی جریان کار فیزیکی - که من بیش از پیش آن را به عنوان عنصر اصلی یک تیم اسکرام با عملکرد بالا می‌بینم، داشته باشیم. در صورت استفاده صحیح، تابلو جریان کار تیم را متمرکز و پایدار نگاه خواهد داشت.

در طول سه روز بعدی، کار بر بهبود کیفیت بک‌لاگ محصول^۳، شناسایی موانع سازمانی، و از همه جالب‌تر، بررسی محدودیت‌های خودسازمان‌دهی متمرکز بود. برآیندش این بود که تیم‌ها خودشان را کاملاً بازسازی کرده و گروه "کنترل" که مسئول تصمیم‌گیری، اولویت‌بندی، برآورد و تخصیص کار بودند را حذف کردند. تمام وظایف این گروه کنترلی حالا بین تیم‌ها و صاحبان محصول توزیع شد. گرفتن این تصمیمات باعث ایجاد احساس قدرت و آزادی در بین اعضای تیم شد، تا جایی که مرا کمی نگران کرد. من این خطر را احساس کردم که می‌تواند به سمت وضعیت بی‌نظمی حرکت کند. آیا این می‌تواند آزادی بیش از اندازه و قدرت بیش از حد باشد؟ چگونه می‌شود از آن استفاده کرد؟

نصیحتی را که مرد عنکبوتی از عمویش گرفته بود را به یاد آوردم: "با قدرت زیاد، مسئولیت زیاد هم می‌آید." تیم‌ها مقتدر شدند - اما حالا مسئولیت آنها چه بود؟ این مساله منجر به بحث در مورد مسئولیت و تعهد شد. کل گروه روی ایجاد یک منشور تیمی کار کردند که تعهد آنها را به سازمان بیان می‌کرد. این کار در تیم‌های کوچک، از طریق سه

^۱ grassroots

^۲ Michael James

^۳ مترجم: بک‌لاگ محصول (Product Backlog) فهرستی است که در آن همه چیزهایی که محصول برای جلب رضایت مشتریان بالقوه به آن نیاز دارد، جمع‌آوری شده است. بک‌لاگ محصول توسط مالک محصول آماده می‌شود و کارها در آن با توجه به آنچه که برای کسب‌وکار اهمیت بیشتر یا کمتری دارد، اولویت‌بندی می‌شوند.

چرخه^۱، به اشتراک گذاشتن نتایج با کل گروه در پایان هر چرخه، بازاندیشی و سپس بهینه‌سازی در طول چرخه بعدی، انجام شد. بدین ترتیب، ما به نوعی از یک مدل اسکرام مقیاس‌بندی شده پیروی کردیم: رفتار مبتنی بر اصول. در پایان چرخه سوم محصول کامل شد. کامل و بی‌عیب نبود، اما یک توافق کاری بود که همه حاضران (از جمله شکاکان) احساس می‌کردند که می‌توانند برای سی روز آینده، زمانی که تحت بررسی قرار می‌گیرد، به آن متعهد شوند. منشور تیم به صورت بزرگ چاپ شده و در اطراف ساختمان نمایش داده شد تا همه ببینند.

این یک رونوشت از کار نهایی است:

منشور تیم

چارچوب: ما متعهد می‌شویم که با استفاده از کل چارچوب اسکرام، اصول چابک را در حد توانمان دنبال کنیم.

کیفیت: ما متعهد می‌شویم که در هر مرحله از توسعه محصولات خود کیفیت ایجاد کنیم و به‌طور مداوم روش‌های دستیابی به آن را بررسی کرده و بهبود بخشیم.

مردم: ما حرفه‌ای هستیم و وظیفه داریم که به یکدیگر احترام گذاشته، صادقانه عمل کرده، آشکارا ارتباط برقرار کرده و در صورت لزوم کمک کنیم یا به دنبال کمک باشیم.

فرآیند: ما متعهد می‌شویم که با سازمان همکاری کرده تا یک فرآیند حداقلی برای هدایت فعالیت‌هایمان در طول مدت هر اسپرینت^۲ و مقتدرسازی تیم‌ها برای انجام کار را تعریف کند.

رشد: ما به‌عنوان افراد، متعهد می‌شویم که دانش خود را بهبود بخشیده و افزایش دهیم و آن دانش را در صورت لزوم با دیگران در [شرکت] به اشتراک بگذاریم.

¹ iteration

² مترجم: اسپرینت (Sprint) یک دوره کوتاه با زمان مشخص برای انجام میزان مشخصی از وظایف است. در واقع در اسپرینت، اسکرام مستر همراه با دیگر اعضای پروژه، کارها و پروژه‌های پیچیده را با استفاده از چارچوب اسکرام به قسمت‌های ساده‌تر، کوچک‌تر و قابل مدیریت به نام اسپرینت تقسیم می‌کند.

من به شدت تحت تأثیر این موفقیت قرار گرفتم و علاقه‌مند هستم که ببینم سازمان‌های بیشتری چنین سندی را ایجاد کنند. به عقیده من این سند، جدیت و تعهدی را در میان کارکنان سطح پایه نشان داد که در پیاده‌سازی کل به جز^۱ اسکرام به‌ندرت وجود دارد. صرف نظر از اینکه تیم مدیریت از این اقدام حمایت می‌کند یا خیر، خود این کار به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا شیوه کار ترجیحی خود را بیان کنند و بفهمند که هر کدام در سرنوشت خود حرفی برای گفتن دارند. تحول سازمانی دشوار است، اما باید از جایی شروع شود و من معتقدم که سطح پایه از یک سازمان بهترین مکان برای شروع است.

۲ آگوست ۲۰۰۶

¹ top-down implementation

کشف موانع با انجام کار کمتر

وجود مشکل در بیان واضح موانع برای تیم‌های جدید و نیز درگیری اسکرام مسترها برای پرسیدن انواع سوالات از اعضای تیم جهت شناسایی موانع، امری رایج است.

من اعتقادی به این که تمرکز بر پرسیدن سوالات کمکی خواهد کرد، ندارم. من فکر می‌کنم که تمرکز بر ایجاد محیطی از شفافیت و صداقت موثرتر است. تابلوهای جریان کار به ما در انجام این کار کمک خواهند کرد، اما تابلوهای جریان کار به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند. گاهی اوقات ما نیاز به یک کمی خلاقیت داریم.

بزرگترین مانعی که من برای شناسایی موانع کشف کرده‌ام، روش اندازه‌گیری وظایف بر حسب ساعت است و این که اعضای تیم را بر آن بداریم که آن ساعت‌ها را در هر جلسه به‌روزرسانی کنند. وقتی این پیشنهاد را می‌دهم، متخصصان بنیادگرای اسکرام به من چپ‌چپ نگاه خواهند کرد. به نظر نمی‌رسد منطقی باشد؛ ولی هست.

چند سال پیش، من اسکرام مستری تیمی را بر عهده گرفتم که اسکرام را "دقیقاً طبق قواعد" انجام می‌دادند. همه آنها از جلسات سرپایی¹ و مخصوصاً به‌روزرسانی ساعت متفر بودند. آنها احساس می‌کردند که در سطح جزء مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند، که فقط باید برای انجام کار به آنها اعتماد کرد، و اینکه انجام این کار را توهین‌آمیز و اتلاف وقت می‌دانستند. خب، من به‌عنوان فردی که بیشتر متمایل بود تا به حس درونی اعتماد کند تا معیارهای اندازه‌گیری، خوشحال بودم که با این درخواست موافقت کردم. حال آن که انطباق با خود اسکرام نسبت به امروز عموماً قابل پذیرش نبود، [۹] در اوایل بیشتر یک فرهنگ تجربه‌گرایی وجود داشت، با نیت "بررسی و تطبیق". با این که در آن شرکت خاص فرهنگ مهم بود من فکر کردم که هنوز هم اجازه دارم آنرا اسکرام بنامم.

ما توافق کردیم که هیچ ساعتی به وظایف اختصاص داده نشود، به‌شرطی که همه وظایف به اندازه کافی کوچک در نظر گرفته شده تا در یک روز واحد تکمیل شوند. شرط اخیر بسیار مهم است. چیزی که ما از طریق این تغییر فرآیند کشف کردیم این بود که وقتی وظایف

¹ standup meetings

در یک روز انجام نمی‌شد، نشانه‌ای از یک مانع بود که هیچ‌کس تصویری از آن نداشت که به آن اشاره کند یا حتی قادر به تصدیق آن به‌عنوان یک مانع باشد. اکنون، برخی از این "موانع" بسیار کوچک هستند، مانند "ما فکر می‌کردیم که کار آسان‌تر است"، بنابراین راه حل این است که وظیفه را به قطعات کوچکتر تقسیم کنید و روز بعد را به یک وظیفه کوچکتر اختصاص دهید، اما سایر موانعی که در این راه ظاهر می‌شوند می‌توانند نشان دهنده یک مشکل بزرگتر باشند.

به‌طور مثال، تیم‌ها از کار عقب می‌افتادند، و یکی از توسعه‌دهنده‌ها وظیفه‌ای داشت که به مدت سه روز در ستون کار در حال انجام¹ (WIP) تابلوی جریان کار معطل مانده بود. بعد از یک روز، او گفت که کار تقریباً تمام شده است و فقط کمی بیشتر از آن چیزی بود که فکر می‌کرد. ما آن را با یک نقطه قرمز علامت‌گذاری کردیم (این علامت نقطه قرمز یک نشانه بصری صریح از وظایف مسدود شده را نمایش می‌دهد). بعد از دو روز، او گفت که وقت ندارد آن را کامل کند که موجب تعجب برخی شد. چرا که نه؟ کاشف به‌عمل آمد که این توسعه‌دهنده خاص اغلب برای برطرف کردن خطاهای یک ویژگی دیگر فراخوانده می‌شد. این هیچ ربطی به پروژه‌ای نداشت که او در آن حضور داشت و در جلسه برنامه‌ریزی هم مورد بحث قرار نگرفته بود. هیچ‌کس در تیم هم این موضوع را به‌عنوان یک مانع تلقی نکرده بود، زیرا "این روشی است که ما کارها را در اینجا انجام می‌دهیم." واضح بود که چیزی باید تغییر می‌کرد.

اگر ما قانون "وظیفه یک روزه" را نداشتیم، این موضوع به این سرعت آشکار نمی‌شد. فرآیند اندازه‌گیری چیزها در سطح خُرد با هدف ایجاد شفافیت، در واقع در خدمت مخفی یا مبهم کردن اطلاعات مهم خواهد بود.

تیم دیگری را به یاد می‌آورم که با آنها کار می‌کردم (که از یک ابزار الکترونیکی برای پیگیری وظایف استفاده می‌کردند) که در آن، توسعه‌دهندگان ساعت‌های تمام وظایفی را که روی آنها در حال کار بودند را حذف می‌کردند، حتی اگر می‌دانستند که کار زیادی روی

¹ work-in-progress

آن‌ها انجام نداده‌اند. همه آنها مشتاق این بودند که ببینند نمودار برن داون^۱ عملاً نابود شده است و از گفتن اینکه اندازه وظیفه یکسان یا بزرگتر بود احساس اطمینان نداشتند. تا پایان اسپرینت تقریباً از تمام وظایف حدود یک ساعت باقی مانده بود. تعداد بسیار کمی انجام شده بود - و هیچ استوری‌ای انجام نشده بود. این مسئله من را به نیاز به اندازه‌گیری دودویی متقاعد کرد. یک وظیفه یا انجام شده یا انجام نشده است. یک وظیفه با یک ساعت باقی مانده، انجام نشده است.

اینکه این تیم از اندازه‌گیری کارهای نیمه انجام شده خودداری کرد و فقط کارهای انجام شده (وظایف و استوری‌ها) را سنجید، به آنها کمک کرد تا درک بهتری از آنچه می‌توانند به‌طور واقع بینانه انجام دهند، داشته باشند، و به‌طور همزمان محیطی از صداقت و اعتماد ایجاد کرد. همچنین به موانعی که آنها را از انجام وظایف باز می‌داشت اجازه می‌داد خیلی سریع‌تر شناسایی شوند (معمولاً در ۲۴ ساعت یا کمتر).

از سال ۲۰۰۵ من تمام تیم‌هایی را که با آنها کار کرده‌ام را از اندازه‌گیری و پیگیری ساعتی منصرف کرده‌ام. با استفاده از قانون "وظیفه یک روزه" موانع و اختلالات به‌سرعت آشکار می‌شوند. همچنین توسعه دهندگان شما را آزاد می‌کند تا در واقع روی کار تمرکز کنند و به اعداد و ارقام توجه نکنند. هدف نهایی این است که تمرکز را به‌طور کلی از وظایف برداشته و روی درخواست واقعی قرار دهید. وظایف به خودی خود ارزشی ندارند؛ آنها تنها مراحل انجام کار هستند. استوری یا درخواست، یک ابزار برای نمایش توجه واقعی به مشتری است.

اسکرام نیاز به یک تغییر گسترده در تفکر و رفتار دارد. رهایی از این تصور که اندازه‌گیری ساعتی به‌نوعی ضروری یا مفید است، جهشی بزرگ به سمت مرز چابک شما خواهد بود.

۲۳ ژوئن ۲۰۰۹

مترجم: این نمودار ابزاری است برای اندازه‌گیری میزان کار باقیمانده در کنار مدت‌زمان معین burndown chart^۱
آن

توسعه دهندگان آلوده به تست (تستوسترون)

مردان اهل توسعه هستند و زنان اهل تست. مقصود یک بیانیه ناراحت کننده و از نظر سیاسی نادرست نیست، بلکه یک اظهار نظر است. من طی سالیان متمادی با بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری کار کرده‌ام و بی‌بربرگرد در هر شرکت نسبت زنان به مردان در تست (با نام مستعار تضمین کیفیت^۱ یا QA) بسیار بیشتر از توسعه است. چرا اینطور است؟ چه چیزی در تست است که متخصصان زن را جذب می‌کند، یا یک سوال به همان اندازه به‌جا، چه چیزی در توسعه است که آنها را دفع می‌کند؟ خب، من نظریه‌های خودم را دارم.

در محیط‌های نرم‌افزاری مرسوم، بخش‌های توسعه غالباً با مشخصه‌های منش قهرمانانه، مرد سالاری و برتری جویی شناخته شده و به امیال ترفیعی دامن زده می‌شود که باعث یک سطحی از خود بزرگ بینی، خودکامگی شده و شاید حتی به مانند یک منطقه اختصاصی شده است. این مسئله غالباً در باب خودپسندی، زورگویی و غلبه بوده و فقط از لحاظ نیرو... مردانه است. به‌ندرت زنی را می‌بیند که در چنین محیطی رشد کند. او اغلب از تصمیم‌گیری کنار کشیده، به‌جای رهبری، پیروی کرده و مسئولیت را واگذار می‌کند؛ نه همیشه، بلکه اغلب اوقات. برخی از زنان به سمت‌های مدیریتی در بخش‌های توسعه می‌رسند. آنها معمولاً مدیران سرسختی هستند! در واقع این حس وجود دارد که آنها برای بقا باید از همتایان مرد خود سرسخت‌تر باشند. مدیران توسعه زن استثناهایی هستند که این قاعده را ثابت می‌کنند. این مسئله نیز وجود دارد که: آداب تست مستلزم فروتنی بسیار بیشتری از آداب توسعه است. تست‌کنندگان معمولاً نسبت به توسعه‌دهندگان متواضع‌تر هستند؛ این ماهیت آن سمت است. توانایی‌های متفاوتی در کار هستند: توسعه با توانایی ایجاد کردن شناخته شده و تست با توانایی ارائه خدمت. زنان به‌طور مرسوم به سمت دومی گرایش دارند.

با روشی که محیط‌های نرم‌افزاری سنتی کار می‌کنند، تست از توسعه تبعیت می‌کند. جالب است که چگونه در جوامع سنتی پدرسالارانه زنان از مردان تبعیت می‌کنند. این چه ارتباطی به فرهنگ‌های شرکتی ما دارد؟

¹ Quality Assurance

هدف اصلی اسکرام تغییر روش کار است. این تغییر فرآیند نیست، تغییر فرهنگ است. (ما امیدواریم که) افراد درون یک فرآیند اسکرام/چابک رفتار متفاوتی داشته باشند. ما در چنین وضعیتی توسعه دهندگان آلوده به تست داریم. این عالی است. ما توسعه دهندگانی داریم که ارزش تست را دانسته و آنرا انجام می‌دهند. آنها آنرا در پایان فرآیند و به افراد QA واگذار نمی‌کنند. پس کجا مسئولیت را به تست‌کننده واگذار می‌کنند؟ برای یافتن پاسخ به سه خانم ارجاع می‌دهم. ابی فیچنر^۱ در مقاله خود در سال ۲۰۰۹ در مورد تست چابک [۱۰] به این سوال می‌پردازد، و من نقل قول می‌کنم:

تست‌کنندگان می‌توانند قبل از این‌که یک ویژگی توسعه داده شود، پیشاپیش با مشتریان کار کنند. آنها می‌توانند فراتر از نیازمندی‌های مطرح شده رفته و بفهمند که برای اینکه این ویژگی واقعاً قابل استفاده باشد، چه چیزی لازم است. معیارهایی که کاربران بر اساس آن قضاوت خواهند کرد. در نهایت، موفقیت با سودمندی نرم‌افزار برای کاربر تعریف می‌شود، نه با پایبندی آن به اسناد. پس اگر تست‌کنندگان باید چگونگی تایید انطباق آن با نیازهای کاربر را دریابند، چرا آنرا از قبل تعیین نکنند - و اجازه دهند این دانش به توسعه در جهت درست کمک کند؟ حقیقت این است که موکول کردن آن به پایان کار، هدر دادن مهارت‌های تست‌کنندگان و اعمال ناکامی است — تلاش برای تزییق کیفیت به چیزی که از قبل ساخته شده است.

لیزا کریسپین^۲ و جانیت گرگوری^۳ به تفصیل در مورد نقش تست‌گر در یک تیم چابک [۱۱] نوشته‌اند. آنها تست‌گر چابک را اینگونه تعریف می‌کنند:

... یک تست‌کننده حرفه‌ای که تغییرات را می‌پذیرد، با افراد فنی و تجاری به‌خوبی همکاری کرده و مفهوم استفاده از تست‌ها را برای مستندسازی نیازمندی‌ها و پیشبرد توسعه درک می‌کند. تست‌کنندگان چابک مهارت‌های فنی خوبی دارند، می‌دانند که چگونه با دیگران برای خودکارسازی تست‌ها همکاری کنند، و همچنین تست‌کنندگان

¹ Abby Fichner

² Lisa Crispin

³ Janet Gregory

اکتشافی با تجربه‌ای هستند. آنها تمایل به یادگیری اعمال مشتریان داشته تا بتوانند نیازهای نرم‌افزاری آنان را بهتر درک کنند.

آنچه در اینجا توضیح داده می‌شود چیزی کاملاً بیگانه با تست‌کنندگان پایان فرآیند^۱ و دنبال‌کننده طرح^۲ است که خیلی از ما با آن‌ها کار کرده‌ایم - افرادی که صرفاً ناظر بر توسعه‌دهندگان بی‌دقت هستند.

ما خیلی زود اصطلاح جدید "توسعه‌دهنده آلوده به تست" را به رسمیت شناختیم، اما نقطه مقابل تست را چه بنامیم؟ تست‌کننده آلوده به توسعه یک انتخاب شهودی به نظر می‌رسد، اما ناکافی است. این مسئله در مورد نوشتن کد نیست، پس آن عبارت چیزی که مد نظر من است را نمی‌رساند. من اصطلاح "تست‌کنندگان آلوده به ایجاد" را ترجیح می‌دهم. من می‌خواهم تست‌کنندگانی را ببینم که نه فقط به اعتبارسنجی نرم‌افزار دیگران بلکه علاقه زیادی به ایجاد نرم‌افزار جدید دارند. من می‌خواهم تست‌کننده‌هایی را ببینم که خود را در فرآیند خلاقانه، از نیازمندی‌ها تا انتشار، می‌گنجانند - آمیختن و آمیخته شدن. وقت آن است که نظر بی‌سروصدا تر و شهودی‌تر را بپذیرید. ما باید از الگوی دیرینه حمایت تست‌کنندگان از توسعه‌دهندگان دور شویم - زنانی که از مردان خود حمایت می‌کنند. همانطور که در ازدواج‌هایمان به دنبال برابری هستیم، باید در روابط نرم‌افزاری خود هم به دنبال برابری باشیم. زنان باید جایگاه شایسته خود را در فرآیند ایجاد مطالبه کنند. محیط‌های چابک (و محیط‌بانان چابک) فضا را برای وقوع آن ایجاد خواهند کرد، اما این به افراد بستگی دارد که به سمت آن فضا حرکت کنند، چه به‌عنوان توسعه‌دهندگان آلوده به تست، یا تست‌کنندگان آلوده به ایجاد، یا صرفاً به‌عنوان هنرمندان. زمان آن هم اکنون است.

۲۵ ژوئن ۲۰۰۹

^۱ end-of-process

^۲ follow-the-plan

پرداخت بدهی فنی

...جنبش چابک بر حول سطوح بالای مشارکت مشتری می‌چرخد - در اصل چیز خوبی است - اما ما دیگر زیاده‌روی کرده‌ایم. تعداد زیادی از متخصصین چابک انتقاد می‌کنند که نمی‌توانند سازمان‌ها را وادار به تمرکز بر روی شیوه‌های فنی کنند - اما چرا باید تعجب‌آور باشد وقتی که ما مدیران/مالکان محصول را تشویق می‌کنیم تا همه تصمیمات اولویت‌دار را بگیرند و سپس کارآیی را با معیار شتاب^۱ اندازه‌گیری می‌کنیم؟ [12]

این نقل قول از جیم های اسمیت^۲ تجربه‌ای را از چند سال پیش به یادم آورد، زمانی که به عنوان یک اسکرام مستر/مربی با تیمی در شهر نیویورک کار می‌کردم. آنها این گونه برتری فنی^۳ و بدهی^۴ را مدیریت کردند:

۱. وقتی که یکی از اعضای تیم با یک کد بدنوشت، نامربوط یا نامرتب (از جمله کد نوشته شده بدون تست واحد) در طول یک چرخه مواجه شد، آنرا درست نکردند - مگر اینکه نوشتن کد برای ویژگی‌ای که آنها در آن زمان روی آن کار می‌کردند لازم بود. در عوض، آنها فایل، شماره خطوط و ویژگی‌های متاثر از آنرا یادداشت

^۱ مترجم: Velocity در اسکرام یک روش بسیار ساده و در عین حال کارآمد برای اندازه‌گیری دقیق نرخ ارزش‌سازی تیم توسعه اسکرام برای کسب‌وکار به حساب می‌آید. در واقع داریم راجع به معیاری صحبت می‌کنیم که نشان‌دهنده میانگین مقدار رسیدگی به موارد موجود در بک‌لاگ محصول، در جریان یک اسپرینت است که توسط تیم توسعه پایش می‌شود. بنابراین برای محاسبه «شتاب» یا «Velocity» در تیم چابک، کافیست خیلی ساده تخمین‌های مربوط به قابلیت‌ها، داستان‌های کاربر، پیش‌نیازها یا موارد موجود در بک‌لاگ که طی یک برهه توسعه با موفقیت به پایان رسیده‌اند را با یکدیگر جمع بزنید.

^۲ Jim Highsmith

^۳ مترجم: برتری فنی (Technical Excellence) به معنی استفاده از ابزارها، روش‌ها، تکنیک‌ها، متدها و ... برتر در پروسه طراحی، تست و کدنویسی است.

^۴ مترجم: بدهی فنی (Technical Debt) مفهومی در توسعه نرم‌افزار است که نشان‌دهنده هزینه ضمنی کار اضافی ناشی از انتخاب یک راه حل آسان (محدود) در زمان حال به جای استفاده از یک رویکرد بهتر است که طولانی‌تر خواهد بود.

کرده و با یک (یا چندین) برگه یادداشت چسبیده به قسمتی از تابلوی جریان کار که به درستی "بدهی فنی" نامگذاری شده بود، اضافه کردند. سپس به انجام تعهدات خود برای اسپرینت ادامه دادند.

۲. در طول هر جلسه برنامه‌ریزی اسپرینت، زمانی که درخواستی برای یک ویژگی ارائه می‌شد، حداقل یکی از اعضای تیم (معمولاً تعداد بیشتری، که در خواندن این یادداشت‌ها فعال بودند) اکنون می‌دانستند که آیا نواحی خطری در کد برای آن ویژگی وجود دارد یا خیر. این مورد می‌توانست عنوان شده و مورد بحث قرار گیرد و برآورد بر اساس آن افزایش می‌یافت. تیم (با موافقت مدیریت) یک خط مشی داشت که هرگز بدهی بیشتری اضافه نکند. کدنویسی در حوالی مشکلات موجود، موجب افزایش بدهی و در نتیجه افزایش بهره آن بدهی شده که در نهایت منجر به ورشکستگی فنی می‌شود.

۳. اگر مالک محصول همچنان آن ویژگی را درخواست می‌کرد، تیم تمام یادداشت‌های چسبیده بدهی فنی را به‌عنوان وظایف آن استوری اضافه کرده و کد را قبل یا در طول ایجاد آن ویژگی تعمیر می‌کرد. نیازی به گفتن نیست که ویژگی‌های کاملاً جدید مطابق با استانداردهای برتری که خود تیم تعیین کرده بودند کدنویسی شدند. این فرآیند ساده باعث شد کیفیت کد برای همه کاملاً قابل مشاهده باشد. حتی بدون دانش فنی، شمارش ساده‌ای از برگه یادداشت‌های چسبیده داستانی را بیان می‌کرد و همه می‌خواستند این تعداد کاهش یابد. آن به توسعه‌دهندگان این امکان را می‌داد تا دلایلی و مدارکی را برای هر کدام از برآوردهای بالاتر از حد انتظار ارائه دهند؛ و شاید مهم‌تر از همه، یک گفتگوی باز و ارزش‌محور بین توسعه‌دهندگان و کسب‌وکار ایجاد کرد.

من از آن زمان به بعد این روش کار را به تیم‌های زیادی معرفی کردم، اما هیچ تیم دیگری (که من می‌شناسم) این روش را بکار نبسته است. آسان نیست، اما می‌توانم بگویم که برای ایجاد گفتگوی سالم و اجتناب از تله‌هایی که جیم‌های اسمیت در مقاله‌اش به آن اشاره می‌کند، ضروری است که این یا سازوکار مشابهی را بکار گیریم. مشکل، استفاده از شتاب به‌عنوان یک معیار اندازه‌گیری نیست (که در صورت بکارگیری مناسب می‌تواند مفید باشد)،

و همچنین وا داشتن کسب و کار به گرفتن تصمیمات اولویت دار نیست (آنها باید این کار را بکنند!) مشکل - مثل همیشه - عدم وجود گفتگوی مشارکتی واقعی است، که بدون آن، این احتمال می رود که مردم بی اطلاع شده، مفروضاتی را ایجاد کرده و انتظارات غیر واقعی داشته باشند.

۱۲ فوریه ۲۰۱۲

کاوشگر چابک

در حین مشاوره در ایندیاناپولیس^۱، با یک توسعه‌دهنده گفت‌وگو می‌کردم که با این پرسش شروع کرد: "در مورد انرژی هسته‌ای چه می‌دانی؟" او این‌گونه بحث را باز کرد که به من بگوید در یک نیروگاه هسته‌ای کار کرده است، و سپس به من گفت که همه کارکنان نیروگاه به‌طور مستمر روی رویه‌های ایمنی آموزش می‌بینند، حتی اگر از کارکنان مجرب نیروگاه باشند. او گفت که به‌روز نگه داشتن مردم با تفکر فعلی و یادآوری مکرر روش درست، به اطمینان از مقابله با بحران کمک می‌کند. او پرسید که چرا آموزش‌های چابک عموماً یک کار تک‌مرحله‌ای است. مشاهدات خود او از شرکت‌های مختلف که تلاش می‌کردند یک تحول چابک داشته باشند این بود که افراد پس از یک دوره آموزشی، مملو از دانش و اشتیاق تازه به‌دست آمده، کار خود را به‌خوبی شروع می‌کردند، اما وقتی مردم به رفتارهای قدیمی خود بازمی‌گشتند این نیرو نیز به‌سرعت از بین می‌رفت. او گفت: "شرکت‌های نرم‌افزاری نیز فرو می‌پاشند."

این باعث شد که من به راه‌حلهایی که شرکت‌ها برای معرفی و مدیریت اسکرام اتخاذ می‌کنند، فکر کنم. آنها معمولاً مشاوران و/یا مربیان کوتاه مدت را بکار می‌گیرند. آنهایی که متعهدترند اسکرام مسترها را بکار می‌گیرند و معمولاً به‌دنبال افرادی هستند که از یکی از نهادهای تصدیق‌کننده روزافزون، گواهی داشته باشند، گویی که این تضمینی برای شایستگی است. هر دو رویکرد تنها به بخش کوچکی از مسئله پرداخته و سطحی‌نگر هستند.

من مرتباً نگران این هستم که خود اصطلاح "اسکرام مستر" جنبش چابک را عقب‌نگه داشته، و اینکه این نقش، خودش مانعی برای خودسازماندهی باشد. در حالی که نفس کار درست است اما نقشی که در عمل ایفا می‌شود اغلب به یک گردآورنده معیارها و مجری فرآیند، یا در بدترین حالت، به یک پلیس اسکرام یا حتی یک "مدیر پروژه چابک" تبدیل می‌شود. وقتی این اتفاق می‌افتد، مسئولیت از اعضای تیم برداشته شده و غیرفعال می‌شوند، و تابع فرآیندی می‌شوند که حس می‌کنند با زور به آنها تحمیل شده است.

¹ Indianapolis

در دو سال گذشته، دریافتم که وقتی اسکرام را آموزش می‌دهم، کمتر و کمتر در مورد نقش اسکرام مستر صحبت می‌کنم. من اسکرام را به عنوان یک رابطه بین مالک محصول و تیم در نظر گرفته و این رابطه را از منظر فرهنگ تیمی، حوزه تمرکز، همسویی و همکاری مورد کاوش قرار می‌دهم. این وعده اسکرام است: تیم‌های متعهد و مشتریان خوشحال. اما این رویکرد مشکل فروپاشی را حل نمی‌کند - به سازمان کمک نمی‌کند تا به سمت یک مدل پایدار بهبود مستمر حول اصول اساسی و چارچوب اسکرام حرکت کند.

راه حل، بکارگیری اسکرام مسترها نیست. آنها همیشه در سطح پایین سلسله مراتب بوده و غالباً به یک دفتر مدیریت پروژه یا مدیر توسعه پاسخگو هستند. آنها استقلال کمی داشته و دائماً گرفتار وضعیت موجود می‌شوند.

من معتقد نیستم که مربیگری چابک¹ هم راه حل باشد. مربیگری می‌تواند به افراد و تیم‌ها کمک کند تا خودشکوفایی کنند. اما همانند ترابی، زمانی فرا می‌رسد که مربی باید بکار دیگری بپردازد، یا خطر بحث بی نتیجه با مربی یا دور باطل و ایجاد یک رابطه ناسالم و وابستگی متقابل را دارد. آنچه ما واقعاً به آن نیاز داریم این است که چابک را به درون دی‌ان‌ای² یک سازمان وارد کنیم. ما می‌دانیم که می‌توانیم دی‌ان‌ای فعلی جاندار را با وارد کردن یک ویروس تغییر دهیم، ویروسی که به اندازه کافی قوی است تا با پادتن‌های جاندار میزبان مبارزه کرده و رشد کند. اگر می‌خواهیم فرهنگ سازمانی را تغییر دهیم، باید ویروسی را در آن سازمان وارد کنیم.

من می‌خواهم پست جدیدی را برای سازمان‌ها پیشنهاد کنم - یک عامل ویروسی: کاوشگر چابک. واضح است که این نقش چیزی شبیه یک "قهرمان چابک" نیست، که معمولاً مدیرعامل یا معاون توسعه است، کسی که می‌گوید: "برویم سراغ چابک!" اما کسی است که لزوماً تحول سازمانی مورد نیاز را دریافت نکرده و نه زمان لازم برای تعهد به تغییر واقعی را دارد.

¹ agile coaching

² DNA

کاوشگر چابک، عامل تغییر ما، کسی است که به دنبال دانش است و به سرزمینی ناشناخته سفر می‌کند. او یک رویاپرداز و یک ماجراجوی بی‌باک است که بواسطه عملکرد، دیگران را به سفر در کنارش ترغیب می‌کند. کاوشگر چابک یک سمت تمام‌وقت بوده و در حالت ایده‌آل نباید به کسی گزارش پس دهد، اما اگر گزارش‌دهی ضروری است، در یک نقش مستقل و بدون اندازه‌گیری عملکرد به مدیرعامل گزارش می‌دهد. حضور این شخص در آنجا برای مربیگری تیم‌ها یا کمک به افراد برای بهتر شدن در اسکرام نیست. او آنجاست تا گوش دهد، فکر کند، الهام بخشد، مقابله کند، برانگیزد، به چالش بکشد، و چشم‌های سازمانی جمعی را به روی احتمالات جدید بگشاید، و بذر راه‌های جدید بودن را بکارد.

یک کاوشگر چابک خوب درگیر جامعه چابک گسترده‌تر شده، در رویدادها شرکت خواهد کرد، به انجمن‌های گفتگوی آنلاین خواهد پیوست، به تفصیل مطالعه خواهد کرد، ایده‌های جدید را یاد خواهد گرفت، دیالوگ‌هایی را در گفتگو با سازمان‌ها و افراد دیگر ایجاد خواهد کرد، گفتگوها و کارگاه‌های داخلی برپا خواهد کرد، ایده‌هایی را در زمینه بهبود تجربی تولید خواهد کرد و - شاید مهم‌تر از همه - دیگران را به انجام همین کار تشویق خواهد کرد.

کاوشگر چابک واحدهای کوچک سازمانی و سلسله مراتب را بمانند آثار خیره‌کننده هنر تجسمی بهم تنیده و حسی از هیبت و شگفتی را ایجاد می‌کند. در چنین محیطی، خودسازماندهی شکوفا خواهد شد، مربیگری متناظر^۱ به‌عنوان جایگزینی برای نیروهای کمکی گران‌قیمت و سرمایه‌گذاری نشده ظاهر می‌شود، تعامل عمیق‌تر می‌شود، شوق افزایش می‌یابد - و یک روز الهام‌بخش از فروپاشی جلوگیری خواهد شد.

۱۹ آوریل ۲۰۱۲

^۱ مترجم: کوچینگ متناظر یا همسطح (Peer Coaching) یک فرایند یادگیری است که در آن دو یا چند نفر با هم مهارت‌های خود را توسعه دهند، ایده‌های جدید را به اشتراک بگذارند یا چالش‌های مشترک را با کمک یکدیگر حل کنند.

احساسات گرایی صمیمانه، سرسختی جدید است

غالباً من را در رویکرد خودم به آموزش چابک با عنوان آدم "احساساتی"^۱ توصیف می‌کنند. این اصطلاح، قریب به اتفاق مواقع به عنوان یک بی‌احترامی تلقی می‌شود، و با اینکه این مسئله برایم خیلی باور پذیر نیست اما خواه ناخواه ترس و نادانی پشت چنین اصطلاحی غمگینم می‌کند. من احساس می‌کنم بسیاری از مردم زمانی این اصطلاح را به زبان می‌آورند که درک واقعی از توصیف راه‌های تعاملات انسانی ندارند - و به نظر می‌رسد که این موضوع علی‌الخصوص در دنیای نرم‌افزار صادق باشد. این روشی برای بی‌اهمیت جلوه دادن شکلی از تعامل است که از نظر بسیاری از مهندسان نرم‌افزار و افراد مرتبط با آن بسیار دشوار است. نادیده گرفتن چنین تعاملی به عنوان "احساساتی" یا "نرم"^۲ یک راهی برای اجتناب از آن است. کاملاً روشن است که این فقط یک شانه خالی کردن است.

صنعت ما این فکر را در سر می‌پروراند که امر و نهی کردن مردم، برنامه‌ریزی کردن، مدیریت ریزبینانه، تهدید افراد به تنزل رتبه و انفصال و به‌طور کلی خشن بودن یک رویکرد سرسختانه مدیریتی است، در حالی که رویکرد گوش دادن، اعتماد کردن، ترویج گفت‌وگوی سالم، ارتقا خودسازمان‌دهی و حل تعارضات، ملایم تلقی می‌شود. چقدر وارونه! مسلماً برعکس است.

مدیریت فرمان و کنترل، مدیریت مبتنی بر ترس است. این رویکرد کاملاً توخالی بوده و جسورانه نیست. هیچ چیز "سخت"^۳ در مورد آن وجود ندارد؛ در واقع ناکارآمدی ناشی از آن نشان می‌دهد که کاملاً سست و متأسفانه ناتوان است.

همکار معلم و نوازنده من، مت اسمیت^۴، در مورد تمرینات بداهه نوازی خود می‌گوید: "هیچ چیز نرمی در اینجا وجود ندارد؛ این یک چیز سخت است - این به شجاعت واقعی نیاز دارد." کار کردن موفقیت‌آمیز با مردم بسیار چالش برانگیز و سخت است. این احساساتی

¹ touchy-feely

² soft

³ hard

⁴ Matt Smith

بودن نیست بلکه احساسات‌گرایی صمیمانه است. مهارت‌های نرم^۱ نیست بلکه سرسختی است.

طرز فکر اسکرام از ما می‌خواهد که هر فرضی را که تا به حال در مورد نحوه انجام کار خود داشته‌ایم به چالش بکشیم. اگر دیدید که وقتی شرایط نامساعد است، از اصطلاح "احساساتی" استفاده می‌کنید، یا ایجاد روابط انسانی را نرم توصیف می‌کنید، لطفاً لحظه‌ای درنگ کرده و در مورد انگیزه‌های خود تأمل کنید. آیا چیزی را پنهان می‌کنید؟ آیا خجالت می‌کشید؟ آیا می‌ترسید؟ صادق باشید. به احتمال زیاد این همان چیزی است که اتفاق می‌افتد. گزاره خود را بازتعریف کرده و قدر این‌را بدانید که چگونه روابط شخصی گرم و مهربانانه - حتی عاشقانه - زیربنای همه کارهای تیمی موفق و در نتیجه ایجاد محصول موفق است. بدانید که ایجاد چنین روابطی به شجاعت بسیار زیادی نیاز دارد.

با احساسات‌گرایی صمیمانه خود در ارتباط باش - سرسخت باش!

۱۴ ژوئن ۲۰۰۹

^۱ مترجم: مهارت‌های نرم (soft-skills) مجموعه مهارت‌هایی است که در تمامی حرفه‌ها قابل پیاده سازی و کاربردی است. این مهارت‌ها، ترکیبی از مهارت‌های تفکر انتقادی، حل مسئله، صحبت در جمع، نگارش حرفه‌ای، کار گروهی، سواد رسانه، رهبری، نگرش حرفه‌ای، وجدان کاری، مدیریت شغلی، و مطالعات فرهنگی است. مهارت‌های نرم، دقیقاً متضاد مهارت‌های سخت است که مختص هر حرفه و شغل است.

اسکرام مردم

برای سال‌های متعددی که اسکرام را تدریس و ترویج می‌کنم، این ایده که اسکرام یک روش‌شناسی^۱ یا فرآیند است را رد کرده و مفهوم اسکرام را به‌عنوان چارچوبی برای کشف ناکارآمدی سازمانی، همگانی کرده‌ام و همچنین مقتدر ساختن افراد به‌سمت شیوه‌ای جدید از تفکر درباره کار: اسکرام به‌عنوان نیرویی برای تغییر. در همین اواخر (و گویا همزمان با ظهور کانبان) شنیده‌ام که صحبت‌های فزاینده‌ای در مورد قلمداد کردن کانبان و اسکرام به‌عنوان ابزار می‌شود، به‌عنوان مثال: کانبان در مقابل اسکرام. [۱۳] این مسئله خاطر من را مشوش می‌کند.

من در مخالفت در برابر ابزارها حرفی برای گفتن ندارم. وقتی کارگاه‌های آموزشی را برگزار می‌کنم، یا در داخل سازمان‌ها به‌عنوان مشاور اسکرام کار می‌کنم، اغلب هنر تخمین نسبی را به مردم آموزش می‌دهم، و در این فرآیند ممکن است پوکر برنامه‌ریزی^۲، یک بازی کارتی برای تخمین تیمی را که توسط مایک کوهن^۳ طراحی شده است، معرفی کنم. پوکر برنامه‌ریزی یک ابزار است. الگوی استوری^۴ "به‌عنوان یک... من می‌خواهم.../به‌طوری که..." که توسط کوهن نیز طراحی شده است، ابزار دیگری است. [۱۴] همچنین، یک چوب صحبت^۵ در یک جلسه استندآپ، یک خط سیر زمانی^۶ در یک گزارش بازنگری، و

^۱ methodology

^۲ مترجم: پوکر برنامه‌ریزی (Planning Poker™) یا اسکرام پوکر یکی از تکنیک‌های تخمین زدن حجم کارها در تیم‌های توسعه نرم‌افزار است. در این روش هر کدام از اعضای تیم توسعه یک دست کارت عدد گذاری شده دارند که هر بار جهت تخمین وظیفه اعلام شده، به جای اعلام عدد تخمینی خود، با قرار دادن یک کارت عدد به پشت، تخمین خود از مدت زمان انجام یک کار را اعلام می‌کنند. پس از اینکه همه اعضای گروه کارت‌های خود را روی میز قرار دادند، همگی کارت‌ها را به رو برمی‌گردانند و هر کسی اجازه دارد تا راجع به عدد پیشنهادی خود صحبت کند.

^۳ Mike Cohn

^۴ story template

^۵ مترجم: چوب صحبت (Talking Stick) ابزاری برای دموکراسی بومی است که توسط تعدادی از جوامع بومی استفاده می‌شود. چوب صحبت ممکن است در میان اعضای یک گروه بچرخد تا افراد در نوبت خود صحبت کنند.

^۶ timeline

تکنیک‌های مختلف دیگری که برای انجام مؤثر کار خود به کار می‌بریم، می‌توانند به عنوان ابزارهای داد و ستد در نظر گرفته شوند. اما اسکرام خودش یک ابزار نیست. اسکرام روشی است برای تفکر در مورد اینکه چگونه کار خود را انجام می‌دهیم، اسکرام یک ذهنیت، یک سیر، یک پویا در خود و محیط است. تقلیل آن به "ابزار" به معنای از دست دادن کامل جادوی آن و بازگرداندن ما به دنیایی از بهترین رویه‌ها و فرآیند تکرار پذیر است. نه، این یک جهش بزرگ نیست. این‌را در خاطر داشته باشید.

برای من ناراحت کننده است وقتی که می‌بینم بسیاری از چابک‌کاران از اسکرام به عنوان "فقط یک ابزار دیگر" و به نوعی قابل تعویض با کانبان یا حتی XP یاد می‌کنند. شاید کانبان یک ابزار باشد، ابزاری که برای کارایی فرآیند¹ استفاده می‌شود - در اصل اندازه‌گیری جریان ارزش و بهبود. دیوید اندرسون²، بزرگترین طرفدار آن در دنیای چابک، از آن به عنوان یک فرآیند یاد می‌کند، اما من می‌توانم آن‌را به هر دو صورت ببینم. XP هم مانند اسکرام قابلیت گسترش تغییرات خالصانه را دارد، زیرا مجموعه‌ای از ارزش‌ها را برای درآمیختن در زندگی کاری ما ارائه می‌کند، اما به دلیل تمرکز برنامه‌نویسی موکد آن، اغلب به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها و ابزارهای مهندسی شناخته می‌شود (برنامه‌نویسی دونفره³، توسعه آزمون محور⁴، ادغام مداوم⁵ و غیره). به ندرت به روش جامعی که طراحی شده است استفاده می‌شود. شاید درست مانند اسکرام، پذیرش واقعی از XP فراتر از قلمرو آسایش نسبی فرد باشد.

¹ process efficiency

² David Anderson

³ مترجم: برنامه‌نویسی دونفره (Pair programming) روشی برای برنامه‌نویسی در متد برنامه‌سازی مفرط در دوره و زمان توسعه نرم‌افزاری چابک است. در این روش دو برنامه‌نویس در کنار هم و روی یک ایستگاه کاری کار می‌کنند.

⁴ مترجم: توسعه آزمون‌محور (Test-driven development) یک فرایند توسعه نرم‌افزاری است که بر پایه تکرار یک سری دوره‌های خیلی کوتاه توسعه قرار دارد: ابتدا برنامه‌نویس یک مورد آزمایشی (در ابتدا دارای شکست) برای بهبود مطلوب یا ایجاد قابلیت جدید می‌نویسد، سپس کمترین مقدار تغییرات کدی را که باعث قبول شدن آزمایش می‌شود می‌نویسد، سپس کد جدید را با استانداردهای قابل قبول سازماندهی مجدد می‌کند.

⁵ مترجم: یکپارچه‌سازی مداوم یا ادغام مداوم (Continuous Integration، اختصار: CI) در برنامه‌نویسی به مجموعه‌ای از روش‌ها می‌گویند که باعث حفظ انسجام کد می‌شود و از به هم ریختگی کد جلوگیری می‌کند. این

جهت دیگری که می‌بینم اسکرام به سمت آن می‌رود، تبدیل شدن به یک "بهترین رویه" است. وقتی می‌بینم جف ساترلند^۱ تلاش می‌کند تا اسکرام را با CMMi [15] همسو کند، بهم می‌ریزم. من با این کار (هنوز) مخالف نیستم، و امیدوارم راجع به مسیری که جف و دیگران به سمت آن می‌روند بیشتر بیاموزم، اما بیمناک هستم. من احساس می‌کنم که این حرکتی است به سوی بهره‌وری بیش از حد، سودهای کلان و کارآمدی فوق‌العاده و نتیجه آن دوری از لذت کار است. من به ارزش تجاری و سود ناشی از احساس عشق و رضایت نسبت به کاری که انجام می‌دهیم اعتقادی راسخ دارم، از مراقبت و اشتیاق، نه از طرح ساده و پربازده و ساخت بیش از حد یا فوق‌العاده. من می‌خواهم اسکرام مردم را ببینم، نه اسکرام معاون، یا اسکرام مدیرعامل، یا اسکرام مشاور. من معتقدم که فقط اسکرام مردم پایدار و واقعی است.

اسکرام مردم اسکرامی است که توسط مردم و برای مردم ایجاد شده است، نه اسکرامی که توسط یک کتاب یا یک دوره آموزشی یا یک مشاور تعیین شده باشد. اسکرام مردم به طور طبیعی از طریق آموزش، تمرین، شکست و بازاندیشی رشد می‌کند. من از پیام‌های گوناگونی که متخصصان مختلف اسکرام ارسال می‌کنند و همچنین همه مخالفت‌ها و مباحث موجود در فهرست نامه‌ها و وبلاگ‌ها استقبال می‌کنم. صنعت کار دانش‌محور یک تنگنا و یک آشفتگی پیچیده است و تیم‌هایی که با همکاری و هماهنگی هم کار می‌کنند، باید راه خود را از این میان بیابند - مردم به مردم کمک می‌کنند. مدتی طول خواهد کشید و شاید سفری بی پایان باشد. اما این سفر ماست - ماجراجویی ما.

اسکرام چارچوبی برای تغییر سازمانی و آزادی شخصی است. اسکرام روش‌شناسی یا یک فرآیند نیست و بسیار فراتر از یک ابزار است. اسکرام به ما این جرات را می‌دهد که درباره جهان به روشی کاملاً جدید و متفاوت فکر کنیم. ما باید یاد بگیریم که مانندنمایی را

روش‌ها مبتنی بر ساختن مداوم پروژه پس از هر تغییر در کد توسط برنامه‌نویسان و اجرای تست کیس‌های برنامه است.

¹ Jeff Sutherland

متوقف کرده و شروع کنیم به طراحی با رنگ‌های جیغ و الگوهای دیوانه‌وار بر روی کاغذهای خالی. آنوقت شاید بتوانیم به آن برسیم.

۶ دسامبر ۲۰۰۹

فرآیند



مسیر ناهموار

فرآیند در واقع "روشی است که ما کارها را طبق آن انجام می‌دهیم". یک فرآیند چابک همواره در حال پدیدار شدن است. هرگز از پیش نگاشته نمی‌شود. چابک درباره رهایی است - رها کردن و اعتماد کردن. درباره کنار نهادن حرف‌های بی‌منطق و باطل و ایجاد فضایی برای مردم به‌منظور فکر کردن برای خویشتن، ایجاد ریتم‌های جدید، شکل‌های جدید همکاری، مواجهه و کاوش به‌جای تبعیت و اجرا کردن است. یک اصل کلیدی در هر روش چابک یادگیری است که اغلب به‌صورت بررسی¹ / تطبیق² تدوین می‌شود. اگر هر چقدر هم ناشیانه، شروع به انجام کاری نکنیم، چیزی برای بررسی نخواهیم داشت. بنابراین یک فرآیند چابک نیاز به اقدام دارد - و اقلب اوقات ملزم به شکست است.

¹ inspect

² adapt

اسکرام: جایگاه آن در جهان

اسکرام یک چارچوب نوظهور و موفقیت زودگذر برای توسعه نرم افزار نیست. کل جنبش چابک بخش بسیار کوچکی از یک جنبش بزرگتر در دنیای تجارت و شاید در حالت کلی، دنیای سازمان ها است. ما در سرآغاز یک تغییر نگرش^۱ واقعی کوهنایی^۲ [۱۶] هستیم که از شیوه تفکر ماشینی فاصله گرفته و به سمت یک تفکر انسانی و زنده می رود. نظریه زیربنایی این نگرش به عنوان علم پیچیدگی^۳ و به طور مشخص مطالعه سیستم های انطباقی پیچیده^۴ (CAS) شناخته می شود [۱۷]. کتابی که در مبحث تغییر تفکر و رفتار در دنیای کسب و کار بسیار عالی عمل می کند - کتابی که من به مدیران ارشد و عاملین تغییر در سازمان هایی که با آنها کار می کنم توصیه می کنم - گشت و گذار در لبه آشوب^۵ [۱۸] نوشته ریچارد پاسکال^۶، مارک میلمن^۷ و لیندا جیوجا^۸ است. نویسندگان توصیه هایی به رهبران کسب و کار ارائه می کنند که چگونه شرکت های خود را به "سیستم های زنده چابک و انطباق پذیر" تبدیل کنند که در یک محیطی که به سرعت در حال تکامل است به حیات و پایداری طولانی مدت دست یابند. این کتاب مملو از نمونه های واقعی از نهادهای تجاری بزرگ (مانند شل و سیرز^۹) است که از رفتارهای پیچیده و انطباقی برای کسب سود و شادی کارکنان استفاده کرده اند.

یکی از سازمان هایی که مختص ترویج این ایده ها است، موسسه پلکسوس^{۱۰} [۱۹] است، که بهترین شرح را که من تاکنون خوانده ام در مورد اینکه سیستم های انطباقی پیچیده چیستند و بر چه چیزی دلالت دارند، ارائه می دهد:

^۱ paradigm shift

^۲ Kuhnian

^۳ complexity science

^۴ complex adaptive systems

^۵ Surfing the Edge of Chaos

^۶ Richard Pascale

^۷ Mark Milleman

^۸ Linda Gioja

^۹ Shell and Sears

^{۱۰} Plexus- به معنی پیچیدگی

علم پیچیدگی چیست؟ به طور مختصر، این جدیدترین تلاش علم برای توضیح چگونگی پیدایش نظم و بداعت در جهان است. (به این ترتیب، جانشین عقلانی نظریه سیستم‌ها و نظریه آشوب است.) دیدگاه سنتی نسبت به جهان طبیعی از بخش‌های ماشین‌واری¹ تشکیل شده بود که با جدا کردن قطعات آنها و بررسی اجزا می‌توانستید آنها را درک کنید.

با این رویکرد چیزهای زیادی در مورد طبیعت آموخته شده است. اما اکثریت قریب به اتفاق طبیعت قابل درک به این روش نیست، زیرا بیشتر طبیعت از آنچه دانشمندان پیچیدگی آن را سیستم‌های انطباقی غیرخطی و پیچیده می‌نامند، تشکیل شده است. چنین سیستم‌هایی توسط تعدادی عامل ناهمگون و مستقل ایجاد می‌شوند که دائماً در حال تغییر و تعامل با یکدیگر هستند. در سیستم‌های انطباقی پیچیده، مطالعه اجزا مطمئناً درک ناقصی از کل ایجاد می‌کند. نمونه‌هایی از این سیستم‌ها شامل کلونی مورچه‌ها، زیست‌بوم‌ها² و سازمان‌های انسانی است.

شایان ذکر است که در اینجا بین پیچیده³ و دشوار⁴ تفاوت وجود دارد. موتور احتراق داخلی یک سیستم دشوار و دارای اجزای مختلف است اما پیچیده نیست، زیرا دانستن اینکه قطعات چیستند و چگونه کار می‌کنند به شما امکان می‌دهد بفهمید که سیستم در کل چه کاری می‌کند.

نشریات آنلاین این مؤسسه در ادامه خاطرنشان می‌کند که "چنین ادراکاتی به ما روش‌های جدید و قدرتمندی برای تفکر و عمل در مورد موضوعاتی می‌دهد که دغدغه‌های انسانی را در بر می‌گیرد، از حوزه‌های به ظاهر متفاوتی مانند حفاظت از محیط زیست گرفته تا آموزش دوران کودکی و رهبری اجرایی."

¹ machine-like

² ecosystems

³ complex

⁴ complicated

افراد آینده‌نگر در موسسه پلکسوس ممکن است از جنبش چابک آگاه باشند - مطمئناً چارچوب مرجع آنها به اندازه کافی گسترده به نظر می‌رسد که احتمالاً آگاه هستند، اما به عنوان دانشمندان سیستم، آنها به کل سیستم‌ها می‌پردازند و نه چیز محدودی به اندازه سازمان‌های سودآور. توصیف آن‌ها از آنچه "ویژگی تعیین‌کننده سیستم‌های انطباقی پیچیده" می‌نامند، با درک چابک‌کار فرهیخته از هنرورزی^۱ خود بسیار هماهنگ است:

... نظم‌ی که از طریق تعامل اجزا در سیستم‌های پیچیده پدیدار می‌شود، "بیشتر - و متفاوت - از مجموع اجزا است"، اگر بخواهیم از این عبارت آشنا بهره ببریم. از این رو سیستم‌های پیچیده دارای درجه بالایی از غیرقابل پیش‌بینی بودن هستند. اما بیشتر از آن، نظم جمعی برآینده به تبع آن بر رفتار یا تعاملات اجزا تأثیر می‌گذارد. چرخه بازخورد در هر سطحی وجود دارد. چنین سیستم‌هایی دائماً در حال تطبیق و تکامل هستند... نظم کل سیستم از کنترل توزیع شده سرچشمه می‌گیرد، یعنی از تعاملات بین افراد، نه از کنترل مرکزی. در سازمان‌ها، یکی از راه‌های اندیشیدن به این پدیده که خودسازمان‌دهی^۲ نامیده می‌شود، یادآوری اتفاقاتی است که در مواقع بحران رخ می‌دهد. افراد در جایی که نیاز می‌بینند وظایفی را بر عهده می‌گیرند، اغلب قوانین عادی کار را زیر پا می‌گذارند، غالباً کارهایی می‌کنند که در حالت عادی انجام نمی‌دهند. مردم به دستاوردهای شگرفی می‌رسند که غالباً آن‌ها را در زمره بهترین تجربیات زندگی کاری خود قرار می‌دهند. رهبران اغلب به سختی می‌توانند از یک معیار کنترل دست بکشند، زیرا بخشی از هویت آن‌ها به عنوان رهبر است. اما آنهایی که این کار را می‌کنند متوجه می‌شوند افرادشان از استعداد نهفته‌شان بهره برده و بسیار بیشتر از آن چیزی که خودشان یا هرکسی تصور می‌کرد کار می‌کنند. این قدرت دیدگاه پیچیدگی در سازمان‌ها است. این دیدگاه نمی‌گوید که رهبران به سادگی باید عقب بنشینند، کنترل را کنار بگذارند و منتظر معجزات غیرقابل پیش‌بینی باشند. بلکه حاکی از آن است که رهبران باید به ایجاد

¹ craft

² self-organization

شرایطی کمک کنند که استعداد‌های پراکنده در بین افراد خود را بروز دهد. این یک مدل از رهبری پرورش دهنده است تا کنترل کننده.

هدف من در اینجا (عمدتاً با وام گرفتن از لغات) این است که نشان دهم چابک یک روش طبیعی در حال تکامل برای تفکر و رفتار است. یک پایه نظری و علمی محکم دارد و پیش‌تاز در تفکر سیستمی فعلی است. به این ترتیب، چابک باید به شکل جدی در هر شرکت نرم‌افزاری که امیدوار است در تجارت باقی بماند و در دنیایی که سریع‌تر از همیشه در حال تغییر است، رقابت کند، بکار گرفته شود. سازوکارهای تعامل توانایی بقا نخواهد داشت؛ سازمان‌های سرکوب‌گر، سلسله‌مراتبی و فرمان‌محور سازمان‌های بزرگ، قدیمی و کند دنیای تجارت هستند که چوب لای چرخ نوآوری می‌گذارند. ما امروزه برای پیشرفت کردن به یک رویکرد سبک و غیرمداخله‌گر در مدیریت نیاز داریم. ما باید تسلیم آشوب شده و تغییرات را به نفع خود به خدمت بگیریم. ما باید خلاقیت ذاتی ذهن انسان را برای اعتماد و آزادی مردم در فضای حل مسئله بپذیریم و باید سیستم‌هایی ایجاد کنیم و محیط‌هایی را پرورش دهیم که افراد بتوانند در آن به درجه عالی برسند.

همه اینها نیازمند یک تغییر نگرش شخصی است. ما نمی‌توانیم این شیوه جدید کار را به زور با طرز تفکر قدیمی خود تطبیق دهیم. چیزی دگرگون خواهد شد. از آنجایی که من بسیاری از سخنان موسسه پلکسوس را در این مقاله استفاده کرده‌ام، به نظر شایسته است که حرف آخر را از آنها بزنم:

یکی از ویژگی‌های بی‌چون‌وچرای سیستم‌های انطباقی پیچیده که به سازمان‌ها مربوط می‌شود بدین شرح است: هنگامی که تعاملات بین عامل‌ها افزایش می‌یابد، سازگاری و خلاقیت سیستم نیز افزایش خواهد یافت.

در سازمان‌های انسانی، این به این معناست که عامل‌ها مردم هستند و تعاملات روابطی هستند که توسط مکالمات ایجاد می‌شوند. افزایش توانایی افراد برای تعامل و توسعه، سازگاری سازمان را افزایش می‌دهد. دانشمندان پیچیدگی همچنین مشاهده کرده‌اند که تنوع عامل‌ها در سیستم باعث افزایش بیشتر این سازگاری و خلاقیت می‌شود. در سازمان‌ها، این به معنای دعوت از تنوع در تجربیات و دیدگاه‌ها است. [20]

چه زمانی اسکرام، اسکرام نیست؟

در آموزش اسکرام و کار با سازمان‌ها در مقام مشاور/مربی، بیش از پیش دریافتم که برخی از روش‌هایی که در دو کتاب اصلی اسکرام، توسعه نرم‌افزار چابک با اسکرام^۱ نوشته کن شوابر^۲ و مایک بیدل^۳، مدیریت پروژه چابک با اسکرام^۴ نوشته شوابر به تنهایی [۲۱] [۲۲]، بیان شده است منسوخ و بی‌فایده هستند. من آنچه را که می‌دانم کارساز بوده و مناسب است آموزش می‌دهم. این در هر زمینه و موقعیتی کمی متفاوت است، اما من روش‌های خاصی را موثر یافته‌ام که همه آنها با روش‌های اسکرام استاندارد متفاوت هستند. برخی از آنها به‌طور اساسی متفاوت انگاشته می‌شوند که منجر به این پرسش دشوار می‌شود، عنوان این مقاله: چه زمانی اسکرام، اسکرام نیست؟ [۲۳]

۱. مالکان محصول بخشی از تیم هستند

وجود یک جدایی قاطع بین مالک محصول^۵ (PO) و تیم بی‌فایده است؛ باعث ایجاد شکاف و تشدید فرهنگ "آنها و ما" می‌شود. من مدت‌ها پیش اصطلاح فنی ناخوشایند "خوک‌ها و مرغ‌ها"^۶ را کنار گذاشتم و اکنون تیم‌ها را تشویق می‌کنم که نماینده محصول (نه مالک) را در جلسات روزانه و بازنگری و همچنین جلسات برنامه‌ریزی و بررسی بگنجانند. انجام موفقیت آمیز این امر مستلزم یک طرز فکر متفاوت از همه افراد دست‌اندرکار است، بنابراین سبک آموزش و پذیرش باید متناسب با آن تغییر کند. این چیز بی‌اهمیتی نیست.

^۱ Agile Software Development with Scrum

^۲ Ken Schwaber

^۳ Mike Beedle

^۴ Agile Project Management with Scrum

^۵ Product Owner

^۶ مترجم: اسکرام از تمثیل "خوک" و "مرغ" استفاده می‌کند تا افراد شرکت‌کننده در اسکرام را به دو دسته تقسیم کند: دسته اول افرادی هستند که باید مشارکت و حضوری فعال داشته باشند (افراد اصلی-خوک‌ها) و دسته دوم افرادی که فقط می‌توانند شنونده باشند (افراد فرعی-مرغ‌ها). تیم اسکرام خوک و بقیه مرغ هستند. یک مرغ نمی‌تواند به خوک‌ها بگوید که چگونه کار خود را انجام دهند. این داستان همیشه تاثیر مطلوبی نداشته باعث ایجاد اختلاف بین تیم اسکرام و عوامل بیرون از تیم مانند مشتری یا مدیران شده است.

۲. اسپرینت‌های یک یا دو هفته‌ای

سی روز برای یک اسپرینت^۱ ممکن است دوازده سال پیش که اسکرام ساخته شد مناسب بوده باشد. امروزه خیلی طولانی است. همچنین (طبق تجربه من) تیم‌ها قادر به برنامه‌ریزی موثر یک اسپرینت سی روزه نیستند. طاقت فرسا است. در اکثر تیم‌هایی که آن‌را آزمودم، در قسمت اول اسپرینت بر آن متمرکز بودند، اما گذاشتند که قسمت دوم مبهم و ناشفاف بماند. آن‌ها با جلسه هشت ساعته خسته می‌شوند و بازه زمانی را برای برنامه‌ریزی موثر بسیار طولانی می‌دانند. یک بازه زمانی سی روزه همچنین به این معنی است که درخواست تغییر مشتری ممکن است تا ۶۰ روز طول بکشد تا انجام شود؛ که خیلی طولانی است.

۳. وظایف بر حسب ساعت اندازه‌گیری نمی‌شوند

پافشاری بر تقسیم‌بندی‌های ساعتی و ملزم کردن هر یک از اعضای تیم بر به‌روزرسانی مداوم ساعت‌های باقی‌مانده یک وظیفه^۲، اغلب به‌عنوان یک رویکرد نابکارانه و مدیریتی ذره‌بینی^۳ تلقی می‌شود. طبق تجربه من، اعضای تیم این عمل را خسته کننده و بی‌معنی می‌دانند. در سال ۲۰۰۵ من اعضای تیم را تشویق کردم تا همه وظایف را تا حد ممکن به قطعات کوچک تقسیم کنند. یک وظیفه باید در یک روز کاری تکمیل شود، در غیر این صورت یک مانع محسوب شده و باید با همین عنوان علامت‌گذاری شود. این رویکرد دو هدف را دنبال می‌کند: اول، سهولت و دقت پیگیری (یعنی به‌جای ساعت‌ها، وظایف باقیمانده دیده شده تا کل فرآیند دودویی شود: یک وظیفه یا انجام شده است یا انجام نشده است)، و دوم، موانعی را که توسعه‌دهندگان ممکن است ندیده باشند نمایان می‌کند. به‌عنوان مثال، یک

^۱ مترجم: اسپرینت (Sprint) یک دوره‌ی زمانی کوتاه است و تیمی که چارچوب اسکرام را به کار می‌برد، در یک اسپرینت مقدار مشخصی از کار را تکمیل می‌کند. در روش اسکرام، محصول در دوره‌های زمانی تکراری به نام اسپرینت ساخته می‌شود که پروژه‌های عظیم و پیچیده را به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم‌بندی می‌کند.

^۲ task

^۳ مترجم: مدیریت ذره‌بینی (Micro-management) نمونه‌ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است. مدیران ریزبین به‌دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره‌وری کلی را ندارند. در واقع آن‌ها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می‌کنند، احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می‌دهند.

وظیفه ناتمام ممکن است در آن وضعیت باشد، زیرا یک توسعه‌دهنده به یک جلسه طولانی و بی‌معنی فراخوانده شده است، اما به این دلیل که "این روشی است که ما در اینجا کارها را انجام می‌دهیم" این به‌عنوان یک مانع تلقی نمی‌شود. نشانگرهای فیزیکی روی وظایف (مثلاً برجسب‌های روی کارت‌های وظیفه) حقیقت آنچه را که در حال رخ دادن است نشان می‌دهد. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به مقاله "[کشف موانع با انجام کار کمتر](#)" مراجعه کنید.

۴. استفاده از تابلوهای جریان کار به‌جای صفحات گسترده

کتاب‌های اسکرام و بسیاری از دوره‌های صدور مدرک اسکرام، استفاده از صفحات گسترده یا سایر ابزارهای الکترونیکی را برای رهگیری اسپرینت ترویج می‌کنند – که بسیار ناخوشایند است. صفحات گسترده اطلاعات را پنهان می‌کنند و دروغ می‌گویند. بهترین راه برای ایجاد شفافیت، نمایش همه چیز در نمودارهای قابل مشاهده بزرگ است که گاهی اوقات به‌عنوان تابشگر اطلاعات شناخته می‌شوند. ماهیت تعاملی و مشارکتی یک تابلوی جریان کار^۱ به خودی خود به فرآیند اسکرام کمک می‌کند که هیچ ابزار الکترونیکی دیگری قادر به انجام این کار نیست. اگر این ایده این سوال را ایجاد کند که "این چگونه با تیم‌های توزیع شده کار می‌کند؟" باید بگوییم که سوال را اشتباه پرسیده‌اید. اسکرام بیشترین تاثیر را بر تیم‌هایی دارد که در یک مکان مشترک کاری قرار دارند. از خود پرسید چگونه ممکن است آن‌را به واقعیت تبدیل کنید.

۵. بک‌لاگ‌ها بر روی دیوار

و باز هم دور شدن از صفحات گسترده و سایر ابزارهای الکترونیکی. حداقل باید ارزش چیزهای ۳ تا ۴ اسپرینت بعدی روی کارت‌های شاخص روی دیوار اتاق تیم نمایش داده شود تا تیم بتواند هر زمان که به آن نیاز داشت، به آن نگاه کند. در هر صورت می‌توان

¹ workflow board

بک‌لاگ^۱های بسیار طولانی‌تر از آن‌را که حاوی هر چیزی بیش از آیتم‌های جانگهدار^۲ (یادآور) هستند، بیهوده در نظر گرفت. هرچه زمان کمتری برای فکر کردن به جزئیات در مورد ویژگی‌هایی که ممکن است هرگز محقق نشوند اختصاص دهیم، بهتر است.

۶. جلسات تخمین

به طرز جالبی تخمین^۳ کمتر درباره اندازه‌گیری و بیشتر در مورد یادگیری است. من فکر می‌کنم دانستن اقدامات خوب است، اما مفیدتر آن است که به یک درک مشترک از درخواست برسیم. در واقع، اولی از دومی پیروی می‌کند. تخمین قبل از اولین اسپرینت و سپس به طور منظم در طول هر اسپرینت انجام می‌شود. من پی برده‌ام که یک جلسه ۱ تا ۲ ساعته حدود ۲ تا ۳ روز قبل از پایان یک اسپرینت، زمان ایده‌آل است. راه‌های زیادی برای تخمین وجود دارد که برخی از این راه‌ها بعداً در مقالات دیگر بررسی می‌شوند. در کل من تخمین را زمانی مفیدتر می‌دانم که در یک مقیاس نسبی انجام شود، به عنوان مثال استوری پوینت^۴ به جای واحدهای زمان، مثلاً همانطور که در کتاب‌های اصلی اسکرام توضیح داده شده است، "روزهای توسعه دهنده ایده‌آل". جلسه تخمین بخشی جدایی ناپذیر از یک چرخه موفق است. وجود بک‌لاگ روی دیوار باعث می‌شود توسعه‌دهندگان به طور مستمر زمان پیش‌بینی داشته باشند (به نکته شماره ۵ توجه کنید)، بنابراین جلسات تخمین را کوتاه نگه می‌دارند.

۷. اصرار بر شیوه‌های مهندسی چابک

این کافی نیست که فرض کنیم چون یک تیم در حال "انجام اسکرام" است، شیوه‌های مهندسی شروع به تغییر خواهند کرد. اینها تغییر نخواهند کرد و آنها نیز انجام نمی‌دهند.

^۱ مترجم: بک‌لاگ (Backlog) محصول یک لیست رتبه‌بندی شده از هر آن چیزی است که نیاز است در محصول گنجانده شود و تنها منبع نیازمندی‌ها جهت هر تغییری در محصول است. بک‌لاگ اسپرینت مجموعه‌ای از اقلام انتخاب شده از بک‌لاگ محصول برای اسپرینت به همراه برنامه‌ای برای تحقق هدف اسپرینت و ارائه فرآورده است.

^۲ placeholder items

^۳ estimate

^۴ مترجم: استوری پوینت (story point) واحد اندازه‌گیری نسبی برای بیان تخمینی از تلاش کلی مورد نیاز برای اجرای کامل یک مورد از بک‌لاگ محصول یا هر قطعه کار دیگر است.

ضروری است که تیم‌های اسکرام برخی از شیوه‌های اساسی مانند تست واحد¹، دستورالعمل تست پذیرش اولیه²، طراحی جزئی³، بازسازی مداوم⁴ و جفت‌سازی⁵ را از ابتدا معرفی کنند. این بدان معنا نیست که همگی این شیوه‌ها می‌توانند یا خواهند توانست فوراً بکار گرفته شوند، اما من نمی‌توانم بر اهمیت چنین شیوه‌هایی تأکید بیش از حد داشته باشم. خود اسکرام در مورد چنین شیوه‌هایی چیزی نمی‌گوید، و این به سازمان‌ها این حس را می‌دهد که انجام اسکرام آسان است و می‌تواند به سادگی (همانطور که بسیاری از طرفداران آن بیان می‌کنند) روی شیوه‌های مهندسی موجود سوار شود. من بارها دیده‌ام که این رویکرد شکست خورده است پس نباید به درستی آن ایمان داشته باشم. این بدون شک دور از عقل است.

۸. نقش اسکرام مستر همیشه ضروری نیست

یک تیم خودسازمانده مؤثر دقیقاً این است: رهبری زمانی از تیم پدیدار می‌شود که از اصول کلیدی چابک پیروی شود. نقش اسکرام مستر در یک سازمان چابک سالم غیرضروری می‌شود. در همه سطوح یک سازمان نقشی برای رهبری چابک وجود دارد، اما احتمالاً اسکرام مستری اینطور نیست، زیرا اغلب به عنوان شکلی از مدیریت پروژه در نظر گرفته می‌شود - شیوه‌ای که برای انگیزاندن افراد به جای خدمت رساندن به آنها استفاده می‌شود. مربی‌گری باید متناسب با بستر باشد. من بسیاری از اسکرام مسترهای بی‌تجربه را دیده‌ام که دچار عادت‌های قدیمی مدیریت پروژه شده‌اند و تیم‌ها به سادگی این سهل‌انگاری را می‌پذیرند، زیرا آنها به این شکل عادت کرده‌اند. گذشته از این من با اصطلاح اسکرام مستر نیز مسئله دارم؛ زبان غالباً نحوه رفتار ما را حکم می‌کند و این اصطلاح کمکی به شکستن ساختارها نمی‌کند.

پس آیا هنوز چیزی که من ارائه می‌دهم اسکرام است؟ شاید این گونه باشد؛ به اندازه کافی روند اصیل وجود دارد که بتوان چنین ادعایی کرد: جلسه برنامه‌ریزی، جلسات روزانه،

¹ unit testing

² early acceptance test specification

³ componentized design

⁴ continuous refactoring

⁵ pairing

تحویل نرم افزار کاری در هر اسپرینت، بازنگری - اما سرانجام نام، خودش غیر ضروری است. چابکی ذاتی در اصولی که من در جهت آنها آموزش می دهم و مربیگری می کنم، اجازه می دهد تا تغییرات اساسی در سازمان ها رخ دهد. این چیزی است که من به دنبال آن هستم. اگر نامیدن آن به اسکرام کمکی می کند، می توانیم آن را اسکرام بنامیم. اگر نامیدن آن به اسکرام ناخوشایند است، می توانیم آن را چیز دیگری بنامیم. در نهایت، این صرفاً "آنچه ما انجام می دهیم" خواهد بود.

۲۱ فوریه ۲۰۰۷

حذف و اضافه در اسکرام

من شاهد دو طرز فکر متفاوت در جامعه اسکرام هستم. آنها می‌توانند به وضوح بدین دو شکل بیان شوند (الف) اسکرام انعطاف‌پذیر است و در صورت لزوم باید تغییر یابد، و (ب) اسکرام ثابت است و باید ثابت بماند. [۲۴] اعضای گروهی که اولین طرز فکر را تایید می‌کنند، مایلند اسکرام را در بستر بررسی کنند و آنرا مطابق با هدف خود تغییر دهند. اعضای گروه دوم به سادگی اسکرام همانطوری که در ابتدا مستند شده است اصرار دارند و معتقدند که چارچوب در همه حالات مناسب است. من با هر دو طرز فکر مشکل دارم.

دو راه برای دستکاری اسکرام وجود دارد؛ یکی اضافه کردن چیزها است. دیگری حذف چیزهاست. هر دو باید با دقت انجام شوند. من موافقم که سادگی اسکرام نقطه قوت آن است و وقتی مردم می‌گویند که باید نقش‌هایی را اضافه کنیم یا فرآیند را واضح‌تر تعریف کنیم، محتاط می‌شوم.

از طرف دیگر، من تماماً به دنبال یافتن و حذف موارد بی‌مصرف هستم، بنابراین اگر متوجه شوم که برخی از رویه‌ها در اسکرام "اصلی" ارزش افزوده‌ای ندارد، از آنها استفاده نخواهم کرد. من آنرا تشخیص دادم، برای مثال با پیگیری ساعتی. (همچنین می‌توانید به مقالات "چه زمانی اسکرام، اسکرام نیست؟" و "کشف موانع با انجام کار کمتر" مراجعه کنید). راه‌های دیگری برای دانستن اینکه آیا کار در مسیر درست اسپرینت است یا نه وجود دارد، راه‌های ساده‌تری که اصلاً نیازی به پیگیری از سوی توسعه‌دهندگان ندارد. هر چیزی که به توسعه‌دهنده اجازه ایجاد آزادانه دهد ارزش افزوده به نظر می‌رسد. مسئولیت به‌روزرسانی کار هنوز وجود دارد، تعهد برای تکمیل هنوز وجود دارد، فقط فرآیند بسیار ساده‌تر است.

خطر این رویکرد "کنار نهادن"¹ این است که مردم رفته رفته در خطوط فکری مانند این قرار می‌گیرند: "اوه، اسکرام روزانه ارزش اضافه نمی‌کند، فقط وقت تلف کردن است، بیا بید آنرا کنار بگذاریم". که ایده بسیار، بسیار بدی است. بنابراین چه زمانی می‌توان یک رویه

¹ stripping away

اسکرام را با خیال راحت کنار گذاشت؟ من فکر می‌کنم پاسخ ساده این است: زمانی که برای پوشاندن یک اختلال کنار گذاشته نمی‌شود. اغلب، زمانی که افراد تصمیم می‌گیرند این یا آن رویه اسکرام را کنار بگذارند، نمی‌دانند که عمل آنها ممکن است یک مسئله واقعی و مهم را پنهان کند. اینجاست که تجربه وارد می‌شود. یک متخصص اسکرام با تجربه می‌تواند ارزش یک عمل خاص را ارزیابی کند، آن را با هر جنبه منفی، مانند از دست دادن شفافیت، ارزیابی کند و انتخابی آگاهانه داشته باشد. هر انتخاب را البته می‌توان در بازنگری بعدی دوباره بررسی کرد.

من همچنین تفاوت بزرگی بین حذف رویه‌های اسکرام و شکستن چارچوب اسکرام می‌بینم و درک این تفاوت نیز چیزی است که با تجربه همراه است. وقتی یک رویه را حذف می‌کنید، اگر ارزشی را که آن رویه ارائه می‌کرد حفظ کنید، می‌توانید با خیال راحت این کار را انجام دهید. به عنوان مثال، حذف روزهای ایده‌آل توسعه‌دهنده به عنوان یک معیار و عدم هرگونه تخمینی ممکن است غیرعقلانه باشد، اما جایگزینی این شیوه با یک معیار نسبی، مانند اندازه تی‌شرت^۱، هوشمندانه است؛ ارزشی را که تخمین فراهم کرده حفظ می‌کند و در کنار آن فرصت بهتری برای گفتگو به ارمغان می‌آورد.

در کل، من طرفدار ساده‌سازی هر فرآیندی هستم و با پیچیده‌تر کردن یا بدتر کردن و دشوارتر کردن چیزها مخالفم. افزودن چیزهایی به اسکرام معمولاً منجر به پیچیدگی می‌شود. حذف چیزها می‌تواند منجر به سادگی شود، اما تنها در صورتی که عاقلانه و با درک خوب از اصول و ارزش‌های اسکرام انجام شود، در غیر این صورت نتیجه آن سردرگمی و بازگشت به آنچه قبل از پدید آمدن اسکرام بود (که می‌توانیم با خیال راحت فرض کنیم خوب نبوده است) خواهد بود.

۳ مارس ۲۰۰۷

^۱ مترجم: اندازه تی‌شرت (tee-shirt sizing) یکی از روش‌های اندازه‌گیری نقاط استوری برای تخمین داستان کاربر است. این یک روش تخمین نسبی است. به جای استفاده از تعدادی پوکر برنامه‌ریزی، در اینجا، اقلام به اندازه تی‌شرت طبقه‌بندی می‌شوند: XS, S, M, L, XL.

تخمین

سه مقاله زیر در مورد تخمین^۱ که به ترتیب در سال‌های ۲۰۰۷، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۰ نوشته شده‌اند، به نظر می‌رسند که همگی با یکدیگر تناقض دارند. اولی تخمین اندازه را بیشتر از تخمین زمان تحسین می‌کند، دومی مفهوم معیار "روز تیم"^۲ (به‌طور مشخص مبتنی بر زمان) را برای تخمین ترغیب می‌کند، و سومی همه تخمین‌ها را نکوهش می‌کند. من هنوز هم از هر سه ایده پشتیبانی می‌کنم. خواننده فهیم متوجه خواهد شد که تناقض فقط ظاهری است و این سه مقاله در واقع از یک ایده حمایت می‌کنند. تخمین می‌تواند به‌عنوان راهی برای داشتن به تعهد و تلاش برای انجام "پیش‌بینی‌های دقیق" استفاده شود، یا می‌توان از آن به‌عنوان راهی برای مشارکت مشتریان و توسعه‌دهندگان در گفتگوی هدفمند استفاده کرد. هر سه مقاله ایده اخیر را ترویج می‌کنند. روش انتخابی حقیقتاً بی‌اهمیت است.

¹ estimation

² team day

تخمین (۱): اندازه

من مرتباً با افراد معدودی در زمینه چابک مواجه می‌شوم که تخمین در "زمان واقعی"^۱ (مثلاً ساعت یا روز) را به تخمین در اندازه (مثلاً نقاط استوری)^۲ ترجیح می‌دهند، این مرا شگفت‌زده می‌کند. من حتی جملاتی مانند "پیشرفته‌ترین پیاده‌سازی‌های چابک از تخمین زمان واقعی استفاده می‌کنند، زیرا اثرگذارترین فواید را ارائه می‌دهد" را شنیده‌ام. احساس درونی من همیشه چیز دیگری به من می‌گفت، اما متوجه شدم که استدلال سنجیده‌ای بهتر از گفتن "اوم... کتاب مایک کوهن^۳ را بخوانید" [۲۵] نداشتم که در صورت وقوع بحث بلادرنگ^۴ خیلی مفید نیست، و حتی به همه استدلال‌هایی که من علیه تخمین بر اساس اندازه شنیده‌ام، نمی‌پردازد. آنچه در ادامه می‌آید تلاش من برای تصریح افکارم در این زمینه است. من بر چهار استدلال خاص موافق اندازه‌گیری زمان تمرکز کرده و تلاش می‌کنم با آن استدلال‌ها مقابله کنم.

استدلال شماره ۱: تخمین بر حسب ساعت به توسعه‌دهنده اجازه می‌دهد تا تخمین خود را با واقعیت خود اندازه‌گیری کند و از آن داده‌ها برای بهبود تخمین‌های خود در آینده استفاده کند.

این درست است، و اگر یک پروژه فقط یک توسعه‌دهنده داشته باشد خیلی خوب کار خواهد کرد، یا بیش از یک توسعه‌دهنده داشته باشد اما آنها الزاماً به‌تنهایی و روی بخش‌های مختلف یک سیستم کار کنند - یک مدل رایج در رویکرد "ساخته شده با لایه‌ها"^۵ برای توسعه سیستم.

¹ actual time

² مترجم: یک نقطه استوری (Story Point) واحد اندازه‌گیری تلاش کلی است که برای تکمیل الزامات خاص یک کالای عقب مانده محصول لازم است. هنگامی که ما بک‌لاگ محصول خود را آماده می‌کنیم و زمانی که تیمی برای اسپرینت بعدی آماده می‌شود، استوری (داستان)‌های کاربر اولویت دار را از بک‌لاگ محصول بیرون می‌کشند و تخمین را برای تکمیل استوری‌های کاربر آغاز می‌کنند.

³ Mike Cohn

⁴ real-time discussion

⁵ build-by-layers

با این حال، مشکلات زمانی به وجود می‌آیند که ما مفهوم تیم‌های چند تخصصی^۱ برای کار بر روی "بخش‌های"^۲ تعامل‌گرا^۳ از یک سیستم را معرفی می‌کنیم. یک ساعت تیمی^۴ چیست؟ آیا مدت یک ساعتی است که کل تیم با هم کار می‌کنند یا میانگین زمانی است که طول می‌کشد تا یک عضو تیم کار را انجام دهد؟ ما در حال حاضر در زمان انتزاعی صحبت می‌کنیم، نه در زمان واقعی. ممکن است یکی از اعضای تیم به واسطه آشنایی با سیستم و/یا تجربه بیشتر دو برابر سریع‌تر از بقیه باشد؛ آیا یک ساعت برای او به همان معناست که برای بقیه معنا دارد؟ واضح است که نه. "یک ساعت" در چنین مواردی به یک واحد اندازه‌گیری گیج‌کننده تبدیل می‌شود. همچنین مورد دیگر این است که اعضای مختلف تیم مسئولیت‌های متفاوتی دارند. چگونه یک واحد زمان مناسب را برای مستندسازی، طراحی واسط کاربری، کدنویسی و تست پیدا کنیم؟ چگونه هر یک از اعضای تیم زمانی را که سایر اعضای تیم برای بخشی از کار خود در استوری صرف می‌کنند، اندازه‌گیری می‌کند؟ خواهید دید که به سرعت این مسئله کاملاً غیر قابل کنترل می‌شود.

برخی از تیم‌های اسکرام/چابک از تخمین‌های ساعتی در سطح وظیفه استفاده می‌کنند، با این فرض که یک توسعه‌دهنده واحد روی هر وظیفه کار می‌کند؛ این معقول به نظر می‌رسد زیرا وظایف بر روی محدوده مهارت تقسیم می‌شوند، مانند سمت سرور^۵، پایگاه داده^۶، تست و غیره. در این حالت به نظر می‌رسد که استدلال شماره ۱ خوب باشد: توسعه دهندگان باید در یک سطح وظیفه بر حسب ساعت تخمین بزنند و سپس با اندازه‌گیری تخمین‌های خود در مقابل واقعیت، تخمین‌های خود را بهبود بخشند. متأسفانه، به محض اینکه تشخیص دهیم بهترین ایجاد کد و بهترین تست به صورت دوفره انجام می‌شود، این استدلال دوباره از بین می‌رود. یکبار دیگر، یک ساعت یعنی چه؟ آیا یک ساعت برای دو نفر است یا یک ساعت

¹ cross-functional teams

² slices

³ transactional

⁴ team-hour

⁵ server-side

⁶ database

برای یکی از آن دو نفر؟ اگر از قبل ندانیم (همانطور که احتمالاً هم نباید بدانیم) چه کسی با چه کسی و روی چه کاری با هم کار خواهند کرد؟ چه کسی ساعت را تخمین می‌زند؟ همه؟ فقط یک نفر؟ اگر چنین است، کدام شخص؟

به طور کلی، به نظر من رویه تخمین زمان وظیفه منجر به سربار هنگفت و بیهوده می‌شود. وظایف باید کوچک باشند؛ آنها باید در یک روز واحد کاری از این سوی تابلوی وظیفه^۱ به آن سوی آن حرکت کنند. تمرکز تخمین باید در سطح استوری باشد، زیرا استوری در جایی قرار دارد که ارزش کسب‌وکار نهفته است.

استدلال شماره ۲: مشتریان/مالکان محصول ما استوری پوینت‌ها^۲ را درک نمی‌کنند. آنها باید بدانند توسعه‌دهندگان چند ساعت کار می‌کنند تا بدانند هزینه کار چقدر است.

من امیدوارم هر کسی که این مطلب را می‌خواند بتواند نقص بدیهی این استدلال را ببیند: مدیریت ذره‌بینی^۳. مالکان محصول و مشتریان حق ندارند که بدانند هر توسعه‌دهنده چند ساعت کار می‌کند. این محصورسازی^۴ و خودسازماندهی را نقض می‌کند. در واقع، تقریباً همه چیز را نقض می‌کند. مشتریان ساعت‌های کاری توسعه‌دهنده را نمی‌خرند، بلکه نرم‌افزار می‌خرند. تمرکز آنها باید روی مقدار نرم‌افزاری باشد که می‌توانند در یک بازه زمانی معین انتظار داشته باشند و هدف را برای رسیدن به تاریخ‌ها یا ادامه دادن با همان بودجه تنظیم کنند.

استوری پوینت‌ها در اینجا به تعیین انتظارات کمک می‌کنند. خیلی زود پس از شروع توسعه چرخشی با استفاده از برآورد اندازه برای تخمین، مشتریان می‌توانند ظرفیت تیم را ببینند، به عنوان مثال "این تیم می‌تواند ۴۰ واحد نرم‌افزار در هر چرخه ارائه دهد، بنابراین اجازه دهید ویژگی‌های ۴۰ واحد را برای چرخه بعدی اولویت‌بندی کنم، برای احتیاط با چند واحد اضافه." این خیلی ساده است. یک مشتری مجاز است که استوری پوینت‌ها را به هزینه

¹ task board

² story points

³ micro-management

⁴ encapsulation

نگاشت کند (تقریبی خواهد بود). نباید برای او مهم باشد که چند ساعت طول کشیده تا نرم‌افزار ساخته شود.

استدلال شماره ۳: به هر حال استوری پوینت‌ها به زمان نگاشت خواهند شد و خیلی زود خواهیم دید که (مثلاً) یک استوری پوینت ۲/۵ ساعت ارزش دارد، بنابراین بهتر است از مرحله میانی صرف نظر کنید و فقط در ساعت اندازه‌گیری کنید.

این یک استدلال ناقص است و فرض می‌کند که یک تیم هرگز بهتر نمی‌شود. تیم‌هایی که به درستی خودسازماندهی شده باشند همیشه بهتر می‌شوند. هنگامی که یک تیم جدید شروع به کار می‌کند، شاید بتوان گفت که یک استوری پوینت ۲/۵ ساعت ارزش دارد، اما وقتی تیم مهارت‌های توسعه و کار تیمی خود را بهبود می‌بخشد، همانگونه که پایگاه کد^۱ از دست‌انداز بزرگی که در ماه‌ها یا سال‌های گذشته در آن بوده است بازیابی می‌شود و به طرز باشکوهی به حالت وقار می‌رسد، و همانطور که تیم از بازاریابی دائمی برای بهبود روند خود استفاده می‌کند، ارزش یک استوری پوینت تغییر می‌کند. ممکن است فقط ۲ ساعت ارزش‌گذاری شود، زیرا زمان به‌طور موثرتری استفاده می‌شود. اکنون به جای ۴۰ استوری پوینت در یک چرخه، تیم می‌تواند ۵۰ استوری پوینت را بر عهده بگیرد.

تعداد بیشتری استوری پوینت در هر اسپرینت به این معنی است که مشتری نرم‌افزار بیشتری دریافت خواهد کرد. هزینه این نرم‌افزار کاهش نمی‌یابد؛ تشکیل تیم، سود بیشتری برای شرکت به همراه خواهد داشت. این تجارت است. مشتری خوشحال است – در واقع خوشحال‌تر – نرم‌افزار مورد نیاز خود را با قیمتی که انتظار دارد بپردازد، دریافت می‌کند، اما آن‌را سریع‌تر تحویل می‌گیرد. همه سود می‌برند.

سناریویی را تصور کنید که در آن مشتری زمان توسعه را اندازه‌گیری می‌کند. او انتظار خواهد داشت که نرم‌افزارش با بهتر شدن تیم ارزان‌تر شود؛ ساختن چیزی که قبلاً بیست

^۱ مترجم: پایگاه کد (Code Base)، بدنه کامل کدهای منبع برای یک نرم‌افزار یا اپلیکیشن به حساب می‌آید. کدهای منبع نسخه‌ای از یک برنامه هستند که برنامه‌نویس آن‌ها را می‌نویسد و به عنوان فایل‌هایی آن‌ها را ذخیره می‌کند. پس از آنکه کدها در سطح مقدماتی برای اجرا روی کامپیوتر آماده شدند، برنامه به عنوان کدهای شی (Object Code) نمود و ظهور پیدا خواهد کرد.

ساعت طول می کشید، اکنون فقط ده ساعت زمان می برد، زیرا توسعه دهندگان برای ایجاد یک زیرساخت خوب و توسعه رویه های مناسب وقت گذاشته اند. این درست به نظر نمی رسد. مزایای بهبود حداقل باید به طور مساوی بین ارائه دهنده و مشتری تقسیم شود. یک مدل تخمین مبتنی بر زمان این امکان را بدون افزایش شدید قیمت (ظاهری) نمی دهد.

یک برآورد اندازه به یک تیم اجازه می دهد نشان دهد که ارزش بیشتری برای پول ایجاد می کند، با این فرض که کار برای ارزش واقعی کسب و کار اولویت بندی شده است (هرگونه تخمین تلاش به خودی خود بی معنی است و تنها نیمی از محاسبه ROI^1 برای رویه تجاری هوشمند مورد نیاز است). برای نشان دادن این موضوع می توانیم نمودارهای شتاب² رسم کنیم. اندازه گیری زمان هرگز این را آشکار نمی کند زیرا همیشه تعداد ثابتی از ساعات کاری در یک چرخه وجود دارد.

استدلال شماره ۴: استوری پوینت ها به شما اجازه نمی دهند روش های تخمین خود را بهبود ببخشید.

در واقع، آنها این اجازه را می دهند. گاهی اوقات وقتی مشتریان از من می پرسند که این چگونه کار می کند یا چرا کار می کند، به آنها می گویم که این یک جادو است. چندان دور از واقعیت نیست. من هرگز واقعاً متوجه نشده ام که چرا یا چگونه کار می کند، اما این کار را می کند. تیم ها فقط در تخمین بهتر می شوند. یک نمودار شتاب ساده که دو نقطه را برای هر چرخه ترسیم می کند، مخصوصاً نقاط تخمین زده شده و نقاط واقعی، شروع به نشان دادن خطوط همگرا در طول زمان می کند، و آن هم نه زمان زیادی. البته هر چه چرخه ها کوتاهتر باشد، این بهبود سریع تر آشکار خواهد شد. من معمولاً طول چرخه یک یا دو هفته را توصیه می کنم. به ندرت پیش می آید که چرخه های طولانی تر ارزش زیادی به فرآیند اضافه کنند. بدیهی است که این دو خط فقط به این دلیل که تیم ها هر بار متعهد به انجام کار کمتر و کمتری می شوند به هم نزدیک نمی شوند. میانگین ارزش امتیازهای تحویل داده شده در

¹ مترجم: نرخ بازگشت سرمایه (Return On Investment) معیاری برای سنجش سودآوری یک سرمایه گذاری

است. با تقسیم سود خالص سرمایه گذاری بر هزینه سرمایه گذاری محاسبه می شود.

² velocity charts

طول زمان افزایش می‌یابد. ممکن است استدلال شود که مورد اخیر به این دلیل است که تیم‌ها قوانین را دور می‌زنند و تخمین‌های بزرگتر و بزرگتری انجام می‌دهند. من می‌فهمم که این وسوسه انگیز خواهد بود، اما از آنجا که تیم شروع به جمع‌آوری داده‌های تاریخی می‌کند، آنها برای این کار خوداصلاحی می‌کنند و از داده‌های خود به‌عنوان مبنایی برای اندازه‌گیری‌های آینده استفاده می‌کنند. به یاد داشته باشید، توسعه‌دهندگان خوب نرم‌افزار می‌خواهند نرم‌افزار خوب بسازند و می‌خواهند آن را سریع و کارآمد انجام دهند. بدگمانی و بی‌اعتمادی جایی در یک محیط چابک ندارد.

۲۱ می ۲۰۰۷

تخمین (۲): زمان

طی سالیان متمادی دو معیار محبوب تخمین در توسعه نرم‌افزار چابک، نفر ساعت‌های ایده‌آل^۱ (اسکرام اصلی) و استوری پوینت‌ها^۲ (XP و اسکرام معاصر) بوده‌اند. من فکر می‌کنم هر دوی آنها کمتر از حد سودمندی هستند. مورد اول صرفاً به این دلیل که نرم‌افزار توسط افراد منفرد ساخته نمی‌شود، بلکه توسط تیم‌ها ایجاد می‌شود، و دومی به این دلیل که یک سطحی از نادرستی را به سوالاتی که برای مشتریان واقعاً مهم است اضافه می‌کند: چقدر طول می‌کشد؟

جاشوا کریوسکی^۳ به‌طور مفصل [۲۶] در مورد اینکه چرا او و تیم‌هایش دیگر از استوری پوینت‌ها استفاده نمی‌کنند، نوشته است و فاصله گرفتن آنها از پوینت‌ها را توصیف می‌کند. در این مقاله او به هفته‌های تیمی^۴ اشاره می‌کند:

من تیم‌ها را راهنمایی می‌کنم که استوری‌های کاربران^۵ را برای نسخه‌هایشان بنویسند و آنها را با استفاده از "هفته‌های تیمی" تخمین بزنند: مدت زمانی که برای کل تیم طول می‌کشد تا کار را تکمیل کند. چیز مهمی نیست اگر فقط ۲ نفر در یک تیم ۱۰ نفره می‌توانند کار را انجام دهند: فقط تخمین را به‌صورت ۰/۵، ۱، ۱/۵ یا ۲ هفته تیمی ارائه کنید.

در یک محیط چابک سالم، ما تیم‌های چند تخصصی داریم، یعنی تیم‌هایی که آنچه را برای ارائه یک ایده از طرح اولیه تا نرم‌افزارهای کاربردی مورد نیاز است را دارند. به‌ندرت یک نفر تمام مهارت‌های لازم را دارد، اما یک تیم که با فکر و دقت از افراد تشکیل شده باشد مجموعه مهارت‌های مناسبی را در بین خود خواهند داشت. بنابراین تخمین را هرگز نمی‌توان به‌صورت نفر روز یا نفر ساعت انجام داد. این ما را در طرز فکر تقسیم و غلبه^۶ نگه

¹ ideal person hours

² story points

³ Joshua Kerievsky

⁴ team weeks

⁵ user stories

⁶ divide-and-conquer

می‌دارد و باعث پاسکاری از فردی به فرد دیگر می‌شود. همان‌طور که کریوسکی اشاره می‌کند، مهم نیست که فقط دو نفر در یک تیم بزرگتر کار را انجام دهند؛ تمرکز باید روی مسئولیت تیمی باشد، بنابراین هفته‌های تیمی - یا طبق ترجیح من، روزهای تیمی.

درباره این واحد اندازه‌گیری بسیار کم نوشته شده است، پس وقتی که دیدم حقایق آن در مقاله کریوسکی روشن شده است خوشحال شدم. من در چند سال گذشته با تیم‌ها از این معیار جسته و گریخته استفاده کرده‌ام و - اگر اصلاً بخواهیم از معیارهای تخمینی استفاده کنیم - این معیار را مفیدترین و معنادارترین معیار می‌دانم. به نظر می‌رسد که تفکر واقع‌بینانه را ترویج کرده و در طول گفتگوهای برنامه‌ریزی باعث ایجاد تعامل بین اعضای تیم می‌شود. توسعه‌دهندگان در واقع در تخمین زدن بسیار خوب هستند و استفاده از تخمین روز تیمی¹ - بکارگیری متفاوتی از "زمان واقعی"² - گفتگوی تعاملی و محترمانه‌تری را بین اعضای تیم و مشتریان ایجاد می‌کند.

در حالی که استوری پوینت‌ها تفکر تیمی را تشویق می‌کنند، اما گاهی اوقات به دلیل سطح بالای انتزاع، به اندازه کافی معنادار نیستند، که این امر به راحتی مورد سو استفاده قرار می‌گیرد. من یک بار شاهد تیمی بودم که در پاسخ به فشار مدیر خود برای "شتاب فزاینده"³ سعی می‌کرد از قوانین سو استفاده کند. مراقب آنچه که درخواست می‌کنید باشید! فقط دو هفته در دو هفته اسپرینت وجود دارد. فقط هفت نفر در یک تیم هفت نفره حضور دارند. تندتر رفتن فقط می‌تواند به معنای به درد نخورتر شدن باشد.

هر دو پیاده‌سازی اسکرام و کانبان⁴ می‌توانند از پیش‌بینی‌های زمان عرضه به بازار سود ببرند. ما می‌دانیم که چنین پیش‌بینی‌هایی هرگز دقیق نیستند، اما برای اینکه بخش‌های بازاریابی و فروش کار خود را انجام دهند، بهترین حدس خود را به آنها بدهکار هستیم. برآورد روز تیمی می‌تواند سریع و تقریبی باشد، اما به اندازه کافی حس واقعیت را برای یک

¹ team-day estimation

² actual time

³ increased velocity

⁴ kanban

محاسبه ساده در تاریخ‌های عرضه می‌دهد - استفاده از معیارهایی که برای همه طرف‌ها معنی یکسانی دارند.

۱۷ اکتبر ۲۰۱۲

تخمین (۳): تخمین نزنید

امروزه به اکثر تیم‌های اسکرام، شیوه‌های تخمین شرح داده شده در تخمین و برنامه‌ریزی چابک مایک کوهن^۱، [۲۷] یعنی تخمین استوری‌های کاربر^۲ (موسوم به درخواست‌ها) در اندازه نسبی با استفاده از استوری پوینت‌ها^۳، و تخمین وظایف بر حسب ساعت آموزش داده می‌شود. من چند سال پیش از تخمین وظایف اجتناب کردم و اخیراً، شاید در دو تا سه سال گذشته، نیاز کمتر و کمتری به تخمین استوری پیدا کرده‌ام. این رویه زمان‌بر است، هزینه‌های سربار غیرضروری ایجاد می‌کند و توانایی کمی به تیم در انجام و برآورده کردن تعهدات می‌افزاید. در مواردی این رویه باعث آشفتگی و ناراحتی در اعضای تیم و مشتریان شده است که واقعاً هیچ ارزشی در آن نمی‌بینند.

من از دچار پریشانی شدن یا حتی از کارافتادگی موقت تیم‌ها پشتیبانی می‌کنم؛ این غالباً بخش مهمی از فرایند یادگیری است، اما در خصوص تخمین، ارزشی در آن نمی‌بینم. چیزهای بهتری وجود دارد که می‌توان روی آنها تمرکز کرد، مانند نوشتن استوری‌های کاربر خوش ترکیب-درخواست‌هایی که ارزش و شرایط پذیرش واضحی دارند. گفتگو پیرامون تعریف شرایط پذیرش باعث کوچک‌تر شدن درخواست‌ها می‌شود. ایجاد و توافق بر روی مجموعه‌ای از معیارهای پذیرش برای درخواست‌های بزرگ یا مبهم بسیار دشوار است.

اگر شتاب^۴ مهم است (و من متقاعد نشده‌ام که هست) می‌توان آن را از طریق تعداد درخواست‌های تکمیل‌شده رقم زد. وقتی درخواست‌ها کوچک نگه داشته می‌شوند، معمولاً به یک اندازه هستند. اگر این‌طور نباشد، این ممکن است نشان دهنده عدم شفافیت در دو جنبه باشد: آنچه که مشتری یا مالک محصول درخواست می‌کند و آنچه تیم به آن متعهد است. به جای اضافه کردن به یک عدد بسیار بزرگ استوری پوینت من فکر می‌کنم بهتر است کمی بیشتر وقت بگذاریم، کمی متفاوت فکر کنیم و درخواست را به مجموعه‌ای از

¹ Mike Cohn's Agile Estimation and Planning

² user stories

³ story points

⁴ velocity

درخواست‌های کوچک‌تر تبدیل کنیم. من همیشه به تیم‌ها توصیه می‌کنم که بین پنج تا ده استوری در هر اسپرینت به عهده بگیرند. به‌نوعی به‌نظر می‌رسد که این کار بدون توجه به دامنه یا طول اسپرینت انجام می‌شود. داشتن درخواست‌های کوچک‌تر نیز به فرآیند اولویت‌بندی کمک می‌کند، زیرا ما یاد می‌گیریم که چه کارهایی را نباید انجام دهیم.

من به این باور رسیده‌ام که تخمین با استفاده از هر سیستم عددی، خواه ساعت‌های ایده‌آل باشد یا نقاط نسبی (که در نهایت به زمان نگاشت می‌شوند) پیروی از یک سیستم منسوخ است، راهی برای جلب رضایت مدیران قدیمی که قادر نیستند، یا شاید به‌طور دقیق‌تر، نمی‌خواهند فراتر از نقاط داده‌ای و وعده‌های (تو خالی) فکر کنند. هنوز هم در دنیای چابک، همان‌طور که در دنیای مدیریت پروژه وجود داشت، ذهنیتی وجود دارد که تیم‌ها می‌توانند به‌نوعی به هر دوی زمان و گستره هدف متعهد شوند. تخمین آن‌طور که معمولاً انجام می‌شود، این باور غلط را جاودانه می‌کند، یا در بهترین حالت آن‌را به چالش نمی‌کشد.

یک تیم با متعهد شدن به احساس درونی بهتر خدمت می‌کند تا تعهد به نقاط داده. ما مردم را احساس می‌کنیم به‌همان اندازه که به مردم فکر می‌کنیم؛ بر خلاف انتظار مورد اولی ممکن است هنگام کار در صنعت دانش مهم‌تر باشد. در پایان هر جلسه برنامه‌ریزی، اعضای تیم باید این سوال را بپرسند: "آیا صادقانه معتقدیم که می‌توانیم به تعهدی که اخیراً پذیرفته‌ایم عمل کنیم؟" اگر پاسخ قطعی "بله" نیست! پس تیم باید تعهد را تا زمانی که این‌طور شود، کاهش دهد. و نه، این منجر به کمکاری در تیم‌ها نمی‌شود. من هرگز برای یک بار هم آن پدیده را تجربه نکرده‌ام. اگر تجربه شما متفاوت است، شاید ناکارآمدی سازمانی عمیقاً ریشه‌دار دیگری دارید که در ابتدا باید با آن مقابله کنید.

دور شدن از وسواس اعداد و ارقام به ما این امکان را می‌دهد که به غرایز خود اعتماد کنیم، از تجربیات دنیای واقعی فردی و "هوش تیمی" خود استفاده کنیم تا پاسخ‌های صادقانه‌ای به پرسش "چه زمانی انجام خواهد شد؟" بدهیم.

اگر متوجه شدید که تیم شما به "تفکر تخمینی" محدود شده است، من از شما می‌خواهم که چند اسپرینت را صرف تخمین نکنید، بلکه صرف کوچک‌تر کردن استوری‌های بک‌لاگ¹ خود کنید، که هر کدام توضیح ارزشی واضح و شرایط معقولی داشته باشند. ممکن است از آنچه اتفاق می‌افتد شگفت‌زده شوید.

۲۴ ژانویه ۲۰۱۰

¹ backlog

نقش‌های اسکرام: یک امر انتزاعی

اسکرام در ابتدا برای توسعه نرم‌افزار طراحی شده بود، اما من دریافته‌ام که اگر ارزش‌ها و اصول بنیادین آن درک شوند می‌توان آن‌را در بسیاری از زمینه‌های تجاری مختلف به‌کار برد. با این حال، در تلاش برای توصیف اسکرام به‌صورت کلی، درمی‌یابم که از به‌خاطر سپردن نام نقش‌های اسکرام ناخشنود هستم، زیرا به‌نظر می‌رسد این نقش‌ها بیش از حد مختص صنعت هستند یا حداقل دارای بار معنایی خاص برای استفاده فعلی (اغلب نامطلوب) هستند. با در نظر گرفتن یک اسکرام تماماً مستقل از صنعت^۱، می‌خواهم تلاش کنم این نقش‌ها را به اصل خود بازگردانم.

نقش‌ها در اسکرام مستقل

۱. صدای "چه"^۲

یک صدای واحد که احتمالاً صداهاى زیادی را جهت‌دهی می‌کند، با هدف تعریف "نتایج خوش‌ترکیب" و اولویت‌بندی برای بالاترین ارزش ممکن در بستر داده شده. صدای "چه" نیز مسئول هزینه‌ها و هر نوع تصمیم ممکن/غیرممکن است.

۲. قبیله "چگونه"^۳

گروهی چند تخصصی متشکل از سه تا هفت نفر که بین آنها تمام مهارت‌های لازم برای حل مشکلات ارائه شده توسط صدا را در خود جای داده است. فقط اعضای قبیله این اقتدار را دارند که در مورد نحوه انجام کار تصمیم بگیرند و در صورت لزوم از صدا درخواست شفافیت و حمایت داشته باشند.

۳. جوکر (یا دل‌قک)^۴

^۱ industry-agnostic

^۲ The "What" Voice

^۳ The "How" Tribe

^۴ The Joker (or Jester)

تسهیل‌کننده‌ای بی‌طرف نسبت به نتایج، به دنبال ایجاد یک محیط مشارکتی، هدایت قبیله به سمت توسعه فردی و خودکفایی، و به چالش کشیدن سازمان دربردارنده برای هدایت از طریق آزادی و احترام، به جای کنترل و بی‌اعتمادی. جوکر - کارت برنده‌ای در دسته‌ای از ورق‌ها، مستقل و جدا از ورق‌های هم‌خال - به عنوان خدمتگزار تیم و عامل تغییر در سازمان گسترده‌تر، عمل می‌کند. اصطلاح جوکر در این متن از *تئاتر سرکوب‌شدگان* اثر آگوستو بوال^۱ برگرفته شده است. [۲۸]

بازخوردهای اولیه در مورد اصطلاح "جوکر" حاکی از این بوده است که این اصطلاح متناسب با محیط شرکتی نیست. من تمایل دارم که بگویم، "هورا!" اما من پذیرای پیشنهادات بهتر نیز هستم. دیوید کونتز^۲ با اشاره به این سخن کوتاه، اصطلاح "دلک" را پیشنهاد کرد: "این دلک است که حقیقت را به پادشاه می‌گوید و زنده می‌ماند تا درباره آن حرف بزند". هر نامی که انتخاب کنیم، به اعتقاد من باید روحیه بی‌طرفانه، حقیقت‌گویانه و سلامت‌جویانه نقش را منعکس کند و اصطلاح "مستر"^۳ را شامل نشود.

این سه نقش تیم اسکرام را تشکیل می‌دهند؛ تمایل آنها برای ورود به سه راه متفاوت - سود، مهارت و هدف والاتر - چیزی است که باعث ایجاد کشمکش و تنش سالم برای رسیدن به سطوحی از نوآوری و خلاقیت می‌شود که قبلاً تصور نشده بود و به تیم‌های اسکرام اجازه می‌دهد ارزش حقیقی را ارائه دهند.

نقش چهارمی در اسکرام وجود دارد، خارج از تیم، اما در فواصل زمانی منظم مشغول است. این نقش در اصل هر کس دیگری است که برایش مهم است.

۴. مخاطب^۴

هرکسی که از محصول، خدمت یا ایده‌ای که ایجاد می‌شود، تامین مالی می‌کند، استفاده می‌کند یا از آن سود می‌برد. مخاطب در فواصل زمانی معین بازخورد ارائه می‌کند و باید در

¹ Augusto Boal's Theatre of the Oppressed

² David Koontz

³ master

⁴ Audience

میان آنها تنی چند از منتقدان جدی وجود داشته باشد. اصطلاح "مخاطب" در این متن توسط مت هوسر^۱ و کریس مک ماهون^۲ در مقاله‌ای با عنوان "اجرای نرم‌افزار" وضع شد. [۲۹]

"چه" مقصد است؛ "چگونه" مسیر است.

نامیدن نقش اول به صدای "چه" و نقش دوم به قبیله "چگونه" بلافاصله دو جنبه ایجاد را از یکدیگر متمایز می‌کند. تمایز چه/چگونه اعمال مختلف ایجاد کردن را از هم جدا می‌کند، اما بازیگران را از هم جدا نمی‌کند. هنوز هم برای صورت گرفتن یک گفتگوی سالم بین درخواست‌کننده و پاسخ‌دهندگان، حیاتی است. یک درخواست^۳ یک مطالبه^۴ نیست و باید پذیرای پیشنهادات متقابل باشد.

برای اینکه خودسازماندهی موثر واقع شود یک تیم (یا قبیله) باید مقتدر باشد، به حال خود وا گذاشته شود و مورد اعتماد قرار بگیرد. زمانی که نیازمندی‌ها مبهم هستند، اعتماد کردن دشوار است و زمانی که قبیله تداخل مداومی در باب فناوری‌ها، ابزارها و رویه‌هایی که در صدد استفاده از آنها هستند تجربه می‌کند، مقتدر بودن غیرممکن است.

ما به یک جدایی واضح بین ارزش درخواستی و مسیری که برای تولید آن ارزش طی خواهیم کرد نیاز داریم. افرادی که در بخش تجاری فرآیند خلاق قرار دارند، باید نتایج مورد نظری را تعریف کنند که مخاطب و ارزش را توصیف کند. و از آنجایی که احتمالاً خودشان راه‌حلی ایجاد نمی‌کنند، باید کاملاً از مسیر راه‌حل دور باشند، مگر اینکه به‌طور مشخص دعوت شده تا وارد عمل شوند.

مد نظر قرار دادن نقش‌های اسکرام با این روش مستقل از صنعت به ما اجازه می‌دهد تا اصول بنیادینی که نقش‌ها برای موفقیت باید بر اساس آن عمل کنند را ببینیم. گرفتار شدن در تصمیمات پیاده‌سازی روزانه و غافل شدن از هدف بزرگتر بسیار آسان است.

۱/ اکتبر ۲۰۰۹

¹ Matt Heusser

² Chris McMahon

³ request

⁴ demand

اسکرام هیچ کاری انجام نمی‌دهد

"انجام اسکرام" به اندازه ایجاد یک نمونه از یک کلاس انتزاعی بی‌معنی (و غیرممکن) است. اسکرام چارچوبی برای نمایان شدن ناکارآمدی سازمانی است. اسکرام یک فرآیند نیست و دستوری هم نیست. چارچوب اصلی اسکرام - همان‌طور که در کتاب‌های کن شوابر^۱، [۳۰] [۳۱] در وب‌سایت اتحادیه اسکرام^۲ [۳۲] و در بسیاری از جاهای دیگر توضیح داده شده است - در واقع به خودی خود نمی‌تواند کاری انجام دهد. آن به یک معنا قراردادی است که مابین کسانی که به دنبال ارزش هستند و کسانی که آن را می‌سازند منعقد می‌کنیم. اما یک قرارداد چیزی تولید نمی‌کند. یک واسطه منفعل است. ما نیاز به یک پیاده‌سازی داریم.

اسکرام زمانی شروع به کار می‌کند که مردم آن را به خوبی درک کرده تا یک پیاده‌سازی عینی ایجاد کنند، تا فرآیندی را به وجود آورند که متعلق به خودشان است. درک و احترام به چارچوب اسکرام و مجموعه دستورالعمل‌های آن به شما این امکان را می‌دهد که با دیگران همسو شوید - مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول مشترک داشته باشید تا از آن‌ها استفاده کنید. خود اسکرام را می‌توان شبیه به مجموعه‌ای از قوانین بازی در نظر گرفت. کن شوابر علاقمند به استفاده از قیاس تشبیهی آن با شطرنج است: یادگیری قوانین شطرنج آسان است، و دانستن آن‌ها به این معنی است که می‌توانید آن را با دیگران بازی کنید، اما به محض اینکه تصمیم می‌گیرید قوانین را تغییر دهید، کل بازی خراب شده و حریفی پیدا نخواهید کرد که با شما بازی کند. البته شطرنج یک بازی رقابتی است و اسکرام اینطور نیست، بنابراین من ترجیح می‌دهم از یک قیاس مشترک مانند رقص استفاده کنم. یک رقص دونفره، مانند تانگو، مستلزم این است که هر دو طرف طبق قوانین اولیه یکسانی برقصند. یک ریتم وجود دارد، مراحل وجود دارد و همچنین نحوه قرارگیری بدن. هنگامی که این اصول اولیه حاکم شدند، یک زوج می‌تواند در آن چارچوب بداهه‌سازی کنند. قواعد تانگو آن زوج را در یک برتری جویی مشترک به هم پیوند می‌دهد. خلاقیت اضافه شده، رقص را از یک تمرین فرموله شده

¹ Ken Schwaber

² Scrum Alliance

به چیزی پرشور و زیبا تبدیل می‌کند. در اسکرام شما باید با دیگران برقصید. این انجام دادن است که نتیجه می‌دهد، نه دانستن. اسکرام مانند تانگو به مردمی نیاز دارد که روابط خود را توسعه دهند، بداهه‌سازی کنند، ریسک کنند، گوش کنند و اعتماد کنند.

بنابراین، احترام به قرارداد، قوانین، یا در ادبیات نرم‌افزاری، احترام به واسطه، به شما امکان می‌دهد فرآیندی را ایجاد کنید که مناسب بستر^۱ شما باشد - و بستر شما شامل چیزهای زیادی است ... مردم، صنعت، تجارت، بازار، محصول، موقعیت، زبان، محیط فیزیکی، فرهنگ، مردم. با مردم شروع می‌شود و با مردم به پایان می‌رسد. راه دیگری برای مد نظر قرار دادن آن ممکن است این باشد که بگوییم اسکرام در واقع کاری انجام نمی‌دهد؛ مردم کارها را انجام می‌دهند. فرآیند اسکرام از طریق تعامل کارکنان پدیدار خواهد شد و برای هر سازمان یا تیم متفاوت خواهد بود. و این همان جایی است که بسیاری از آنها دچار اشتباه می‌شوند. آنها فکر می‌کنند که ایجاد فرآیندشان با شکستن قوانین شروع می‌شود: این طور نیست. این کار را بکنید، قبل از شروع شکست خورده‌اید.

فرآیند اسکرام که یک سازمان ایجاد می‌کند باید در چارچوب پارامترهای توافق شده عمل کند و باید با قوانین محدود شود. برای استفاده از قیاس تشبیهی با طراحی نرم‌افزار، تمام متدهای کلاس انتزاعی باید پیاده‌سازی شوند، در غیر این صورت کلاس کامپایل نمی‌شود: کار نخواهد کرد. اگر سعی کنید فیل خود را در یک بازی شطرنج در یک خط مستقیم حرکت دهید حریف شما میز را ترک خواهد کرد. توپ فوتبال را بردارید و پرتاب کنید، کارت قرمز خواهید گرفت.

چارچوب اسکرام یک سازوکار قدرتمند برای آشکارسازی اختلالات سازمانی و فردی است. این همان قدرتی است که باعث می‌شود مردم سعی کنند قوانین را دور بزنند، راه‌های میانبر را انتخاب کنند. آنها نمی‌خواهند که ببینند. اما این ندیدن باعث از بین رفتن مشکلات یا ترمیم چیزهای شکسته نمی‌شود، فقط سقوط بزرگ اجتناب‌ناپذیر را به تاخیر می‌اندازد. ما ارزش شجاعت در اسکرام را بیهوده نمی‌دانیم.

¹ context

مقایسه اسکرام با رویه‌های پیاده‌سازی مانند XP یا هنرورزی‌های نرم‌افزاری^۱ خیلی منطقی نیست. هر یک از این جنبش‌ها ابزارهای بی‌نظیری برای پیاده‌سازی یک رویه اسکرام خالص ارائه می‌دهند، برای عینی کردن انتزاع. اسکرام چارچوبی قوی و ضرباهنگی بی‌امان برای زدودن گرد و غبار چندین ساله ارائه می‌دهد.

شما نمی‌توانید "اسکرام را انجام دهید"، اما مطمئناً می‌توانید آن را با اشتیاق بپذیرید، و هر چه شجاعانه‌تر این کار را انجام دهید، فرآیند برآینده^۲ شما قوی‌تر خواهد بود.

۱۱ اکتبر ۲۰۰۹

^۱ software craftsmanship

^۲ emergent process

ازدواج، اما

اصطلاح "اسکرام-اما"¹ [33] این روزها رایج است و به یک پیاده‌سازی اسکرام اشاره دارد که کل چارچوب را در بر نمی‌گیرد ("خب، ما در حال انجام اسکرام هستیم، اما..."). این یکی از دلایل رایج شکل‌گیری شکست اسکرام و در واقع مفید بودن آن است، و اسکرام را در معرض این انتقاد قرار می‌دهد که "کار نمی‌کند". روش‌های کار، یا حتی راه‌های بودن، عموماً اگر چارچوب‌هایی که برای پشتیبانی از مفاهیم طراحی شده‌اند، نادیده گرفته شده یا مورد بی‌توجهی قرار بگیرند، مؤثر نخواهند بود. این مقاله به نوع دیگری از چارچوب نگاه می‌کند: ازدواج.

ازدواج مفهوم شگفت‌انگیزی است. یک پیمان عشق، همزیستی، بالندگی متقابل و ایجاد خانواده است. ازدواج در یک شکل یا شبیه آن در همه فرهنگ‌ها وجود دارد و برای اکثریت مردم جهان جذاب است، هر یک از ما رویای یک همراه همیشگی را در سر می‌پرورانیم و تحقق یافتن پیمان.

و با این حال ازدواج‌ها شکست می‌خورند - بارها و بارها. چرا این‌طور می‌شود؟ خب، دلایل بی‌شماری وجود دارد، اما معمولاً به این واقعیت مربوط می‌شود که شرایط - اگر موافقید بگوییم قوانین - برای عملی شدن ازدواج کنار گذاشته می‌شوند، یا به‌گونه‌ای اصلاح می‌شوند که مناسب یکی از طرفین باشد. اگر به‌دقت به کلام یک ازدواج مشخصی گوش کنیم، ممکن است فحوای آن‌را این‌گونه بشنویم... "عشق خوب است و این‌جور چیزا، اما این چیز محترم خیلی به کار من نمی‌آید"، "تا لحظه مرگ، هوم، زمان بسیار طولانی‌ای است." "وفادار در حقیقت یعنی فقط لو ندادن"، "من ارزش «سالم بودن» را می‌فهمم، اما این بخش «بیمار بودن» چیز زیادی به شادی شخصی من اضافه نمی‌کند." "آیا می‌توانم آن‌را بدین شکل بازنویسی کنم؟: «بخاطر پولدارتر یا تا حدودی پولدار» اگر می‌خواهی با فقیر بودن مرا تحقیر کنی، خودت هستی و خودت." و مواردی از این قبیل.

¹ ScrumBut

ازدواج-اما^۱، علت اصلی شکست در ازدواج است: ناتوانی یا امتناع از محترم شمردن قرارداد ازدواج. این یک قرارداد از نوع بسیار ساده آن است، و تنوع زیادی در قول‌های طرفین در هنگام ازدواج وجود دارد، پس از ما خواسته نمی‌شود چیزهایی را بگوییم که به آن اعتقاد نداریم. ما پذیرفته‌ایم که طبق چارچوب زندگی کنیم، اما اغلب زمانی که زندگی شروع به سخت شدن می‌کند، یک یا هر دو طرف شروع به تغییر قوانین به نفع خودشان می‌کنند، پایه‌ها را تضعیف می‌کنند و در نهایت باعث می‌شوند که ساختار از هم بپاشد. من خودم با یک ازدواج ناموفق، این را بدون قضاوت و فقط از منظر یک بازانديشی دردآور می‌گویم.

سوال مرتبط با این مقاله این است: آیا ازدواج شکست می‌خورد؟ من عمیقاً معتقدم که "ازدواج" شکست نخواهد خورد. ازدواج به عنوان یک چارچوب، به عنوان یک پیمان، قوی و پایدار است. صدها قرن است که به بشریت خدمت کرده است. اصلاحات و بهبودهای تدریجی وجود دارد که می‌توانیم ایجاد کنیم (در واقع انجام دهیم)، به عنوان مثال حذف کلمات "اطاعت کردن" از متون انجیل مرتبط با زنان در بسیاری از مراسم مسیحی مدرن، اما بیشتر قسمت‌های این چارچوب برای مدت زمان زیادی موکد بوده است.

مواردی از ازدواج‌های شکست خورده وجود دارد، پیاده‌سازی‌های فردی^۲. کمتر کسی، پس از یک ازدواج ناموفق، می‌گوید که خود مفهوم ازدواج اشتباه بوده است. آنها ممکن است تقصیرها را گردن یکدیگر و یا عوامل بیرونی (مثل خانواده همسر) بیاندازند، اما آنها در نهایت از این موضوع گذر کرده و اغلب پیاده‌سازی‌های جدیدی را امتحان می‌کنند و از تجربیات قبلی خود درس می‌گیرند.

ازدواج شکست نمی‌خورد. برخی ازدواج‌ها این طور می‌شوند. جدا کردن مدل از پیاده‌سازی‌ها، در این جنبه و سایر جوانب زندگی ما مهم است. اگر من با استفاده از مصالح نامرغوب و روش‌های ناکارآمد برای خودم خانه بسازم، آیا مفهوم "خانه" از نوع بد آن بوده است؟ وقتی دولتی توسط افراد ریاکار و نادرست اداره شود، مفهوم دموکراسی را با شکست

¹ MarriageBut

² individual implementations

مواجه می‌کند؟ من فکر می‌کنم که اکثراً موافق این باشند که شکست در پیاده‌سازی است تا ایده.

خیلی‌ها سریعاً مفهوم کسب‌وکار خودسازماندهی شده را به‌عنوان یک جریان زودگذر، یا چارچوب اسکرام را بسیار سخت‌گیرانه تلقی می‌کنند و به چند پیاده‌سازی ناموفق برای بی‌اعتبار کردن مفاهیم اشاره می‌کنند. اما ماهیتاً مفاهیم اسکرام خوب هستند. آنها حاکی از روال طبیعی زندگی ما و نیاز اولیه انسان به همکاری و اعتماد هستند. اسکرام، مانند ازدواج، یک قرارداد است که ریشه در ارزش‌های سالم و منطقی دارد. هر کدام یک قول برای بهبود کیفیت زندگی است. بله، ما مرتباً هر دو مفهوم را خراب می‌کنیم: اما هنوز ایده‌ها پابرجا هستند.

۳ می ۲۰۱۱

جلسات نداشته باشید

در حین تدریس در یک کارگاه اسکرام مقدماتی، به یک ادراک اتفاقی رسیدم که نمی‌خواهم از کلمه "جلسه"^۱ در هنگام صحبت درباره اسکرام استفاده کنم. جلسات در صنعت ما مورد انتقاد و هجمه هستند که درست هم هست. جلسات زجرآور و چند ساعته را به یاد می‌آورم که در آن هیچ چیزی پیش نمی‌رفت، افراد با صدای بلندتر ژست گرفته و بحث می‌کردند، به صورت دایره‌وار صحبت می‌کردند و در سنگرهای عمیق‌شان فرو می‌رفتند، در حالی که ساکت‌ترها با خجالت به میز خیره می‌شدند و آرزو می‌کردند که ای کاش آنها می‌توانستند به اتفاق خود بازگردند و کارهای مفید انجام دهند.

حقیقتاً اسکرام سربار این جلسه را به چند رویداد کلیدی و محدود به زمان^۲ کاهش داده است، اما میراث "فرهنگ جلسه" همچنان به شدت بر سر ما سایه افکنده است. "اسکرام تعداد جلسات زیادی دارد" یک شکایت رایج است... و بعداً متوجه می‌شویم که جلسات روزانه شاکی به مدت ۴۰ دقیقه طول می‌کشد، بازنگری‌های آنها بی‌ثمر است، فاقد معنا است یا تبدیل به نشست‌های شکایت می‌شود، مادامی که جلسات برنامه‌ریزی، کنترل‌شده و جهت‌مند هستند و اعضای تیم را کج خلق و عبوس می‌کنند.

بنابراین در آن لحظه این فکر به ذهنم خطور کرد که گفتن جمله‌ی "این جلسات اسکرام ضروری هستند" به شرکت‌کنندگان در کارگاه احتمالاً به جای این که آنها را در مورد این روش جدید کار هیجان‌زده کند، سرخورده و ناامید خواهد کرد. فرهنگ جلسه همان‌طور که باید در اسکرام نفوذ کرده است. چیزی به این سنگینی و آزاردهنده، آنچنان در مسیر وجودی ما ریشه دوانده است، هر چیزی را که بخواهد قدرتش را به چالش بکشد، در هم خواهد شکست. اتحادیه اسکرام^۳ اصطلاح "مراسم"^۴ را جایگزین اصطلاح جلسه معرفی کرد، اما این تقریباً به همان اندازه بد است و برای برخی از مردم، بدتر از آن، تداعی کننده مراسمات

^۱ meeting

^۲ timeboxed

^۳ Scrum Alliance

^۴ ceremony

مذهبی و شخصیت‌های ردا پوشیده در حال انجام آیین‌های عجیب و غریب است. و استفاده از آن عبارت در همان جمله با "اسکرام مستر" ... فراموشش کنید!

بنابراین من از اصطلاح گفتگو^۱ استفاده کردم. اسکرام با محوریت مردم است و مردم گفتگو می‌کنند. گفتگوهای برای برنامه‌ریزی، گفتگوهای برای همسو کردن و گفتگوهای برای بازاندیشی وجود دارند. ما این گفتگوها را در زمان‌های مناسب و در مدت زمان مناسب انجام می‌دهیم تا برای کار خودمان راهگشایی داشته باشیم. اگر این گفتگوها را نداشته باشیم، نخواهیم دانست که چه کاری انجام می‌دهیم (برنامه‌ریزی)، نخواهیم دانست که به کجا می‌رویم (همسویی)، و همان اشتباهات را تکرار خواهیم کرد (بازاندیشی). به طریقی که مطرح شد، من افزایش علاقه را در این فضا احساس کردم، امیدواری. من در اصل به این گروه از مردم گفته بودم "شما هرگز مجبور نیستید دوباره در یک جلسه بی‌حاصل حضور داشته باشید." و من به آن معتقدم.

بیاید صحبت در مورد جلسات را متوقف کنیم. در حقیقت، بیاید برگزاری جلسات را متوقف کنیم. از یک جلسه تجاری مرسوم ارزش کمی به دست می‌آید. مردم در گفتگوی تعاملی، حالا هیجان انگیز است - هدفمند است.

۲۵ مارس ۲۰۱۱

¹ conversation

محدودیت زمانی! = تعهد

یک روز عصر که در حال وقت‌گذرانی بودم، غرق در انبوهی از توییت‌های مربوط به محدودیت زمانی^۱ شدم، و مبهوت این شدم که چقدر هدف‌گذاری روی یک واحد زمانی ساده حقیر شمرده شده، و اینکه چگونه آن‌را به‌خاطر شلخته کاری، کیفیت پایین، سراسیمگی و بسیاری از رفتارهای ناکارآمد دیگر سرزنش می‌کنند.

من که پیش از آن از انجام هر کاری که در آن شب لازم بود منصرف شده بودم، وارد این جریان شدم تا این دیدگاه را به چالش بکشم. پس از چند بده‌بستان، متوجه شدم که این تحقیر ناشی از چیزی نیست که واقعاً یک محدودیت زمانی باشد، بلکه چیزی است که مردم آن‌را با آن اشتباه می‌گیرند.

به‌نظر می‌رسد یک درکی که از یک محدودیت زمانی وجود دارد چیزی شبیه به این است:

۱. اندازه محدودیت زمانی را تعیین کنید.
۲. به یک سری کار متعهد شوید.
۳. پی برده‌اید که در تکمیل همه آن ناتوان هستید.
۴. برای اتمام کار عجله کنید.
۵. کارهای بیهوده تولید کنید.
۶. خسته شده‌اید.
۷. به مرحله شماره ۲ بروید—تا سر حد مرگ یا منحل شدن شرکت این کار را تکرار کنید.

^۱ مترجم: تایم باکسینگ (timeboxing) یکی از شیوه‌های مدیریت زمان است که انجام یک کار را به یک جدول زمانی ثابت و واقعی محدود می‌کند. این روش همچنین به‌عنوان مسدود کردن زمان شناخته می‌شود که بخشی از روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه اسکرام و چابک است.

تنها قسمتی از این موضوع که به محدودیت زمانی ارتباط دارد شماره ۱ است. مابقی درباره قول‌هایی است که نمی‌توانید به آنها عمل کنید و انجام دوباره و دوباره آن است. مخالفان محدودیت زمانی این را تعهد^۱ می‌نامند.

درک من از محدودیت زمانی بدین شکل است:

۱. اندازه محدودیت زمانی را تعیین کنید.
۲. در گفتگو با درخواست کننده(ها) شرکت کنید. درخواست‌ها را بازنگری و آماده‌سازی کنید. اولویت‌بندی کنید.
۳. درخواستی را انتخاب کنید که به اندازه کافی کوچک بوده تا متناسب با محدوده زمانی باشد.
۴. کار را برای جلب رضایت درخواست‌کننده تکمیل کنید.
۵. نفسی تازه کنید [در صورت لزوم درخواست‌های باقیمانده را دوباره ارزیابی کنید].
۶. به مرحله شماره ۳ بروید - تا زمانی که هیچ درخواستی وجود نداشته باشد که متناسب با زمان باقیمانده باشد.
۷. کار را متوقف کنید [اگر زمانی باقی مانده است، زمان آزاد^۲ [۳۴] در نظر بگیرید].
۸. بازاندیشی کنید. از اشتباهات درس بگیرید و بر طبق آن وفق پیدا کنید.
۹. به مرحله شماره ۲ بروید - تا زمانی که همه درخواست‌ها برآورده شوند یا مهلت نهایی به پایان برسد این کار را تکرار کنید.

واقعاً به‌سختی می‌توان ماهیت این‌را در شبه کد دریافت کرد، اما من فکر می‌کنم که تا حد معقولی واضح است. در این رویکرد هنوز تعهد وجود دارد، اما تعهدی که معقول و عاقلانه است. کار تعهد شده مستقل از طول محدوده زمانی است. محدودیت زمانی اینجاست برای ایجاد ضرباهنگ و ایجاد فاصله زمانی. ضربان قلب است؛ همه چیز است.

^۱ commitment

^۲ مترجم: slack time در مفهوم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، به معنی مدت زمانی است که یک فعالیت می‌تواند به تاخیر بیفتد بدون آنکه تاریخ تکمیل پروژه را دچار تاخیر کند.

زندگی سرشار از روال‌های طبیعی است؛ پیدا کردن روال کاری خودمان و ارج نهادن به آن چیز زیبایی است. هر چند نیاز به رهایی دارد - همسویی با زندگی. اگر از یک محدودیت زمانی برای الزام تعهد به منظور دستیابی به اهداف تحمیلی بیرونی استفاده می‌کنید، و وقتی که این امر آشکار شد رفتار خود را تغییر نمی‌دهید، شاید مرکز توجه شما در جای اشتباهی باشد. شما می‌توانید همچنان محدودیت زمانی را مقصر بدانید، مسئولیت را کنار بگذارید، یا می‌توانید شجاعت به خرج دهید و به درون بنگرید، به سمت خود.

۲۰ آوریل ۲۰۱۲

بازنگری همین حالا

دوریس هامفری^۱ رقصنده و طراح رقص در کتاب خود به نام هنر ایجاد رقص^۲ [۳۵] در سال ۱۹۵۸ این توصیه را مطرح می‌کند: "هرگز پایان را به آخر موکول نکنید." از زمانی که برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۷۰ این توصیه را شنیدم، آن را در تمام اقدامات خلاقانه محوله مناسب یافتم. در اصل از ما می‌خواهد که قبل از پرداختن به جزئیات، یک حسی از کل داشته باشیم. این یک مفهوم بسیار چابک است. اگر خانم هامفری یک مخاطب تجاری را مورد خطاب قرار می‌داد، ممکن بود که توصیه می‌کرد قبل از اینکه کاری را بر عهده بگیریم بدانیم که چرا داریم آن را انجام می‌دهیم – که یک هدف مشخص داریم. به عبارت دیگر، باید از خود پرسیم: به دنبال چه ارزشی هستیم... چه داستانی را تعریف می‌کنیم؟

توسعه نرم‌افزار متداول معمولاً پایان را به آخر می‌سپارد، به همین دلیل است که ما اغلب در مورد تیم‌هایی که در نود درصد وقت خود نود درصد کار را انجام داده‌اند شوخی می‌کنیم و این که چرا وقتی سعی می‌کنیم همه قطعات متفاوت را با هم ترکیب کنیم، همه چیز گلابی شکل می‌شود.

با در نظر گرفتن بینش اولیه دوریس هامفری، می‌توانیم آن را بر وجهی متفاوت از توسعه نرم‌افزار چابک اعمال کنیم: بازنگری^۳. در یک بیان جدید، این گزاره ممکن است به این صورت باشد: هرگز گذشته‌نگری را به زمان بازنگری موکول نکنید. بسیاری از چابک‌کاران چیزی به نام "رهنمود اولیه بازنگری" را ترویج می‌کنند که در ابتدا توسط نورم کرث^۴ نوشته شده بود [۳۶]:

صرف نظر از آنچه که ما به آن پی می‌بریم، می‌فهمیم و برآستی معتقدیم که هر کس با توجه به دانسته‌هایش در آن مقطع زمانی، مهارت‌ها و توانایی‌هایش، منابع موجود و موقعیتی که برایش مهیا بوده، بهترین کاری را که می‌توانسته انجام داده است.

¹ Doris Humphrey

² The Art of Making Dances

³ retrospective

⁴ Norm Kerth

من به‌شخصه این به اصطلاح "رهنمود" را تا حدودی متکبرانه و سطحی‌نگرانه می‌دانم، و معتقدم استفاده از آن باعث ایجاد محیطی نمی‌شود که اجازه دهد تغییرات واقعی و معنادار رخ دهد. رهنمود اولیه بازنگری در زمانی نوشته شد که بازنگری‌ها به‌طور اعم به‌عنوان "پس از واقعه"¹ شناخته می‌شدند و در پایان یک پروژه (گاهی اوقات بسیار طولانی) رخ می‌دادند. در چنین شرایطی خلق و خوی فرسوده می‌شد و میل به سرزنش زیاد بود. این که مردم باور کنند، یا حداقل طوری رفتار کنند که انگار باور دارند همه تلاش خود را کرده‌اند، راهی برای کاهش تنش چنین جلسه‌ای بود - که به یک دلیلی پس از واقعه نامیده شد!

در یک بستر چابک ما برای بازبینی مداوم ارزش قائل هستیم. به‌نظر می‌رسد که طرح رهنمود اولیه در یک بازنگری چابک فرض می‌کند که هیچ‌گونه بازاندیشی در سیر بازنگری انجام نشده است، که سرپوشی به همه بازخوردها، انتقادات، نگرانی‌ها، همه اختلافات و مناقشه‌ها گذاشته شده تا به یک جلسه در پایان یک اسپرینت موکول شوند. اگر این روشی است که به یک تیم آموزش کار داده می‌شود، پس من می‌توانم دلیل نیاز به چنین رهنمودی را بفهمم. اما تحمیل باور "مطلوبیت"² پس از واقعه، با رویکرد متداول تست مشابهت دارد، در جایی که متخصصان QA سعی می‌کنند کیفیت را پس از ساخت نرم‌افزار تست کنند. هر دو رویکرد نامطلوب و بی‌فایده هستند.

از سوی دیگر، اگر به یک تیم فرصت داده شود که هر روز بازاندیشی داشته باشد، وضع جدیدی ایجاد می‌شود. اعضای تیم در جهت وجود مبتنی بر تعامل و اعتماد آمیز خودسازماندهی می‌شوند و یاد می‌گیرند که چگونه با شجاعت و احترام با لحظات سخت روبرو شوند. ما در آن‌صورت کیفیت تعامل و همکاری را که در تار و پود تیم تنیده شده است خواهیم دید، نه اینکه بعداً به آن وصله زده شده باشد. امکان دارد که ما این‌را توسعه بازاندیشی محور³ بنامیم. با چنین تیم‌هایی، بازنگری نیازی به رهنمودها، توصیه‌ها یا قواعد رفتاری ندارد.

¹ postmortem

² bestness

³ reflection-driven

در واقع، بدون نیاز به باز کردن جعبه پاندورا^۱ در هر دو یا سه هفته یکبار، بازنگری به چیزی بسیار جالب‌تر و قدرتمندتر تبدیل می‌شود. تبدیل به یک لحظه سکون و بازاندیشی می‌شود، زمانی برای بازدم و برای تشکر کردن. زمانی برای بودن و انجام ندادن. چنین بازنگری‌ای باعث می‌شود که اعضای تیم در قامت انسان به یکدیگر نزدیک‌تر شوند. این تعمیق روحیه قبیله‌ای، فهم مشترک و آن مولفه ناملموس نهفته در همه گروه‌هایی است که برای یک هدف مشترک می‌کوشند.

اگر در وقت نیاز و در صورت نیاز در صدد ایجاد اصلاحات جزئی باشید، دیگر لازم نیست نگران تغییرات بزرگ باشید: آنها از خودشان مراقبت خواهند کرد. و شاید شما دگرگونی در خود را تجربه کنید، از جایی که تغییر سازمانی واقعی پدیدار خواهد شد.

اگر تیم‌ها در کشمکش با مدل بازخورد مستمر باشند - که اغلب تیم‌های جدید این‌طور هستند، من مایلم روش متفاوتی را برای شروع یک بازنگری ارائه دهم، یعنی برای ورود به اشتراک‌گذاری، ذهنیت بازاندیشی برای این گفتگو مورد نیاز است. این یک رهنمود یا یک بیانیه برای اعلام عمومی نیست، بلکه صرفاً چیزی است که هر یک از اعضای تیم باید قبل از شروع گفتگو با آرامش در نظر بگیرند - و چنین واژگان در اینجا کاملاً پیشنهادی بوده و نمایشنامه نیست که بر طبق آن عمل شود:

ما موجودات احساسی و آسیب‌پذیری هستیم که در معرض جریان مستمری از تاثیرات منابع بی‌شمار قرار داریم. گاهی اوقات ما عملکردی فوق‌العاده داریم؛ زمان‌های دیگر افتضاح به بار می‌آوریم. ما عمدتاً جایی بین این دو نقطه متقابل هم هستیم. در این مرحله آخر از کار، هرکسی کاری را که می‌خواست انجام می‌داد، و احتمالاً دلایلی برای انجام آن داشت. آنچه هست را بپذیر. و حالا، چه چیزی می‌توانیم از اعمال و تفکرات گذشته خود بیاموزیم که آینده‌ی ما را آگاه و هدایت کند؟

^۱ مترجم: اصطلاح "باز کردن جعبه پاندورا" (take the lid off Pandora's box) به معنی انجام یا شروع کاری است که باعث مشکلات پیش‌بینی نشده زیادی می‌شود.

طرز تفکر بازاندیش را در سرتان بپرورانید، و بازنگری در طول گذرتان رخ خواهد داد که به جلسه پایانی اسپرنت شما اجازه می‌دهد تا در مجموع شکل جدیدی به خود بگیرد، شاید شکلی از نوع عشق و جشن باشد.

۲۲ ژانویه ۲۰۱۱

روح اسکرام

اسکرام طراحی و بهسازی شده بود برای تیم‌های کوچک که در یک فضای مشترک کاری کار می‌کنند. آنها مایل به نوآوری بوده و می‌توانند با چالاکی نرم‌افزار عملیاتی را به‌دست مشتری برسانند. اسکرام ساده، زیبا و دارای سابقه اثبات شده در چنین محیط‌هایی است. متأسفانه، بسیاری از میانداران صنعت بر این باورند که این دوی هر دودی در هر محیط نرم‌افزاری است و تلاش می‌کنند که بدون انطباق آن را در سازمان‌های بزرگ و سنگین که عمیقاً آلوده به طرز فکر فرماندهی و کنترل هستند، و در شرکت‌هایی که تیم‌ها در شهرها و کشورها توزیع شده‌اند، و در محیط‌های غیرنرم‌افزاری بکار بگیرند. این به‌مانند تلاش برای کوبیدن یک میخ چهارگوش در یک سوراخ گرد است. من معتقدم که انطباق زوری اسکرام بیشتر باعث خرابی می‌شود تا درست کردن.

این بدان معنا نیست که اصول بنیادین اسکرام کاربرد وسیعی ندارند؛ بلکه دارند. مشکل اینجاست که بسیاری از علاقه‌مندان به اسکرام واقعاً نمی‌دانند این اصول چیستند یا چرا اهمیت دارند. بسیاری از مدیران، مشاوران، مربیان و اسکرام مسترها بر روی سیستم‌ها، فرآیندها و رویه‌ها تمرکز می‌کنند – و بدتر از آن، تلاش می‌کنند تا "اسکرام" را با الگوهای کاری موجود و بسیار غیراسکرامی خود تلفیق کنند، و یک خیال‌واهی عجیب و غریب و غیرعادی را ایجاد می‌کنند که مناسب برای هیچ نوع هدفی است.

استفاده از اسکرام به‌عنوان یک راه حل موقت، شکست خواهد خورد. همواره. شواهد نشان می‌دهد که بارها و بارها این اتفاق افتاده است. تبعیت از برندهای معروف یا سیستم‌های سفارشی همیشه باعث این نوع آسیب می‌شود. مردم زمانی که همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود، از فکر کردن برای خود دست می‌کشند، نوآوری را متوقف می‌کنند و سپس ناامید، برآشفته و خودسر می‌شوند. اسکرام تبعیت جدید است. تراژدی آن همین است.

به جای تلاش برای استفاده از اسکرام به عنوان یک اکسیر، من توصیه می‌کنم که آن را به عنوان یک کلاس انتزاعی، یک آرمان افلاطونی^۱ تلقی کنید. در پیاده‌سازی موثر اسکرام مجموعه‌ای از اصول وجود دارد که با انتزاع آن‌ها می‌تواند در موقعیت‌های متعددی برای ایجاد محیط‌هایی که تعامل، خلاقیت و ارزش واقعی را تقویت می‌کند، بکار گرفته شود. من روح اسکرام را اینگونه درک می‌کنم و اصول نهادی آن را بدین شکل توصیف می‌کنم:

اصول اسکرام:

۱. تمرکز^۲

اصل اولیه. در زمان ایجاد اسکرام در شرکت ایزل^۳ در سال ۱۹۹۳، [۳۷] جف ساترلند^۴ اختلالی را که امروزه بسیاری از ما می‌بینیم، مشاهده کرد. او آن را به عنوان فرهنگ کمبود معرفی کرد: هرگز زمان، مردم، منابع یا پول کافی نیست. خیلی از چیزها به عنوان اولویت بالا در نظر گرفته می‌شدند و در نتیجه هیچ چیز اولویت‌بندی نمی‌شد. ساترلند متوجه شد که اگر تیم بتواند یک کار را در یک زمان انجام دهد، آن وقت آن یک چیز (محصول، پروژه، ویژگی) تمام زمان، افراد و غیره مورد نیاز را خواهد داشت. می‌تواند انجام شود تا به اتمام برسد، در نتیجه آزادسازی ذهن اعضای تیم برای تمرکز کامل روی مهم‌ترین چیز. با استفاده از اصل تمرکز، سازمان از فرهنگ کمبود به فرهنگ فراوانی حرکت کرد. تمرکز بر یک چیز در یک زمان ایده ساده‌ای است - در واقع، یک ایده آشکار - و به کار می‌آید.

۲. همسویی^۵

^۱ مترجم: آرمان افلاطونی (platonian ideal) فرم‌های کامل، مطلق و ابدی است. همه چیز در جهان طبیعی از فرم‌ها مشتق شده است، اما فقط به عنوان تقلید یا برداشت از آن فرم‌ها. همه چیز از قلمرو فرم‌ها متولد می‌شود و پس از مرگ به آنجا باز می‌گردد.

^۲ Focus

^۳ Easel Corp

^۴ Jeff Sutherland

^۵ Alignment

برای برآوردن نیازهای کسب‌وکار و کاربران، تیم‌های توسعه باید مرتباً با ذینفعان^۱ خود سروکار داشته باشند. بیشتر رنج ما در توسعه نرم‌افزار ناشی از ناهمسویی است. نیازمندی‌ها اشتباه فهمیده شده یا به خوبی منتقل نمی‌شوند؛ آنچه مشتریان و کاربران فکر می‌کنند که می‌خواهند اغلب چیزی نیست که واقعاً به آن نیاز دارند؛ مفروضاتی در مورد سطوح ادراک ساخته شده است؛ و چرخه‌های توسعه طولانی به این معنی است که اشتباهات تا زمانی که هزینه تطبیق توجه ناپذیر شود، ظاهر نمی‌شوند. تیم‌هایی که به خوبی همسو شده‌اند، پی‌درپی با ذینفعان ملاقات می‌کنند تا در ابتدای هر چرخه^۲ برنامه‌ریزی کنند، در پایان بازاندیشی کنند و در صورت لزوم در طول یک دوره توسعه بررسی کنند. مکالمات همسویی باید کاملاً مشارکتی بوده و هر شخص یا گروه شرکت‌کننده به دانش و تجربه دیگران احترام بگذارد.

۳. ایجاد هنرمندانه^۳

این اصطلاح توسط لی دوین^۴ و راب آستین^۵ در کتاب ایجاد هنرمندانه [۳۸] به دنیای نرم‌افزار معرفی شد. دوین، کارگردان تئاتر و آستین، استاد کسب‌وکار، پیشنهاد کردند که برای موفقیت هر تیمی در یک فضای خلاقانه و فی‌البداهه (که توسعه نرم‌افزار در ذاتش دقیقاً همین است) چهار ویژگی لازم است. آنها را این گونه می‌نامند: رهایی^۶، همکاری^۷، اثر جمعی^۸ و بازی^۹. آن حاکی از این ایده است که باید به اعضای یک تیم آزادی عمل داده شود تا بتوانند با یکدیگر تعامل داشته و باعث پرورش یک محیط مشارکتی شده که منجر به اثر جمعی شود، آنجایی که هم چیزی که ایجاد می‌شود و هم خود تیم بزرگ‌تر و جالب‌تر از آورده‌ی یک فرد هستند: کل بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن است. برای این که این اتفاق بیفتد،

^۱ stakeholders

^۲ iteration

^۳ Artful Making

^۴ Lee Devin

^۵ Rob Austin

^۶ release

^۷ collaboration

^۸ ensemble

^۹ play

باید روحیه بازی تقویت شود، ریسک‌ها انجام شوند، شکست به‌عنوان یک فرصت یادگیری پذیرفته شود- و اعضای تیم یاد بگیرند که به‌جای خودشان، محصول یا اهداف کسب‌وکار را جدی بگیرند!

۴. خودسازمان‌دهی^۱

گروه‌های انسانی، ماهیتاً، سیستم‌های انطباقی پیچیده هستند و بنابراین خودسازمان‌ده. ما سعی می‌کنیم از طریق روش‌های مدیریتی مانند تخصیص کار، گزارش وضعیت، گزارش‌های پیشرفت روزانه یا هفتگی و سازوکارهای دیگری که معمولاً فقط به اتلاف وقت و ایجاد افراد فرمانبردار- یا عصبانی و سرکش - کمک می‌کنند، کنترل و مدیریت را بر افراد تحمیل کنیم. خودسازمان‌دهی بر این ایده ساده تکیه دارد که نزدیک‌ترین افراد به مشکل، بهترین افراد برای حل آن هستند. در نرم‌افزار، این بدان معناست که توسعه‌دهندگان بهترین افرادی هستند که می‌توانند نحوه نوشتن نرم‌افزار را با گفتگوی مناسب در مورد نیازمندی‌ها و ضوابط پذیرش، معین کنند. خودسازمان‌دهی اقتدارگریزی^۲ نیست. آشوب^۳ هم نیست. آزادی در نوآوری است. این امر مستلزم مشارکت همه طرف‌ها است: مشتریان، مدیریت و کارکنان به اتفاق هم. بین آنها اهداف و مرزهای مشخصی تعیین می‌کنند که به تیم‌ها اجازه می‌دهد تا با استفاده از بهترین ابزارهایی که به آنها دسترسی دارند، راه‌حلهایی متناسب با یک هدف را توسعه دهند. خودسازمان‌دهی با رهایی آغاز می‌شود و از طریق سه ویژگی دیگر ایجاد هنرمندانه پرورش می‌یابد.

۵. ریتم^۴

بدون حد و مرزهای زمانی و گفتگوهای همسویی مرتب، همه موارد فوق سرسری و بیهوده می‌شوند. ریتم چارچوبی است که همه اینها را در کنار هم نگه می‌دارد و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به سرعت (بدون عجله و هول شدن) حرکت کنند و اشتباهات و خطاهای

^۱ Self-organization

^۲ anarchy

^۳ chaos

^۴ Rhythm

برآورد را ظرف چند ساعت یا روز، به جای هفته‌ها یا ماه‌ها... یا در بدترین حالت، در پایان کار پیدا کنند! اسکرام ایده محدودیت زمانی^۱ را معرفی می‌کند که در آن یک توافق در ابتدا انجام شده که در آن کار، محصول و فرآیند متعاقب پایان کار بازاندیشی می‌شوند. محدودیت‌های زمانی اسکرام بین یک تا سه هفته طول می‌کشد. همه گفتگوهای همسویی محصول باید روزها/زمان‌های منظمی داشته باشند، بنابراین همه می‌توانند برنامه کاری خود را زودتر از موعد آزاد کرده و از قبل آماده شوند. اعضای تیم نیز باید هر روز برای همسویی داخلی جلسه داشته باشند. داشتن ضرب‌آهنگ منظم برای یک اسپرینت نیز باعث می‌شود که بین هر یک از آن‌ها مدتی وقفه وجود داشته باشد؛ زمانی برای نفس کشیدن، فکر کردن، کشف ایده‌های جدید. ریتم در نهایت منجر به جریان می‌شود. این ایده که کار مداوم جریان‌آنی را میسر می‌کند، گمراه‌کننده است. منجر به انباشتگی خواهد شد.

چارچوب اسکرام خودش بر این پنج اصل متکی است: همسویی به‌اضافه ریتم فرآیند تجربی را به ما می‌دهد؛ ریتم به ما محدودیت زمانی و بررسی منظم می‌دهد؛ تمرکز به مدیریت بک‌لاگ^۲ کمک می‌کند، و همراه با همسویی، تعهدات اسپرینت عاقلانه‌ای را ایجاد می‌کند؛ ایجاد هنرمندانه و خودسازماندهی محیطی را برای تیم‌ها ایجاد می‌کند تا راه حل‌های عالی برای مشکلات کسب‌وکار ارائه دهند. استفاده آگاهانه از این اصول به هر سازمانی، اعم از بزرگ یا کوچک، محلی یا توزیع شده، نرم‌افزاری یا هر گونه دیگر، کمک می‌کند تا راهکاری ایجاد کند که کاملاً با اسکرام همسو باشد و در عین حال اسکرام نباشد.

چارچوب اسکرام یک اسکلت است و ما آن را با فرآیندها و رویه‌ها بسط می‌دهیم. این خوب است، به شرطی که ما همیشه وابسته به شرایط باشیم. با این حال، اسکرام بدون روح خود، همیشه یک ماشین خودکار بوده و همواره تحت کنترل و اراده نیروهای خارجی خواهد بود. هرگز به‌درستی برآینده و آزاد نخواهد بود.

۱۵ فوریه ۲۰۱۲

¹ timebox

² backlog

فرهنگ



سرزمین موعود

برای موفقیت در دنیای کسب و کار، امروزه ما به سرعت ذهن انسان نیاز داریم که جلوتر از موانع خرده پا حرکت کند؛ ما به تماس چشمی مستقیم و لمس فیزیکی بی واسطه نیاز داریم (من را در آغوش بگیر، همسفر)، و ما به خلاقیت روحیه مشارکتی نیاز داریم که از طریق اعتماد و خودسازماندهی نمایان شود، چشمانی متعجب، اعصابی هیجان زده شده. شاید در آن صورت است که ما شانس موفقیت داشته باشیم.

تغییر سازمانی فاجعه‌بار

در اصطلاح "تغییر سازمانی فاجعه‌بار"^۱، عبارتی که توسط مایکل آیوی^۲ برای توصیف تغییر نگرشی^۳ که برای پذیرش چابکی در سازمان وضع شد، چیز مهمی وجود دارد که باید مورد بررسی قرار گیرد [۳۹]. بسیاری با این عبارت مخالفت کرده و به شیوه‌ای تا حدودی مرتجعانه و حتی بسیار بد پاسخ دادند.

تغییر سازمانی فاجعه‌بار اصطلاحی است قابل توجه و پر معنی که یک لبه آن قدرت و اقتدار گریزی است، اما در عین حال همراه با شفقت است. نگرش‌های جدید به زبانی جدید نیاز دارند، بنابراین من از مضامین منفی کلمه فاجعه بیزار نیستم. پیش از آنکه جف ساترلند^۴ اصطلاح "اسکرام" را برای توصیف فرآیند توسعه نرم‌افزار به‌کار ببرد، این کلمه به ورزش راگبی تعلق داشت و به معنای "وضعیت آشفته یا گیج‌کننده‌ای که دربرگیرنده تعدادی از افراد می‌شود" بود [۴۰]. زبان می‌تواند تغییر کند تا نیاز گویندگان را برآورده کند، تا نیاز اصلی را برطرف کند. این تطبیق‌پذیر است - و البته خوشبختانه که چنین است.

تغییر سازمانی فاجعه‌بار یک عبارت جدید است، اما مفهوم جدیدی نیست. تغییر فاجعه‌بار زمانی اتفاق می‌افتد که مردم حقیقت خود را با تا سر حد ممکن پیش بردن حاشیه امن خود و دیگران، با ریسک کردن، پذیرش شکست و عبور از ترس کشف می‌کنند. این تغییر واقعی است. این دستیابی به موفقیت است. من معتقد نیستم که قرار دادن روش‌شناسی^۵‌ای مانند اسکرام، یا XP، یا هر یک از روش‌شناسی‌های چابک شناخته شده دیگر در یک سازمان ورشکسته واقعاً چیزی را حل کند. این یک راهکار موقتی و غیر اثربخش دیگر است. بهتر از اکثر دیگر راهکارها، شک کمی هم وجود دارد، اما هنوز شکاف

^۱ catastrophic organizational change

^۲ Michael Ivey

^۳ paradigm shift

^۴ Jeff Sutherland

^۵ methodology

گسترده‌ای بین مشکل مشهود و بیماری‌ای که هنوز زیر پوسته می‌خزد وجود دارد - و تغذیه می‌کند.

شنیده‌ام که جان اسپنس^۱ در گردهمایی اسکرام^۲ در سال ۲۰۰۵ اظهار نظر بسیار تکان دهنده‌ای کرد: "موفقیت دشمن ماست."

این موفقیت‌های کوچک و کوتاه‌مدت هستند که بسیار خطرناکند - آن‌هایی که ما را وادار می‌کنند باور کنیم که در حال پیشرفت واقعی هستیم، در حالی که در حقیقت فقط یک لایه رنگ جدید روی یک نمای در حال فروپاشی می‌زنیم. چنین رویکرد سطحی‌ای بادوام نیست. آیا اسکرام به خودی خود می‌تواند موفق باشد؟ من شک دارم. خب، "موفقیت" را تعریف کنید. حالا که بحثش شد، "اسکرام" را هم تعریف کنید!

مسلماً نوشتن نرم‌افزار عالی و تحویل به‌موقع ارزش بالا به مشتری، هدف والایی است، اما خودشکوفایی، هنرورزی ... این جایست که هدف من است. چگونه این تغییر نگرش چابک با همه چیز منطبق می‌شود. چگونه می‌توانیم توازن قدرت را نه فقط از یک فرد/گروه به دیگری، بلکه به معنای توزیع مجدد تغییر دهیم؟ چگونه می‌توانیم وضعیت موجود را کاملاً از بین ببریم و راه‌های جدیدی را برای انجام کارهایی معرفی کنیم که هیچ‌یک از ما هنوز به آن فکر نکرده‌ایم؟ آیا می‌توانیم؟ آیا ما باید این کار را بکنیم؟ پرسش‌هایی اساسی، اما مطمئناً ارزش آن را دارد که هر از گاهی پرسیده شود.

بسیاری از رویکردهای بالا به پایین و سرکوبگرانه برای تغییر سازمانی وجود دارد که منجر به فاجعه می‌شود. اما آنها منجر به تغییر معنادار نخواهند شد و این نکته‌ای است که به‌نظر می‌رسد منتقدان تغییرات فاجعه‌بار سازمانی از آن غافل هستند. تمرکز بر تغییر است - تغییر عمیق، تغییر واقعی. تمرکز بر فاجعه نیست. فاجعه سفر است نه مقصد. سلاح‌های تغییرات فاجعه‌بار، پتک و بولدوزر نیست؛ بلکه آنها ابزارهای هنرور هستند، ظریف و دقیق، و با صبر و عشق به‌کار گرفته می‌شوند.

¹ Jon Spence

² Scrum Gathering

تغییر بنیادین از بالا به پایین اتفاق نمی‌افتد. چیزهای زیادی برای عوامل در معرض خطر است، وقتی همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود چیزهای زیادی برای از دست دادن وجود دارد. تغییر از درون اتفاق می‌افتد (می‌توانید از هر روان درمان‌گر بپرسید) و در بستر یک سازمان، این به معنای پایین به بالا است. حامیان اجرایی را فراموش کنید؛ حامیان برنامه‌نویس تازه‌کار، دستیاران مدیر، و آنهایی که قدرت ندارند را داشته باشید. پایین‌ترین سطح سازمان را با عوامل اشتیاق انگیزه دهید: آنها را آموزش دهید، آنها را پرورش دهید، دانش را در دسترس قرار دهید، گفتگو کنید، داستان‌ها را به اشتراک بگذارید، بخندید، تهییج کنید و سوالات دشوار بپرسید. نترس باشید. تغییر بسیار کندتر رخ خواهد داد، اما واقعی خواهد بود و بله، ممکن است فاجعه‌بار باشد.

زلزله ۱۹۰۴ سانفرانسیسکو یک شبه اتفاق نیفتاد. سال‌ها طول کشید تا تغییرات کوچک و ظریف در لایه‌های سنگی زیرین پایه‌های شهر را فرو ریخت: تغییر فاجعه‌بار. انقلاب فرانسه فقط از روی یک تمایل آبی رخ نداد. گروه‌های کوچکی از مردم قلب‌ها و ذهن‌های خود و دیگران را تغییر می‌دادند، تا اینکه این نیرو آنقدر بزرگ شد که در نهایت منفجر شد: تغییر فاجعه‌بار. موریانه‌ها ساختمان‌ها را از داخل می‌خورند. ویرانی نامرئی می‌ماند تا زمانی که برای انجام هر کاری دیر شده باشد: تغییر فاجعه‌بار. در همه این موارد می‌توانیم برای فاجعه سوگواری کنیم، یا می‌توانیم تغییر را با میل بپذیریم.

تغییر فاجعه‌بار با فرد شروع می‌شود (یا به‌طور اخص، فرد در بستر گروه خود، درون سازمان و در جامعه بزرگتری که به آن تعلق دارد). من دقیقاً نمی‌دانم که چه تمرکزی برای شروع این تغییر نیاز است، اما قصد دارم احتمالات را کشف کنم و یاد بگیرم. یک چیز را می‌دانم: نیازمند این است که فراتر از دنیای فناوری و علم رفته و به دنیای هنر برسد.

امروزه من در میان سایر فعالیت‌ها، قرارداد مشاوره پاره وقت با یک شرکت تولید نرم‌افزار در سیلیکون ولی^۱ را دارم که تمرکز آن بر معرفی توسعه‌های تکرار شونده و افزایشی^۲ است.

^۱ Silicon Valley

^۲ مترجم: توسعه تکرار شونده و افزایشی (Iterative and incremental development) ترکیبی از طراحی تکرار شونده یا روش تکراری و مدل ساخت افزایشی است که در توسعه نرم‌افزار مورد استفاده قرار

صحبت از فاجعه نیست، من فقط حاضر می‌شوم و کار درست بعدی را انجام می‌دهم. اما حتی با اهداف کوچک، برای من مهم است که صادق باشم و حقیقت خود را بگویم. چابکی مجموعه‌ای از رویه‌ها نیست؛ شیوه‌ای از بودن است. من کاملاً به این اعتقاد داشته و به آن اعتماد دارم.

۵ دسامبر ۲۰۰۵

می‌گیرد. در واقع اجازه می‌دهد تا پروژه در ابتدا از بخش‌های کوچک شروع شود و به مرور زمان سامانه آن رشد کند تا در این درگیری مشکلات مهم پیدا شوند قبل از اینکه فرضیات اشتباه باعث خراب شدن سامانه شوند. این الگو اجازه می‌دهد تا نیازهای کاربرانی که در زمان طراحی دقیقاً نمی‌دانند چگونه نیازمندی‌هایشان از سامانه را معرفی کنند به صورت بالقوه برآورده شود.

اقتدارگریزی چابک

اقتدارگریزی^۱ اصطلاحی است که اکثر ما در دنیای شرکت‌ها از آن اجتناب می‌کنیم. ما فکر می‌کنیم که در دنیایی از نظم، کنترل و مسائل مهم جایی ندارد. و با این حال، شرکت‌های بیشتر و بیشتری از چابکی استقبال می‌کنند. تضاد عجیب.

چابک شکلی مهربانانه از اقتدارگریزی است - گرایشی آرام به دور شدن از ساختارهای سلسله‌مراتبی و کنترلی به سوی ساختارهای مشارکتی و خودسازمانده. یک اقتدارگریز دلسوز برای هموعان خود ارزشی برابر قائل است، راه‌حل‌های برآینده را تشویق می‌کند، از توانمندسازی فردی حمایت می‌کند و به دنبال اجتناب از انسانیت‌زدایی و نادیده گرفته شدن است. تشابهات آن با چابک واضح است. هم اقتدارگریز و هم چابک کار معتقدند که تغییر واقعی از طریق تبعیت و اجبار به وجود نمی‌آید، نمی‌تواند از بالا دستور داده شود، بلکه از سطح پایه شروع می‌شود، با فرد. هر یک از ما مسئول تغییر هستیم. این سرآغاز ماست.

من چند نقل قول را برگزیده‌ام که به خوبی این دیدگاه اقتدارگریزی را توصیف می‌کند. *اقتدارگریزی از نظر من نه تنها به معنای نفی اقتدار، نه تنها یک اقتصاد جدید، بلکه تجدید نظر در اصول اخلاق است. این به معنای رشد فرد و همچنین اثبات فرد است. این به معنای مسئولیت‌پذیری است و نه رهبر پرستی.*

- ولترین دوکلیر^۲ [41]

مردم فراموش کردند که صنعت به خودی خود هدف نیست، بلکه باید تنها وسیله‌ای باشد تا معاش مادی انسان را تضمین کند و برکات فرهنگ فکری بالاتر را برای او در دسترس قرار دهد. جایی که صنعت همه چیز است و انسان هیچ، قلمرو یک استبداد اقتصادی بی‌رحم آغاز می‌شود که کارکرد آن کمتر از هر استبداد سیاسی مصیبت‌باری نیست.

¹ Anarchy

² Voltairine de Cleyre

-رودولف راکر¹ [42]

اقتدارگریزی فلسفه آزادی است. مجموعه‌ای از ایده‌های انقلابی است که مانند هیچ مفهوم انقلابی دیگری، ضرورت آزادی فردی را با خواسته‌های اجتماعی منطبق می‌کند. فلسفه‌ای است که از فرد شروع می‌شود و به سمت بالا حرکت می‌کند، به جای اینکه از حکومت شروع شود و به سمت پایین حرکت کند. ساختار اجتماعی در یک جامعه اقتدارگریز با دقت و آگاهانه به حداقل رسیده و کاملاً کاربردی خواهد بود؛ در جایی که سازمان لازم باشد، حفظ خواهد شد، اما هیچ سازمانی به خاطر خودش وجود نخواهد داشت. این کمک می‌کند تا از تبدیل شدن سازمان‌ها به نهادها - هسته سخت دولت - جلوگیری شود.

- بیل کریستوفر²، جک رابینسون³، فیلیپ سانسوم⁴ و پیت ترنر⁵ [43]

شفقت چیزی است که اقتدارگریزی را از تبدیل شدن به هرج و مرج خشونت‌آمیز و خودمختاری فردی که منجر به بی‌احترامی و بی‌اعتنایی به دیگران می‌شود، باز می‌دارد. اقتدارگریزی چیزی است که از تبدیل شدن شفقت ما به پوسته‌ای توخالی از چیزهای واقعی جلوگیری می‌کند - این چیزی است که عشق ما به دیگران را از تبدیل شدن به کالایی که دوباره به ما فروخته شود یا ترفندی برای تسلیم ما در برابر زورگویی را باز می‌دارد. اقتدارگریزی مشفقانه عبارت است از دستیابی و ارج نهادن به روح اصیل در انسان و آزاد نگه داشتن آن از هرگونه اقتدار، تسلیم، اخلاق‌گرایی و نقش‌های منفعل.

- anarchopedia.org

من یک اقتدارگریز هستم نه به این دلیل که معتقدم اقتدارگریزی هدف نهایی است، بلکه به این دلیل که چیزی به نام هدف نهایی وجود ندارد.

¹ Rudolf Rocker

² Bill Christopher

³ Jack Robinson

⁴ Philip Sansom

⁵ Peter Turner

– رودولف راکر [۴۴]

ایده‌های خوب بسیاری وجود دارند که در زوایای تاریک ضد فرهنگ^۱ پنهان شده‌اند. یکی از چیزهای خوبی که چابک به دنیای شرکت‌ها ارائه می‌کند، آزادی جستجو در خارج از محدوده آنچه درست و مناسب تلقی می‌شود، برای پذیرش ایده‌هایی که تنها یک دهه پیش برای شرکت‌ها منفور به حساب می‌آمدند. شجاعت به عنوان یک ارزش کلیدی چابک توسط برخی از پیشگامان چابک ستوده می‌شود، و مطمئناً زمانی لازم است که ما فراتر از منطقه امن خود پیش می‌رویم و به ایده‌های خوبی گوش می‌دهیم که تاکنون نفرت‌انگیز یا خطرناک تلقی می‌شدند. در درازمدت، تنها راه مطمئن (و عاقلانه) این است که پیش بروید و گاه و بی‌گاه خطر کنید.

۱۰ ژوئن ۲۰۰۹

¹ counter-culture

سوارکاری با دایناسور

این مقاله در واکنش به خبر دعوت از مدیر عامل موسسه مدیریت پروژه¹ (PMI) برای ارائه نطق اصلی در یک گردهمایی اتحادیه اسکرام² نوشته شده است، سازمانی که من زمانی به آنجا تعلق داشتم و در آن کار می‌کردم و اعتقادم بر این بود که نمایانگر آینده اسکرام است. اینکه من دیگر به اتحادیه اسکرام وابسته نیستم به هیچ وجه با احساسات بیان شده در این مقاله در تضاد نیست.

موسسه مدیریت پروژه (PMI) یک سازمان بزرگ و قدرتمند است که مدت‌هاست اصول مدیریت تیلورگونه³ را ترویج کرده است [۴۵]. بسیاری از مردم به این سازمان احترام می‌گذارند، حتی آن‌را مورد تکریم قرار می‌دهند، اما من آن‌را سرکوب‌گر می‌بینم. اجازه دهید تا تمامی جوانب این‌را در نظر بگیرم. گردهمایی اورلاندو اسکرام⁴ نزدیک است و گرگوری بالسترو⁵، مدیر اجرایی PMI، با هیاهوی زیاد دعوت شده است تا یکی از سخنرانان اصلی این رویداد باشد. من به این موضوع اعتراض دارم. نه به این دلیل که من مخالفتی با این مرد دارم (تا آن زمان هرگز نام او را نشنیده بودم) بلکه از این ایده که اتحادیه اسکرام برای یادگیری ... به PMI روی می‌آورد احساس ناراحتی می‌کنم، یادگیری چی؟ من نمی‌دانم. پس از سه سال تلاش برای درک آن، هنوز دلیل خوبی برای شنیدن صدای PMI پیدا نکرده‌ام. گفتن این موضوع سخت است زیرا می‌دانم که بسیاری از افراد در جامعه اسکرام را ناراحت می‌کند.

¹ Project Management Institute

² Scrum Alliance

³ مترجم: این واژه اشاره به فردریک وینسلو تیلور (Frederick Winslow Taylor) دارد که به پدر مدیریت علمی شناخته می‌شود. او معتقد بود که روش مدیریت علمی باید جانشین روش آزمون و خطا شود.

⁴ Orlando Scrum Gathering

⁵ Gregory Balestrero

دعوت از کسی برای ارائه نطق اصلی به این معنی است که او چیز مهمی برای گفتن دارد - چیزی که ما باید بشنویم. شاید شخص بالسترو حرف مهمی برای گفتن داشته باشد، اما نه بالسترو مدیرعامل PMI. سازمان PMI یک سازمان از رده خارج شده است که نماینده و ترویج کننده روش خاصی از کار است که اکنون تا حد زیادی در زمینه توسعه نرم افزار دارای عیب شناخته می شود. اینکه PMI می خواهد خودش را تغییر دهد خبر خوبی است. بعید است که PMI پیام مهمی برای متخصصان اسکرام داشته باشد.

اگر آقای بالسترو علاقه مند به یادگیری در مورد اسکرام است، از او بخواهید که به عنوان یک شرکت کننده در گردهمایی اسکرام حضور یابد. من از او استقبال خواهم کرد، همان طور که از هر کسی که می خواهد در مورد اسکرام یاد بگیرد، استقبال می کنم. من هیچ دلیلی دیگری ندارم که باور کنم آقای بالسترو چیزی غیر از یک انسان درست است که میل به یادگیری چیزهای جدید دارد. همچنین بدون شک او مردی بسیار باهوش و پر انگیزه برای قرارگیری در جایگاه امروزی اش است. چنین انگیزه و اشتیاقی همیشه در دنیای اسکرام مورد استقبال قرار می گیرد. من ترجیح می دهم او صرفاً به عنوان گرگوری در گردهمایی شرکت کند، نه به عنوان "سفیر ارشد برای پیشبرد جایگاه مدیریت پروژه به نمایندگی از PMI"، همان طور که ابزارهای تبلیغاتی اتحادیه اسکرام او را توصیف کرده است. من هیچ علاقه ای به شنیدن "پیام های جسورانه در مورد اهمیت مدیریت پروژه در دستیابی به موفقیت در محیط کسب و کار جهانی امروز" ندارم. خطابه های شرکتی کسالت آور است و من خریدار آن نیستم. اسکرام، آن طور که من آن را درک می کنم - همانگونه که آن را زندگی می کنم - هیچ ربطی به مدیریت پروژه ندارد. من شخصاً از عبارت "مدیر پروژه چابک" اجتناب می کنم و آن را یک ترکیب متضاد می پندارم. کن شوابر¹ به کرات اظهار کرده است که هیچ نقشی با عنوان مدیر پروژه در اسکرام وجود ندارد. حقیقتاً وجود ندارد، پس چرا با موسسه مدیریت پروژه همکاری می کنیم؟ کم کم حس اطاعت از وضعیت موجود را می دهد، و تسلیم در برابر

¹ Ken Schwaber

سازمانی است که هنوز هم بسیار قدرتمند است، هرچند که قدرتش در خطر است. این باعث تشویش خاطر در من می‌شود.

من همیشه حرکت به سمت چپک را به عنوان یک انقلاب نرم‌افزاری تلقی می‌کنم که بار ظلم را از میان برداشته و ما را به شیوه‌ای جدید از بودن آزاد می‌کند. داستان غم‌انگیز بسیاری از انقلاب‌ها این است که رهبران به محض رسیدن به موفقیت، به همان رفتاری گرایش پیدا می‌کنند که در وهله اول باعث نیاز به انقلاب شده است. مظلومان تبدیل به ظالمان می‌شوند، یعنی در اصل همان رفتارها را به کار می‌گیرند زیرا شکل دیگری از رفتار را نمی‌دانند. [۴۶]

جورج اورول^۱ این گرایش را در رمان مزرعه حیوانات^۲، که کنایه‌ای از انقلاب روسیه و رویدادهای بعدی آن بود، توصیف کرد. در پایان کتاب، رهبر انقلاب، ناپلئون - یک خوک - روی دو پا راه می‌رود، لباس انسان می‌پوشد و به بهترین دوستانش به خاطر گوشت اسب خیانت می‌کند. [۴۷]

چرا اتحادیه اسکرام می‌خواهد با PMI - دایناسوری^۳ در این دنیای چابک که همیشه در حال تکامل بوده و به سرعت در حال تغییر است - کار کند؟ مسلماً گامی به عقب است. بگذارید واضح بگویم: من در کار با آن دسته از اعضای PMI که به اسکرام اهمیت می‌دهند، ارزش مطلق می‌بینم، اما هیچ ارزشی در کار با سازمان دیده نمی‌شود. آن امروزه تا حدودی تاثیر و نفوذ دارد، اما این نفوذ در پرتو چابکی در حال کاهش است - در وهله اول هرگز به خصوص برای صنعت نرم‌افزار مفید نبود. من می‌گویم بی‌خیالش شوید، بگذارید بمیرد. بیایید همه به دنبال راه‌های کاملاً جدیدی برای همکاری و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای خود باشیم. موسسات تغییرناپذیر بسیار بزرگ که نماینده "منافع" اعضای خود هستند ممکن است راه و رسم قرن بیست و یکم نباشند. شاید کوچک‌تر بهتر باشد. من از ته دل امیدوارم که اتحادیه اسکرام به نسبت PMI مقیاس نشود. (تا به امروز، این امید برآورده نشده است. در

^۱ George Orwell

^۲ Animal Farm

^۳ مترجم: در دنیای کسب‌وکار، دایناسور به شرکتی گفته می‌شود که بزرگ، قدیمی و کُند است، با سیستم‌هایی که به روز نشده‌اند. شرکتی که جایگاه رقابتی خودش را در بازار از دست داده و از رقبا جا مانده است.

زمان نگارش، اتحادیه اسکرام بیش از یک چهارم میلیون عضو فعال، یک هیئت مدیره عمدتاً غیر منتخب و در مجموع هفت برنامه صدور گواهینامه داشت.) در عوض، من دوست دارم آنرا به صورت منشعب از گروه‌های کوچک و پرشور خودگردان ببینم، که هر کدام دارای دستور کار کمی متفاوت و علایق متفاوت هستند.

من ظلم را نه فقط از PMI، بلکه در حالت کلی از تغییرناپذیری شرکت‌ها می‌بینم؛ آنها ماهیتاً به‌غایت سنگین و تغییرناپذیر هستند. من از ارتباط فزاینده بین PMI و جامعه اسکرام ناراحت هستم، فکر می‌کنم که بهتر است متمرکز بر روی هدف خود از تحول بمانیم، به آرمان خود وفادار باشیم و با توهمات خودبزرگ‌بینی از مسیر خود منحرف نشویم. چهارپا خوب^۱. ختم کلام.

۱۱ مارس ۲۰۰۹

^۱ مترجم: در رمان مزرعه حیوانات هنگامی که حیوانات مزرعه به رهبری خوک‌ها علیه کشاورز شورش می‌کنند و کنترل را به‌دست می‌گیرند، یکی از شعارهای آنها در تأیید برتری حیوانات بر انسان این است: "چهارپا خوب، دوبا بد" (four legs good, two legs bad)

ظلم شرکتي

ظلم و ستم^۱: تحميل بار ناحق بر دوش کسی یا گروهی از طریق دخالت در اختیارات، منافع یا فرصت‌های آنها. ظلم ممکن است عمدی یا نتیجه ناخواسته مناسبات اجتماعی باشد؛ ممکن است طبق آنچه که هست تشخیص داده شود، یا ممکن است حتی توسط کسانی که تحت ستم هستند نادیده گرفته شود.

- فرهنگ لغت فلسفه آکسفورد [۴۸]

ما معمولاً ظلم را فقط در شکل عمدی آن در نظر می‌گیریم، زمانی که به‌عنوان سلاحي برای تسلیم کردن افراد مغلوب یا فرونشاندن حس ناآرامی و روحیه شورش در طبقات پایین استفاده می‌شود؛ اما ظلم به شکل‌های مختلف وجود دارد و فقط بر مردم فقیر و محروم تاثیر نمی‌گذارد. امروزه می‌توانیم میزان زیادی از ظلم را در سازمان‌های بزرگ در میان متخصصان طبقه متوسط و با درآمد خوب مشاهده کنیم.

به‌عنوان مثال، فرهنگ اتاقک‌های کاری را در نظر بگیرید، که در باور ما از نحوه کار مردم در صنعت نرم‌افزار ریشه دوانده است - بله، حتی پس از بیش از ۱۰ سال چابکی. ایزوله کردن کسی در یک اتاقک عملی کنترلی است، راهی برای حصول اطمینان از فرمانبرداری. زندان‌های سرتاسر جهان از مفهوم سلول انفرادی به‌عنوان شکلی از مجازات استفاده می‌کنند - که به اعتقاد دیگران مجازاتی ظالمانه و نامتداول است: جدا شدن افراد از یکدیگر بسیار نامتعارف است. برای دیدن شباهت‌های بین اتاقک کاری شرکتي و سلول زندان یک نفره، لازم نیست تخیل فرد خیلی بسط داده شود. بدون حمایت همکاران خود، فرد نسبت به اظهار عقاید انتقاد پذیرتر است و احتمال بیشتری می‌رود که تابع دستورات باشد. آیا این مقصود عامدانه یک سرای مکعبی^۲ است؟ شاید نه، اما نتیجه آن این است.

اما ظلم بسیار فراتر از قالب‌های اداری است. بازی‌های قدرت هر روزه رقم می‌خورند - اغلب با رغبت فراوان در رده‌های بالا، اما با تمایلی رو به کاهش وقتی که به سمت پایین و

¹ Oppression

² cube farm

سطوح پایه یک سازمان پیش می‌رویم. ظلمی که صورت می‌گیرد گاهی آگاهانه است، اما بیشتر اوقات "نتیجه ناخواسته مناسبات اجتماعی" است و خود را در این عبارت زیاد شنیده‌شده آشکار می‌سازد، "این همان روشی است که ما در اینجا کارها را انجام می‌دهیم". چنین ظلمی معمولاً در زیر ظرافت‌های رفتار شرکتی، زیر هنجارهای به اصطلاح قابل قبول اجتماعی پنهان است. در زیرپوستی‌ترین حالت خود، در زیر ظاهر "سرگرمی"، "کار تیمی"، "روحیه اجتماعی" و دیگر اصطلاحات رایج روز پنهان می‌شود. در مردم مظلوم خود را به شکل اطاعت بی سر و صدا، ترس از اشتباه کردن، و این احساس عمومی که بهتر است هیچ تصمیمی نگیرید تا تصمیم اشتباه بگیرید، نمایان می‌شود. به تاخیر انداختن بهتر از عمل کردن است. نتیجه این ظلم شرکتی سکون است: رکود است. اگر این ظلم با همان ماهیتی که هست تشخیص داده نشود، ممکن نیست آن را آشکار نموده و با آن مقابله کرد. سازمانی که زیر بار چنین ظلمی زجر می‌کشد، هرچقدر هم که ظاهر زیبایی برای خود درست کرده باشد، هرگز نمی‌تواند چابک باشد.

علاوه بر ظلم و ستم در سطح شرکت خصوصی، ما اغلب فرهنگ مبتنی بر ترس را در بین شرکت‌ها می‌بینیم، فرهنگ انطباق با "استانداردها"، به عنوان مثال، SOX, ISO 9001, CMMi. من دو بار تلاش‌هایی را که برای برآورده کردن چنین استانداردهایی از سوی کسانی که مجبور به رعایت آنها شده‌اند، مشاهده کرده‌ام، و هر دو بار منظره اسفناکی بود - کارکنان هراسناک، وحشت زده از اشتباه کردن، از بیرون خسته و از درون لرزیده. من اغراق نمی‌کنم. دیگران ممکن است تجربه متفاوتی داشته باشند؛ این تجربه من بود.

اما چه کسی مسئول این وضعیت است؟ ظالمان؟ جامعه؟ سرزنش کردن و ادامه دادن به همین شکل آسان خواهد بود. واقعیت این است که خود مظلوم مقصر است. در یک جامعه دموکراتیک ما حق انتخاب‌هایی داریم. اگر به ما ظلم می‌شود (و مظلوم هستیم) به این دلیل است که ما انتخاب کرده‌ایم که اینگونه زندگی کنیم.

براستی هیچ نظام ظالمی نمی‌تواند فراگیر شود... بدون رضایت مظلومان.

- فلورنس کندی^۱ [49]

یک راه حل ساده دو مرحله‌ای این است که الف) آن را تشخیص دهید، و ب) متفاوت عمل کنید، در درستی آن شکی نیست اما جوانب دیگر را هم باید در نظر گرفت. واقعیت پیچیده‌تر است. اغلب اوقات مظلومان خواهان تغییر نیستند؛ آنها فقط می‌خواهند در سمت دیگر ظلم باشند. این واقعیت ناخوشایندی است که ما با آن سروکار داریم. همه ما شاهد بوده‌ایم که افراد به سمت مدیریت میان‌رده ارتقا می‌یابند و بر این اساس رفتار خود را تغییر می‌دهند، با سیستم سازگار می‌شوند و از مافوق خود تقلید می‌کنند. بسیاری از ما دیده‌ایم که تیم‌ها به‌خاطر کشمکش درونی از هم پاشیده می‌شوند - در واقع بخش کلیدی هر دوره آموزشی خوب اسکرام مستر متمرکز بر مواجهه با چنین موقعیت‌هایی است. سیستم‌های پاداش در اکثر شرکت‌های نرم‌افزاری مبتنی بر برتری فردی هستند و برای برتری، دیگران باید پست‌تر در نظر گرفته شوند.

پائولو فریر^۲ فیلسوف و نظریه‌پرداز آموزشی برزیلی درباره نشانگان جنگ داخلی بین بومیان تحت ظلم در کشورهای مستعمره می‌گوید: "از آنجا که ظالم در بین هم‌زمان مظلومش وجود دارد، زمانی که آنها آن هم‌زمان را مورد حمله قرار می‌دهند، به‌طور غیرمستقیم به ظالم خود نیز حمله می‌کنند." [۵۰]

وی ادامه می‌دهد: "از سوی دیگر، مظلومین در مقطعی از تجربه وجودی خود، جاذبه و سوسه‌انگیزی نسبت به ظالمان و شیوه زندگی آنها احساس می‌کنند. برخورداری از این شیوه زندگی به یک سودای طاقت‌فرسا تبدیل می‌شود. مظلومین در تنهایی خود به هر قیمتی می‌خواهند شبیه ظالمان باشند، از آنها تقلید کنند، از آنها پیروی کنند."

اگر تشکیلات یکپارچه بزرگی مانند IEEE و PMI ظالمان صنعت نرم‌افزار باشند، بنابراین از بیانات فریر چنین برمی‌آید که نوآوران فرآیند کوچک‌تر، آنهایی که زمانی علیه سبک مدیریتی که توسط این نهادها ارائه می‌شد عکس‌العمل شدید نشان می‌دادند، اکنون مایلند که از آنها تقلید کنند تا در اصل به آنها تبدیل شوند. به‌عنوان مثال، رویدادهای اتحادیه

¹ Florynce Kennedy

² Paulo Freire

اسکرام^۱ از گردهمایی‌های خودمانی افراد پرشور به رویدادهایی با حمایت مالی شرکت‌ها و با سخنرانی اصلی افراد مشهور در حال حرکت است، که از اساس شبیه به خط فکری سایر همایش‌های نرم‌افزاری می‌شود. PMI، قهرمان فرآیند آبخاری که اغلب مورد تحقیر قرار می‌گیرد، اکنون برای مشاوره و پشتیبانی مورد توجه قرار گرفته است (به مقاله قبلی در این مجموعه، "[سوارکاری با دایناسور](#)" مراجعه کنید). این پیشرفت نیست، پسرفت است، یا در بهترین حالت دور باطل است. روحیه انقلابی که در آغاز این جنبش هویدا بود، از وقتی که پیرو دستورات شرکتی شدیم، همه از هم پاشید.

اسکرام در کجای فضای فضای پیروی و تقلید شرکتی قرار می‌گیرد؟ به احتمال زیاد دوباره جذب آن فرهنگ می‌شود، رقیق می‌شود، تبدیل به کالا^۲ می‌شود. زیباسازی می‌شود. و در چند دهه بعد نسل جدیدی از کارکنان ناراضی و فاقد قدرت انقلاب را از نو آغاز خواهند کرد.

همه ما خواهان تغییر هستیم، اما شواهد نشان می‌دهد که نمی‌دانیم چگونه برای رسیدن به آن به روشی عمیق و پایدار تلاش کنیم. با شناخت واقعیت ظلمی که با آن سروکار داریم، با رویارو شدن با آن، اذعان به واقعیت آن، شاید بتوانیم قید و بند رفتارهای نهادینه شده را رها کنیم و شروع به تفکر و رفتار به شیوه‌ای نوین کنیم. و با انجام این کار، شاید بتوانیم جهان را از نو بسازیم - یا عجالتاً، حداقل صنعت نرم‌افزار را.

۱۶ مارس ۲۰۰۹

^۱ Scrum Alliance

^۲ مترجم: روند تبدیل چیزی که در گذشته اهمیت کلیدی داشته ولی اکنون حکم کالا را دارد و می‌شود آن را با پول

خرید. کاهش اهمیت راهبردی

حباب‌های سازمانی

پس از انتشار اولیه مقاله "تغییر سازمانی فاجعه‌بار" من بازخورد سنجیده‌ای از میشکین برتینگ^۱ دریافت کردم که با موضع فکری من مخالفت کرده و استدلال کرد که "تغییر فاجعه‌بار در هر سطحی نشانه اختلال است. ما به عنوان مربیان، تعلیم‌دهندگان و متخصصان چابک باید یک چرخه سالم از بحران و موفقیت را ترغیب کنیم، نه یک فرآیند بحران، بحران، بحران، **بحران، فاجعه،** تغییر." [۵۱] بنابراین من فکر کردم که مفید خواهد بود اگر عقاید خود را در مورد این موضوع به تفصیل بیان کنم.

وقتی در مورد تغییر صحبت می‌کنیم، مهم است که به جزئیات توجه کنیم. چه بخواهیم چه نخواهیم همه چیز دائماً در حال تغییر است. تغییر در یک بستر سازمانی در واقع برای بهبود است.

من موافقم که بهبود، به جای اینکه به یک‌باره صورت بگیرد، باید مستمر باشد. [۵۲] بحران‌های کوچکی که باعث ایجاد تغییراتی شده که به ما کمک می‌کند تا بهتر شویم، فرصت‌های یادگیری هستند - اگر پیش از آنکه دیر شود تشخیص داده شوند و به آنها پاسخ داده شود. آنها به ما آگاهی می‌دهند، ما یاد می‌گیریم، تطبیق می‌یابیم، بهتر می‌شویم.

من نمی‌گویم که تغییر باید فاجعه‌بار باشد؛ اما می‌بینم که اغلب اینطور است، و اگر سعی کنیم از آن نوع تغییر اجتناب کنیم، یا از آن فرار کنیم، در نهایت به هیچ تغییری نمی‌رسیم، یا شاید حتی زیان‌بارتر (در خلاف واقع آن)، "تظاهر به تغییر" یا "تغییر سطحی".

سطوح مختلفی از تغییر در سازمان وجود دارد، از جمله تغییر تیمی و تغییر فردی. برتینگ از این نظر درست می‌گوید: تغییر فاجعه‌بار در سطح تیم ضروری نیست و مطلوب هم نیست. تیم‌ها - مشخصاً تیم‌های اسکرام - با رهبران یا مربیان کار می‌کنند یا کاملاً خودسازمان‌دهی شده‌اند؛ در همه حالت‌ها، آنها در یک چارچوب بررسی/تطبیق واضح و درست کار می‌کنند که امکان گوش دادن، همسازی و سازگاری مکرر را فراهم می‌کند. هیچ ارزشی ندارد که به یک تیم اجازه دهید قبل از اینکه متوجه شود نیاز به تغییر است، اشتباهات فاجعه‌بار انجام

¹ Mishkin Berteig

دهد. به عنوان مربی، تسهیل کننده و آموزش دهنده، می توانیم تیم ها را به سمت تشخیص زودهنگام علائم هشدار راهنمایی کنیم. ما می توانیم و انجام می دهیم. به همین دلیل است که مردم این کار را به ما می سپارند.

عقاید من در مورد تغییر شخصی شفافیت کمتری دارند. با توجه به تغییرات فاجعه بار شخصی خود، می دانم که این امر چندان مطلوب نیست. همچنین می دانم که گاهی اوقات راهش این است، و محقق شدن جنبه دیگر آن تغییر می تواند تجربه ای عمیق و تکان دهنده باشد. بسیاری از ما مربیان شخصی نداریم که تفکر و رفتار ما را به گونه ای هدایت کنند که بتوانیم تیم ها را راهنمایی کنیم - و آیا اگر این اتفاق می افتاد، گوش می دادیم؟ بسیاری از ما آنچه را که در درون می گذرد نمایان نمی کنیم. ما آن را به عنوان ضعف تلقی می کنیم. مخفی می کنیم، بلوف می زنیم، طبل تو خالی هستیم. حفظ ظاهر می کنیم و راه هایی برای پنهان کردن آسیب پذیری و اشتباهاتمان پیدا می کنیم و حتی به منظور اجتناب از درگیری، برای دیگران هم لاپوشانی می کنیم. ما دوست داریم همه چیز خوب باشد. و مواد تشکیل دهنده یک فاجعه در آن نهفته است. اکثریت ما تا زمانی که به نقطه بحران نرسیم، به یک روان درمانگر، یک راهنمای معنوی، یک مشاور راهنمای ازدواج، یا حتی یک پزشک مراجعه نخواهیم کرد. غالباً بحران با فاجعه هم مرز است. پذیرش شکست یک قضیه بسیار مخرب است.

من فکر می کنم این طبیعت انسان است که مشکلات را انکار کند. ما یک موجود امیدوار هستیم. به طوفان کاترینا نگاه کنید. مشخص بود که سیل بندهای دریاچه پونچارتین^۱ ضعیف هستند. معلوم بود که ممکن است فرو بریزند... اما بررسی ارتباط آن با بلایای طبیعی همیشه کارساز نیست. نکته اینجاست که با راهنمایی خوب و مداخله زودهنگام می توان از فاجعه جلوگیری کرد. ما تا حدودی در زندگی شخصی و تا حد زیادی با تیم ها توانایی بازدارندگی را داریم. در سطح سازمانی چطور؟ این سخت تر است.

در سطح تیمی و فردی، ما با مردم سروکار داریم - مردمی که می توانیم با آنها ملاقات کنیم، صحبت کنیم و آشنا شویم. اما در سطح سازمانی، ما با مردم سروکار نداریم. سازمان ها

¹ Pontchartrain

حباب‌های بدقواره و گاهی اوقات بزرگ هستند. آنها شبیه موجودات دریایی عجیبی هستند که در مستندهای ژاک کوستو^۱ می‌بینید، جایی که نمی‌توانید صورت را از مقعد تشخیص دهید. بسیاری از چنین موجوداتی حتی ممکن است سیستم عصبی مرکزی نداشته باشند. ممکن است فردی مسئول این حباب باشد، اما اغلب اوقات این فقط به اسم است، و معمولاً آن شخص در برابر هیئت مدیره و سپس سهامدارانی پاسخگو است که از فرآیند روزمره و از شور و شوق آنقدر فاصله دارند بطوری‌که خارج از دسترس شده‌اند. خود را متوجه کدام یک ورودی‌های حباب کنیم؟ چه کسی یا چه چیزی تصمیمات تغییر را می‌گیرد؟

تغییر سازمانی فاجعه‌بار به این دلیل اتفاق نمی‌افتد که ما آن را انتخاب می‌کنیم؛ این امر به این دلیل اتفاق می‌افتد که دانش چگونگی ایجاد تغییر پایدار در یک سازمان بزرگ هنوز به‌خوبی شناخته نشده است. بدین ترتیب است. ما در یک سفر اکتشافی هستیم.

تغییر سازمانی یک گونه بسیار بسیار متفاوت با تغییر تیمی و فردی است. هر نوع تغییر باید در بستر خاص خود در نظر گرفته شود. ما با گروه‌بندی آن‌ها با دیگران به هر کدامشان آسیب می‌رسانیم، و با این فرض که با یک راهبرد می‌توان مسائل را مورد بررسی قرار داد.

تغییر فردی اغلب برای رخ دادن نیاز به هشیاری بسیار منحصر به فرد دارد و این برای هر فرد متفاوت خواهد بود. به‌عنوان تسهیل‌گر، می‌توانیم فضای خلاقانه‌ای برای اطلاع‌رسانی و هدایت آن فرآیند فراهم کنیم، اما نمی‌توانیم آن‌را محقق کنیم.

از منظر تیمی، من معتقدم که مدل بازه کوتاه بررسی/تطبیق "بحران و موفقیت" راه درستی برای ادامه دادن است، درحالی‌که ما تفکر و رفتار چابک را در سازمان‌های بزرگ معرفی می‌کنیم، اما فکر نمی‌کنم که باید خودمان را گول بزنیم و فکر کنیم موفقیتی که در سطح تیم می‌بینیم به روشی مشابه و سالم در سازمان گسترش یابد. پیش‌بینی من این است که نمی‌شود.

۱۵ دسامبر ۲۰۰۵

¹ Jacques Cousteau

به شیوه‌ای میدان گونه

من چندی پیش به یک آپارتمان جدید نقل مکان کرده‌ام و تقریباً هر روز مجبورم که از طریق یک تقاطع گیج‌کننده به خانه خود تردد کنم. خیلی زود آنقدر عصبانی شدم که یک توییت بی‌پروایانه کردم: "شهر پالو آلتو^۱ بکلی از مرحله پرت افتاده است. یک میدان با تابلوهای ایست مانند یک تیم خودسازمانده با یک مدیر است." با تصور اینکه من اولین کسی نیستم که این سازوکار را مضحک می‌داند، تصمیم گرفتم کمی بیشتر در مورد میدان‌ها مطالعه کنم، که در اروپا بسیار رایج و در ایالات متحده آمریکا هم اندک هستند (و متأسفانه در پالو آلتو درست فهمیده نشده‌اند).

من یک منبع آموزنده فوق‌العاده پیدا کردم که توسط موسسه بیمه ایمنی بزرگراه^۲ [۵۳] منتشر شده و مزایا (و محدودیت‌های معدود) میدان‌ها را شرح می‌دهد. طرح‌ریزی راه یک استعاره جذاب برای فرهنگ سازمانی است.

تابلوهای ایست نشان‌دهنده یک سیستم کنترل‌کننده و بی‌اعتماد هستند. در پالو آلتو، تقریباً در هر تقاطع تابلو ایست وجود دارد ... اما نه هر تقاطعی. این به‌سادگی باعث سردرگمی همه ساکنان به‌غیر از ساکنان قدیمی می‌شود و احتمال تصادفات را بالا می‌برد. این مثل این می‌ماند که همیشه به ما گفته می‌شود که چکار کنیم، و ناگهان یکی می‌گوید: "اوه، فقط کاری را که دوست داری انجام بده." وای! هر بار که از یکی از آن تقاطع‌های نادر عبور می‌کنم، می‌ترسم کسی که از سمت راست وارد می‌شود، از حق تقدم من آگاه نباشد. حروف ریزی روی یک تابلوی به شکل دیگری مشابه به او می‌گوید "ایست دو طرفه". آیا او آنرا خواهد خواند؟ نمی‌دانم. فرض خواهم کرد که نه. در محیطی که بی‌اعتمادی در آن کاشته شود نمی‌توان به مردم اعتماد کرد.

جالب نبود اگر اصلاً هیچ تابلوی ایستی وجود نداشت؟ من دوست دارم شهری را ببینم که به مردم اعتماد می‌کند که مسئولانه رانندگی خواهند کرد و راهنمایی برای کمک به این

^۱ Palo Alto

^۲ Insurance Institute for Highway Safety

فرآیند ارائه می‌دهد (میدان‌ها، سرعت گیرها و غیره). از همه اینها گذشته، اغلب مردم دوست ندارند که در تصادفات جاده‌ای جان خود را از دست دهند. قبل از این که فریاد بکشید، "نه نه! این هرگز عملی نخواهد شد!" نگاهی به آمار ببندازید. ما هم‌اینک می‌دانیم که ابداع میدان‌ها بطور جدی تصادفات در تقاطع را کاهش می‌دهد، به‌عنوان مثال:

مطالعات تقاطع‌هایی در اروپا و استرالیا که به میدان تبدیل شده‌اند، کاهش ۴۵ تا ۷۵ درصدی تصادفات جرحی شدید را گزارش داده است. [۵۴]

جالب است. به‌نظر می‌رسد که اعتماد به رانندگان برای مسئولیت‌پذیر بودن، به‌جای تحت کنترل شدید قرار دادن آنها، در واقع جان انسان‌ها را نجات می‌دهد. کنجکاو که بدانم آمار "نرخ تصادف" شرکت‌های فرماندهی و کنترل چگونه است. آیا چابک می‌تواند میدان دنیای شرکت‌ها باشد؟

میدان‌ها در سراسر اروپا رایج هستند، به‌طوری که تا سال ۲۰۱۰ تنها در فرانسه ۳۰۰۰۰ میدان، و خیلی بیشتر در خارج از اروپا در کشورهایمانند استرالیا، نیوزیلند، امارات متحده عربی، قطر، مالزی و کاستاریکا وجود دارد. چه اتفاقی در ایالات متحده آمریکا افتاد که آنها را از نظر نحوه مدیریت جریان ترافیک خود تا این حد از بقیه دنیا عقب نگه داشت؟ مشکل تا حدی در مقاومت فرهنگی شدید در برابر تغییر است. نیویورک تایمز^۱ در سال ۲۰۰۷ میدان‌ها را "بلای جان بسیاری از رانندگان" نامید. [۵۵]

نیویورک تایمز بعداً برخی از ارقام واقعی را ارائه داد: "در مجموع، حدود ۲۰۰۰ میدان در [ایالات متحده آمریکا] وجود دارد که اکثر آنها در دهه گذشته ساخته شده‌اند" و در ادامه به نقل از یوجین آر. راسل پدر^۲، استاد مهندسی عمران در دانشگاه ایالتی کانزاس^۳ و رئیس یک کارگروه ملی در میدان‌ها می‌گوید: «بسیاری از آنچه من آنها را مخالفت‌های غیرمنطقی می‌نامم، وجود دارند... مردم نمی‌دانند. آنها صرفاً از میدان‌ها سر در نمی‌آورند.» [۵۶]

¹ New York Times

² Eugene R. Russell Sr.

³ Kansas State University

من کنجکاو شدم که این مقاومت برای چیست. چرا برنامه‌ریزان شهری ایالات متحده مقاومت می‌کنند، در حالی که آنهایی که در کشورهای دیگر هستند به راحتی این مفهوم را پذیرفته‌اند. آیا این مقاومت در برابر ایده‌های بیرونی، ناتوانی در تصمیم‌گیری سریع، یا عدم تمایل به واگذاری قدرت است؟ سپس دیدگاه IIHS در مورد موانع ساخت میدان را خواندم: با وجود ایمنی و سایر مزایای میدان‌ها و همچنین استقبال عمومی از آن‌ها به محض اینکه ساخته شدند، برخی از ایالت‌ها و شهرها در ساخت میدان کند بوده‌اند و حتی برخی با ساخت آنها مخالف هستند. مانع اصلی، برداشت منفی برخی از رانندگان و مقامات منتخب است. نهادهای حمل‌ونقل نیز مدت‌هاست به نصب علائم راهنمایی و رانندگی خو گرفته‌اند و تغییر در شیوه‌های طراحی عمیقاً ریشه‌دار زمان می‌برد. [۵۷]

چقدر به‌جا. این را می‌توان تا حدودی برای بسترمان بازنویسی کرد: با وجود بهبود بهره‌وری و سایر مزایای چابک، و همچنین سطوح بالاتر رضایت مشتری به محض ساخت محصولات، برخی از سازمان‌ها در پذیرش چابک کند بوده‌اند، و برخی حتی در پذیرش این ایده‌ها مخالف هستند. مانع اصلی، برداشت منفی برخی از توسعه‌دهندگان و مدیران است. کسب‌وکارهای سنتی نیز مدت‌هاست به نصب فرآیندهای کنترلی خو گرفته‌اند، و تغییر در شیوه‌های مدیریتی عمیقاً ریشه‌دار زمان می‌برد.

۱۸ آگوست ۲۰۰۹

تیغِ عاملِ تغییرِ نازک و تیز است

ذبح یک گاو

نوشته جوانگ تزو^۱

آشپز شاهزاده ون هوی^۲

داشت یک گاو را سر می‌برید.

دستی بیرون آمد،

شانه‌ای پایین رفت،

یک پایش را بر زمین کاشت،

با یک زانو فشار داد

گاو تکه تکه شد

با یک نجوا،

ساطور براق زیر لب گفت

مثل یک باد ملایم.

ریتم! زمان‌بندی!

مثل یک رقص مقدس،

مثل "باغ شاه توت"

مثل هارمونی‌های باستانی!

"آفرین!"، شاهزاده فریاد زد

"روش کارت بی‌عیب است!"

"روش کار؟" آشپز گفت

ساطورش را کنار گذاشت،

^۱ Chuang Tzu

^۲ Wen Hui

"راه و رسم من تائو^۱ است
وَرای همه روش‌ها!

"وقتی برای اولین بار شروع کردم
به بریدن سر یک گاو
جلوی خودم می‌دیدم
کل گاو را
همه‌اش را در یک جسم.

"بعد از سه سال
دیگر آن جسم را ندیدم.
تمایزات را دیدم.

"اما الان هیچی نمی‌بینم
با چشم. تمام وجودم
ادراک می‌کند.

تمام حواسم خاموشند. روح
آزاد برای کار بدون برنامه
از غریزه‌اش پیروی می‌کند
هدایت شده در مسیر طبیعی،
با گشایش نهانی،
فضای پنهان،

سایطورم راه خودش را پیدا می‌کند.

هیچ مفصلی را نمی‌برم، هیچ استخوانی را خرد نمی‌کنم.

¹ Tao

"یک آشپز ماهر به یک ساطور جدید نیاز دارد
یک بار در سال - او برش می‌دهد.
یک آشپز ضعیف به یک جدیدش نیاز دارد
هر ماه - او ساطور می‌زند!

"من از همین ساطور استفاده کرده‌ام
نوزده سال.

سر بریده است
هزار گاو را.
لبه‌اش به همان اندازه تیز است
انگار که تازه تیز شده باشد.

"فضاهایی بین مفصل وجود دارد؛
تیغه نازک و تیز است:

وقتی این نازکی
آن فضا را پیدا می‌کند
تمام آن فضایی است که نیاز دارید!
مثل نسیم می‌وزد!
از این رو من این ساطور را دارم
نوزده سال
انگار تازه تیز شده باشد!

"درسته، بعضی وقت‌ها هست
مفصل سخت. آمدنشان را حس می‌کنم
سرعتم را کم می‌کنم، به دقت نگاه می‌کنم،
دست نگه می‌دارم، خیلی کم تیغه را حرکت می‌دهم،

و افتاد! آن قسمت به کناری می‌افتد
مانند یک کلوخه فرود می‌آید.

"سپس تیغه را بیرون می‌کشم،
می‌ایستم

از کار لذت می‌برم

غرق می‌شوم.

تیغه را تمیز می‌کنم

و آن را کنار می‌گذارم."

شاهزاده ون هوی گفت:

"همین است! آشپزم به من نشان داده است

چگونه باید زندگی کنم

زندگی خودم را!"

من از دیرباز شعر تائوئیستی بالا، ذبح یک گاو [۵۸] اثر چوانگ تزو را تحسین کرده‌ام و به تازگی در آن الگویی که من تمایل دارم از چگونگی معرفی چابکی به یک سازمان را شناسایی کرده‌ام. شعر در توضیح این مسئله خودش گویای همه چیز است، اما من چند کلمه توضیح حاشیه‌ای اضافه می‌کنم تا آن را در این بستر بگنجانم.

یک سازمان، در اولین برخورد، به عنوان یک جسم - یا حباب، همان طور که در فصل قبل توضیح داده شد، ظاهر می‌شود. از طریق کار با افراد - به خصوص، اما بی تردید نه به صورت تکی، آنهایی که در سطح پایه سازمان هستند - وجه تمایزات آشکار می‌شود. خطوط، کانال‌های ارتباطی شروع به پدیدار شدن می‌کنند و موانع ارتباطی هویدا می‌شوند. جریان سازمانی (یا فقدان آن) آشکار می‌شود.

در این مرحله وسوسه انگیز است که باور کنیم راه حل‌ها واضح هستند و میل شدیدی وجود دارد که با نصیحت وارد عمل شوید و شروع به تغییر کنید. این شاید خیلی زود باشد.

مانند آن آشپز در شعر، ما باید منتظر بمانیم تا "هیچ چیزی نبینیم"، اما در مجموع به روشی جدید شروع به ادراک کنیم. آن وقت شاید راه حل‌ها خودشان را پیدا کنند. زندگی جاری می‌شود.

با وجود فضا و اعتماد، مردم ناگزیر رفتار درستی خواهند داشت؛ این در طبیعت ماست که به دنبال هارمونی باشیم. وقتی تیغه چاقو "نازک و تیز" باشد، گویا به هیچ وجه صدمه نمی‌زند: نامرئی است. به عنوان مربی، شاید تنها کاری که باید انجام دهیم این است که مکث کنیم، به سختی تیغه را حرکت دهیم و فقط تماشاگر افتادن موانع باشیم. آن جایگاه آمادگی بدون زمان و اعتماد نخواهد رسید و باید زمینه‌سازی‌های زیادی برای آماده‌سازی مسیر انجام شود.

فرآیند با گوش دادن بی سروصدا آغاز می‌شود؛ با دستورات با صدای بلند شروع نمی‌شود.

اتخاذ اسکرام: آگاهی

چه چیزی برای یک سازمان لازم است تا به صورت بنیادین روش کار خود را تغییر دهد و شیوه جدیدی از وجود را بپذیرد، به ویژه مسیری که همچون اسکرام اساساً متفاوت است؟ من معتقدم این نیاز به آگاهی^۱ دارد، که خود را به سه روش به هم پیچیده و مکمل آشکار می سازد: صداقت^۲، آزاداندیشی^۳ و اشتیاق^۴. آنهایی که با درمان اعتیاد آشنا هستند، این ویژگی ها را به عنوان شرایط لازم برای بهبودی معتاد می شناسند. [۵۹] معتادان به مواد مخدر و سازمان های نرم افزاری ناکارآمد... آن قدرها که ممکن است تصور شود متفاوت نیستند.

اولین نیازمندی: صداقت

یک سازمان نابسامان، سازمانی که از هزینه های سربار و انسانیت زدایی فرهنگ فرماندهی و کنترل رنج می برد - بدون تردید و با کمال میل و اعتقاد به این که چنین رویکردی بهترین نتایج را به همراه خواهد داشت، روی آن سرمایه گذاری کرده است - ابتدا باید شکست کامل را بپذیرد. این به سطح عمیقی از صداقت نیاز دارد که کمتر کسی از آن برخوردار است. البته، اعتراف به شکست برای "یک سازمان" در حقیقت به معنای آنست که آنهایی که مسئولیت دارند چنین کنند. اما رهبری به تنهایی مقصر نیست، شاید هر عضو سازمان و هر کارمندی باید مسئولیت را بپذیرد. باید یک حس عمومی وجود داشته باشد که "دیگر با این [شیوه کهنه] کاری نداریم." بدون چنین اعتراف به شکستی، تعداد کمی از سازمان ها صادقانه به دنبال روش جدیدی برای کار خواهند بود و در عوض به دنبال راه حل های سریع برای فرآیندهای موجود خود می گردند، و با این باور که اگر فقط مردم سخت تر کار می کردند، همان طور که به آنها گفته می شود عمل کنند، اگر مدیران سخت گیر تر می بودند، کنترل بیشتری می داشتند، آنگاه همه چیز طبق برنامه پیش می رفت.

¹ awakening

² Honesty

³ Open-mindedness

⁴ Willingness

اشتباه برداشت نکنید. منظورم این نیست که هر سازمانی باید در آستانه شکست و تعطیلی باشد تا اسکرام را اتخاذ کند. یک معتاد برای شروع روند بهبودی لازم نیست در آستانه مرگ باشد. به ته خط رسیدن یک چیز شخصی است. زمانی یک معتاد در حال بهبودی را می‌شناختم که وقتی از او پرسیدند از کجا می‌دانست به ته خط رسیده است، پاسخ داد: "من از حفر کردن دست کشیدم". وقتی حفر کردن را متوقف می‌کنیم، می‌توانیم روی چیزی که ورای گودال است تمرکز کنیم. می‌توانیم به ستاره‌ها نگاه کنیم.

دومین نیازمندی: آزاداندیشی

به‌مجرد این‌که یک سازمان صادقانه بپذیرد مسیری که در آن قرار دارد اشتباه است، بلافاصله ذهن جمعی خود را به‌روی امکان چیزی متفاوت باز می‌کند. این یک جهش ایمانی^۱ است، به ویژه زمانی که آن "چیزی متفاوت" هنوز ناشناخته باشد. آزاداندیش بودن نسبت به یک مسیر جدید که ما فقط می‌توانیم هنوز آن‌را به‌عنوان "نه این چیز" تشخیص دهیم، یک موضوع هراس‌انگیز است. بسیاری از سازمان‌ها نام اسکرام و سایر چارچوب‌های چابک را شنیده‌اند، اما اغلب گزارش‌ها مملو از بی‌دقتی هستند. آنها احتمالاً ترکیبی هستند از افسانه، واقعیت، داستان‌های ترسناک اقتدار گریزی و سرپیچی توسعه‌دهندگان، داستان‌های تمسخرآمیز هیپی‌های عصر جدید^۲ که همه را وادار می‌کردند دست یکدیگر را بگیرند و احساسات خود را به اشتراک بگذارند، ادعاهای اغراق آمیز در مورد بهره‌وری ۱۰ برابری و وعده‌های باورنکردنی برای "سریع‌تر، بهتر، ارزان‌تر" شدن. جسارت زیاد یا یک وضعیت درماندگی لازم است تا در مواجهه با ناشناخته‌ها آزاداندیش بمانیم.

سومین نیازمندی: اشتیاق

^۱ مترجم: leap of faith به معنی ایمان آوردن به چیزی که دور از دسترس عقل و منطق برای اثبات علمی و تجربی است.

^۲ مترجم: هیپی (hippie) یکی از جنبش‌های اجتماعی جوانان بود که در دهه ۱۹۶۰ در ایالات متحده آمریکا آغاز شد و به نقاط دیگر دنیا گسترش یافت. بنیادهای هیپی‌گری در تاریخ به دوران مزدک، اصلاح‌گر ایرانی می‌رسد. مزدک باوران مردم را به زندگی گروهی، آزادی جنسی، تقسیم منابع میان مردم، و گیاه‌خواری ترغیب می‌کردند.

سازمانی که شکست را پذیرفته است و تنها شانس و تلاشش برای رهایی چیزی به همان اندازه افراطی و بد فهمیده شده مانند اسکرام است، با یک معضل واقعی روبرو می شود - نمی تواند به عقب برگردد، جرات ندارد رو به جلو حرکت کند. بدون اشتیاق به تلاش برای چیزی متفاوت، تنها جا برای رفتن، هیچ کجا است. سازمان می تواند به همان روش قدیمی پیش برود و به تدریج افول کند مادامی که رقبای پیش پا افتاده بیشتری به پا خواسته و بازار را تصرف می کنند، یا می تواند تغییر کند. ما لزوماً به دلخواه خود مشتاق نیستیم، اما گاهی به دلیل عدم وجود جایگزین بهتر، چاره ای نداریم. گاهی اوقات اتخاذ اسکرام از "هی عالی به نظر می رسه!" ناشی نمی شود بلکه برعکس با "این چه کوفتیه!" پدید می آید. در هر صورت، اشتیاق به حداقل کاوش در این الگوواره جدید¹ امیدوار کننده است، در حالی که در گذشته فقط یاس و ناامیدی وجود داشت.

این سه ویژگی به تنهایی کافی نیستند، اما من معتقدم که آنها برای یک سازمان لازم اند تا به وضعیت آگاهی برسد، تا بتواند اسکرام را به روشی جامع واکاوی کند. دوباره می گویم، شکست کامل یک نیازمندی نیست، فقط تمایل به توقف حفاری، برای توقف عمل به روش های قدیمی و داشتن انتظار برای نتایج متفاوت است. کسانی که تمایلی به تغییر ندارند، آنهایی که می خواهند از اسکرام به عنوان یک راه حل سریع استفاده کنند، وصله ای برای فرآیندهای موجود خود در حالی که در تفکر قدیمی و غرور گیر کرده اند، دقیقاً همان چیزی که به دنبال آن هستند را به دست خواهند آورد: یک راه حل وصله ای، موقت و ناپایدار. کسانی که سفر خود را با اعتراف صادقانه به شکست، استقبال از ایده های جدید و تمایل به پذیرش یک الگوواره جدید آغاز می کنند، شانس بیشتری برای موفقیت بلند مدت خواهند داشت. در برخی از محافل مربیگری این به عنوان یک فروپاشی² شناخته می شود. اما احساس ناتوانی و عجز ما در این فروپاشی موقتی است. دنیای کار اطلاعاتی³ در حال تغییر است؛ کسانی که مایل به کنار گذاشتن ایده های قدیمی و پذیرش این تغییر هستند، به سرعت قدرت جدیدی

¹ new paradigm

² breakdown

³ knowledge work

را کشف خواهند کرد - نوع بسیار متفاوتی از قدرت که ریشه در احترام، اعتماد و علاقه به ایجاد دارد.

مادامی که یک سازمان تمایل دارد که آنچه اسکرام برای ارائه به افرادش دارد را بپذیرد، باید سریع وارد عمل شوند تا سازمان اسکرام خود را شروع کنند. [۶۰] آنها به کمک نیاز خواهند داشت. البته که این کمک از طریق مشاوران در دسترس است، اما مهمتر از آن در جامعه چابک وسیع تر قابل دستیابی است.

به دنبال یک گروه چابک محلی بوده یا به یک انجمن چابک آنلاین پیوندید. با همراهان خود در مراحل مختلف بهبود سازمانی ملاقات کنید و دریابید که آنها برای غلبه بر موانع خود چه کردند. بهره‌مندی از شعور چابک جمعی به شما کمک خواهد کرد. آماده باشید که نه تنها چارچوب اسکرام را، بلکه ارزش‌ها و اصول بنیادین آن را نیز بپذیرید - یکی از مهمترین آنها ایجاد یک جامعه قابل اعتماد و خودسازمانده درون سازمان شما است. چارچوب/فرآیند اسکرام به تنهایی فقط به عنوان یک راه حل موقت عمل می‌کند. یک تحول واقعی به پاکسازی عمیق زخم و به احتمال زیاد به آگاهی روحی نیاز دارد. هیچ‌کس نمی‌گوید که این آسان است.

۳ جولای ۲۰۱۰

فرهنگ تیمی، فرهنگ پروژه‌ای

من در طی سالیان در مورد اینکه اسکرام برای مدیریت پروژه‌های بزرگ ناکافی است - بعضی‌ها می‌گویند مدیریت پروژه‌ها که اصلاً - زیاد شنیده‌ام و بسیار در مورد نیاز به مدیریت پروژه چابک یا اجرای یک رویکرد ناب^۱ یا کانبان^۲ برای کاهش این عدم کفایت آشکار نوشته شده است. پیاده‌سازی اسکرام معیوب (ما می‌شنویم که) با افزودن یک یا چند مورد از این رویکردها یا حتی با ترکیب اسکرام با یک رویکرد تعریف شده (مثلاً آبشاری) برطرف می‌شود. من به مطالعات موردی شک ندارم. در واقع، موافقم که اسکرام روشی نسنجیده برای مدیریت پروژه‌هاست.

اما آنچه در اینجا جالب است این است که ما در این ایده که پروژه‌ها باید مدیریت شوند - یا حتی اینکه اصلاً نیاز به پروژه‌هایی وجود دارد - گیر کرده‌ایم. تا وقتی که ما به طرز فکر پروژه محور خود پایبند باشیم، هرگز راه حل مناسبی وجود نخواهد داشت - و به اعتقاد من هیچ‌یک از دیگر گزینه‌های پیشنهادی یا بهسازی‌های دیگر خیلی بهتر نخواهد بود. تا زمانی که ما سعی می‌کنیم لایه‌هایی از چابکی را به چیزی که اساساً یک بنیان ناسازگار است اضافه کنیم، فقط موفقیت محدودی را شاهد خواهیم بود - و بازگشت سریع به وضعیت موجود در اثر کوچک‌ترین دله‌ره. برای هر تلاش واقعاً چابکی برای کار کردن، ما به یک تغییر نگرش کامل در مورد طریقه‌ی برخورد با کسب‌وکار نیاز داریم.

در دهه ۱۹۷۰، یا شاید قبل از آن، دنیای نرم‌افزار چیزی را پذیرفت که ممکن است آن را "فرهنگ پروژه‌ای" بنامیم. این به این معنی است که پروژه پادشاه است و مردم آنجا هستند تا به پروژه خدمت کنند. پروژه‌ها مدیرانی دارند، و اگر مدیران را زیاد کنیم، می‌توانیم پروژه‌های بیشتری اضافه کنیم و کارهای بیشتری را در آن واحد انجام دهیم. تفکر رایج این است. و پیامد آن این است که مردم به "منابع" پروژه‌ها تبدیل می‌شوند. این فرد است که مدیران پروژه برای به دست آوردنش در رقابتند، که توجهش از جهات مختلف در حال

¹ lean

² kanban

کشیده شدن است، و تیم‌ها - امثال آنهایی که در فرهنگ پروژه‌ای هستند - موجودیت‌های ضعیفی هستند که اغلب با تغییر اولویت‌ها و نیاز به مجموعه مهارت‌ها در جای دیگر، از هم فرو می‌پاشند.

فرهنگ پروژه‌ای یک اصل کلیدی از مهارت موثر را تضعیف می‌کند: همان تمرکز. وقتی که افراد از یک پروژه به پروژه دیگر رانده می‌شوند، سربار عظیمی از تغییر بستر و در نتیجه از دست دادن بهره‌وری به بار می‌آید. در آزمایش‌های ساده تغییر بستر که من با گروه‌های کوچک اجرا کرده‌ام، این هزینه حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد است. من مطمئنم که در محیط‌های پیچیده بسیار بالاتر است. به دلیل این نابسامانی، ما باید مدیران بیشتری را استخدام کرده تا "منابع را تراز کنیم". جابجایی افراد، واگذاری کار، پیگیری آن کار، همه اینها نیاز به مدیریت ریز و دقیق دارد و مدیران پروژه خوب ارزان نیستند. فرهنگ پروژه‌ای مشکلاتی را ایجاد می‌کند که با تحمیل فرهنگ پروژه‌ای به دنبال حل آن هستیم. اولین قانون معروف مدیریت بد جرالد واینبرگ^۱ "روانشناس نرم‌افزار" را یاد من می‌آورد: اگر چیزی عملی نیست، بیشتر انجامش دهید. [۶۱]

یک جایگزین برای فرهنگ پروژه‌ای، فرهنگ تیمی است. در فرهنگ تیمی، تیم‌ها چند مهارت‌ه و پایدار هستند و این پایداری منجر به افزایش تمرکز و کارایی بالا می‌شود. [۶۲] در فرهنگ تیمی، افراد به پروژه‌ها اختصاص داده نمی‌شوند و جالب‌تر اینکه، به تیم‌ها هم گمارده نمی‌شوند. هیچ گمارشی در کار نیست. تیم‌ها در اینجا حرف اول را می‌زنند—آنها کار را متناسب با مجموعه مهارت‌ها و زمینه‌های مورد علاقه خود انجام می‌دهند. شما می‌توانید پروژه‌های یک شرکت (یا محصولات، محصولات فرعی، ویژگی‌ها) را تصور کنید که به‌صورت بصری و به‌ترتیب اولویت تقریبی برای همه تیم‌ها به نمایش گذاشته شده است. وقتی یک تیم پروژه‌ای را تکمیل می‌کند، پروژه دیگری را انتخاب می‌کند - یکی که متناسب با مهارت‌ها و علایق اعضای تیم باشد.

¹ Gerald Weinberg

در حالت ایده‌آل، پروژه‌ها (مانند استوری‌ها) تا حد امکان کوچک ساخته می‌شوند؛ اصطلاح ویژگی قابل عرضه کمینه^۱ (MMF) اغلب برای این بخش‌های عملکردی استفاده می‌شود. یک تیم ممکن است بسیاری از MMFها را در جهت هدف محصول بزرگتر بکار بگیرد، یا تیم‌های متعددی ممکن است روی یک محصول کار کنند و MMFهایی را که متناسب با مهارت‌هایشان است، کسب کنند. مهم نیست که چگونه این کار انجام شود، به شرط آنکه ما به روشی فکورانه کار کنیم و مرتباً با مشتریان و کاربران هماهنگ باشیم. اگر تیم‌ها پیش‌قدم شوند، کار به‌خوبی انجام می‌شود. اصل خودسازمان‌دهی می‌گوید افرادی که کار را انجام می‌دهند بهترین افرادی هستند که تصمیم بگیرند چگونه کار را انجام دهند. و این شامل دانستن این می‌شود که کدام کار را در وهله اول باید انجام دهند.

فرهنگ تیمی یک رویکرد ساده برای حل مشکلات پیچیده ارائه می‌دهد. هزینه‌های سربار مدیریت افراد را کاهش می‌دهد و رویکرد متمرکزتری به کار را تقویت می‌کند. مواجهه با جنون تغییر بستر به این روش یک پاداش دو جانبه دارد: i) کار غیرضروری را حذف می‌کند - که اتلاف است، بنابراین منجر به تکمیل محصولات بیشتر در زمان کمتر می‌شود، و ii) کارکنان به‌روشی سالم و الهام‌بخش مشغول کار می‌شوند. حذف کار غیرضروری همچنین فرصتی را برای زمان آزاد^۲ ایجاد می‌کند، [۶۳] که در آن توسعه‌دهندگان می‌توانند ابزارهای خود را بهتر کنند، تحقیق کنند، نوآوری کنند و تفریح کنند. شرکت‌هایی که چنین آزادی‌هایی را مجاز می‌دانند، نسبت به شرکت‌هایی که از کارگران خود می‌خواهند که بکوب کار کنند، بهتر عمل می‌کنند. گوگل، با سیاست معروف خود مبنی بر اینکه به مهندسان ۲۰ درصد از زمانشان را می‌دهد تا "روی چیزی کار کنند ... که شخصاً به آنها علاقه دارند"، یک نمونه از شرکت است که از طریق خط مشی آزادی عمل و اعتماد، موفقیت چشمگیری را بدست آورد. [۶۴]

من معتقدم اسکرام فرهنگ تیمی را تقویت می‌کند - حداقل نقطه شروع خوبی است. اسکرام با تیم‌های چند تخصصه شروع می‌کند که کار با ماهیت تعامل‌گرا را می‌پذیرند و قبل

¹ minimal marketable feature

² slack time

از رفتن به کار بعدی به دنبال تکمیل کار هستند. محدودیت زمانی^۱ میزان کاری که یک تیم می‌تواند متقبل شود را محدود می‌کند. تیم‌های مؤثر عموماً از اصل کانبان کار محدود در حال پیشرفت^۲ (WIP) استفاده می‌کنند، [۶۵] که تنها بر روی تعداد بسیار کمی از استوری‌های تعامل‌گرا در یک زمان کار می‌کنند. برخی از تیم‌ها تصمیم می‌گیرند که اصلاً متعهد به انجام کار نشوند، اما فقط استوری‌ها را مطابق با محدودیت WIP خود کسب می‌کنند و مراقبند کاری را که نمی‌توان در یک اسپرینت به پایان رساند آغاز نکنند. نکته مهم در اینجا این نیست که تیم‌ها متعهد می‌شوند یا چگونه کارها را انجام می‌دهند، بلکه این است که اینها تیم‌های چند تخصصه‌ای هستند که با درخواست‌کنندگان همکاری می‌کنند، زمان و فرآیند خود را مدیریت می‌کنند و بر تکمیل کار تمرکز می‌کنند.

اگر سازمان‌هایی که می‌خواهند اسکرام را اتخاذ کنند، مایل باشند از فرهنگ پروژه‌ای به فرهنگ تیمی تغییر جهت دهند، متوجه خواهند شد که بسیاری از مشکلات مرتبط با مدیریت پروژه از بین خواهند رفت. آن‌ها هزینه‌های سربار مدیریت (پروژه) را کاهش می‌دهند، از دعوت از مشاوران برای رفع هر چیزی که مشاوران قبلی خراب کرده‌اند، دست می‌کشند و سازمانی چابک‌سازی شده و کارآمد را می‌بینند که درست جلوی چشمانشان ظهور می‌کند. به تیم‌ها اعتماد کنید. به همین سادگی - و ترسناکی - است.

۱۷ آوریل ۲۰۱۲

^۱ timebox

^۲ work in progress

تیم نسازید

نوون^۱، مک‌نیل^۲ و موریسون^۳ در کتاب کلاسیک معنوی خود، «شفقت، تأملی در زندگی مسیحی» [۶۶] می‌نویسند:

... این سوال مطرح می‌شود، "چگونه می‌توانیم جامعه^۴ بسازیم؟ برای تحقق جامعه چه باید بکنیم؟" اما شاید چنین سوالاتی از دلی مضطرب سرچشمه می‌گیرد و کمتر از آنچه به‌نظر می‌رسد کاربردی و مفید باشد. گویا بهتر است این سؤال متفکرانه‌تر مطرح شود، "ما در کجا شاهد وقوع جامعه هستیم؟"

این سوال روشنگر، تشابهی را در سازمان‌هایی به ذهن متبادر می‌کند که به دنبال پذیرش اسکرام به عنوان راهی برای اصلاح یا بهبود هستند. این سوال در بین مجریان و مدیران مطرح می‌شود که "چگونه یک تیم بسازیم؟ چگونه بفهمیم چه کسی را در کدام تیم قرار دهیم؟" شاید واقعاً آنچه آنها می‌پرسند این باشد که "چگونه می‌توانیم موفقیت را تضمین کنیم؟"

پاسخ همیشگی من این است که تیم نسازید، بگذارید تیم‌ها پدیدار شوند. نحوه‌ی بیان نوون و همکاران برای این مورد بسیار قوی‌تر و حساب‌شده‌تر است. آنها اعلام می‌دارند که ما صرفاً آنچه را که هست مشاهده کنیم. می‌توانیم این سؤال را برای مدیران شرکت‌ها با بازنویسی آن به صورت "ما در کجا شاهد وقوع تیم هستیم؟" در متن قرار دهیم. این سوال می‌تواند بسیار روشنگر باشد، زیرا اگر ما وقوع تیم را در سازمان خود مشاهده نکنیم، نشان می‌دهد که مشکلات عمیق‌تری در تعامل، استقلال، همکاری و اعتماد داریم. وقتی این ارزش‌ها در حال از دست رفتن باشند، چسبیدن به چیزی که فکر می‌کنیم "فرایند ما را بهبود می‌بخشد" معنای کمی دارد و بدون شک - و به بهای گزاف - شکست خواهد خورد.

آیا تیم در سازمان شما رخ می‌دهد؟ در اینجا چیزهایی وجود دارند که باید به آنها توجه کنید: افرادی که اتاقک‌های کاری خود را برای مدت طولانی ترک می‌کنند تا در کنار دیگران

¹ Nouwen

² McNeill

³ Morrison

⁴ community

کار کنند؛ گفتگوی داغ مربوط به یک محصول یا روش پیاده‌سازی؛ مکالمات چندتخصصی - برنامه‌نویسانی که با تست‌کنندگان وقت می‌گذرانند و بالعکس؛ تصدیق عمومی ناخودآگاه از کار یا ایده دیگری؛ خنده؛ بحث و جدل؛ اختلاف عقیده؛ سوالات ناشیانه؛ ناهار گروهی؛ گوش دادن محترمانه؛ قدردانی؛ تقابل مستقیم (به‌جای شکایت غیرمستقیم)؛ رنجش؛ خشم؛ ناامیدی. گرچه همه این ویژگی‌ها مثبت تلقی نمی‌شوند، به احتمال بسیار زیاد همه آنها سطحی از تعامل را نشان می‌دهند - توجه کردن به کار و اهمیت دادن به دیگران. به آنچه می‌توان پذیرفت و پرورش داد، توجه کنید.

اگر سازمان شما متشکل از کارکنانی ساکت، مطیع، شاید حتی کارآمد است که منتظر وظیفه بعدی خود هستند و کار را به دیگران انتقال می‌دهند، افرادی مطیع، آنچه را که از آنها خواسته می‌شود بدون هیچ‌گونه سوالی انجام می‌دهند، افرادی که سر خود را پایین می‌گیرند، از ترس تنبیه ساکت می‌مانند، پس احتمالاً شما شاهد وقوع تیم نخواهید بود. سپس این سؤال بدین صورت می‌شود که "چگونه افراد را آزاد کنیم؟" - سوالی که باید دورانی چند قبل از سوال "چگونه تیم ایجاد کنیم؟" مطرح شود.

۲۶ فوریه ۲۰۱۲

مقیاس گذاری اسکرام: دیدگاه الکی

مقیاس گذاری چابک^۱ آخرین چیزی است که خواستار انجام دادن آن هستید.

-مارتین فاولر^۲ [67]

همه می خواهند اسکرام را مقیاس گذاری کنند. به نظر می رسد یکی از اولین سوالاتی باشد که در بسیاری از دوره های مقدماتی اسکرام پرسیده می شود. روز اول، ساعت ۱۱ صبح: "بله، اما چگونه می توانم این کار را با ۵۰۰۰ نفر در ۲۷ مکان در گوشه کنار جهان انجام دهم؟" این قابل درک است. به خصوص در میان متخصصان نرم افزار تمایلی وجود دارد که به دنبال راه حل های سریع برای مشکلات بسیار پیچیده باشند، اما اگر این کار را قبل از درک اصول اولیه انجام دهیم، بعید است که تصمیمات خوبی بگیریم.

در مورد اسکرام بیاموزید، منظورم این است که واقعاً یاد بگیرید، قبل از اینکه خیلی سریع به سناریوهای غیرممکن بپردازید و انتظار داشته باشید که اسکرام پاسخ هایی داشته باشد. مهندسان نرم افزار افراد باهوشی هستند، گاهی اوقات بیش از حد باهوش. ما کسانی را که می توانند با تفکرشان به پیش بروند و چند قدم یکی بردارند ستایش می کنیم؛ ما به آنها به عنوان باهوش ترین افراد از بین خودمان نگاه می کنیم. اما اسکرام از جهشی گام برداشتن سود نمی برد، بلکه از رویکرد یک گام جلوتر از بقیه سود می برد، یادگیری در طول مسیر اتفاق می افتد.

من معتقدم خود اسکرام مقیاس پذیر است. منظور من این است که اسکرام شامل تمام مولفه های مورد نیاز برای مدیریت پیچیدگی است: خودسازماندهی، تجربه گرایی، اولویت بندی و محدودیت زمانی. مقیاس گذاری اسکرام از مداخله بهره نمی برد، بلکه از حمایت و درک سود می برد. درک عمیق و کاملی از اصول و شیوه های اسکرام ایجاد کنید. این به شما (به عنوان مدیر، هدایت گر، اسکرام مستر) این امکان را می دهد که عقب بایستید و اجازه دهید مقیاس گذاری بر اساس اصول اسکرام اتفاق بیفتد، نه اینکه با الگوهای متصور

¹ Scaling agile

² Martin Fowler

خود از آنچه درست است منطبق باشید. سعی نکنید بر تغییر تأثیر بگذارید، بلکه به آرامی آن را برای برآوردن نیازهای خاص سازمانی و تیمی هدایت کنید. به عبارت دیگر: از سر راه کنار بروید.

یکی از نظایر جالب برای مقیاس گذاری خودسازمان یافته از دنیای گروه های خودیار^۱ می آید: در سال ۱۹۳۵ بیل ویلسون^۲ و دکتر باب اسمیت^۳ گروهی را در آکرون^۴، اوهایو^۵ تشکیل دادند تا به الکلی هایمانند خودشان کمک کنند تا از وسواس یا بیماری اعتیاد به الکل بهبود یابند. از این گروه کوچک و خودسازمان یافته (هیچ درمانگر، مشاور یا رهبر وجود نداشت) یک جنبش سراسری و جهانی به وجود آمد که اکنون به نام الکلی های گمنام^۶ شناخته می شود. چگونه این اتفاق افتاد؟ چگونه یک گروهی از الکلی های سابق می توانستند اصول مقیاس گذاری خودسازماندهی شده را بدون اینکه کسی مسئول باشد در جنبش خود به کار ببندند؟ پاسخ این است که راه حل به آرامی و بر اساس نیاز پدیدار شد.

بیل ویلسون در نهایت به نیویورک بازگشت و از آنجایی که قادر به شرکت در جلسات گروه تازه تاسیس آکرون خود نبود، گروه دوم محلی را راه اندازی کرد. این گروه هم رشد کرد و اتفاق مشابهی افتاد. گروه هایی که از یک سرآغاز مشترک، با توجه به نیاز اعضا (معمولاً جغرافیایی) تشکیل می شوند. گروه ها نیز، زمانی که دیگر نیازی وجود نداشت، منحل شدند. سرانجام چند نفر این ایده را داشتند که مجموعه ای از اصول راهنما برای ایجاد یک حس کلی از انسجام به گروه های ناهمگون مفید خواهد بود و بنابراین مجموعه ای از "آداب" توسط گروهی آزاد از افراد از گروه های مختلف ایجاد شد. [۶۸] از جمله اصول راهنما در این آداب می توان به موارد زیر اشاره کرد:

^۱ مترجم: گروه های خودیار (self-help groups) گروه هایی متشکل از افرادی با مشکلات مشابه که مرتباً گرد هم می آیند و هدایت آنها را افراد غیر متخصص بر عهده دارند.

^۲ Bill Wilson

^۳ Dr. Bob Smith

^۴ Akron

^۵ Ohio

^۶ Alcoholics Anonymous

رهبران ما فقط خادمان مورد اعتماد هستند؛ آنها حکم نمی‌کنند.
هر گروه باید مستقل باشد مگر در مواردی که بر گروه‌های دیگر یا جنبش
الکلی‌های گمنام به‌عنوان یک کل تأثیر می‌گذارد.
هر گروه فقط یک هدف اصلی دارد - رساندن پیام خود به الکلی‌ای که هنوز در
رنج است.

به راحتی می‌توان دید که چگونه چنین اصولی می‌توانند در مقیاس‌گذاری اسکرام اعمال
شوند:

رهبران ما فقط خادمان مورد اعتماد هستند؛ آنها حکم نمی‌کنند. [بدون تغییر]
هر تیم باید مستقل باشد مگر در مواردی که بر تیم‌های دیگر یا سازمان به‌عنوان
یک کل تأثیر می‌گذارد.
هر تیم فقط یک هدف اصلی دارد: ایجاد یک نمو محصول در هر چرخه¹ و
تحویل آن به مشتری (که احتمالاً در رنج است!).

ممکن است استدلال شود که این مثال بسیار دور از دنیای نرم‌افزار است تا مفید واقع
شود. شاید شما فکر می‌کنید که الکلی‌های در حال بهبودی مسئولیتی در قبال مهلت مقرر و
تحویل ندارند. اما دوباره فکر کنید. بدون جنبش الکلی‌های گمنام بسیاری از آن الکلی‌ها
شاید مرده بودند. جلوگیری از مرگ شاید مهمترین مهلت‌های مقرر است! یقیناً حسی از
اضطرار در جلسات الکلی‌های گمنام جاری است. این آخرین پناهگاه برای بسیاری از
آنهاست: با هم بهبود می‌یابیم یا تنها می‌میریم. خیلی عجله نکنید که بخواهید با استدلال عدم
ارتباط، این مشابَهت را رد کنید. این مقیاس‌گذاری یک ایده به روشی نوپدیدار و
خودسازمانده است که شایان توجه است. به جای توجه بر تفاوت‌ها، به دنبال شباهت‌های این
مدل باشید.

۹ آوریل ۲۰۰۸

¹ iteration

جلب رضایت

... اتفاق نظر^۱ خوب است، تصمیمات بهترند. به هر صدایی گوش دهید، اما در چنگال توافق عمومی گرفتار نشوید.

- مایکل اسپید^۲ (mspayd@)

اکثر مردم مهارتی در به دست آوردن اتفاق نظر ندارند. شاید ما به جای ترویج انحصارگرایی، باید این مهارت را ارتقا دهیم.

- درک نیبرز^۳ (dneighbors@)

این اظهار نظر کوتاه در تویتر توجه من را به خود جلب کرد. اتفاق نظر همگانی از دیرباز موضوع مورد بحث در جامعه چابک بوده است، و به نظر می رسد که این اظهارات دو جریان فکری غالب را در بر می گیرد: آنهایی که بر این باورند که اتفاق نظر موثرترین راه برای جلوگیری از تعارض و اختلاف است، تا اطمینان حاصل شود که همه با تصمیمات گرفته شده "همراه هستند"؛ و کسانی که معتقدند اتفاق نظر مانع از تصمیم گیری می شود و از حضور رهبران قوی در زمانی که مردم قادر به توافق نیستند، دفاع می کنند. هیچ کدام از این دو ایده به دل من نمی نشینند.

به ندرت گروه های بزرگی از مردم همگی در مورد چیزی به کم ریسکی محل صرف ناهار به توافق می رسند، بنابراین رسیدن به توافق در مورد اهداف محصول یا راهبرد توسعه بسیار بعید است. من استدلال اسپید را درک می کنم که می گوید: "بیایید یک رهبر داشته باشیم که تصمیم آخر را می گیرد." مشکل این رویکرد این است که با گذشت زمان، صدای اقلیت خاموش می شود و سخن گویان اقلیت سرخورده و ناتوان می شوند. آیا راه دیگری وجود دارد؟

^۱ consensus

^۲ Michael Spayd

^۳ Derek Neighbors

من مفهوم رضایت^۱ را به یاد می‌آورم که توسط فیلسوف فرانسوی قرن نوزدهم آگوست کنت^۲، یکی از متفکران بنیانگذار جامعه سالاری^۳، توصیف شده است [۶۹] نظریه‌ای بنیادی در حکومت و اداره^۴ هنوز در میان بوم‌روستاها، پروژه‌های هم‌خانگی و شرکت‌های نوگرا در سراسر جهان محبوب است. گرچه اتفاق نظر معمولاً به این صورت فهمیده می‌شود که "همه موافق هستند"، رضایت بیشتر شبیه این است که "هیچ‌کس مخالف نیست" - یا در اصطلاح جامعه‌سالارانه، "هیچ مخالفت چشمگیری وجود ندارد". این یک تمایز مهم است. رضایت، توافق نیست، و تأیید هم نیست. وقتی پدری برای ازدواج دخترش رضایت می‌دهد، لزوماً با انتخاب دخترش موافق نیست یا تأیید نمی‌کند، اما رضایت او تصدیق می‌کند که مایل است به او اعتماد کند و بنابراین این اختیار را به او می‌دهد. این قیاس قدیمی را ببخشید؛ به روشن شدن حقیقت کمک می‌کند. رضایت یعنی رها کردن از خود و اعتماد به دیگران. تنها در صورتی می‌توان این کار را انجام داد که اعتماد قبلاً ایجاد شده باشد؛ وگرنه ممکن است کمی طول بکشد تا به آن برسید.

در جهان غرب، ما دموکراسی را بهترین نمونه یک نظام عادلانه می‌دانیم. همه حق اظهار نظر دارند و اکثریت (ابرازات قوی) برنده است. اما هر جا برنده باشد بازنده هم هست و هر جا بازنده باشد نارضایتی هم هست. قطعه زیر از رمان شگفت‌انگیز باربارا کینگ سولور^۵، انجیل چوب سمی^۶ [۷۰] که در جریان شکل‌گیری جمهوری دموکراتیک کنگو در سال ۱۹۶۰ اتفاق می‌افتد، جنبه منفی دموکراسی را توضیح می‌دهد، در حالی که به‌طور منظم، هرچند تصادفی، مدل جامعه سالارانه سازمان‌دهی چرخه‌ای را ترسیم می‌کند. راوی از تاتا نگو^۷، رهبر قبیله روستای کیلانگا^۸ صحبت می‌کند:

¹ consent

² Auguste Comte

³ sociocracy

⁴ governance

⁵ Barbara Kingsolver

⁶ Poisonwood Bible

⁷ Tata Ngu

⁸ Kilanga

هر آنچه که ما در مورد این مرد با ابهت در کلاه نوک تیزش فکر کنیم، او شخصیتی است که نماینده اراده کیلانگا است. من معتقدم به همین دلیل است که برادر فاولز^۱ گفت که ما باید به او احترام بگذاریم، یا حداقل توجه کنیم، مهم نیست که رئیس چقدر نامرتب ممکن است به نظر برسد. او فقط برای خودش صحبت نمی‌کند. تاتا ندو^۲ هر چند هفته یکبار جلساتی با سران سوسی^۳ خود برگزار می‌کند که آنها با همه خانواده‌ها جلسات خاص خود را دارند. بنابراین تا زمانی که تاتا ندو مجالی برای گفتن چیزی دارد، می‌توانید مطمئن باشید که کل دهکده با شما صحبت می‌کند.

آناتول^۴ سیستم بومی حکومت را برای من توضیح می‌دهد. او می‌گوید که کل کار ریختن سنگ‌ریزه‌ها در کاسه‌هایی که بیشترین سنگ‌ریزه‌های برنده انتخابات را دارند - این ایده بلژیکی برای بازی جوانمردانه بود، برای مردم اینجا عجیب است. برای کنگویی‌ها (از جمله خود آناتول، او اعتراف کرد) عجیب به نظر می‌رسد که اگر یک نفر پنجاه رای و دیگری چهل و نه رای بیاورد، نفر اول در مجموع برنده می‌شود و نفر دوم تماماً شکست می‌خورد. این بدان معناست که تقریباً نیمی از مردم ناراضی خواهند بود و به گفته آناتول، در روستایی که نصفه و نیمه ناراضی مانده است، از پایان آن بی‌خبرید. مطمئناً جایی در ادامه کار مشکلی وجود خواهد داشت.

آیا وقتی بسیاری از افراد ناراضی باقی می‌مانند، واقعاً تصمیم‌گیری بهتر است؟ من که اینطور فکر نمی‌کنم. در عجله خود برای انجام کارها، برای دیدن نتایج، ردپایی از ناراحتی را به‌جا می‌گذاریم. همانطور که نیبرز اشاره کرد، اکثر ما در رسیدن به اتفاق نظر خوب نیستیم،

¹ Brother Fowles

² Tata Ndu

³ sous-chiefs

⁴ Anatole

اما این نباید بهانه‌ای برای انحصارگرایی باشد. انحصارگرایی آسیب‌زا است. ما باید به جای ساکت کردن کسانی که مخالف هستند، به دنبال بهتر شنیدن صدای عموم باشیم.

من می‌توانم مخالفت‌ها را اینگونه بشنوم: "اما اینگونه هیچ کاری انجام نخواهد شد!" من موافق نیستم. من در عمل شاهد روند رضایت جامعه سالارانه بوده‌ام و واقعاً زیباست - گاهی اوقات عمیقاً ناامید کننده است، اما زیبا، زیرا به جای تفرقه، جامعه^۱ ایجاد می‌کند، و زمانی که کارها انجام می‌شود با مراقبت و احترام به کل جامعه انجام می‌شود، نه از طریق ظلم اقلیت.

گاهی ممکن است در واقع بهتر باشد که هیچ کاری انجام ندهیم، بلکه فقط باشیم - یعنی زمانی را برای کشف اینکه چه کسی هستیم و به چه چیزی اهمیت می‌دهیم، برای درک خواسته‌های واقعی خود و هموعانمان، و گوش دادن به جایی که درد در آن نهفته است، جایی که ممکن است خشم در حال حادث‌تر شدن باشد، صرف کنیم. اگر ناهماهنگی گروه را بپذیریم و به دنبال تفاهم باشیم، به جای متقاعد کردن به دنبال گوش دادن باشیم، شاید تصمیم‌هایی که در نهایت می‌گیریم از جایگاه آرامش گرفته شود و در نتیجه به نفع کل جامعه باشد.

رضایت نیاز به اعتماد دارد؛ اعتماد از طریق درک به دست می‌آید؛ درک از گوش دادن پدیدار می‌شود؛ و گوش دادن نیاز به سکوت دارد. اگر می‌خواهید صدای شما واقعاً شنیده شود، صحبت نکنید.

۱۸ آگوست ۲۰۱۲

روح تغییر

بسیاری از مشغولیت‌های من به‌عنوان یک مشاور چابک با درخواست یک تیم اجرایی یا مدیریتی برای "بهبود توسعه" آغاز می‌شود. حوزه تمرکز این سازمان‌ها در اصل این است: "افراد را اصلاح کنید." اما افراد نیازی به اصلاح ندارند؛ آن‌ها معمولاً افراد بسیار ماهر و باهوشی هستند که در یک سیستم مزخرف گرفتار شده‌اند. این افراد نیستند که باید آنها را اصلاح کنیم؛ بلکه سیستم‌ها هستند.

اکنون، مدتی است که این را می‌دانم، اما یک مشغله به‌خصوصی آن‌را به من فهماند، به‌گونه‌ای که دیگر حاضر نبودم نادیده بگیرم. خودم را در سازمانی دیدم که مملو از افراد باهوش و پرشور بود که با ایده‌های عالی شکوفا می‌شدند و از آزادی برای تبدیل شدن به بهترین چیزی که می‌توانستند باشند ناامید بودند، اما کاملاً توسط یک تیم اجرایی گرفتار سبک مدیریتی دهه ۱۹۸۰ سرکوب شده بودند، که مشخصه آن رفتارهای تند، تهدیدآمیز، و ناپسند بود. هیچگونه اعتمادی وجود نداشت، افراد بدون هیچ اعلامی اخراج می‌شدند و دیگران با ناامیدی ترک کار می‌کردند. انتظار می‌رفت همه اینها را با یک آموزش اسکرام دو روزه و مشاوره چند هفته‌ای برطرف کنم.

به‌عنوان یک مشاور مواقعی وجود دارد که شرافت من به‌طور جدی به چالش کشیده می‌شود. این یکی از آن مواقع بود. تمام آن دو روز طول کشید تا وضعیت را به‌طور دقیق ارزیابی کنم، و با این حال من تصمیم گرفتم که دو هفته کامل بمانم، علیرغم اینکه می‌دانستم که می‌توانم تغییر بسیار کمی در مورد نحوه عملکرد این سازمان داشته باشم. بهانه‌های من از جمله بسیار بدبینانه، "من الان اینجا هستم، ممکن است برای آن پول هم دریافت کنم"، تا جمله انسانی‌تر "شاید بتوانم به افراد کمک کنم تا راهکار بهتری را تشخیص دهند و مسیر بهتری را برای خروج از اینجا بیابند." بود.

در پایان این مشارکت کوتاه از من خواسته شد که یک وقت دیگری دوباره برگردم. این امیدوارکننده به‌نظر می‌رسید، اما نه برای کمک به تداوم این باور غلط که مشکل در افراد نهفته است. خیلی واضح بود که مشکل در سیستم واقع شده بود - یا شاید به‌طور دقیق‌تر،

در افرادی بود که سیستم را ایجاد و تداوم بخشیدند، یعنی مدیران - کسانی که در تمام دو هفته‌ای که آنجا بودم نیم ساعت از وقتشان را به من نمی‌دادند تا در مورد نقششان در این اختلال صحبت کنم. اگر قرار بود برگردم، باید روی برخی اقدامات تغییر واقعی برای رسیدگی به مسائل سیستمی پافشاری می‌کردم. پیشنهاد من شامل آموزش و مربیگری با مدیران، مربیگری با تیم‌های فروش و محصول، گفتگو با منابع انسانی برای مواجهه با سیاست‌های استخدام و پاداش و موارد بسیار کمی در مورد اصلاح توسعه‌دهندگان و وادار کردن آنها به انجام اسکرام بود. من دوباره دعوت نشدم.

در همین زمان بود که تصمیم گرفتم مشاوره را کنار بگذارم و به دنبال نقشی دائمی‌تر در سازمانی باشم که در آن، شاید در طی سال‌ها، بتوانم بر تغییرات واقعی در سطحی عمیق و سیستمی تاثیر بگذارم. من هرگز نمی‌توانستم این کار را به‌عنوان یک اسلحه کرایه‌ای انجام دهم.

برای اینکه با شرکتی که در اینجا ذکر کردم منصف باشیم، آنها تنها نیستند. به هیچ وجه. آنها فقط یک نمونه از یک دروغ بزرگ هستند که در کسب‌وکار نهادینه شده‌اند: کنترل بیشتر برابر است با سود بهتر. این باور غلط عجیب بارها و بارها، حتی متأسفانه، در استارت‌آپ‌های جدید تکرار می‌شود. دهه‌ها تحقیق در مورد اینکه چه چیزهایی در افراد ایجاد انگیزه می‌کند به‌سادگی نادیده گرفته می‌شود، شاید تا افرادی که مسئول هستند، در قدرت موقعیت خود احساس اهمیت کنند، تا جایی که بتوانند توهم کنترل داشته باشند.

دبلیو ادواردز دمنینگ^۱ بیش از چهل سال پیش پی برد که در هر محیط کاری خود سیستم ۸۵ درصد از مشکل را تشکیل می‌دهد، و افراد فقط ۱۵ درصد. [۷۱] و با این حال ما همچنان این مشاهدات را نادیده گرفته و تمام تمرکز خود را بر اندازه‌گیری، پاداش دادن، تنبیه و نظارت بر افراد می‌گذاریم. چقدر نابجا. شرکت‌ها در همه جا، اما شاید حتی بیشتر از آن در صنعت دانش، از افراد خوب تشکیل شده‌اند. از همه لحاظ خوب: در کار خود ماهر، مهربان، منصف؛ آنها خواهان موفقیت برای خودشان، تیم‌هایشان و سازمانشان در مجموع هستند. و

¹ W. Edwards Deming

با این حال رنج و ناامیدی زیادی در محل کار وجود دارد. سیستم‌هایی که ما در آنها کار می‌کنیم نابسامان هستند؛ آنها بقایای زمان گذشته هستند - سنگین، منسوخ و ناآگاه از روانشناسی انسان. حتی با دانستن این موضوع، ما ساکت مانده‌ایم در حالی که مدیریت ارشد این سازمان‌ها (خود افراد خوبی هستند که در سیستم گم شده‌اند) همچنان به دنبال اصلاح افراد هستند؛ آن‌ها از راهبردهای پاداش و تنبیه که عمیقاً در فرهنگ نهادینه شده‌اند برای ایجاد انگیزه در افراد بی‌انگیزه استفاده می‌کنند؛ آنها مشاورانی (مثل من) می‌آورند تا راه حل‌های سریع و گذرا مانند چابک و طعم‌های موقت آن‌را ارائه دهند: اسکرام و کانبان. اما ما به راه حل گذرا نیاز نداریم، بلکه نیاز ما جراحی بزرگ یا شاید روان‌درمانی است.

یکی از همکاران و مشاوران، باب مارشال^۱، اصطلاح درمان سازمانی را برای توصیف کار خود ابداع کرده است: "درمان سازمانی یک رویکرد غیر رهنمودی را برای رسیدگی به برخی از اختلالات موجود در هر سازمان ارائه می‌کند. این به سازمان اجازه می‌دهد تا با واضح‌تر دیدن خود، و سپس یافتن راه‌حل‌های خود برای برخی از مسائل مبهم‌تر، در خودآگاهی و توانمندی رشد کند." [۷۲]

من نقطه نظر او را می‌فهمم. کاری که ما باید انجام دهیم این است که به ریشه مشکل برسیم، مسائل ناخوشایند را کشف کنیم، با این دیوها مواجه شویم، هر یک از ما سهم خود را در این اختلال که آن‌را کسب‌وکار می‌نامیم، داریم. زمانی جنبش چابک راهی برای برون رفت از این آشفتگی به نظر می‌رسید، اما با وجود همه هیاهوها، همایش‌ها، ابزارها، تبلیغات، غوغاهای شرکتی و حتی حرف A بزرگش، چابک به عنوان یک جنبش ثابت کرده است که قادر به چنین تغییرات عمیقی نیست. زمان آن فرا رسیده است که این نقاب تغییر را کنار بگذاریم و شکست را قبول کنیم.

چابکی یک ایده مبهم و انتزاعی است که از طریق پیاده‌سازی‌های آن - در اصل برنامه‌سازی حداکثری، اسکرام و کانبان - غیرانتزاعی شده است. در هر یک از این چارچوب‌های پیاده‌سازی چیزهای خوبی وجود دارد - یک حاشیه گذاری خلاقانه که تفکر

¹ Bob Marshall

قدیمی را به چالش می‌کشد - اما به‌ناچار شرکتی‌سازی چابک به آرامی در این حاشیه تحلیل رفت و آن‌را به‌خوبی گرد کرد تا با وضعیت موجود منطبق شود. بدتر از آن، بسیاری از به‌اصطلاح چابک‌کاران، این‌را به‌عنوان "یک چیز خوب" می‌پذیرند، و در جریان اصلی رو به رشد پذیرش چابک تمجید می‌کنند. به‌عنوان یک جامعه، ما آنقدر درگیر ترویج ایده‌های خود، سخنرانی در همایش‌ها، نوشتن کتاب، کسب درآمد هستیم که از آنچه که واقعاً مهم است، چشم‌پوشی کرده‌ایم - اگر اصلاً آن را داشته باشیم.

این چیزی است که برای من مهم است: تعهد، عشق، اشتیاق، هیجان، رهایی، آزادی، مسئولیت فردی، شجاعت، کنجکاوی، خنده، زندگی - روح! هیچ چارچوب یا فرآیندی به ما روح نمی‌دهد، و هیچ ابزار هوشمندانه‌ای که برچسب‌های یادداشت مجازی را حرکت می‌دهد، هیچ واژه مد شده‌ای، و مطمئناً هیچ شرکت مشاوره‌ای چرب‌زبانی که وعده‌های تغییر را بدهد و در عین حال از ناکارآمدی فرهنگی موجود پیروی کند و در پاداش‌های پولی غرق باشد. روح از درون می‌آید و از طریق خدمت به چیزی بزرگتر از خودمان تحقق می‌یابد. تا زمانی که به دنبال چنین تحقق نباشیم، هر یک از ما با رویه کورکورانه، وعده‌های پوچ و ناامیدی محدود خواهیم بود.

من دیگر کاری با حرف بزرگ A چابک¹ و بازارگرایی‌های فروش و وعده‌های توخالی آن ندارم. در عوض، چابکی واقعی را خواهم پذیرفت - ظریف، خوش‌ساخت و سبک‌بار. من دیگر کاری با دستورالعمل‌ها و نتایج تعریف شده ندارم. در عوض، مایل خواهم بود که بگویم: "من هیچ ایده‌ای ندارم - بیایید کاوش کنیم". من دیگر کاری با پیروی از سلسله مراتب سخت و خشن و پرستش بت‌های دروغین ندارم. در عوض می‌خواهم با قلبی باز، ذهنی مبتدی و روحی اقتدارگریز کارم را شروع کنم.

خرد پذیرفتن تغییر و ظرفیت مشارکت واقعی انسانی در هر یک از ما به‌صورت جداگانه و همچنین در آگاهی جمعی ما وجود دارد. شغل من - اگر اصلاً داشته باشم - فقط باز کردن درهای قفس و قطع پیوندهایی است که ما را به فرهنگ مرده پیوند می‌دهد و پاک‌سازی فضا

¹ Agile

است. اگر آشوب رخ دهد، به‌طور کلی مفید است. به‌عنوان سیستم‌های خودسازمانده، هر تیم، گروه یا شرکت بر روی شیوه‌ای از کار، شیوه‌ای از بودن، که به بهترین وجه با نیازهای آن سازگار است، به هم می‌پیوندند. اعتماد به خوبی‌های ذاتی خودمان و همکارانمان، و آرزوی قلبی برای تبدیل جهان به مکانی بهتر، این تنها چیزی است که برای شروع نیاز داریم. مابقی پدیدار خواهند شد.

۱ / اکتبر ۲۰۱۲

پسگفتار لیزا ادکینز^۱

همانطور که ممکن است خودتان هم در حین خواندن این کتاب تجربه کرده باشید، یکی از حرکات شاخص تویاس مایر این است که سنگی را برمی دارد و آنرا در خانه شیشه‌ای ما پرتاب می‌کند، الگوواره‌های قدیمی ما را در هم می‌شکند و باعث می‌شود پس از مدتی درد و آشفتگی، بگوییم، "خب، راه راحت من دیگر کار نمی‌کند. حالا چکار کنم؟"

چند سال پیش زمانی بود که من مرتباً کلاس مدرک اسکرام مستر^۲ را تدریس می‌کردم و این سوال اجتناب‌ناپذیر در هر کلاس مطرح می‌شد: "آیا می‌توانید اسکرام را با تیم‌های توزیع شده جغرافیایی انجام دهید؟ یعنی، آن‌ها در آنجایی که تست‌کننده‌های ما نصف روز از ما جلوتر هستند؟" من گفتگو را با قرار دادن یک نقل قول طولانی از یکی از مقالات تویاس آغاز می‌کردم که اینگونه شروع می‌شود، "تیم‌های توزیع شده تیم نیستند..." احتمالاً آنرا در این کتاب، در صفحه ۳۸ خوانده‌اید. وقتی دانشجویان مطالعه کردند، احساس بی‌هودگی را در چهره‌شان مشاهده کردم. ناامیدی را در اتاق احساس کردم. خانه‌های شیشه‌ای آنها شکسته شده بود.

شاید تعجب آور باشد که من هرگز حتی یک بار هم کسی را نداشتم که سخنان تویاس را زیر سوال ببرد، زیرا آن‌ها به طرز قاطعانه‌ای تجربه انسانی تلاش برای کار در سیستمی را ابراز می‌دارند که بهترین کار ما را پشتیبانی نمی‌کند. پس، به جای اینکه با دانشجویان صحبتی انگیزشی داشته باشم یا سعی کنم به آنها اطمینان دهم، روی بی‌هودگی و ناامیدی کار کردم. من به آنها کمک کردم تا تکه‌های شیشه خود را بردارند و به این سوال پاسخ دهند: "حالا چکار کنیم؟" این منجر به گفتگوی غنی در مورد اینکه اسکرام چگونه می‌تواند به سازمان کمک کند تا بر تصمیماتی که زمانی هوشمندانه به نظر می‌رسیدند اما اکنون مانع از بهترین تلاش ما می‌شوند غلبه کند - چگونه اسکرام می‌تواند به یک سازمان کمک کند تا عالی شود.

^۱ Lyssa Adkin

^۲ Certified ScrumMaster

این گفتگوی رنج‌آور و در عین حال صادقانه اتفاق نمی‌افتاد اگر ما با "خوب بودن" و صحبت در مورد چگونگی دستکاری اسکرام برای تطبیق با شرایط فعلی شروع می‌کردیم. این تنها نمونه‌ای از تأثیر نوشته‌های توبیاس بر من و هزاران نفری است که با آنها کار کرده‌ام. کار او یک کار سطحی نیست بلکه درست تا عمق پیش می‌رود.

احتمالاً به همین دلیل است که شنیده‌ام مردم توبیاس را یک آدم یکه‌تاز، یک آشوب‌گر و یک اقتدارگریز می‌خوانند - و همچنین چند چیز ناخوشایند دیگر که بهتر است ناگفته بماند. ممکن است خودتان برخی از این واکنش‌ها را داشته باشید. در مورد آن فکر کنید: چه چیزی در مورد این مرد - کسی که، با این وجود، در مورد چیزی بحث برانگیزتر از کسب‌وکار نمی‌نویسد - وجود دارد که این نوع اشتیاق را در مردم (و شاید در شما) برمی‌انگیزد؟ مطمئناً چندین ویژگی است، اما شاید قوی بودن ایده‌های او یکی از ویژگی‌های کلیدی باشد. او هیچ تعارفی با کسی ندارد که بی‌طرف ماندن را برای ما خوانندگان سخت می‌کند. او واکنش‌های شدیدی را برمی‌انگیزد که ما را به هر طریقی از حصار بیرون می‌کشد، چه بخواهیم یا چه نخواهیم، و چه احساس آمادگی کنیم یا نه.

بیشتر مقاله‌های این کتاب با پست‌های وبلاگ شروع شدند، و گفتمان رفت و برگشتی که آنها در ابتدا در میان ما که آنها را می‌خواندیم و مرتباً در مورد آنها نظر می‌دادیم برانگیختند، درک عمیق‌تری از آنچه در زیر چابکی اتفاق می‌افتد ایجاد کرد. در نهایت، این نبردها راه را برای بسیاری از ما روشن کرد تا به «حالا چکار کنیم؟» پاسخ دهیم.

من از دیدن این مقالات پیشگامانه همه در یک جا و در قالبی به زیبایی اسکرام مردم هیجان‌زده هستم. خوانندگان وبلاگ او از جمع‌آوری آنها در یک قالب فکری سازمان‌یافته بهره می‌برند و کسانی که برای اولین بار با او روبرو می‌شوند اشتهايشان برای بیشتر از آن باز می‌شود. این هم چیز خوبیست، زیرا توبیاس متوقف نمی‌شود. وقتی که این ایده‌ها مصرف شدند، او حتی چیزهای بیشتری برای ما رو می‌کند.

این کتاب به شکلی منظم بستر را برای آخرین کارش در زمینه هنرورزی‌های کسب‌وکار فراهم می‌کند، جایی که توبیاس حتی بحث را بالاتر می‌برد و ما را به چشم اندازه‌های نوآورانه اجتماعی و عاطفی نیمکره راست مغز می‌برد که به سازمان‌ها و شبکه‌های نسل آینده ما معنا

می‌بخشد. من با توبیاس موافقم که اسکرام در تکامل به سمت مدل‌های برگرفته از طبیعت و دوری از مدل ماشینی که به‌طور سرگردان در سراسر دنیای کسب‌وکار فعلی ما نقش بسته است، حضور می‌یابد. ما تازه شروع به دیدن آن کرده‌ایم که در دوردست می‌درخشد. توبیاس آن‌را نشان می‌دهد و به ما کمک می‌کند آن‌را در نوشته‌های هنرورزی‌های کسب‌وکارش ببینیم. به این ترتیب او یک سنت‌شکن صرف نیست، بلکه یک سنت‌ساز است که به ما امکان دسترسی به روش‌های جدید کار را می‌دهد که اکنون در حال پدیدار شدن است. و اگرچه او این‌بار به‌جای شکستن در حال ساختن است، من تقریباً مطمئن هستم که او هنوز هم راه‌هایی برای شوکه کردن ما (به نفع خودمان) پیدا خواهد کرد.

پیوست ۱: اسکرام

یک چارچوب ساده برای حل مسائل پیچیده

اسکرام به عنوان یک مفهوم، برای افراد غالباً باهوش و همواره پیچیده که انتظار می رود آن را بپذیرند، تقریباً به شکل غیرممکنی ساده است – به نظر می رسد خیلی ساده باشد. اسکرام اغلب توسط مهندسان فرآیند متعصب و آنهایی که در مکتب مدیریت کسب و کار علمی پرورش یافته اند، بیش از حد پیچیده می شود. این پیچیدگی بیش از حد است که باعث کج فهمی های بسیار شده و منجر به بکارگیری ضعیف می شود. هدف از شرح زیر در مورد اسکرام این است که روح سادگی را به تصویر بکشد.

اسکرام چارچوبی برای کمک به مردم برای بهبود روش انجام کارشان است. این کار را با تعیین انتظارات و حدود مرزهای مشخص انجام می دهد – دو جنبه اساسی که اجازه وقوع خودسازماندهی و ظهور ناکارآمدی را می دهد. اسکرام از یک فرآیند تکرار شونده استفاده می کند که در آن هر تکرار (موسوم به اسپرینت) تا حد امکان کوتاه نگه داشته می شود که با ضربی یکنواخت در طول برنامه ریزی^۱، اجرا^۲ و بازاندیشی^۳، نواخته می شود. این جنبه جدی، موزون و محدود به زمان^۴ اسکرام، به تیم های اسکرام توانایی عجیبی در کشف اختلالات سازمانی می دهد.

اسکرام سه نقش (اسکرام مستر^۵، مالک محصول^۶ و تیم^۷) را معین می کند، به مجموعه ای از درخواست های اولویت دار، یک هدف برای هر اسپرینت^۸ و یک روش ساده برای

^۱ planning

^۲ execution

^۳ reflection

^۴ مترجم: مدیریت زمان یا Timeboxing بخشی از روش اسکرام است که در آن محدودیت های زمانی دقیق به شیوه های مختلف در طول پروژه اعمال می شود. این مدیریت زمان بیشتر مربوط به تعریف اسپرینت های با طول ۲ تا ۴ هفته برای اجرای فهرستی از کارهای تعریف شده است.

^۵ scrum master

^۶ product owner

^۷ team

^۸ مترجم: اسپرینت (sprint) واحد اصلی کار برای تیم اسکرام است. این ویژگی اصلی ست که نشان دهنده تفاوت بین اسکرام و سایر مدل های توسعه ای چابک یا اجایل است.

اندازه‌گیری پیشرفت نیاز دارد. اسکرام از گفتگوهای محدود به زمان برای برنامه‌ریزی، همراستا سازی منظم روزانه و برای بررسی/تطبیق برطبق اصول اسپرینت استفاده می‌کند. تمایز واضحی بین "چه" (مقصد) و "چگونه" (مسیر) وجود دارد. اسکرام نیاز به تمرکز^۱ واضح، تعهد^۲ و شفافیت^۳ کامل در همه سطوح دارد؛ که ارزش‌های خاص انسان‌محور شامل (اما نه محدود به آن) اعتماد، صداقت، شجاعت و تعهد را پذیرفته یا بر آن تأکید می‌کند.

نقش‌ها^۴

اسکرام مستر یک رهبر خدمتگزار تیم و عامل تغییر در پهنه سازمان است. مالک محصول صدای اصلی مشتری است که یک چشم‌انداز الزام آور را ایجاد می‌کند و از یک فرآیند اولویت‌بندی مستمر برای تحقق آن چشم‌انداز استفاده می‌کند. تیم یک گروه خودسازمانده، چند تخصص و مقتدر از افراد است که کار را انجام می‌دهند.

مصنوعات^۵

یک تیم اسکرام همیشه یک بک‌لاگ^۶ از درخواست‌ها یا اهداف را نگهداری می‌کند. بک‌لاگ شامل همه چیزهایی است (ما فکر می‌کنیم) که ما می‌خواهیم محصول یا خدمت در هر لحظه از زمان انجام دهد. این یک لیست پویا است، با تغییرات پی در پی و در عین حال همیشه در یک ترتیب اولویت‌بندی شده، که در طول زمان تغییر خواهد کرد. موارد موجود در بک‌لاگ همیشه بر روی "چه" متمرکز هستند و مواردی که بالاترین اولویت را دارند باید نتایج خوبی داشته باشند. تعهد اسپرینت زیرمجموعه‌ای از این بک‌لاگ است که گاهی به وظایف کاری تقسیم شده و "چگونگی" تحقق چشم‌انداز محصول را توصیف می‌کند. اسکرام به معیارهای ساده نیاز دارد، به عنوان مثال اندازه‌گیری میزان کار باقی مانده، یا ارزش

^۱ مترجم: تمرکز (focus) یعنی ماندن روی مسیر تعیین شده و کمک به سایر اعضای تیم برای انجام همین کار است. اسپرینت‌ها به متمرکز شدن تیم‌های توسعه کمک می‌کنند.

^۲ مترجم: یکی از ارزش‌های اسکرام تعهد (commitment) است. تعهد یعنی به اهدافی که به‌عنوان یک تیم توسعه تعیین کردید، پایبند بمانید.

^۳ transparency

^۴ roles

^۵ artifacts

^۶ backlog

کسب‌وکار آورده شده. معیارها باید برای اندازه‌گیری حقیقت استفاده شوند- نه برای اندازه‌گیری موفقیت یا شکست. فقط می‌توان به معیارهای اندازه‌گیری حقیقت اعتماد کرد تا وضعیت راه حل موقت^۱ در یک تیم را موجب نشود.

گفتگوها^۲

تیم و مالک محصول قبل از شروع هر اسپرینت برای تعیین هدف اسپرینت و برنامه‌ریزی کار با یکدیگر ملاقات می‌کنند. انتظار می‌رود که تیم محصول نهایی را برای رسیدن به هدف توافق شده در پایان هر اسپرینت تحویل دهد. اینکه تیم چگونه کار را پیش می‌برد، فقط به خودش مربوط است. اعضای تیم هر روز کاری دور یک تابلوی معیارهای بصری (مثلاً تابلوی جریان کار) گرد هم می‌آیند تا با یکدیگر هماهنگ شوند و در صورت لزوم درخواست و پیشنهاد پشتیبانی کنند. در پایان هر اسپرینت، کار تکمیل شده توسط ذینفعان و مصرف‌کنندگانی که ممکن است انطباق‌هایی را پیشنهاد کنند، بررسی می‌شود. پس از بررسی، اعضای تیم روی فرآیند خود تامل کرده، به دنبال راه‌هایی برای بهبود بوده و تعهداتی را برای تغییر می‌دهند. هر اسپرینتی باید محصول یا خدمت ارتقا یافته و فرآیندی معقول‌تر و کاربردی‌تر تولید کند.

این تقریباً توصیفی از اسکرام است که از زمان انتشار اولین کتاب اسکرام در سال ۲۰۰۱ وجود داشته است. [73] من آنرا از بستر نرم‌افزاری‌اش برداشته، برخی از اصطلاحات را از قلم انداخته تا بر اصول اساسی تمرکز کنم و تلاش کرده‌ام آنرا در ماهیت وجودی‌اش خلاصه کنم. من نه چیزی را اضافه و نه حذف کرده‌ام.

¹ quick-fix behavior

² dialogs

پیوست ۲: چگونه یک مشاور چابک استخدام کنیم

اکنون که این کتاب را خوانده‌اید، و امیدواریم از برخی ایده‌های آن الهام گرفته باشید، ممکن است از خود پرسید که چگونه می‌توانید این اتفاق را در سازمان خود رقم بزنید. راه‌های زیادی برای شروع وجود دارد، از جمله مطالعه بیشتر، پیوستن به انجمن‌های اسکرام/ چابک آنلاین و محلی، و حتی پیاده‌سازی آن و یادگیری در حین آن. همچنین می‌توانید از یک مشاور یا مربی اسکرام برای کمک به شروع کار استفاده کنید. در اینجا من راهنمایی‌هایی برای پیدا کردن فرد مناسب برای سازمان شما ارائه می‌کنم.

چابک یک دستور تجویزی نیست. دفترچه راهنمایی وجود ندارد. در مورد فرآیند نیست، بلکه در مورد مردم است - در مورد احترام به مردم و هدایت آنها به روش‌های کار موثرتر و متعهدانه‌تر است. به همین ترتیب، استخدام یک مشاور چابک (معروف به مربی) نیز باید متمرکز بر شخص باشد. این روزها مشتریان زیادی توسط نام‌های تجاری بزرگ هدایت می‌شوند یا اجازه می‌دهند که حساسیت به قیمت انتخاب‌های آنها را هدایت کند. ایده بدی است. وقتی مشاوره چابک مقیاس پذیرد، ضعیف می‌شود. اجتناب ناپذیر است. آژانس‌های بزرگ - اکسنچرهای^۱ ساختگی دنیای چابک - ممکن است بتوانند سازمان شما را با افراد پر کنند، شاید سریع‌تر از آژانس‌های کوچک یا مشاوران مستقل. و حتی ممکن است ارزان‌تر باشند. اما چه چیزی می‌خرید؟ اصلاً می‌دانید؟

بنابراین، اولین توصیه این است: بدانید چه کسی را استخدام می‌کنید. و منظور من به‌عنوان یک شخص است. درگیر کردن یک آژانس مشاوره با نام بزرگ احتمالاً می‌تواند شما را به یک مشاور تصادفی یا گروهی از مشاورانی که هرگز نامشان را نشنیده‌اید و/یا در جامعه چابک ناشناخته است، مجبور کند. شاید افرادی با تجربه محدود، در ابتدا از استانداردهای

^۱ مترجم: اکسنچر (Accenture) شرکت چندملیتی خدمات حرفه‌ای است که در زمینه ارائه خدمات فناوری، مشاوره اطلاعاتی، مشاوره مدیریت، خدمات مدیریت‌شده، برون‌سپاری فرایندهای تجاری و امنیت کامپیوتر فعالیت می‌کند.

شرکت پیروی کنند - و چه کسی می‌داند این استانداردها چیست یا چه کسی آنها را تعیین می‌کند؟ با این روش مشارکت، شانس خوبی برای گرفتن یک مشاور بی‌تجربه یا مطیع دارید. در اینجا چندین رهنمود برای یافتن فرد مناسب برای سازمان شما آورده شده است. اول از چند چیز که باید اجتناب کنید، و سپس یک سری چیزهایی که باید به دنبالش باشید.

۱. یک فرد گم‌نام را استخدام نکنید.

اجازه ندهید یک آژانس مشاوره به شما قول "فرد مناسب" بدهد. به احتمال زیاد مشاوره که حاضر می‌شود نمی‌داند شما به چه چیزی نیاز دارید - فقط چیزی را که می‌خواهید می‌داند، و این دو چیز خیلی شبیه هم نیستند.

۲. اجازه ندهید هزینه و موقعیت جغرافیایی معیار اصلی انتخاب باشد.

با انتخاب افرادی شروع کنید که به نظر می‌رسد می‌دانند در مورد چه چیزی صحبت می‌کنند و سابقه کاری برای نشان دادن آن دارند. مهم نیست دورتر زندگی می‌کنند یا هزینه زیادتری دارند. شما به احتمال زیاد چیزی را که برای آن هزینه می‌کنید دریافت خواهید کرد و ارزشی که یک مشاور خوب می‌تواند ارائه دهد اغلب به صورت فزاینده‌ای بهتر از یک جایگزین ارزان قیمت است.

۳. با توصیه‌ها پیش بروید.

از دوستان و همکاران در سازمان‌های مختلف بخواهید که توصیه‌هایی را ارائه کنند. اگر افرادی که می‌شناسید می‌توانند مشاورانی را که با آنها کار کرده‌اند توصیه کنند، این می‌تواند نشانه خوبی باشد (اما تضمین نمی‌شود). حداقل نقطه شروع بهتری نسبت به پاسخ دادن به تبلیغات گوگل یا هرزنامه‌ها است.

۴. با برنامه پیش بروید.

از طریق خواندن وبلاگ‌ها، پیوستن به گروه‌های بحث و گفتگو و شرکت در جلسات یا گردهمایی‌های چابک محلی، در جامعه چابک شرکت کنید. به این ترتیب می‌دانید با چه کسی ارتباط برقرار می‌کنید، چه کسی منطقی است، چه کسی تجربه‌ای را دارد که فکر می‌کنید ممکن است به آن نیاز داشته باشید.

۵. درباره مشاور تحقیق کنید.

آیا مشاور وبلاگ دارد؟ آیا او در توییتر است؟ پست‌های وبلاگ را بخوانید. توییت‌ها را دنبال کنید. چرا این چیزها اهمیت دارد؟ مشاورانی که خودشان با جامعه چابک درگیر هستند، ریسک‌پذیرانی هستند که از مورد نقد قرار گرفتن نمی‌ترسند - فقط برخی از نظرات بازخورد پست‌های وبلاگشان را بخوانید - ما از یکدیگر انتقاد می‌کنیم، یکدیگر را با روش‌های جدید تفکر به چالش می‌کشیم. به نحوه پاسخ مشاور به انتقاد توجه کنید. آیا او تدافعی است یا پذیرنده؟

اگر مشاور کتابی نوشته است، کتاب را بخوانید—یا حداقل نظرات را در وبسایت آمازون یا سایر مجلات کتابفروشی/صنعتی بخوانید. اگر هیچ نقدی وجود ندارد، مراقب باشید. رزومه‌ها فقط به عنوان معرفی رسمی هستند. رزومه‌ها اسناد خشک و خالی نوشته شده برای فروش مشاورند. جذب آن نشوید. از اصل جذب در مقابل تبلیغ استفاده کنید: به دنبال تعامل با مشاورانی باشید که افکار عمومی آنها به نحوی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا الهام می‌بخشد. برای یافتن آنها تلاش کنید.

هدف لینکدین^۱ را بفهمید. هر مشاور در لینکدین است و هر کدام نظرات بازخورد خود را به دقت بررسی کرده‌اند. لینکدین برای افرادی است که می‌خواهند تجارت کنند. وبلاگ‌ها و توییتر برای افرادی است که می‌خواهند در جامعه مشارکت کنند.

۶. به دنبال مشاور باشید که حاضر است بگوید "نمی‌دانم".

بسیاری از مشاوران بدون اینکه بدانند مشکل چیست، راه‌حل‌هایی را ارائه می‌دهند. به نظر می‌رسد که این امر به‌ویژه در مورد مشاوران چابک صادق است. چابک در قالب‌های متعددش، به عنوان مثال اسکرام، کانبان، اغلب به عنوان دوی هر دردی دیده می‌شود. فرآیند اغلب تحمیل می‌شود - و با شرکت‌های بزرگ‌تر فروشنده ابزار، یک ابزار، درست در کنار آن تحمیل می‌شود. مراقب این باشید. ابزارهای چابک معمولاً فرآیندی را تحمیل می‌کنند که ممکن است (در واقع به احتمال زیاد) برای بستر شما کاملاً اشتباه باشد.

¹ LinkedIn

یک مشاور خوب با ذهن مبتدی وارد سازمان شما خواهد شد. بدون هیچ راه حلی. او به جای تخصص، بی ریا وارد خواهد شد. این را به عنوان یک نشانه خوب در نظر بگیرید. اگر اقدامات لازم را روی مشاور انجام داده‌اید، هیچ ترسی ندارید. راه حل‌ها از درک پدید می‌آیند. یک مشاور خوب به دنبال درک است.

۷. قبل از همکاری با مشاور رو در رو ملاقات کنید.

به چشمان گزینه مناسب خود نگاه کنید. بشنوید که چگونه صحبت می‌کند. به فرضیاتی که ممکن است در مورد سازمان شما بیان کند گوش دهید. مکالمه را ارزیابی کنید: آیا این یک بازار گرمی است یا بیشتر شبیه یک گفتگوی دو طرفه برای کاوش و یادگیری است؟ باز هم حواستان باشد جذب نشوید. به ندای درونی خود گوش دهید.

۸. درخواست ارزیابی اولیه داشته باشید - از تعهدات بزرگ و مقدماتی خودداری کنید.

شما در حال استخدام یک مشاور چابک هستید. در مورد آن چابک باشید. برای ارزیابی ارزش، زمان‌های بازرسی/تطبیق مکرر در برنامه مشارکت ایجاد کنید. اطمینان حاصل کنید که یک راهبرد برون‌رفت واضح در این نقاط برای هر یک از طرفین اجرا می‌شود. در اصل، بار تعهد بر عهده شماست که برای پیدا کردن فرد مناسب وقت بگذارید. این در مورد "کارکنان" یا "منابع" نیست، بلکه در مورد تعامل معنادار با افراد واقعی، در پایان ایجاد محصول موثر است. برای انجام این کار به خوبی وقت بگذارید. در نهایت بازگشت سرمایه شما به مراتب بهتر خواهد بود.

The People's SCRUM

*Agile Ideas for Revolutionary
Transformation*

by
Tobias Mayer

راهنمای موضوعی

پی‌نوشت‌ها

- 1 Jim Highsmith, "No More Self-Organizing Teams," The Cutter Blog, September 13, 2007
- 2 Jeff Sutherland, Scott Downey and Björn Granvik, "Shock Therapy: A Bootstrap for Hyper-Productive Scrum," presented at the Agile 2009 Conference.
- 3 Jared Spool, Agile Usability Yahoo Group, January 10, 2006
- 4 Steven Levy, Hackers: Heroes of the Computer Revolution (New York: Anchor Press/Doubleday, 1984)
- ۵ من در اصل به مدل برون سازمانی (off-shoring model) ارجاع می‌دهم که خواهان نیروی کار ارزان در کشورهای جهان سوم هستند و تیم‌های فاقد مکانی را ایجاد می‌کنند که نمی‌توانند به‌صورت هدفمند با یکدیگر همکاری کنند. استثنائاتی برای مدل تیم توزیع شده وجود دارد که در آن توسعه دهندگان منفرد (و معمولاً بسیار با تجربه) از هم دور هستند، اما در یک اختلاف منطقه زمانی معقول (یعنی حداکثر ۳ ساعت) و از روش‌هایی مانند ارتباط راه دور برای تضمین همکاری بالا استفاده می‌کنند. من دیده‌ام و شنیده‌ام که این روش به‌خوبی کار می‌کند، اما حتی با این مدل ما پویایی "کل تیم" را از دست می‌دهیم، جایی که کل، بزرگتر از مجموع اجزای آن می‌شود. تقریباً در همه مدل‌های توزیع شده، ما فقط اجزا را خواهیم داشت، و هر چقدر هم که هر قسمت عالی باشد، مجموع آنها همچنان از هم‌افزایی ایجاد شده توسط کل کمتر خواهد بود. از طرف دیگر، افزودن این نکته نیز مهم است که مکان مشترک، یک تیم چابک را ایجاد نمی‌کند. خیلی بیشتر از یک حضور فیزیکی لازم است. این صرفاً یک نقطه شروع پیشنهادی است.
- 6 "Kind of like Kindergarten," Baltimore Sun,, July 16, 2008
- 7 Charles Fishman, "Engines of Democracy," Fast Company, October, 1999
- 8 Simon Caulkin, "Who's in charge here? No one," The Observer, April 26, 2003
- ۹ این امر به‌واسطه ابداع اصطلاح تحقیرآمیز "scrumbut" پیدا شده است، به این معنی که "ما در حال انجام اسکرام هستیم اما فلان چیز را انجام نمی‌دهیم."
- 10 Abby Fichner, "Where Do the Testers Go In Agile?" The Hacker Chick Blog (thehackerchickblog.com), June 2009
- 11 Lisa Crispin and Janet Gregory, Agile Testing: A Practical Guide for Testers and Agile Teams, (Boston: Addison-Wesley Professional, 2009)
- 12 Jim Highsmith, "Velocity is Killing Agility!", jimhighsmith.com, November 2, 2011
- 13 Henrik Kniberg, Kanban vs. Scrum: Making the Best of Both (Toronto: InfoQ Mini-Books, 2009)
- 14 Mike Cohn, Agile Estimation and Planning (New Jersey: Prentice Hall, 2005)
- 15 Jeff Sutherland, Carsten Ruseng Jakobsen, Kent Johnson, "Scrum and CMMI Level 5: The Magic Potion for Code Warriors," presented at the Agile 2007 Conference
- ۱۶ اصطلاح "تغییر نگرش" (paradigm shift) توسط توماس کوهن در کتاب خود با نام ساختار انقلاب‌های علمی (The Structure of Scientific Revolutions) در سال ۱۹۶۲ معرفی شد. کوهن استدلال می‌کند که پیشرفت علمی انقلابی نیست، بلکه "مجموعه‌ای از میان‌دوره‌های صلح‌آمیز است که توسط انقلاب‌های خشونت‌آمیز روشن‌فکرانه مورد نفوذ قرار گرفته شده است" و در آن انقلاب‌ها "یک جهان‌بینی مفهومی با دیگری جایگزین می‌شود". کوهن اظهار

داشت که وقتی پارادایم جدید در جای خود قرار گرفت، مطلقاً جایی برای پارادایم قدیمی باقی نمی‌ماند. Thomas S.

Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions, (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1962)
17 John H. Miller and Scott E. Page, Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life, (New Jersey: Princeton University Press, 2007)

18 Richard T. Pascale, Mark Milleman and Linda Gioja, Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business (New York: Crown Business, 2001)

19 plexusinstitute.org

20 "The Plexus Story," plexusinstitute.org

21 Ken Schwaber and Mike Beedle, Agile Software Development with Scrum, (New Jersey: Prentice Hall, 2001)

22 Ken Schwaber, Agile Project Management with Scrum, (Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004)

۲۳ این مقاله در سال ۲۰۰۷ نوشته شده است، و از آن زمان به بعد تفکر رایج در دنیای اسکرام بیشتر با این ایده‌ها هماهنگ شده است، به عنوان مثال. مالکان محصول در حال حاضر بخشی از تیم اسکرام در نظر گرفته می‌شوند، اسپرینت‌ها احتمال می‌رود که به جای ۳۰ روز، ۱ تا ۲ هفته طول بکشند، اندازه‌گیری ساعتی به‌عنوان اتلاف در نظر گرفته شده و تابلوهای جریان کار فیزیکی در بسیاری از سازمان‌ها جایگزین صفحات گسترده شده‌اند. هنوز راه درازی در پیش است، و بسیاری از متخصصان همچنان به اسکرام همانطور که برای اولین بار مستند شده بود، چسبیده‌اند. برخی از افراد فقط به فرآیند تجویزی نیاز دارند.

۲۴ به‌عنوان مثال این نظر توسط دیو بارت که در گروه یاهویی توسعه اسکرام در فوریه ۲۰۰۷ بیان شد: «من فکر می‌کنم که کتاب [توسعه نرم‌افزار چابک با اسکرام] (Agile Software Development with Scrum) امروز به‌همان اندازه که کن آن را نوشت، حائز موضوعیت است. ما هنوز از اسپرینت‌های ۳۰ روزه، یک صفحه گسترده اکسل برای نمودارهای برن داون (burndown charts)، رهگیری بر حسب ساعت و تخمین در روزهای ایده‌آل توسعه دهنده استفاده می‌کنیم. و خیلی خوب کار می‌کنند و ممنونیم. من فکر می‌کنم که می‌دانم چرا مردم احساس نیاز به شاخ و برگ دادن به اسکرام دارند: چون خیلی ساده است. با این حال، نیازی به رنگ و لعاب ندارد، و تمرکز روی اصول اولیه احتمالاً کلید موفقیت است.

25 Mike Cohn, Agile Estimation and Planning (New Jersey: Prentice Hall, 2005)

26 Joshua Kerievsky, "Stop Using Story Points," Industrial Logic (industriallogic.com), October 12, 2012

27 Mike Cohn, Agile Estimation and Planning (New Jersey: Prentice Hall, 2005)

28 Augusto Boal, Theatre of the Oppressed, (London: Pluto Press, 1979)

29 Matt Heusser and Chris McMahon, "Performing the Software," ST&P Magazine, Volume 6, Issue 10, Oct 2009

30 Ken Schwaber and Mike Beedle, Agile Software Development with Scrum, (New Jersey: Prentice Hall, 2001)

31 Ken Schwaber, Agile Project Management with Scrum, (Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004)

32 scrumalliance.org

33 Ken Schwaber, "ScrumBut," Scrum.org (scrum.org/ScrumBut)

۳۴ من در اینجا از اصطلاح زمان آزاد (slack) همان‌طور که در کتاب "زمان آزاد: عبور از فرسودگی شغلی، مشغله کاری، و افسانه بهره‌وری کل" نوشته تام دمارکو تعریف شده است، استفاده کرده‌ام. (Tom DeMarco's book Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency (New York: Crown Business, 2002))

- 35 Doris Humphrey, *The Art of Making Dances* (New York: Grove Press, 1959)
- 36 Norman L. Kerth, *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*, (New York: Dorset House, 2001)
- 37 Jeff Sutherland, "Agile Development: Lessons Learned From The First Scrum," (scrumalliance.org/resources/35), October, 2004
- 38 Rob Austin and Lee Devin, *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*, (New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2003)
- 39 Michael D. Ivey, *ScrumDevelopment* Yahoo! Group, November 19, 2005
- 40 The American Heritage® Dictionary of the English Language, Fourth Edition (New York: Houghton Mifflin Company, 2000)
- 41 Voltairine de Cleyre *Selected works of Voltairine de Cleyre*, (New York : Mother earth Pub. Association, 1914),
- 42 Rudolf Rocker, *Anarcho-Syndicalism* (London: Pluto Press, 1989)
- 43 Bill Christopher, Jack Robinson, Philip Sansom and Peter Turner. "The Relevance of Anarchism," in *The State Is Your Enemy: Selections From Freedom 1965-86* (London: Freedom Press, 1991)
- 44 Rudolf Rocker, *The London Years* (London: Robert Anscombe & Co. Ltd, 1956)
- 45 Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York, London: Harper & Brothers, 1911)
- 46 Paulo Freire, *The Pedagogy of the Oppressed* (*Pedagogia do Oprimido*), translated by Myra Bergman Ramos (New York: Herder and Herder, 1970)
- 47 George Orwell, *Animal Farm* (New York, Harcourt, Brace, 1954)
- 48 Simon Blackburn, *The Oxford Dictionary of Philosophy*, (Oxford, New York: Oxford University Press, 1994)
- 49 Florynce Kennedy (1916-2000) was the first black woman to graduate from Columbia Law School. She was a social activist, feminist, co-founder of the National Organization for Women, and founder of the National Black Feminist Organization.
- 50 Paulo Freire, *The Pedagogy of the Oppressed* (*Pedagogia do Oprimido*), translated by Myra Bergman Ramos (New York: Herder and Herder, 1970)

۵۱ مکاتبات شخصی.

۵۲ من بین بهبود پیاپی (continuous) و مستمر (continual) تفاوت می‌بینم. اولی دلالت بر این دارد که هر تغییری یک بهبود است و این بهبود همیشه در حال رخ دادن است. این به ندرت درست است. برخی تغییرات ما را به عقب می‌برند، برخی حتی باعث شکست می‌شوند. اما با گذشت زمان ما می‌خواهیم روند بهبود را ببینیم، بنابراین من اصطلاح مستمر را ترجیح می‌دهم، که امکان شکست اجتناب‌ناپذیر را فراهم می‌کند بدون اینکه دلیلی برای نگرانی باشد.

- 53 The Insurance Institute for Highway Safety, iihs.org
- 54 Q & A Roundabouts, IIHS (iihs.org/research/qanda/roundabouts.aspx)
- 55 Jill P. Capuzzo, "A Shift, but for Some Drivers, a Vicious Circle," *New York Times*, November 25, 2007
- 56 Andrew Keh, "European Import Has Cars Spinning. Heads, Too," *New York Times*, November 18, 2010
- 57 Q & A Roundabouts, IIHS (iihs.org/research/qanda/roundabouts.aspx)
- 58 The version of the poem reproduced here is from *The Way of Chuang Tzu*, pp 45-48, by Thomas Merton (New York: New Directions, 1969)
- 59 Narcotics Anonymous, World Service Office, 1984

۶۰ من می‌خواهم روشن کنم که از اسکرام به‌عنوان نمونه‌ای از رویکرد کاملاً متفاوت برای کار استفاده می‌کنم. به‌طور کلی‌تر، این مفهوم یک رویکرد تجربی، خودسازمان‌یافته، مشارکتی با سلسله‌مراتب تخت و استقلال کارگری است که برای بسیاری از متفکران سنتی بسیار دلهره‌آور است.

61 Gerald M. Weinberg, *Quality Software Management: Vol. 1 Systems Thinking* (New York: Dorset House Publishing, 1992)

62 Bruce Wayne Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups," *Psychology Bulletin*, June 1965

63 Tom DeMarco, *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency* (New York: Crown Business, 2002)

64 Bharat Mediratta, "The Google Way: Give Engineers Room," *New York Times*, October 21, 2007

۶۵ WIP محدود بر اساس اصل ناب جریان یک تکه است و از یک الگوی تولید به یک الگوی نرم‌افزاری اقتباس شده است. این اساساً یک نسخه ضعیف از جریان یک تکه است (می‌توان آنرا به‌عنوان جریان چند قطعه در نظر گرفت) زیرا اکثر شرکت‌های نرم‌افزاری به‌طور سنتی مجموعه مهارت‌های محدودی را ترجیح می‌کنند و جریان یک تکه واقعی را دشوار و اغلب از نظر اقتصادی غیرقابل تحمل می‌کنند. محدود کردن کار در حال پیشرفت، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند و با یکدیگر در موارد کمتری در یک زمان همکاری کنند، شاید در نهایت به یک جریان واقعی یکپارچه برسند.

66 Henri Nouwen, Donald P. McNeill, and Douglas A. Morrison, *Compassion, a Reflection on the Christian Life* (New York: Doubleday, 1982)

67 Martin Fowler, "Why Scaling Agile Is the Last Thing You Want to Do", keynote speech at the 1st Canadian Agile Network Workshop, Banff, Alberta, Canada, February 2003

68 The 12 Traditions of Alcoholics Anonymous, © 1946, AA World Services, NYC

69 Gerard Endenbu, *Sociocracy: The organization of decision-making* (Delft: Eburon, 1998)

70 Barbara Kingsolver, *The Poisonwood Bible* (New York: HarperCollins 1998)

۷۱ این نسبت از ۲۰/۸۰ تا ۵/۹۵ بسته به منبعی که ارجاع داده شده است متغیر است. نکته تغییر نمی‌کند: مشکلات یک سازمان به‌طور عمده در سیستم نهفته است.

72 Bob Marshall, *Think Different* (flowchainsensei.wordpress.com)

73 Ken Schwaber and Mike Beedle, *Agile Software Development with Scrum*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001)