

TRANSFORMACJE AGILE

Wiktor Żołnowski



Futbolowo.pl

Agile - Transformacje

Historia pewnej transformacji

Wiktor Żołnowski

This book is for sale at

<http://leanpub.com/agile-transformacje>

This version was published on 2014-01-15



This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

©2013 - 2014 Wiktor Żołnowski

Tweet This Book!

Please help Wiktor Żołnowski by spreading the word about this book on [Twitter](#)!

The suggested tweet for this book is:

Prawdziwa relacja z Transformacji Agile
<https://leanpub.com/agile-transformacje> by @streser
#agile-transformacje

The suggested hashtag for this book is
[#agile-transformacje](#).

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter:

<https://twitter.com/search?q=#agile-transformacje>

Spis treści

Wstęp	1
Futbolowo.pl	2
Format książki	4
Dzień 0 - w czym tkwi problem?	5
Dług techniczny	6
Zespół	8
Metoda pracy	9
Backlog produktu	10
Główne problemy na wstępie	12
Podsumowanie dnia	13
Podziękowania	14

Wstęp

Drogi Czytelniku - książka, którą właśnie czytasz, jest opisem transformacji Agile w firmie Sport4People Sp. z o.o. - konkretnie w zespole developerskim zajmującym się rozwojem portalu Futbolowo.pl.

Na wstępie chciałbym podziękować osobom decyzyjnym w firmie Sport4People Sp. z o.o. za to, że zgodziły się na opisanie procesu transformacji oraz tego w jaki sposób pomagamy w tym procesie w ramach naszych Usług coachingowych i doradczych w Code Sprinters. Więcej o tym w jaki sposób pomagamy organizacjom w transformacjach Agile można dowiedzieć się na naszych stronach: www.agileszkolenia.pl.

W książce zostały zawarte opisy tego, jak przebiegał proces doradczy i coachingowy w zespole developerskim. Jeśli szukasz tutaj gotowych i uniwersalnych rozwiązań problemów, to możesz się zawieść - nie ma czegoś takiego jak uniwersalne rozwiązania. Wszystko zależy od kontekstu. W poniższej publikacji prezentujemy kontekst produktu jakim jest Futbolowo.pl oraz rozwiązania problemów, z którymi się spotykamy.

Futbolowo.pl

Gdy pierwszy raz usłyszałem historię, o tym jak powstawało Futbolowo.pl, przed oczami miałem obrazki niczym z filmu. Filmu o tym jak pasja, dążenie do celu i dobre pomysły owocują zaistnieniem startupu odnoszącego w końcu sukces.

Portal Futbolowo.pl, jak sama nazwa wskazuje, zrzesza fanów piłki nożnej. Największą przewagą tego portalu nad innymi tego typu stronami internetowymi jest to, iż jego treść w całości tworzona jest przez użytkowników. Dzięki temu możemy znaleźć tam aktualne informacje na temat niemal każdego klubu piłkarskiego w naszym kraju - nawet amatorskiego czy grającego w najniższej lidze.

Jak powstała pierwsza wersja portalu?

Zaczęło się od pasji. Pasji jaką była piłka nożna. Znamy Grzegorza Czechowicza i Marcina Mrzyka - czyli założycieli portalu, grali w klubie piłkarskim Halny Andrychów. Pewnego razu stwierdzili wszyscy razem, że fajnie byłoby mieć klubową stronę internetową. Z racji tego, że jeden z nich miał agencję interaktywną postanowili taką stronę zrobić samemu. W prowadzenie strony zaangażowało się kilku zawodników klubu i dzięki ich pracy, strona Halnego stała się jedną z najlepszych stron klubowych w tamtych czasach (głównie dzięki ogromnej liczbie danych i statystyk). Strona zrobiła ogromne wrażenie na innych klubach, które zgłaszały się do agencji i prosiły o wykonanie podobnej. Biorąc pod uwagę jak niski budżetem na strony internetowe dysponowały te kluby, lepszym rozwiązaniem

okazało się zrobienie portalu, na którym takie strony mogłyby być tworzone przez samych klientów. Po stronie zawodników w prowadzeniu strony i opracowaniu funkcjonalności brał udział Paweł Holcman (obecny Product Owner), więc naturalnie dołączył do ekipy.

Po pewnym czasie okazało się, że pomysł trafił w gusta użytkowników i portal stał się niezwykle popularny. W sezonie dzienna liczba użytkowników aktywnie korzystających ze stron klubowych przekracza kilkaset tysięcy (Kto by pomyślał, że w Polsce mamy tylu fanów piłki nożnej ;-)).

Dalej było już mniej filmowo - ciężka praca i setki godzin poświęcone na rozwijanie funkcjonalności oraz rozwiązywanie problemów. Wkrótce okazało się, że aby możliwy był dalszy rozwój portalu potrzebuje on gruntownej przebudowy.

Format książki

Książka jest podzielona na rozdziały odpowiadające kolejnym dniom coachingu. Każdego dnia dzieje się coś ciekawego i staramy się rozwiązywać konkretne problemy. Nasz coaching w Futbolowo.pl nadal trwa, gdy ta książka jest pisana. Spotykamy się z zespołem średnio raz na 2 sprinty. Dzięki temu macie okazję śledzić na bieżąco losy startupu, jakim jest Futbolowo.pl, z perspektywy coacha i doradcy. Możecie również zgłaszać do mnie swoje uwagi i pomysły na to, w jaki jeszcze sposób możemy pomóc kolegom ciężko pracującym nad portalem Futbolowo.pl. Dzięki ciągłej pracy nad książką zrównoleglonej z pracą nad organizacją Futbolowo.pl nie znamy jeszcze zakończenia tej historii.

Na samym początku przewidzieliśmy, że projekt będzie trwał 6 dni coachingowych - z moich doświadczeń wynikało, że taka liczba dni powinna być wystarczająca do tego żeby wdrożyć pojedynczy zespół w pracę według Agile i Scrum. Niemniej jednak liczba dni może w miarę potrzeb wzrosnąć, co oczywiście zostanie odzwierciedlone w tej książce.

Dzięki Leanpub książka pisana jest i wydawana w sposób ciągły. Dlatego też nie jestem w stanie już teraz stwierdzić jaki na pewno będzie miała kształt. Wszystko może się jeszcze zmienić. Może pojawią się inne firmy, które również zgodzą się na publikację ich historii transformacji.

Dzień 0 - w czym tkwi problem?

Jak każdy projekt doradczy, ten też zacząłem od nieformalnego spotkania. Tym razem obecni byli tylko przedstawiciele management. Celem spotkania było przybliżenie mi tego, jak obecnie funkcjonuje i firma i zespoły oraz odpowiedź na pytanie, dlaczego w ogóle zdecydowali się na Scrum i Agile?

Usiedliśmy przy dużym stole w “sali konferencyjnej”. Dyskusja rozpoczęła się od sprzedania mi wizji nowego produktu, nad którym właśnie pracuje zespół. Produktu jakim jest kolejna wersja Futbolowo.pl. Pierwsze moje pytanie - dlaczego nowy produkt, rozpoczęty zupełnie od zera? Tak jak podejrzewałem główną przyczyną takiej decyzji był dług techniczny powodujący znaczący wzrost kosztów wprowadzania zmian.

Dług techniczny

Dług techniczny to zjawisko dotyczące przerażającą wielkość produktów informatycznych. Polega ono na rosnącym w czasie rozwoju istniejącego oprogramowania. Wraz z upływem czasu i wprowadzaniem kolejnych zmian i ulepszeń do produktu rośnie jego złożoność. W pewnym momencie złożoność ta powoduje, że dodanie z pozoru prostej nowej funkcjonalności, lub modyfikacja istniejącej, stają się niezwykle czasochłonne i kosztowne. Do tego dochodzi jeszcze ryzyko, że zmieniając funkcjonalność w jednym miejscu, zepsujemy coś w zupełnie innej części produktu.

Przyczyn takiej sytuacji jest zazwyczaj wiele. Począwszy od dużej presji wywieranej na programistach, by jak najszybciej dostarczali nowych funkcjonalności, co w efekcie skutkuje obniżaniem jakości wykonywanej pracy, a skończywszy na braku świadomości istnienia długu technicznego wśród samych programistów. Gdy wielokrotnie, przy różnych okazjach pytałem programistów - jak wygląda idealne oprogramowanie? idealny kod? - zawsze dostawałem wiele ciekawych odpowiedzi świadczących o tym, że programiści wiedzą, jak taki kod wygląda. Następnie zadawałem pytanie o to, czy zatem wszyscy na co dzień tworzą właśnie taki kod? - tutaj zapadała zazwyczaj cisza. Dlaczego wiedząc, jak powinien wyglądać idealny kod, developerzy nadal produkują kod odbiegający od ideału? Odpowiedź na to pytanie jest złożona - tak jak złożone jest samo wytwarzanie oprogramowania. Procesy

wytwarzania oprogramowania to nie tylko kodowanie - to przede wszystkim praca z innymi ludźmi. Praca nie tylko z programistami, ale i często osobami z biznesu, a na końcu nawet z klientem - użytkownikiem naszego oprogramowania. To właśnie te aspekty wytwarzania oprogramowania wymagają stosowania odpowiednich metod wspomagających komunikację oraz organizację pracy - takich jak na przykład Scrum. Brak współpracy, zaburzona komunikacja, niskie zaufanie osób decyzyjnych w stosunku do developerów oraz w drugą stronę brak odpowiedniej przejrzystości procesów przekładają się na wywieranie coraz to większej presji ze strony biznesowej, a to tylko jedne z wielu głównych powodów długu technicznego.

Dług techniczny dotknął także Futbolowo.pl. Pomyśłów na dalszy rozwój portalu było wiele, jednak możliwości ich implementacji w istniejącym systemie znacznie ograniczone. Podjęta została decyzja o całkowitym wstrzymaniu prac nad starą wersją portalu i rozpoczęciu pracy nad zupełnie nową wersją Futbolowo.pl 2.0. Zostały wybrane nowe technologie i narzędzia, które mają sprawić, że rozwój portalu będzie łatwiejszy, a sam produkt dużo bardziej używalny.

Zespół

Zespół, który będę opisywał w dalszej części książki, składał się z czterech developerów, jednego managera (pełniącego początkowo rolę Scrum Mastera), prezesa spółki (będącego początkowo Product Ownerem) oraz zewnętrznych zleceńbiorców - grafika i specjalisty UX. Nie wszyscy zawsze są dostępni na miejscu w biurze - niektórzy pracują zdalnie, co czasem utrudnia komunikację i zmniejsza możliwości współpracy.

Język programowania wykorzystywany do implementacji Futbolowo.pl to głównie PHP. Nowa wersja portalu budowana jest w oparciu o HTML5 wraz ze wszystkimi dobrodziejstwami tej technologii.

O ile sama technologia programistom jest dobrze znana, o tyle biblioteki i frameworki użyte w nowej wersji produktu są w większości przypadków dla nich nowością.

Metoda pracy

Organizacja zdecydowała się na wdrożenie Scrum, co zostało rozpoczęte kilka miesięcy przed moim przybyciem. Pewne elementy procesu funkcjonowały już całkiem nieźle - był jakiś backlog, był ktoś w rodzaju Product Owne-ra, zespół pracował w iteracjach, odbywało się planowanie, review i retrospekcje. Niemniej jednak z pierwszych opowieści, które usłyszałem, wynikało, że jest w procesie kilka miejsc do poprawy i na pewno nie będę się nudził.

Zainteresowanie Agile i Lean nie było dla zespołu Futbolowo.pl niczym nowym, więc naturalnym stało się dążenie do jak najszybszego wydania pierwszej wersji produktu - Minimal Viable Product.

Zespół pracuje w dwutygodniowych sprintach. Przegląd Sprintu, Retrospekcje oraz Planowanie odbywają się w środy.

Backlog produktu

Następnym krokiem było przeglądnięcie backlogu produktu, który jest rozwijany już od kilku miesięcy. Muszę przyznać, że w tej kwestii managerowie wykonali kawał dobrej roboty. Backlog był przedstawiony w postaci Story Maps, dzięki czemu już po chwili wiedziałem, co jest od czego zależne, jakie są kolejne kroki oraz jak (przynajmniej teoretycznie) wygląda produkt.

Wszystko wyglądało bardzo dobrze. Ale... Jak się później okazało główne problemy związane były z komunikowaniem wizji produktu zespołowi, oraz brakiem wspólnej z zespołem pracy nad tą wizją przez co oczekiwania często rozmiały się z możliwościami ich realizacji w rzeczywistości.

Oprócz tego, co jest jeszcze do zrobienia, chciałem zobaczyć to, co już zostało zrobione. Na "papierze" wyglądało to całkiem pozytywnie - niestety rzeczywistość była troszeczkę mniej optymistyczna. Moją uwagę przyciągnęły słowa, które w swoją wypowiedź wplótł jeden z managerów: "...to wszystko jest w zasadzie skończone, jeszcze trzeba tylko podpiąć grafikę...". Dla mnie oznaczało to: "Generalnie to wszystko mamy rozgrzebane i nawet nie spodziewamy się, jak skomplikowane będzie zintegrowanie tego wszystkiego i sprawienie, by działało pod różnymi przeglądarkami". Mieliśmy tutaj do czynienia z klasycznym problemem z Definition of Almost Done. Wszystko było prawie skończone, a tak naprawdę ciągle nie wyłaniał się z tego żaden produkt godny do pokazania

świata. Postanowiłem zająć się tym w pierwszej kolejności.

Główne problemy na wstępie

Z dalszej rozmowy wynikało, że jednym z głównych problemów, z jakim obecnie boryka się organizacja, jest duże opóźnienie w stosunku do założonego planu. Zgodnie z nim projekt powinien być gotowy za miesiąc. Pozytywne było to, że wszyscy zgadzali się, iż nie jest to realne - przynajmniej do tego nie musiałem nikogo przekonywać.

Analizując ten problem dalej okazało się, że zespół nie jest w stanie regularnie dostarczać ukończonych zadań. Mają problemy wynikające z niedokreślonych wymagań. Dużo czasu spędzają na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania, które są zadawane dopiero w trakcie pracy nad zadowaniem danej funkcjonalności. Pojawiają się problemy techniczne - głównie z integracją pracy każdego z członków zespołu. Ewidentnie problemem było tutaj niedokładne planowanie i przygotowanie backlogu.

Podsumowanie dnia

W zasadzie na tym zakończyliśmy nasze pierwsze merytoryczne spotkanie. Nie spotykałem się tego dnia z zespołem developerskim, gdyż po pierwsze nie wystarczyło na to czasu, po drugie postanowiłem lepiej się do tego spotkania przygotować i przyjść już z gotowymi rozwiązaniami przynajmniej dla niektórych problemów, które udało mi się zauważyć. Oczywiście jakiegokolwiek następne kroki podejmowane były dopiero po usłyszeniu wersji wydarzeń zespołu.

Pierwsze oficjalne spotkanie z Futbolowo.pl zakończyło się zebraniem podstawowych problemów z jakimi boryka się organizacja. Najważniejsze z nich to brak pracy inkrementalnej, problemy z pracą zespołową, niedokładne planowanie, obawa przed rosnącym długiem technicznym także w nowym produkcie, niedoprecyzowane role w procesie.

Wydaje mi się, że na początek najlepiej będzie zająć się uporządkowaniem procesu oraz zbudowaniem pierwszego inkrementu. Dzięki poprawieniu tych dwóch elementów na jaw powinny wyjść inne byćmoże ważniejsze problemy.

Podziękowania

Chciałbym jeszcze raz podziękować firmie Sports4People Sp. z o. o. oraz prezesowi Grzegorzowi Czechowiczowi za udzielenie pozwolenia na opisanie powyższej transformacji oraz entuzjazm z jakim do tego pomysłu podszedł.

Dziękuję całemu zespołowi Futbolowo.pl za inspirację i dostarczenie materiału do tej książki!

Wielkie podziękowania dla Magdaleny Strug za projekt okładki!

Dziękuję również Magdalenie Woźniak oraz Andrzejowi Brandtowi za korektę oraz cenne uwagi.

Dziękuję także w szczególności Grzegorzowi Czechowiczowi i Pawłowi Holcmanowi z Futbolowo.pl za wartościowe poprawki tam, gdzie moja interpretacja ich opowieści rozmięła się odrobinę z tym, jak było na prawdę - dzięki temu mogłem jeszcze lepiej poznać swojego klienta (przy okazji wyszła nam dodatkowa, niewątpliwa zaleta pisania książki w trakcie transformacji).