

KHỞI ĐỘNG LẠI SCRUM

LẦN NÀY VỚI CÁC GIÁ TRỊ

Richard Gratton, liên kết nội bộ
dave tây, scrum.org



NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP



công ty COMPANY

Intralinks, một doanh nghiệp Synchronoss, là nhà cung cấp công nghệ toàn cầu về các giải pháp cộng tác và quản lý nội dung giữa các doanh nghiệp

Giới thiệu

Trong nỗ lực đầu tiên nhằm đạt được sự linh hoạt, Intralinks đã thực hiện triển khai Scrum một cách “máy móc” có chủ ý - được thực hiện một cách thiện chí và với rất nhiều công sức - nhưng đã không đạt được mục tiêu về sự linh hoạt hơn của họ. Vì vậy, họ đã thực hiện “Khởi động lại Scrum” và đã thành công bằng cách tăng cường cơ chế của Scrum với ý tưởng cơ bản về **kiểm tra** và thích ứng cũng như các **Giá trị** Scrum về Dũng cảm, Tập trung, Cởi mở, Tôn trọng và Cam kết.

Những điều này cung cấp môi trường văn hóa cần thiết cho sự thành công.

Liên kết nội bộ đã biến các Giá trị Scrum thành hiện thực bằng cách tập trung vào sáu nguyên tắc:

- Tự tổ chức
- Quy mô đội 7 +/- 2
- Xong có nghĩa là xong
- Trao quyền cho chủ sở hữu sản phẩm
- Scrum Master phục vụ-lãnh đạo
- Quyền sở hữu của Nhóm Scrum để thích ứng
- Việc cung cấp giá trị kinh doanh

Lý lịch

Năm 2012, Intralinks quyết định áp dụng Scrum. Intralinks là nhà cung cấp Phần mềm dưới dạng Dịch vụ (SaaS) cung cấp các phòng dữ liệu ảo cho ngành Mua bán và Sáp nhập (M&A) và đang tìm kiếm sự tăng trưởng



những cơ hội. Họ tin rằng họ có thể phát triển bằng cách **hiện đại** hóa trải nghiệm người dùng và **mở rộng** nền tảng để giải quyết các trường hợp sử dụng lân cận, nhưng để làm được điều đó, họ cần:

- Tăng quy mô phát triển sản phẩm

- Giảm thời gian giao hàng cho doanh nghiệp giá trị
- Nâng cao chất lượng
- Thu hút nhân tài

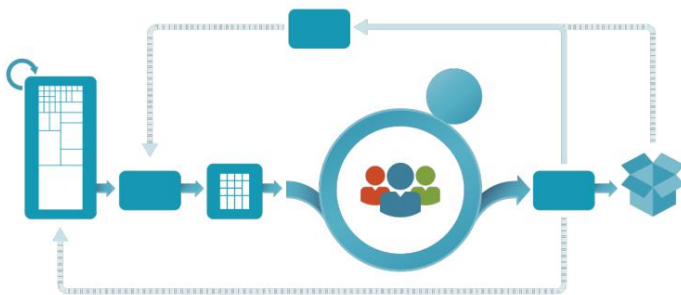
Nghiên cứu của họ về thực tiễn phát triển Agile chỉ ra rằng Scrum là con đường để đi. Scrum đã được áp dụng rộng rãi và có rất nhiều ví dụ về việc triển khai thành công với kết quả tuyệt vời.

Intralinks đã lên kế hoạch cho một cách tiếp cận thông thường: đầu tiên, đào tạo mọi người về Scrum và sau đó huấn luyện họ thông qua việc áp dụng Scrum. Xét cho cùng, đó chỉ là một phương pháp phát triển phần mềm khác và đó là cách các phương pháp được giới thiệu.

SCRUM: GIỮ CÁC GIÁ TRỊ

Ngoại trừ Scrum không phải là một phương pháp. Đó là một khuôn khổ nhẹ, không yêu cầu và không nhất thiết không tương thích với các công cụ, chiến thuật, quy trình và phương pháp khác.

Hình 1. Khung Scrum



Đây là điểm khó khăn của Scrum: Đó là một **khung khổ** (phần “dễ học”) sẽ không thực hiện được lời hứa trừ khi nó được thực hiện với các giá trị cốt lõi của nó (phần “khó làm”).

Và đó là điều mà Intralinks nhìn thấy trong lần đầu tiên họ dùng thử Scrum. Không chỉ có ở Intralinks, việc áp dụng không thành công này là một hiện tượng phổ biến (và đôi khi phải mất nhiều năm mọi người mới nhận ra rằng họ đã sai).

Nhưng tầm quan trọng của Giá trị Scrum thì ai cũng có thể thấy được.

khí các giá trị được đáp ứng thì nó mang lại ...

SCRUM GUIDE

“Khi các giá trị về cam kết, lòng can đảm, sự tập trung, cởi mở và tôn trọng được **Nhóm Scrum thể hiện và thực hiện**, các trụ cột của Scrum về tính minh bạch, kiểm tra và thích ứng sẽ trở nên sống động và tạo dựng niềm tin cho mọi người.”

Hãy xem xét các dấu hiệu mà Intralinks nhận thấy khi triển khai khung Scrum mà không áp dụng thành công các Giá trị Scrum.



Sự cam kết

Chúng ta không cần một cuộc Cải tiến Sprint hối hám!

SCRUM GUIDE

“Sprint Retrospective là cơ hội để Nhóm Scrum tự kiểm tra và lập kế hoạch cải tiến để thực hiện trong Sprint tiếp theo.”

Buổi cải tiến Sprint mang đến cho Nhóm Scrum cơ hội xem xét cách họ đang làm việc, xác định các vấn đề và đưa ra quyết định về cách họ có thể cải thiện. Đó là cốt lõi của chủ nghĩa kinh nghiệm cho phép chúng ta kiểm tra và điều chỉnh cách chúng ta làm việc. Ngay cả khi nhóm bám sát khuôn khổ, tôn trọng vai trò và duy trì các hiện vật, họ sẽ luôn có cơ hội cải thiện bằng cách học hỏi từ những sai lầm của mình.

Sprint Retrospective ở cty này

Tuy nhiên, hành động để cải thiện là điều khó khăn. Tại Intralinks khi nhóm kết thúc Sprint Retrospective và chuyển sang Sprint Planning,



Khởi động lại Scrum: Lần này với các giá trị

họ đang đảm nhận công việc mới trong Sprint Backlog nhưng họ không cam kết cải thiện cách họ làm việc. **Áp lực phải hoàn thành công việc đã đẩy mong muốn cải tiến trở nên thấp kém.**

Đôi khi họ có thể thực hiện các cải tiến dưới sự kiểm soát của mình, nhưng những cải tiến khác cần sự hỗ trợ từ bên ngoài đã bị loại bỏ do thiếu cam kết từ tổ chức.

Trong những trường hợp này, giá trị của Sprint Retrospective chỉ là danh nghĩa. Thanh tra và điều chỉnh trở thành thanh tra và khiếu nại, rồi cuối cùng việc thanh tra chấm dứt hoàn toàn.

thanh tra + điều chỉnh --> thanh tra + khiếu nại



Lòng can đảm
Báo cáo Sprint?

SCRUM GUIDE

sprint review

"Một buổi Đánh giá Sprint được tổ chức vào cuối Sprint để kiểm tra Phần tăng trưởng và điều chỉnh Product Backlog nếu cần."

sprint review

Trong buổi Sơ kết Sprint, Nhóm Scrum và các bên liên quan cộng tác về những gì đã được thực hiện trong Sprint ...

ở trên là cuộc họp đúng lý thuyết còn ở cty này thì nó là cuộc họp báo cáo tình hình cho xong và không phải khởi gờ response

Đây là một cuộc họp không chính thức, không phải là một cuộc họp về tình hình và việc trình bày Phần tăng trưởng nhằm mục đích khơi gợi phản hồi và thúc đẩy sự hợp tác."

sprint review

Trong buổi Đánh giá Sprint, nhóm đặt kết quả công việc của mình dưới sự chú ý để các bên liên quan đưa ra phản hồi. Nhóm nên trình bày Phần tăng trưởng và xem xét các hồ sơ tồn đọng một cách minh bạch. Các bên liên quan phải cung cấp phản hồi trung thực. Nếu không có điều này, lợi ích của việc kiểm tra và thích ứng sẽ mất dần. Tuy nhiên, nếu được thực hiện đúng cách, nhóm phải có đủ **can đảm để gây ấn tượng, làm thất vọng hoặc thậm chí gây khó chịu cho các bên liên quan** (tất nhiên là một cách công khai và tôn trọng).

Tuy nhiên, tại Intralinks, nhóm thiếu dũng khí nên đã thiết lập Sprint Review để thành công. *sprint review*

Đánh giá Sprint đã chuyển thành Báo cáo Sprint: đây là cách thực hiện *sprint report*

- báo cáo những gì làm được nhưng không quan tâm nó có đem lại lợi ích cho công ty hay không

chúng tôi đã làm rất nhiều việc; quá trình đốt cháy của chúng tôi trông như thế này; đây là số lượng khuyết điểm chúng tôi đã tìm thấy và sửa chữa. Nhóm được ghi nhận vì đã làm việc chăm chỉ cho dù công việc chăm chỉ đó có tạo ra giá trị kinh doanh hay không. Đôi mắt của các bên liên quan trợn lên và sau một thời gian cũng ngừng tham dự.

Những người tham gia còn lại là các nhà quản lý thay vì các bên liên quan.



Tập trung
Scrum hàng ngày cho mọi người?
Daily Scrum có dành cho tất cả mọi người trong cty

SCRUM GUIDE

Daily Scrum

"Nhóm phát triển sử dụng Scrum hàng ngày để kiểm tra tiến độ hướng tới Mục tiêu Sprint và kiểm tra xu hướng tiến độ hoàn thành công việc trong Sprint Backlog. Daily Scrum tối ưu hóa khả năng Nhóm phát triển sẽ đạt được Mục tiêu Sprint của mình."

GOAL SPRINT

GOAL sprint của mỗi đợt sprint

daily scrum --check--> GOAL SPRINT ---> Sprint BackLog

Daily Scrum, được thực hiện đúng cách, sẽ là hình ảnh thu nhỏ của sự tập trung. **Scrum Master** chỉ tham gia để đảm bảo sự việc diễn ra và phục vụ mục đích của nó. Chủ sở hữu sản phẩm tránh xa. Đó là một cuộc họp ngắn, luôn ở cùng một thời điểm và địa điểm - Nhóm Phát triển đưa Daily Scrum vào bộ nhớ cơ. Đó là nhịp tim của Sprint.

Đoạn dưới là : không tập trung + không duy trì một lịch cố định -> thay đổi về thời gian tổ chức(có thể bỏ qua một số ngày) --> không hiểu quả + mất tập trung

Nhưng tại Intralinks, do thiếu sự tập trung nên Daily Scrum đã phát triển. Nó đi chuyển xung quanh, nó **bỏ qua một số ngày**. Những người quản lý dự án và chương trình xuất hiện vì đây là cách thuận tiện để kiểm tra tiến độ của nhóm. Scrum Master bắt đầu điều khiển cuộc họp và thay vì đi nửa vòng quanh ban Sprint để kiểm tra công việc, nó trở thành nửa vòng quanh Scrum Master với báo cáo nhanh chóng về tình trạng cháy nổ. Các thành viên trong nhóm đã tương tác trong 45-60 giây họ nói rồi im lặng. Thay vì tập trung vào sự tập trung, Daily Scrum đã trở thành một buổi họp kéo dài 15 phút.

thay vì đi vào

sự phân tâm.



Sự cởi mở

Người quản lý Scrum?

scrum manager

SCRUM GUIDE

"Scrum Master chịu trách nhiệm đảm bảo Scrum được hiểu và thực thi... Scrum Master là người lãnh đạo phục vụ cho Nhóm Scrum. Scrum Master giúp những người bên ngoài Nhóm Scrum hiểu được tương tác nào của họ với Nhóm Scrum là hữu ích và tương tác nào không. Scrum Master giúp mọi người thay đổi những tương tác này để tối đa hóa giá trị do Nhóm Scrum tạo ra."

Chúng tôi đã thấy điều này ở khắp mọi nơi. Tổ chức phát triển sản phẩm áp dụng Scrum và các trưởng nhóm hoặc người quản lý trở thành Scrum Master.

Sự hiểu biết thông thường cho thấy họ là những người có trình độ cao nhất, họ có kinh nghiệm làm lãnh đạo và thông qua đào tạo, họ sẽ có thể thích nghi với vai trò này một cách dễ dàng. Trên thực tế, **các nhà quản lý thường không phù hợp với vai trò này.**

Tại Intralinks, Scrum-Master do người quản lý chuyển sang đảm nhận vai trò mới một cách thiện chí, nhưng điều đó dẫn đến sự thiếu cởi mở trong nhóm. Scrum Master chiếm vị trí phân cấp tương tự trong tổ chức, báo cáo cho giám đốc hoặc VP.

Những người quản lý cấp trên này chưa từng tiếp xúc với Scrum và vẫn mong đợi Scrum Master sẽ quản lý công việc. Nói cách khác, họ buộc Scrum Master phải chịu trách nhiệm khi công việc không diễn ra như mong đợi. Vì vậy, ngay cả khi Scrum Master được nhóm yêu thích và nếu sau cánh cửa đóng kín, Scrum Master khá giỏi trong việc trở thành một người lãnh đạo phục vụ thay vì một người quản lý, thì nhóm vẫn khép lại và thể hiện bộ mặt tốt cho tổ chức.

Họ **che giấu những thất bại và do đó những gì lẽ ra là một đội tự tổ chức đã đánh mất cơ hội tiến bộ.**



Sự tôn trọng

Người quản lý sản phẩm?

Product owner

SCRUM GUIDE

"Chủ sản phẩm là người duy nhất chịu trách nhiệm quản lý Product Backlog. Để Chủ sản phẩm thành công, toàn bộ tổ chức phải tôn trọng quyết định của họ."

Chủ sở hữu sản phẩm phải được trao quyền và phải có khả năng **sử dụng quyền lực để kiểm soát số phận của sản phẩm.** Đối với mỗi sản phẩm, chỉ có một Chủ sở hữu sản phẩm duy nhất. Nó cần sự trưởng thành vượt bậc và cần có sự hỗ trợ của tổ chức ở mọi cấp độ. Trớ trêu thay, khi Scrum Master thường được chọn từ nhóm các nhà **quản lý kỹ thuật có kinh nghiệm**, Chủ sở hữu sản phẩm lại thường là những người **quản lý sản phẩm khá cấp dưới**. Những người quản lý sản phẩm 'thực sự' không có thời gian sở hữu sản phẩm.

Tại Intralinks, Quản lý sản phẩm - cũng như ở nhiều công ty định hướng công nghệ - là một tổ chức quản lý sản phẩm mang tính kỹ thuật - chịu trách nhiệm triển khai nhưng có rất ít quyền sở hữu doanh nghiệp. Các quyết định về sản phẩm được đưa ra bởi quản lý cấp trên (có ảnh hưởng đáng kể bởi kỹ thuật). Kết quả là, Chủ sở hữu sản phẩm được trao danh hiệu nhưng vẫn tiếp tục phục vụ sản phẩm với tư cách là người quản lý chứ không phải chủ sở hữu của nó. Khi nhóm đến gặp 'Người quản lý sản phẩm' với một vấn đề cần phải đưa ra quyết định, người đó sẽ rút lui vào email, cuộc họp và cuộc trò chuyện. Thông thường, câu trả lời sẽ không quay trở lại trước khi Sprint kết thúc, nếu nó có quay trở lại.

Với việc 'Người quản lý sản phẩm' liên tục không thể giải quyết vấn đề kịp thời, trong một số trường hợp, nhóm không thèm hỏi nữa. Nhóm nhận thấy Chủ sản phẩm không có sự tôn trọng của tổ chức, nhóm cũng mất đi sự tôn trọng tương tự đối với Chủ sản phẩm.



SỰ NHẬN NUÔI CỦA CHÚNG TÔI CỦA SCRUM CÓ KHÔNG LÀM VIỆC, VẬY, HÃY LÀM SCRUM

Đã có một số chiến thắng ban đầu và sự nhiệt tình khi Intralinks lần đầu tiên bắt đầu quá trình chuyển đổi sang Scrum.

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng là nguồn tiếp thêm sinh lực và một số nhóm đã áp dụng Scrum và nó đã đạt được một số kết quả tốt - sự cộng tác tốt hơn giữa các thành viên trong nhóm và giao tiếp tốt hơn về tiến độ với các bên liên quan thông qua Sprint Review.

Nhưng chiến thắng rất khiêm tốn và sự nhiệt tình giảm sút. Scrum là một từ vựng và tập hợp hành vi khác bao quanh những gì Intralinks đã và đang làm từ trước đến nay. Các cuộc khảo sát về mức độ gắn kết của nhân viên đã báo cáo các vấn đề tương tự mà Scrum được đưa vào để giúp giải quyết: Thiếu sự rõ ràng trong việc ra quyết định; sự gián đoạn thường xuyên từ quản lý cấp trên; không có ý thức sở hữu; báo cáo tiến độ tốt một cách thiếu trung thực để tránh sự can thiệp không hiệu quả của ban quản lý.

Vì vậy, khi Intralinks xem xét kỹ hơn những gì đã xảy ra với Scrum, họ đã đi đến một kết luận có vẻ đáng ngạc nhiên:

Hãy thử Scrum!

Rõ ràng là trên thực tế không phải Scrum thất bại mà là việc áp dụng Scrum là hơi hợt và thiếu các giá trị mà nếu không có thì Scrum sẽ không thực hiện được lời hứa của mình.

Thay đổi liên kết nội bộ

Nguyên tắc Scrum và Cầu nối tới Giá trị Scrum

Phản giá trị là khó. Không rõ ràng làm thế nào để khiến mọi người cư xử theo một tập hợp các giá trị. Bạn càng thúc đẩy các giá trị đối với ai đó thì họ càng có nhiều khả năng từ chối chúng. Một huấn luyện viên hét vào mặt đội: "cam kết kiểm tra và thích ứng"; "can đảm xem xét Sprint một cách minh bạch!"; "sử dụng Daily Scrum để tập trung vào công việc trong Sprint chứ không phải các trạng thái tương ứng của bạn!"; "hãy cởi mở về việc



áp dụng Scrum với Scrum Master của bạn khó đến mức nào!"; "tôn trọng thẩm quyền của Chủ sản phẩm ngay cả khi CEO xông vào!" - khó có thể đạt được kết quả tốt.

Với quyết định chiến lược khởi động lại Scrum, các quyết định mang tính chiến thuật là tái đầu tư vào đào tạo, đồng thời kiểm tra và điều chỉnh dựa trên nỗ lực áp dụng Scrum trước đó. Họ cần tổ chức tiếp nhận các Giá trị Scrum, nhưng vì những giá trị này quá khó dạy nên họ quyết định tập trung vào các nguyên tắc Scrum - giả thuyết đặt ra là việc tuân thủ thành công các nguyên tắc sẽ dẫn đến việc áp dụng các giá trị.

Nhưng nguyên tắc Scrum là gì? Không giống như ba trụ cột của Scrum (minh bạch, kiểm tra và thích ứng) và năm giá trị của nó (cam kết, can đảm, tập trung, cởi mở và tôn trọng), các nguyên tắc Scrum không được nêu rõ ràng trong Hướng dẫn Scrum. Có lẽ họ nên như vậy.

Các nguyên tắc nằm giữa khuôn khổ (một tập hợp các sự kiện, vai trò và tạo phẩm khá 'cứng') và các giá trị (thuộc tính hành vi 'mềm hơn').

Sprint Retrospective

Ví dụ: bạn có thể dễ dàng tổ chức buổi Cải tiến Sprint vào cuối Sprint trong khung thời gian thích hợp, nhưng nếu nhóm không nắm quyền điều chỉnh (trái ngược với việc chỉ kiểm tra) thì sẽ không có gì cải thiện.

Chúng tôi xác định bảy nguyên tắc:

- Tự tổ chức
- Quy mô và thành phần nhóm
- Xong có nghĩa là xong
- Trao quyền cho chủ sở hữu sản phẩm
- Scrum Master phục vụ-lãnh đạo
- Làm chủ nhóm trong việc thích ứng
- Cung cấp giá trị kinh doanh



Việc không tuân theo các nguyên tắc này là dấu hiệu hàng đầu cho thấy các giá trị tương ứng không hướng dẫn hành vi của nhóm (và thường là toàn bộ tổ chức). Việc có một cuộc trò chuyện để tập hợp xung quanh những nguyên tắc cụ thể này đã

khuyến khích việc tăng cường áp dụng các giá trị nhẹ nhàng hơn.

Tự tổ chức

Cơ bản của Scrum là khả năng tự tổ chức của một nhóm: đảm nhận công việc, lập kế hoạch hoàn thành công việc và thực hiện kế hoạch đó.

Đối với một tổ chức đang rời bỏ truyền thống nơi người quản lý quản lý công việc, điều này rất khó thực hiện. Điều đó có nghĩa là một số người phải ngừng làm những công việc mà trước đây đã xác định về mặt chuyên môn đối với họ hoặc họ cần phải làm việc đó với tư cách là thành viên của nhóm mà không có thẩm quyền mà cơ cấu tổ chức trước đây đã trao cho họ.

Đối với Intralinks, việc áp dụng nguyên tắc tự tổ chức sẽ mang lại cảm giác sở hữu thực sự đối với tác phẩm. Vì tổ chức để nhóm tự tổ chức nên nhóm cảm thấy có sự tôn trọng của các bên liên quan. Điều này có tác dụng trong việc Lập kế hoạch Sprint và xuyên suốt Sprint.

Một thay đổi quan trọng là nhóm đã có đủ can đảm để mang lại sự minh bạch hơn cho buổi Đánh giá Sprint.

Nó phát triển từ một báo cáo tiến độ bốc kẹo thành một cam kết chung (nhóm và các bên liên quan) để có cuộc trò chuyện về giá trị kinh doanh của những gì vừa được giao và những gì được lên kế hoạch tiếp theo.

Quy mô và thành phần nhóm

Nguyên tắc về quy mô và thành phần nhóm khá cụ thể: từ 3 đến 9 người và bao gồm tất cả các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc cần thiết của nhóm để tạo ra phần mềm hoàn chỉnh.

Nguyên tắc này tuân theo trực tiếp từ nguyên tắc tự tổ chức: nhóm phải tự điều chỉnh quy mô phù hợp và tìm hiểu xem liệu nhóm có thể sản xuất phần mềm theo Định nghĩa Hoàn thành hay không. Nếu quy mô và/hoặc thành phần nhóm không phù hợp thì cần phải thay đổi điều gì đó. Sự thay đổi có thể nằm trong tầm kiểm soát của nhóm (ví dụ: kỹ năng và đào tạo), nhưng cũng có thể không (ví dụ: họ cần thêm thành viên trong nhóm), trong trường hợp đó họ coi vấn đề là trở ngại mà Scrum Master có thể giúp loại bỏ.

Xong nghĩa là đã xong



Mặc dù Bản thân Định nghĩa Hoàn thành phát triển theo thời gian, nguyên tắc hoàn thành có nghĩa là hoàn thành là tính. Nhóm có quyền sở hữu một Định nghĩa Hoàn thành cụ thể và chỉ hiển thị công việc được thực hiện trong Sprint đáp ứng định nghĩa đó.

Đối với Intralinks, việc tuân thủ nguyên tắc thực hiện có nghĩa là thực hiện có nghĩa là thay đổi thành phần nhóm thông qua việc tự tổ chức. Các tài nguyên thiết kế, đảm bảo chất lượng và thử nghiệm tự động hóa riêng biệt trước đây đã được đưa vào nhóm.

Các khiếm khuyết đã được phát hiện trước đó trong Sprint và được chuyển sang "Sprint tăng cường" sẽ được xử lý ngay lập tức và nếu không được khắc phục vào cuối Sprint thì hạng mục công việc sẽ được đưa trở lại Product Backlog và không được kiểm tra tại Sprint Review. Việc tuân thủ nguyên tắc này đã củng cố các giá trị của sự tập trung (về Định nghĩa Hoàn thành), lòng dũng cảm (thừa nhận khi công việc chưa hoàn thành) và sự tôn trọng (bằng cách từ chối lãng phí thời gian của các bên liên quan với công việc còn dang dở).

Trao quyền sở hữu sản phẩm



Chủ sở hữu sản phẩm được trao quyền là người có thể đưa ra quyết định về sản phẩm.

Điều

này cho phép các nhóm nhanh chóng đưa ra quyết định thay vì phải chờ đợi sự đồng thuận, ra quyết định dân chủ hoặc quy trình đưa ra các

yêu cầu đã được phê duyệt.

Điều thú vị là Hướng dẫn Scrum chỉ ra rằng Chủ sản phẩm "có thể đại diện cho mong muốn của một ủy ban". Do đó, có thể hình dung rằng một "thành viên ủy ban" rất quyền lực muốn thay đổi mức độ ưu tiên trong hồ sơ tồn đọng (chẳng hạn như Giám đốc điều hành), ngay cả khi Chủ sở hữu sản phẩm không đồng ý. Mặc dù sự thay đổi đó rõ ràng sẽ xảy ra, nhưng quyết định này thuộc quyền sở hữu của tổ chức và được truyền đạt tới nhóm thông qua Chủ sở hữu sản phẩm chứ không phải ai khác.

thành viên vẫn có quyền lên tiếng nhưng mà được truyền đạt thông qua PO PO chịu thì đổi, không thì thôi

Đối với Intralinks, vai trò Chủ sở hữu sản phẩm đã phát triển từ Người quản lý sản phẩm thành Chủ sở hữu sản phẩm.

Thật không dễ dàng đối với các bên liên quan đã quen với việc làm theo cách của họ và không dễ để tất cả Chủ sở hữu sản phẩm đảm nhận trách nhiệm đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về những quyết định đó.

Các bên liên quan đã học cách tôn trọng Chủ sở hữu sản phẩm và Chủ sở hữu sản phẩm đã phát triển lòng can đảm để nắm quyền sở hữu sản phẩm.

Trong một số Sprint, không có gì lạ khi Chủ sản phẩm gọi một bên liên quan trước mặt nhóm và đôi khi nhóm sẽ gọi Chủ sở hữu sản phẩm vì tránh một số lựa chọn khó khăn. Nhưng với sự cởi mở, tôn trọng lẫn nhau và cam kết hoàn thành công việc ngay bây giờ (và sau đó đo lường giá trị kinh doanh dự đoán của nó sau này), mọi người đều biết rằng về lâu dài Scrum, thông qua khuôn khổ, nguyên tắc và giá trị của nó sẽ mang lại kết quả tốt hơn.

Scrum Master với tư cách là người lãnh đạo phục vụ



Mặc dù vai trò của Scrum Master với tư cách là chuyên gia Scrum của chính nhóm và loại bỏ các trở ngại là điều dễ hiểu, nhưng để trở thành một Scrum Master hiệu quả, cần phải có một nguyên tắc ít rõ ràng hơn về lãnh đạo phục vụ. **Scrum Master không quản lý nhóm hay công việc.**

Trên thực tế, Scrum Master thậm chí không nên quản lý việc tuân thủ Scrum. Thay vào đó, Scrum Master quan sát nhóm và phản ứng với sự sai lệch khỏi khuôn khổ Scrum như một cơ hội để hỏi nhóm tại sao điều đó lại xảy ra. *không để cho sai lệch về khuôn khổ*

Scrum Master coi khó khăn trong việc tuân thủ các **nguyên tắc Scrum** là tín hiệu cần kiểm tra. Scrum Master coi việc không hành xử theo Giá trị Scrum là điểm cần **can thiệp** quan trọng hơn. Khi bản năng của người quản lý có thể là điều chỉnh những sai lệch so với mục tiêu ngay khi nó xảy ra, thì Scrum Master có thể chọn xem mục tiêu đó sẽ đi đến đâu và cho nhóm cơ hội tự sửa chữa.

khi xảy ra sai lệch mục tiêu :

ông PO là resolve sai lệch

ông scrum master là mục tiêu (bị sai lệch) đi đến đâu trong kế hoạch và quyết định cho thời gian sửa chữa

Đối với Intralinks, những nỗ lực trước đó nhằm đảm nhận vai trò Scrum Master cho người quản lý đã duy trì các hệ thống phân cấp không tương thích với nguyên tắc tự tổ chức và dẫn đến việc "Scrum Manager" xuất hiện. Người quản lý Scrum sẽ quyết định những hành động nào cần thực hiện sau buổi Cải tiến Sprint (hoặc trong một số trường hợp đơn phương quyết định rằng trong Sprint tiếp theo, việc hoàn thành công việc quan trọng hơn là cải thiện). Đó là một bước đi đúng cảm khi đào tạo các nhà phát triển đang hoạt động, giúp họ đạt được chứng chỉ Professional Scrum Master I (PSM I) và sau đó đảm nhận vai trò Scrum Master. Khi những người quản lý tương ứng lùi bước, ngừng quản lý công việc, điều này thể hiện sự tôn trọng đối với nhóm.

Điều thú vị là - và đây vẫn là công việc đang được tiến hành tại Intralinks - vai trò của người quản lý thay đổi đáng kể khi họ không còn được triệu tập để quản lý công việc nữa. Thay vì liên tục theo dõi

Khởi động lại Scrum: Lần này với các giá trị

tiến độ so với dự án, họ đưa ra các số liệu tiến độ sau mỗi Sprint mà sau đó nhóm sử dụng để đánh giá xem có cần thay đổi gì không. Giống như Scrum Master, họ phục vụ các nhóm bằng cách hỗ trợ các sáng kiến cải tiến do nhóm đề xuất, ví dụ như giải quyết những thay đổi về thành phần nhóm hoặc theo đuổi hoạt động đào tạo/

Cơ hội học hành.

Thích ứng yêu cầu quyền sở hữu

Ba trụ cột của Scrum là tính minh bạch, kiểm tra và khả năng thích ứng, nhưng nguyên tắc thúc đẩy đằng sau việc kiểm soát quy trình theo kinh nghiệm này là nhóm nắm quyền sở hữu sự thích ứng.

Nhóm có trách nhiệm cải thiện dựa trên việc học hỏi theo kinh nghiệm. Ban quản lý có thể đánh giá hiệu suất của nhóm và có thể được yêu cầu tạo điều kiện cho các sáng kiến thích ứng (ví dụ: cung cấp ngân sách cho đào tạo, thiết bị hoặc tăng năng lực của nhóm bằng cách thêm thành viên vào Nhóm phát triển), nhưng nhóm, do nguyên tắc tự tổ chức, đang gặp khó khăn trong việc đưa ra các đề xuất cải tiến.

Đối với Intralinks, Sprint Retrospective từng bị bỏ quên đã mang lại tầm quan trọng và năng lượng mới. Các nhóm sẽ duy trì một tồn đọng cải tiến rõ ràng và đảm nhận ít nhất một hạng mục cải tiến tồn đọng trong mỗi Sprint. Buổi cải tiến Sprint (đặc biệt là khi được điều hành trước đó bởi "Người quản lý Scrum") trước đây được ban quản lý coi là một gánh nặng đối với nhóm.

Chỉ khi nguyên tắc làm chủ sự thích ứng được thực hiện nghiêm túc thì Sprint Retrospective mới trở thành cơ hội để cải tiến.

Điều này lần lượt thúc đẩy cam kết của nhóm trong việc cải thiện và sự cởi mở của nhóm trong việc phát biểu mang tính xây dựng về những gì chưa hoạt động tốt trong Sprint trước.

Mang lại giá trị kinh doanh có thể đo lường được

Việc áp dụng Scrum có thể giúp cải thiện tinh thần, giao tiếp chặt chẽ hơn, ít nợ kỹ thuật hơn, phát hành thường xuyên hơn... - nhưng nếu kết quả cuối cùng không mang lại giá trị kinh doanh thì sẽ không có nhiều điều để vui mừng (ít nhất là không lâu dài). Nguyên tắc cuối cùng này, mang lại giá trị kinh doanh có thể đo lường được, là nguyên tắc quan trọng nhất. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn nên ưu tiên nó hơn những thứ khác.

Thay vào đó, bạn cần hiểu rằng việc tuân thủ các nguyên tắc khác cộng lại sẽ khiến xác suất tuân thủ thành công nguyên tắc này cao hơn nhiều.

Khi backlog được tinh chỉnh và công việc được thực hiện trong Sprint Backlog, nó phải kèm theo một số giả thuyết về giá trị mà nó sẽ mang lại.

Giá trị này phải được thể hiện theo cách có thể đo lường được bằng cách định lượng sau khi nó được phát hành và cần phải theo dõi số liệu đó.



Đối với Intralinks, điều này đã bổ sung thêm trách nhiệm mới cho Chủ sở hữu sản phẩm. Trước đây, các hạng mục tồn đọng chủ yếu là các tính năng và việc ưu tiên chủ yếu là cuộc tranh cãi về quan điểm và Chủ sản phẩm là bên nhận. Thực hiện nguyên tắc này một cách nghiêm túc hơn, Chủ sản phẩm phải chứng minh các ưu tiên bằng các giả thuyết về hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới, tăng cường áp dụng, cải thiện vị thế so với các đối thủ cạnh tranh cụ thể.

dịch vụ và/hoặc tiết kiệm chi phí. Chủ sở hữu sản phẩm không được kỳ vọng sẽ dự đoán chính xác kết quả mà thay vào đó họ đưa ra một trường hợp cụ thể và cung cấp phương tiện để đo lường kết quả thực tế so với những gì đã được dự báo.

Thực tế là Chủ sản phẩm đã có sự tôn trọng của tổ chức để mô tả giá trị kinh doanh theo các thuật ngữ có thể đo lường được đã giúp nhóm tập trung khi họ triển khai giải pháp tương ứng và do đó, toàn bộ tổ chức cam kết đánh giá giá trị thực tế của công việc sau khi được chuyển giao (trái ngược với kiểu đốt rồi quên).

Kết quả



Sau khi đọc bài viết này, có vẻ như Intralinks đã hoàn tất

quá trình khởi động lại Scrum thành công 100% và hiện đang tiếp tục phát triển, nghiên cứu Scrum và mang lại

giá trị kinh doanh có thể đo lường được trong mỗi Sprint. Không hẳn. Scrum Reboot đã thành công với một số nhóm và gặp khó khăn với những nhóm khác. Tương tự, việc áp dụng ở cấp quản lý cũng có lúc có đỉnh và có đáy. Nhưng so với nỗ lực đầu tiên (trở trêu thay, việc áp dụng có vẻ dễ dàng hơn mặc dù nó không đạt được kết quả như mong đợi), nỗ lực mới nhằm thúc đẩy các nguyên tắc nhằm khuyến khích việc áp dụng các Giá trị Scrum đang mang lại những lợi ích mong đợi khi xảy ra thay đổi thực sự. .

Đặc biệt, dự án từng là một dự án lớn liên quan đến việc triển khai lại hoàn toàn giao diện người dùng của Nền tảng Intralinks đã chuyển từ kế hoạch phát hành nguyên khối sang chương trình phát hành luân phiên các bản cập nhật gần như hàng tháng. Việc tích lũy nợ kỹ thuật trước đây được hoãn lại cho các giai đoạn tăng cường đã được loại bỏ. Lập kế hoạch Sprint đã trở thành nơi để nhóm và chỉ riêng nhóm đảm nhận và lên kế hoạch cho công việc sẽ hoàn thành trong Sprint. Điều gì đã từng là rất lớn

“Nhóm Scrum” do một “Người quản lý Scrum” duy nhất điều hành đã được tập hợp lại thành hai nhóm nhỏ hơn (với các nhà thiết kế được tích hợp vào nhóm) dẫn đến chi phí vận hành thấp hơn và tốc độ nhanh hơn. Các nhóm đã đề cử một “Nhà vô địch hoàn thành” cho một số Sprint đầu tiên và cam kết thực hiện Định nghĩa Hoàn thành được phát triển từ những bài học trong các Sprint đó.

Chủ Sản phẩm, mặc dù không có cấp cao đặc biệt trong tổ chức, nhưng là đơn vị đưa ra quyết định không thể tranh cãi đối với Product Backlog.

Scrum Master (đồng thời là thành viên Nhóm phát triển) là những người lãnh đạo phục vụ, **không chịu trách nhiệm quản lý công việc** và không có bất kỳ báo cáo trực tiếp nào về các nhóm.

Buổi Cải tiến Sprint được tổ chức một cách nghiêm túc và các nhóm duy trì một hồ sơ cải tiến tồn đọng mà họ thực hiện trong mỗi Sprint. Cuối cùng, Sprint Review giới thiệu phần mềm đã hoàn thiện. Đó là những cuộc trò chuyện sôi nổi với các bên liên quan và là sự đánh giá minh bạch về giá trị kinh doanh dự kiến. Các bản cập nhật sau khi phát hành về số liệu giá trị doanh nghiệp được chia sẻ một cách minh bạch, thường cho thấy việc áp dụng tích cực nhưng đôi khi cho thấy sự sai sót và dẫn đến việc đầu tư mà giá thuyết do Chủ sở hữu sản phẩm đưa ra được chứng minh là sai.

Những gì chúng tôi đã học được

Nếu việc áp dụng Scrum có vẻ dễ dàng thì gần như chắc chắn bạn đang áp dụng nó không đúng cách. Bạn có thể đang mềm mỏng với các nguyên tắc của nó và do đó các nhóm và tổ chức hỗ trợ không sống theo các giá trị của nó. Khi điều này xảy ra, mọi thứ bề ngoài thay đổi nhưng kết quả vẫn như nhau. Việc áp dụng Scrum với các giá trị của nó không chỉ khó lúc đầu mà còn khó về sau. Có thể sau một thời gian mọi việc sẽ dễ dàng hơn một chút (Intralinks vẫn chưa có) nhưng gần như chắc chắn đây sẽ vẫn là một việc khó thực hiện.

Khởi động lại Scrum: Lần này với các giá trị

Phát triển phần mềm rất phức tạp. Một sản phẩm phức tạp với nhiều người và nhiều nhóm sẽ là một thách thức. **Scrum sẽ không làm cho nó dễ dàng hơn.** Nó chỉ đơn giản là cung cấp cho bạn một khuôn khổ, nguyên tắc và giá trị giúp cho công việc khó khăn có nhiều khả năng mang lại kết quả kinh doanh tích cực hơn.

Đối với Intralinks, điểm khác biệt chính của Scrum Reboot so với nỗ lực áp dụng Scrum đầu tiên của họ là đạt được các Giá trị Scrum. Ban đầu, cách chuyển từ khung Scrum sang Giá trị Scrum không rõ ràng. Có vẻ như các huấn luyện viên Scrum và Scrum Masters không hét lên "tôn trọng!", "cam kết!" hay "tập trung!" sẽ có

một tác động có ý nghĩa. Nhưng khi xem xét kỹ hơn Hướng dẫn Scrum, các nguyên tắc Scrum dường như là sự cân bằng phù hợp giữa những thứ mà các nhóm và cá nhân có thể thực hiện một cách cụ thể và việc làm như vậy sẽ tự nhiên khuyến khích các giá trị tương ứng. ◆



Sự nhìn nhận

Scrum Reboot đã lấy đi công sức của rất nhiều người trong toàn bộ tổ chức Intralinks.

Trên thực tế, mọi người trong Nhóm Scrum hoặc hỗ trợ Nhóm Scrum đều phải được ghi nhận vì sự chăm chỉ và kiên trì của họ. Sẽ rất dễ dàng coi việc khởi động lại chỉ là một sự lãng phí thời gian.

Quá trình Khởi động lại Scrum yêu cầu một số kiến thức cơ bản, đào tạo dựa trên kinh nghiệm được cung cấp bởi Huấn luyện viên Scrum Chuyên nghiệp của Scrum.org Ben Day. Anh ấy đã làm một công việc tuyệt vời khi nhắc nhở tất cả chúng ta rằng Scrum là một thứ trống rỗng nếu không có Giá trị Scrum và hãy tập trung vào Hoàn thành. Cảm ơn Ben. Bạn có thể liên hệ với Ben Day tại www.benday.com hoặc info@benday.com

Người giới thiệu

Schwaber, Ken và Jeff Sutherland, Hướng dẫn Scrum, Scrum.org, Phiên bản tháng 7 năm 2016, © 2016

Powers, Simon, "Agile là gì?" Blog Cuộc phiêu lưu với Agile, <https://www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/>

Hình ảnh của nhiều người đóng góp được cấp phép từ DepositPhotos bởi Scrum.org.

Giới thiệu về Scrum.org

Dựa trên các nguyên tắc của Scrum và Tuyên ngôn Agile, Scrum.org cung cấp chương trình đào tạo, đánh giá và chứng nhận toàn diện để cải thiện nghề phân phối phần mềm.

Trên toàn thế giới, các giải pháp và cộng đồng Huấn luyện viên Scrum chuyên nghiệp của chúng tôi trao quyền cho mọi người và tổ chức đạt được sự linh hoạt thông qua Scrum.

Ken Schwaber, người đồng sáng tạo Scrum, đã thành lập Scrum.org vào năm 2009 với tư cách là một tổ chức toàn cầu, cống hiến hết mình để cải thiện nghề phân phối phần mềm bằng cách giảm bớt những khoảng cách để công việc và sản phẩm công việc trở nên đáng tin cậy.