III. trường hợp nghiên cứu áp dụng scrum ở công ty Intralinks: Scrum Reboot This Time With The Values

1. Miêu tả dự án Intralinks:

1.1 Sơ lược về Intralinks:

Năm 2012, Intralinks quyết định triển khai Scrum. Intralinks là một nhà cung cấp Phần mềm dưới dạng Dịch vụ (SaaS) và cung cấp các phòng dữ liệu ảo cho ngành Mua bán và Sáp nhập (M&A), và họ đang tìm kiếm cách tăng trưởng. Ban đầu, Intralinks đã lên kế hoạch triển khai Scrum theo cách thông thường: họ bắt đầu bằng việc đào tạo tất cả nhân viên về Scrum và sau đó ứng dụng thông qua việc thực hiện Scrum trong thực tế.

Trong nỗ lực ban đầu để đạt được tính linh hoạt, Intralinks đã triển khai Scrum một cách máy móc .Tuy nhiên, họ không thể đạt được mục tiêu về sự linh hoạt. Do đó, họ đã quyết định thực hiện một "Khởi động lại Scrum" để tái thiết lập lại scrum trong công ty. Họ tập trung vào ý tưởng cơ bản về kiểm tra và thích ứng, cũng như tuân thủ các giá trị cốt lõi của Scrum, bao gồm Dũng cảm, Tập trung, Cởi mở, Tôn trọng và Cam kết.

3. Các dấu hiệu mà Intralinks nhận thấy khi triển khai khung Scrum nhưng không áp dụng thành công các giá trị của Scrum

3.1.Giá trị cam kết trong Sprint Retrospective

Tại Intralinks, khi nhóm hoàn thành cuộc tổng kết Sprint và chuẩn bị cho kế hoạch Sprint tiếp theo, họ đã không đồng ý cải thiện cách làm việc của họ. Áp lực để hoàn thành công việc đã làm cho mong muốn cải thiện trở nên ít quan trọng hơn. Họ có thể đôi khi tự tiến hành những cải tiến mà họ có thể tự kiểm soát được, nhưng những cải tiến khác cần sự hỗ trợ từ bên ngoài đã bị bỏ qua do không có cam kết từ tổ chức. Trong tình hình như vậy, giá trị của việc tổ chức cuộc tổng kết Sprint trở nên không đáng kể. Thay vì kiểm tra và điều chỉnh, nó biến thành việc kiểm tra và than phiền, và cuối cùng là ngừng kiểm tra hoàn toàn.

3.2. Giá trị dũng cảm trong 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 (increment) và xem xét các hồ sơ tồn đọng (backlog) 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 (một cách công khai và tôn trọng, tất nhiên là một cách công khai và tôn trọng, tất nhiên).

Nhưng tại Intralinks, nhóm thiếu dũng cảm nên họ đã thiết lập cuộc Đánh giá Sprint (Sprint Review) để đảm bảo sự thành công. Cuộc Đánh giá Sprint ( Sprint Review ) đã biến thành một Báo cáo Sprint (Sprint Report): "đây là mức công việc chúng tôi đã hoàn thành; đây là biểu đồ thể hiện tiến trình công việc; đây là số lỗi mà chúng tôi đã tìm thấy và sửa chữa". Nhóm tự thừa nhận đã làm việc chăm chỉ mà không quan trọng công việc đó có tạo ra giá trị kinh doanh hay không. Đôi mắt của các bên liên quan ( những người trong phòng ban kĩ thuật, marketing ..v.v) đã mờ đi, và sau một thời gian, họ đã ngừng tham dự. Những người tham gia còn lại đều là các nhà quản lý thay vì các bên liên quan chính.

3.3. Giá trị tập trung trong Daily Scrum

Scrum Master chỉ tham gia để đảm bảo sự việc diễn ra và phục vụ mục đích của nó. Chủ sở hữu sản  
phẩm (PO) không cần tham gia. Đó là một cuộc họp ngắn, luôn ở cùng một thời điểm

Tại Intralinks, cuộc họp hàng ngày (Daily Scrum) đã trở nên không tập trung và không duy trì một lịch trình cố định. Cuộc họp này thay đổi về thời gian tổ chức và có thể bỏ qua một số ngày, không diễn ra mỗi ngày như thường lệ. Điều này có thể dẫn đến việc không hiệu quả và sự mất điểm tập trung trong quá trình triển khai Scrum.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.Các thành viên trong nhóm đã tương tác trong 45-60 giây họ nói rồi im lặng.

3.4. Giá trị cởi mở ở người quản lý Scrum master

Tổ chức phát triển sản phẩm áp dụng Scrum và các trưởng nhóm hoặc người quản lý trở thành Scrum Master Những người thường được coi là có kiến thức và kinh nghiệm lãnh đạo có thể không phải lựa chọn tốt cho vai trò Scrum Master.

Tại Intralinks, Scrum-Master do người quản lý chuyển sang đảm nhận vai trò, nhưng điều đó dẫn đến sự thiếu cởi mở trong nhóm. Scrum Master chiếm vị trí phân cấp tương tự trong tổ chức ( giống quản lí dự án ), báo cáo cho giám đốc hoặc phó giám đốc . Những người quản lý cấp trên này (giám đốc hoặc phó giám đốc )chưa từng tiếp xúc với Scrum và vẫn mong đợi Scrum Master sẽ quản lý công việc (như Project Manager ) và họ buộc Scrum Master chịu trách nghiệm trong công việc.

Thành ra các Scrum Master ( từ Project Manager sang ) họ có xu hướng che giấu những thất bại thể hiện bộ mặt tốt cho tổ chức. Do đó những gì lẽ ra là một đội tự tổ chức đã đánh mất cơ hội tiến bộ.

3.5. giá trị tôn trọng ở ngưởi Product owner

Product owner phải được trao quyền và phải có khả năng sử dụng quyền lực để kiểm soát của sản phẩm. Đối với mỗi sản phẩm, chỉ có một Product owner 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, Product owner 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, Product owner 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 Product owner' với một vấn đề cần phải đưa ra quyết định, thông thường, câu trả lời sẽ không quay trở lại trước khi Sprint kết thúc, nếu nó có hồi âm.

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

4. Sự thay đỗi của Intralinks để thực hiện được các giá trị của Scrum (Thay đỗi liên kết nội bộ)

4.1. Nguyên tắc Scrum và cầu nối tới các giá trị Scrum:

Đã có một số thành công ban đầu và sự nhiệt tình khi Intralinks lần đầu tiên bắt đầu quá trình chuyển đổi sang Scrum. Nhưng sự thành công rất khiêm tốn và sự nhiệt tình khi áp dụng Scrum giảm sút giần.

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

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.

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

4.2. 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 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.

4.3. 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. Trong trường hợp sự thay đỗi nằm ngoài tầm kiểm soát , họ có thể nhờ Scrum master để giúp đỡ.

4.4. Xong nghĩa là đã xong

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 “Hardening Sprint”(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.

4.5. Trao quyền sở hữu sản phẩm

Product owner 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.

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(Product Owner). Các bên liên quan đã học cách tôn trọng Product Owner ,Product owner đã phát triển lòng can đảm để nắm quyền sở hữu sản phẩm.

4.6. Scrum master với tư cách là người lãnh đạo phục vụ

Scrum Master không quản lý nhóm hay công việc. 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. 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 xem mục tiêu đó sẽ đi đến đâu và cho nhóm cơ hội tự sửa chữa.

Đối với Intralinks, những nỗ lực trước đó nhằm đảm nhận vai trò Scrum Master cho người quản lý dẫn đến việc “Scrum Manager” ra đời. Người quản lý Scrum sẽ quyết định những hành động nào cần thực hiện sau buổi Sprint Retrospective (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).

4.7. 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. 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.

Đối với Intralinks, Các nhóm sẽ duy trì một cải thiện backlog rõ ràng và đảm nhận ít nhất  
một hạng mục cải thiện backlog trong mỗi Sprint.

4.8. 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... 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 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.

5. Kết quả việc áp dụng scrum

Intralinks đã hoàn tất quá trình tái cơ cấu lại Scrum thành công  
100% và hiện đang tiếp tục phát triển, ứng dụng hiệu quả 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. Nhưng so với lần áp dụng hời hợt đầu tiên, 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.

6. Bài học của Intralinks khi áp dụng Scrum vào quy trình làm việc

Nếu việc áp dụng Scrum có vẻ dễ dàng thì gần như chắc chắn bạn đang áp dụng nó không đúng cách.

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 Rebootso với nỗ lực áp dụng Scrum đầu tiên của họ là đạt được các Giá trị Scrum.