کسب و کار

چهار خطای رایج هنگام تحول چابک

چابک یک روش برای مدیریت پروژه است که از سال ۲۰۰۱ در دنیا ابتدا با عنوان «تفکر چابک» و سپس «مدیریت پروژه چابک» مطرح شد و در راستای تحقق شعارها و اصول این روش، چارچوب‌هایی ابداع شد که از شناخته‌شدن‌ترین آنها می‌توان به چارچوب اسکرام، کانبان و XP اشاره کرد. در چارچوب اسکرام، تیارمندی‌های مشتری به‌صورت جامع با عنوان Epic یا حماسه شناسایی می‌شود سپس این حماسه‌ها به بخش‌های کوچک‌تری به نام Story یا داستان تقسیم می‌شود.

داستان‌ها به تناوب‌های منظمی تحت عنوان اسپریت به مشتری تحویل داده می‌شود تا زمانی که همه تیارها برآورده شود. امروزه، شرکت‌های بیشتری شروع به استفاده از روش چابک به‌جای روش آبشاری کرده‌اند. که بعضی آن را «روش‌های جدید کار کردن» می‌نامند دیگر آن دورانی که تحویل یک پروژه ماه‌ها یا سال‌ها طول بکشد و بالاخره زمان تخستین اجرا فرابرسد، به سر آمده است. ممکن است تغییر روش کار یک شرکت به چابک فکر خوبی به‌نظر برسد، اما لازم است مراقب مشکلاتی که با آن به‌وجود می‌آید باشیم. در اینجا به اشتباهات رایج اسکرام مستر می‌پردازیم:

۱- اسکرام مستر ملتد یک مدیر پروژه عمل می‌کند: اغلب شرکت‌هایی که روش کار خود را به چابک تغییر می‌دهند، پیش از این از روش آبشاری برای تحویل محصول استفاده می‌کرده‌اند و اینک افرادی را که قبلا مدیر پروژه بوده‌اند به‌عنوان اسکرام مستر منصوب می‌کنند. رایج‌ترین خطا در این میان، آن است که این افراد در محیط چابک همچنان ملتد مدیران پروژه رفتار می‌کنند. آنها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و باعث کند شدن تغییر می‌شوند. همچنین، این افراد انتظار دارند تیم‌ها هنگام جلسات سرپایی روزانه به آنها درخصوص پیشرفت داستان‌ها گزارش دهند و این تصور را که رئیس هستند حفظ کنند. درحالی که در چابک این گونه نیست. در چابک، تیم‌ها می‌توانند تصمیم بگیرند چگونه حماسه‌ها را با شکستنشان به بخش‌های کوچک‌تری به تام داستان با ارزش‌های مورد نیاز مشتری، به او تحویل دهند. در این حالت نقش اسکرام مستر مدیریت جزئیات و دیکته کردن نحوه تحویل به تیم نیست؛ بلکه اسکرام مستر تیم‌ها را برای پیروی از فرآیندهای چابک راهنمایی می‌کند و کمک می‌کند موانعی که باعث کندی تیم‌ها می‌شوند برداشته شود. تا آنها بتوانند بهره‌وری مداوم داشته باشند.

۲- واضح نبودن ابعاد مالکیت پروژه و تحویل آن برای اسکرام مستر: در روش آبشاری، مدیران پروژه صاحب پروژه هستند و مسئول پیروزی یا شکست تیم به حساب می‌آیند. درحالی که در محیط چابک، تیم صاحب پروژه است و برای پروژه تصمیم می‌گیرد. در محیط چابک مسئولیت پیروزی و شکست یک اسپریت بر دوش تیم است. تیم‌ها برای تحویل داستان‌هایی که می‌توانند در هر اسپریت تحویل شوند متعهد می‌شوند. آنها برای اطمینان از روشن بودن تیارها و معیارهای پذیرش با مالک محصول صحبت می‌کنند. همچنین مدت انجام داستان‌ها را تخمین می‌زنند و هتگامی که احساس کنند برخی داستان‌ها برای اسپریت پیش رو مناسب نیستند با مالک محصول مذاکره می‌کنند. به‌عنوان یک تیم خودمدیریتی، تیم‌ها می‌توانند استراتژی‌ای بسازند که رویکردشان درخصوص چگونگی تحویل یک داستان یا حماسه را محقق کند تا زمانی که تیارها پوشش داده شوند و به «تعریف انجام شده» برسند.

۳- عدم درک ارزش مراسم اسکرام: بعضی از اسکرام مسترها تنها به این دلیل که مراسم‌ها بخشی از استاندارد چابک هستند، انجام آنها را تسهیل می‌کنند! اما در اعماق وجودشان بر این باورند که این کارها که وقت تلف کردن است. آنها ترجیح می‌دهند تیم‌ها به‌جای آنکه به انجام برنامه‌ریزی اسپریت، اصلاح یک لاگ‌ها برگزاری جلسات سرپایی روزانه، دموها و بازتاری گذشته بپردازند، به‌طور مداوم روی انجام داستان‌ها کار کنند. باید درنظر داشت که هدف از مراسم مختلف چابک فقط برگزاری جلسات نیست، بلکه هر مراسم ارزشی را برای چابک به ارمغان می‌آورد از آنجا که دنیای چابک یک دنیای پرسرعت است، بسیار مهم است که اعضای تیم در طول جلسات سرپایی روزانه تست به آنچه روزانه اتفاق می‌افتد آگاه و با آن هماهنگ شوند- اینکه چه چیزهایی موانع، وابستگی‌ها و مسدودکننده‌ها می‌دهند. تیم‌ها به‌جای آنکه به انجام برنامه‌ریزی اسپریت، اصلاح یک لاگ‌ها برگزاری جلسات سرپایی روزانه، دموها و بازتاری گذشته بپردازند، به‌طور مداوم روی انجام داستان‌ها کار کنند. باید درنظر داشت که هدف از مراسم مختلف چابک فقط برگزاری جلسات نیست، بلکه هر مراسم ارزشی را برای چابک به ارمغان می‌آورد از آنجا که دنیای چابک یک دنیای پرسرعت است، بسیار مهم است که اعضای تیم در طول جلسات سرپایی روزانه تست به آنچه روزانه اتفاق می‌افتد آگاه و با آن هماهنگ شوند- اینکه چه چیزهایی موانع، وابستگی‌ها و مسدودکننده‌ها می‌دهند. تیم‌ها به‌جای آنکه به انجام برنامه‌ریزی اسپریت، اصلاح یک لاگ‌ها در برگزاری جلسات سرپایی روزانه، دموها و بازتاری گذشته بپردازند، به‌طور مداوم روی انجام داستان‌ها کار کنند. باید درنظر داشت که هدف از مراسم مختلف چابک فقط برگزاری جلسات نیست، بلکه هر مراسم ارزشی را برای چابک به ارمغان می‌آورد.