Подготовка скрам-мастеров: сложности и победы

Анатолий Иванов

– 22 года опыт в ИТ, прошел путь от джуна-разработчика до топ-менеджера

– Сейчас директор по разработке в PropellerAds

– Готовлю скрам-мастеров

– Выступаю на конференциях 🙂

Это история о том,
как я **поменял программы**
подготовки скрам-мастеров

Применимость Agile

Dave Snowden

Запутанный

Возникающие временные практики

Ставить эксперименты

AGILE

Сложный

Мир экспертов

Найти эксперта!

Проектный подход

Хаотичный

Нет практик

Просто что-то делать

Простой

Лучшие практики

Действовать по инструкции

Command and control

Нужны лидеры, которые **драйвят приспособленческую функцию компании**, а не усиливают её приспособленность к текущей ситуации

Моё наблюдение

Колесо баланса

1. Выполнение scrum-процесса

- Достигается цель спринта
- Команда соответствует ценностям scrum
- Есть все мероприятия, все роли и все артефакты scrum

2. Фасилитация встреч

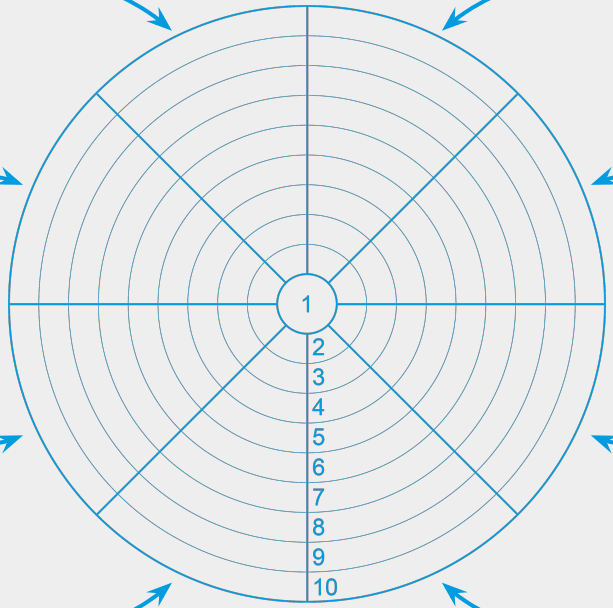
- Участники достигают цели встречи
- Встречи укладываются в тайминг
- Настроение после встречи лучше, чем до

3. Личный коучинг членов команды

- Участники команды доверяют scrum-мастеру
- Люди сами обращаются за поддержкой
- Есть культура индивидуального общения со scrum-мастером

4. Проведение ретроспектив

- Есть бэклог улучшений, а ретроспективы регулярны
- На каждую ретроспективу готовятся и scrum-мастер и участники
- На ретроспективе создаётся безопасная среда обсуждения проблем



5. Лавирование между конфликтами

- Создана культура открытого обсуждения проблем
- Scrum-мастер помогает приходить к конструктивным решениям из нейтральной позиции

6. Поиск ценностей продукта, донесение большой картинки до команды

- Есть визуализированное видение и стратегические цели у команды, проекта или продукта
- Есть налаженные регулярные коммуникации с Заказчиками на тему стратегии и развития продукта

7. Изменение среды

- Есть культура fail-fast - быстрого тестирования гипотез
- Команда воспринимает изменения как важную часть работы. Люди не жалуются на изменения.
- За ошибки не наказывают

8. Усиление обучения на всех уровнях

- Создана культура постоянного обмена знаниями внутри команды и между командами
- Создан процесс постоянного обучения в команде и компании. Есть внутренняя инфраструктура обучения
- Scrum-мастер поддерживает культуру в которой обучение запрашивается самими участниками

Я, как обычно, запустил стандартную программу...

1 Занятие
Зачем нужен Agile, кому помогает и как работает. Основные роли scrum-мастера. Колесо баланса и определение критериев развития на «десятку»

2 Занятие
Практическое занятие — роль Scrum-мастера при переходе на Agile

3 Занятие
Scrum как фреймворк управления проектами

4 Занятие
Практическое занятие — создание Scrum-команды с едиными ценностями и принципами

5 Занятие
Фасилитация и проведение эффективных совещаний

6 Занятие
Практическое занятие — отрабатываем фасилитацию встреч на практике

7 Занятие
Коучинг членов команды

8 Занятие
Практическое занятие — отрабатываем коучинговые встречи с участниками на практике

9 Занятие
Проведение ретроспектив

10 Занятие
Практическое занятие по проведению ретроспективы

И сделал опрос, какие пункты скрам-мастера хотят изучить.

Но результаты в этот раз были совсем другими!

- Изменение среды
- Проведение ретроспектив
- Поиск ценности продукта
- Фасилитация встреч
- Лавирование между конфликтами
- Личный коучинг членов команды
- Выполнение Scrum процесса
- Усиление обучения на всех уровнях

Итоги голосования

Изменение среды

Поиск ценности продукта

В кризис простые и сложные упорядоченные системы стали запутанными, и понадобились **новые методики управления**

Моё наблюдение

С чего началась программа подготовки скрам-мастеров в новых реалиях запутанной среды

С самого начала запустить пилотную команду для обкатки Agile-изменений

Новый подход

1. Выбрать пилотную команду
2. Обучить команду Agile-инструментам
3. Выбрать метрики, по которым будет оцениваться успех команды
4. Пойти в практику работы пилотной команды, отработать месяц-полтора спринтами
5. Вовлечь руководство, как только будет видна дельта

Скрам-мастера выбрали одну из 4-х метрик в пилотной команде

1) скорость пополнения – насколько часто готовы брать идеи от бизнеса в производство

2) частота поставки

3) время производства – от появления идеи до вывода на продакшен

4) эффективность потока – время сколько реально занимались задачей, деленное на общее время задачи в системе

Следующий запрос, в который мы пошли:

Как помочь команде сформировать видение и миссию своих продуктов?

- Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas
- User Story Mapping

Как составлять Business Model Canvas

Ключевые партнёры

Кто является нашими ключевыми партнерами?

Кто наши основные поставщики?

Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?

Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Ключевые виды деятельности

Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?

Наши каналы сбыта?

Наши взаимоотношения с клиентами?

Наши потоки поступления доходов?

Ключевые ресурсы

Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?

Каналов сбыта?

Взаимоотношений с клиентами?

Ценностные предложения

Какую ценность мы предоставляем клиентам?

Какие потребности удовлетворяем?

Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?

Какие преимущества получает клиент от наших продуктов и услуг?

Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому клиентскому сегменту?

Взаимоотношения с клиентами

Отношений какого типа ждет каждый клиентский сегмент?

Какие отношения установлены?

Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

Каналы сбыта

Через какие каналы мы взаимодействуем с клиентскими сегментами и доносим до них наши ценностные предложения?

Потребительские сегменты

Кто является нашим клиентом?

Для кого мы создаем ценность?

Можем ли мы выделить различные клиентские сегменты?

Структура издержек

Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?

Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?

Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

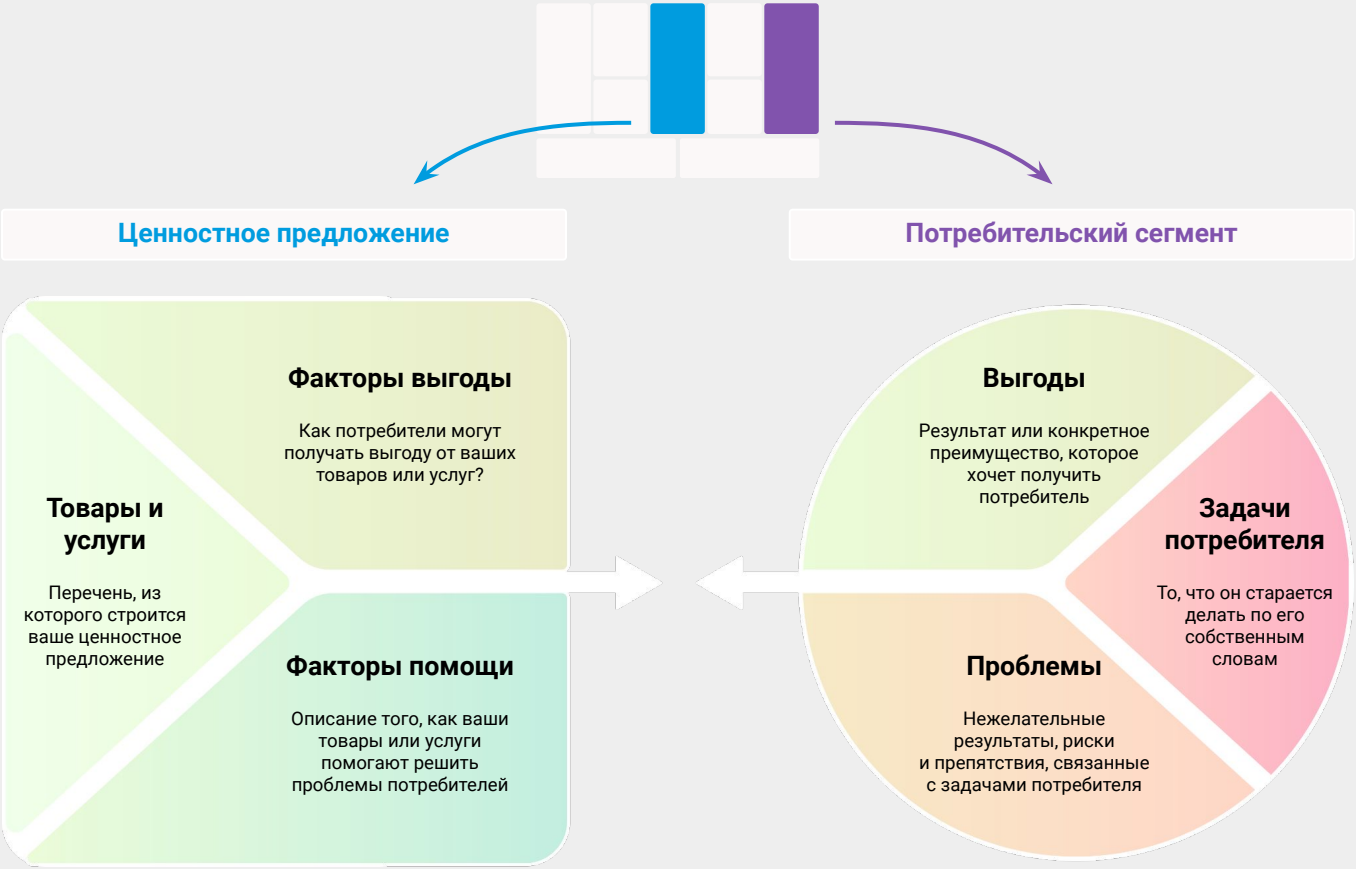
Потоки поступления доходов

Какие потоки доходов мы генерируем?

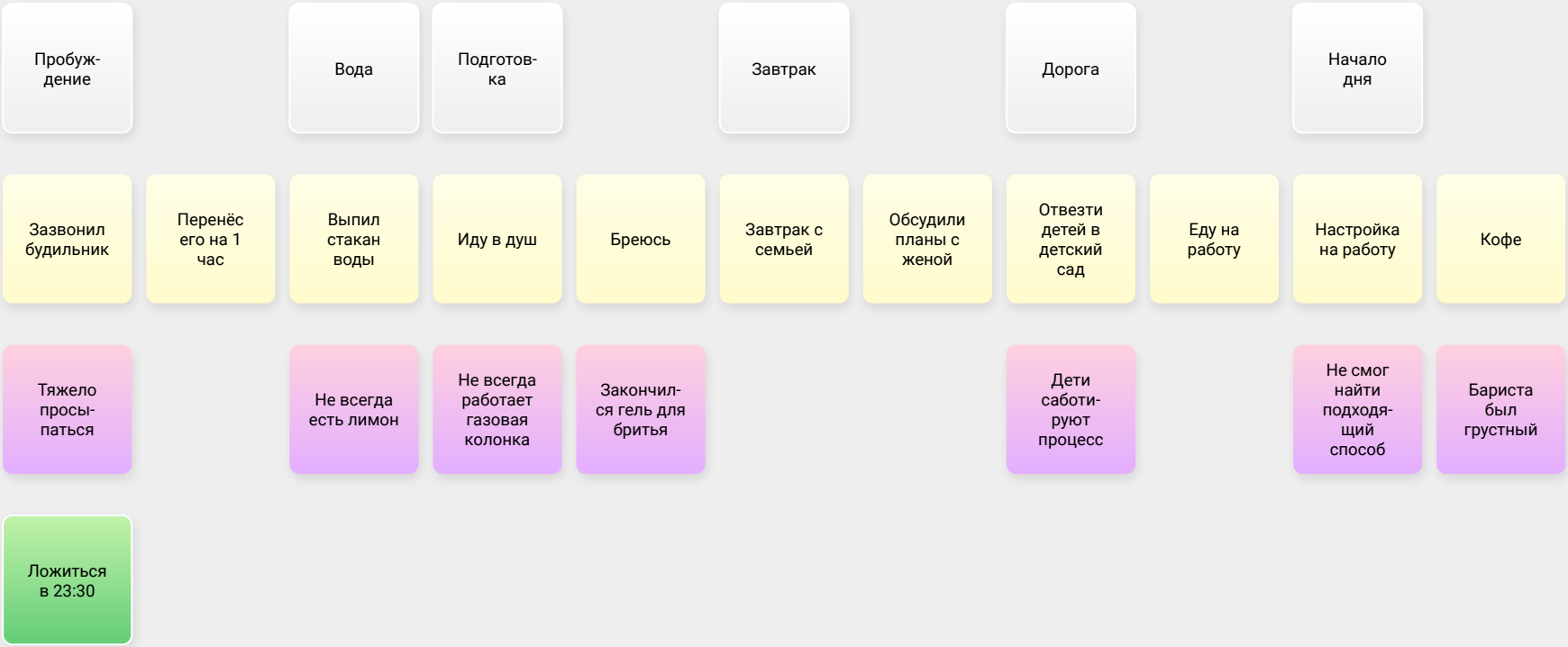
Каков размер каждого потока доходов?

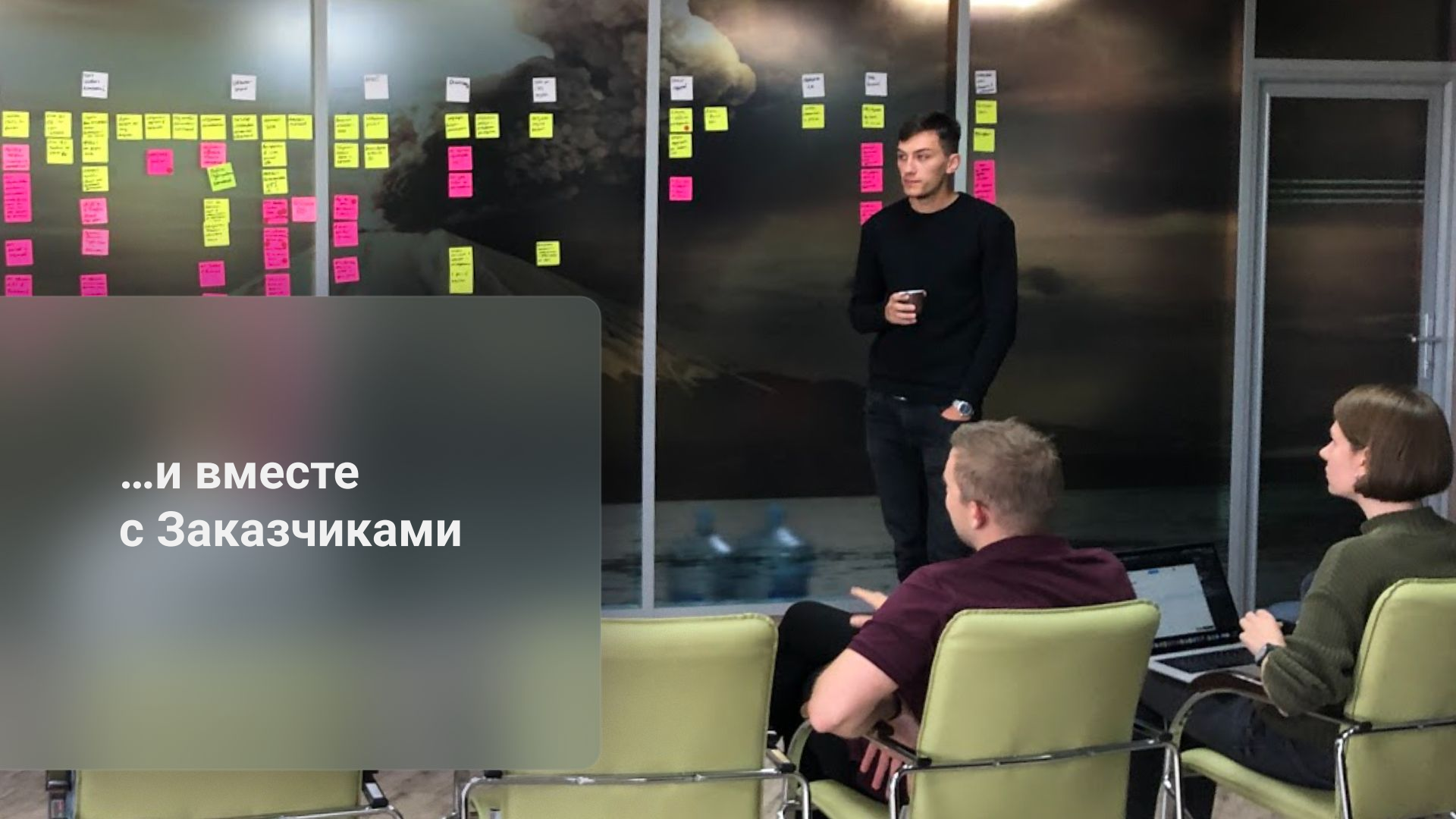
И вместе с ним Value Proposition Canvas

Шаблон ценностного предложения



Учились User Story Mapping’у на простых примерах





...и вместе
с Заказчиками

Что ещё было в программе

1. Применение ценностей Scrum
2. Проведение коучинговых сессий
3. Проведение ретроспектив

Мои выводы

1

У скрам-мастеров изменились запросы – многие из них сразу хотят начинать с изменения среды, причем делать это самим, а не через руководство

2

Важно обучить скрам-мастеров метрикам, как оценивать успех команд и инструментам, как искать ценность создаваемых продуктов

3

Роль скрам-мастеров становится всё важнее

Задавайте вопросы! ✋

Спасибо!

🙏

Анатолий Иванов

Telegram: @dr_anatoly_ivanov

www.linkedin.com/in/ivanovanatolii

facebook.com/dr.anatoly.ivanov

vk.com/dr.anatoly.ivanov