

software pilots

TRIFORK.

Scrum er ikke Agilt!

Jesper Boeg, Agile Coach
jbo@trifork.com

2. september, 2010

Først lidt reklame for Trifork

- Udvikling
 - Public
 - Finance
 - iPhone
- Proces
 - Scrum kurser
 - Workshops
 - Coaching
- Verdens bedste konferencer
 - JA00
 - QCon London og QCon SF
 - Ruby Foo
- Kurser
 - Java, Spring, Web, Silverlight, iPhone

Generelt

- Det følgende er ment som et debatoplæg
 - Så jeg forsøger at gøre det sort/hvidt
 - Sig til når i er uenige
- Opdelingen med debat til sidst fungerede ikke så godt i Århus så lad os tage diskussionen undervejs
 - Tror nu under alle omstændigheder i er lidt mere diskussionslystne på denne side af bæltet 😊
- Jeg tager udgangspunkt i Scrum, men mange af pointerne kan overføres til ethvert "metode-diktatur"
- Jeg er ikke PowerPoint haj
 - Så forvent ikke et slideshow proppet med effekter

Agenda

■ Agenda

- Kort om begreber: XP, Scrum, Agile, Software Kanban, Lean
- Scrum er ikke religion og Jeff Sutherland er ikke gud
- Vi glemmer visionen og fokuserer på principperne
- Pause
- Er Scrum målet eller en overgangsarkitektur (transitional architecture)?
- Bevæger vi os mod højere abstraktionsniveauer?



BEGREBER

XP

- **The Planning Game**
- **Whole Team:** Developers, business analysts, QA, project managers etc
- **Acceptance Tests:** Written by business analysts and QA
- **Small Releases:** Released to production 2-3 months maximum. Minimum once per iteration.
- **Continuous Integration**
- **Collective Ownership**
- **Coding Standard:** Code looks as if it was written by the team.
- **Metaphor:** Shared metaphor of the system
- **Sustainable Pace:** Tired people do not win
- **Pair Programming**
- **Test Driven Development**
- **Refactoring**
- **Simple Design**

Scrum

- 3 Roller
 - Product Owner
 - Scrum Master
 - Team Member
- 3 Ceremonier
 - Daily Scrum
 - Sprint Planning
 - Sprint Review
- 3 Artefacts
 - Product Backlog
 - Sprint Backlog
 - Burndown

Agile Manifesto

Feb 11-13, 2001 Snowbird ski resort, Utah

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over **processes and tools**
Working software over **comprehensive documentation**
Customer collaboration over **contract negotiation**
Responding to change over **following a plan**

That is, while there is value in the items on the right (red), we value the items on the left more (blue).

Agile Principles

- Satisfy the customer through continuous delivery of software.
- Welcome changing requirements.
- Deliver working software frequently.
- Business people and developers must work together daily.
- Build projects around motivated individuals.
- The best way of conveying information is face-to-face.
- Working software is the primary measure of progress.
- Sustainable pace.
- Continuous attention to technical excellence and good design
- Simplicity
- Self-organizing teams.
- Continuous improvement through reflection

Software Kanban

- Focus on quality
 - stop the line
- Limiting work in progress.
 - Deliver often
- Balance demand and throughput
 - Getting people home at night
 - Finding the right bottleneck
 - Having free time on your hands
 - Optimizing the whole
- Prioritize

David Anderson:

- “I don’t care about your practices”

Lean

- **Identify customer value**
- **Map value stream**
- **Create flow**
- **Establish pull**
- **Minimize waste through continuous improvement**

**SCRUM ER IKKE RELIGION
OG JEFF SUTHERLAND ER
IKKE GUD**

Vi skylder Scrum en stor tak

- For at have givet os et fælles begrebsapparat
- For at have markedsført Agile værdier så det er blevet et reelt alternativ
- For at have ændret vores fokus fra kontrakt-tyrani til forretningsværdi

Men!

- Gud afleverede ikke en stentavle til Moses med teksten:
 - ”I skal benytte 3 roller, 3 ceremonier, 3 artefakter i skal kalde denne tro Scrum ... i må kun have denne ene tro”
- Tag det for det det er. Nemlig en samling rigtig gode Best Practises.
- I mine øjne er Scrum vs. Scrum-BUT diskussionen meningsløs og direkte skadelig
 - Men en fantastisk måde at sælge konsulenttydelser på 😊

Scrum er ikke en silver bullet

- Alligevel anvender mange organisationer det som en.
- Der er rigtige gode begrundelser for principperne i Scrum, men det betyder ikke at de alle sammen bør benyttes i enhver kontekst
 - Faste iterationer, Product Owner, Sprintplanlægning, Demo osv.

Diskussion

- Trods intentionen om det modsatte er Scrum i mine øjne blevet markedsført som endnu en “Silver Bullet”
 - Er i enige?
 - Fordele/Ulemper?



By Tony D. Clark

© 2006 implementingscrum.com

**VI GLEMMER VISIONEN OG
FOKUSERER PÅ
"PRACTICES"**

Hvorfor?

- Det gør verden nem at forstå
 - Når vi har gennemført denne tjekliste er vi færdige...
- Det gør det nemt for ledere at administrere projektporteføljen
 - Samme interface overalt
- Det er nemt at skifte mellem projekter der benytter samme arbejdsform
- Det er nemmere at sælge en færdig pakke end abstrakte visioner



**BUT THERE ARE NO FREE
MEALS**

Vi glemmer målet

- Vi fokuserer utroligt meget på hele tiden at styre efter projekts mål
 - Men glemmer ofte hvad målet med Agil udvikling er
 - Jeg har mødt teams der kunne bruge dagevis på at diskutere estimering i storypoints vs. timer

Metodetyrani

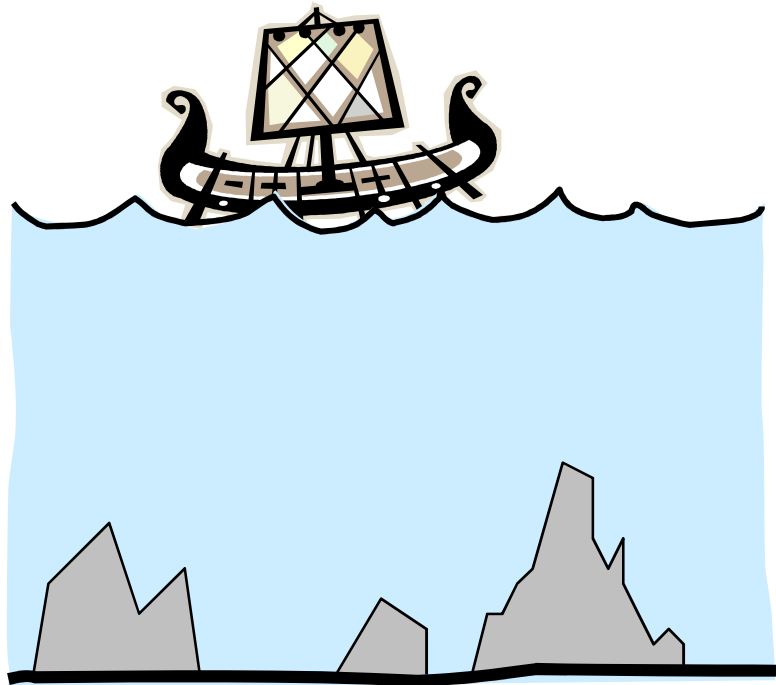
- Agil udvikling blev lanceret som et modsvar til metode-tyraniet i f.eks. Vandfald og RUP
 - Men alligevel diskuterer vi Scrum vs. Scrum-But

Skyklapper overfor ”spild”

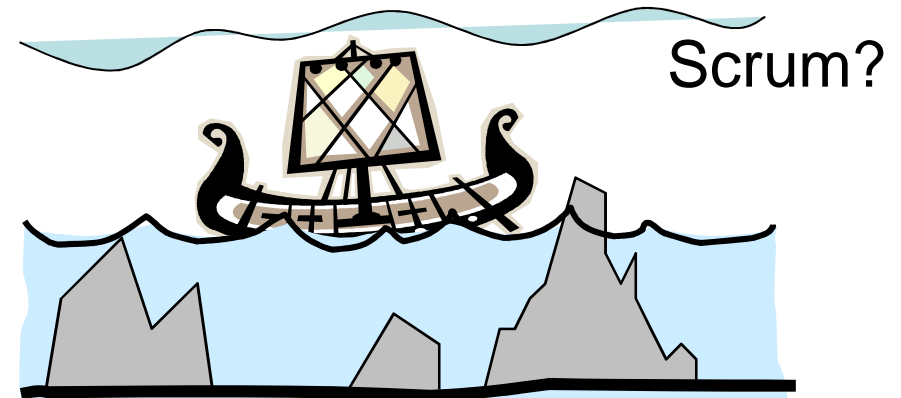
- Vi er hurtige til at påpege andre metoders tunge processer
 - Men accepterer uden forbehold over headed i Scrum
 - Estimering
 - Vedligeholdelse af Backlog
 - Sprintopstart
 - Sprintafslutning
 - ...
- Er det Lean?

Hvor placerer vi Scrum?

Traditional strategy:
Avoid problems



Agile/Lean strategy:
Find and remove problems



Forkert brug af standarder

- Vi påstår at vi fokuserer på konstant forbedring og tilpasning
 - Men undlader at tilpasse de rammer der udgør det vigtigste grundlag for måden vi arbejder på (Scrum)
- I et Lean perspektiv tjener standarder primært som et udgangspunkt for forbedring

Manglende fokus på helheden

- Det er for nemt at sige:
 - ”Det er også PO’eren der ikke gør sit arbejde ordentligt”
 - ”Hvis bare vi ikke havde denne helt vandvittigt besværlige kunde så....”
 -
- Det handler om tilpassede løsninger, samarbejde og tillid og Scrums principper er ikke nødvendigvis den rigtige måde at opnå det på i ethvert projekt

Diskussion

- Glemmer vi målet?
- Er Scrum metodetyrani?
- Er overheadet i Scrum for stort?
- Hvad er formålet med en standard?
- Er Scrum for centreret om udvikling og mister vi fokus på helheden?



PAUSE

ER SCRUM MÅLET ELLER EN OVERGANGSARKITEKTUR?

Transitional?

- Inspireret af Dan Norths indlæg på JA00
- Er overgangsarkitekturer en nødvendighed og er det en fejl at stræbe efter perfektion fra start?
 - Læring og dermed grundlæggende forståelse mangler

Transitional?

- Scrum som overgangsarkitektur
 - Initial -> Scrum -> "Nirvana"
- Scrum som mål
 - Initial -> Transitional -> Scrum
- I mine øjne er det et kæmpe problem at der i Scrum er så stort fokus på metoden og ikke på at udnytte de tilgængelige ressourcer optimalt
 - Det hjælper dig ikke at du har udsigt til at få en bedre PO om 1 år.

Diskussion

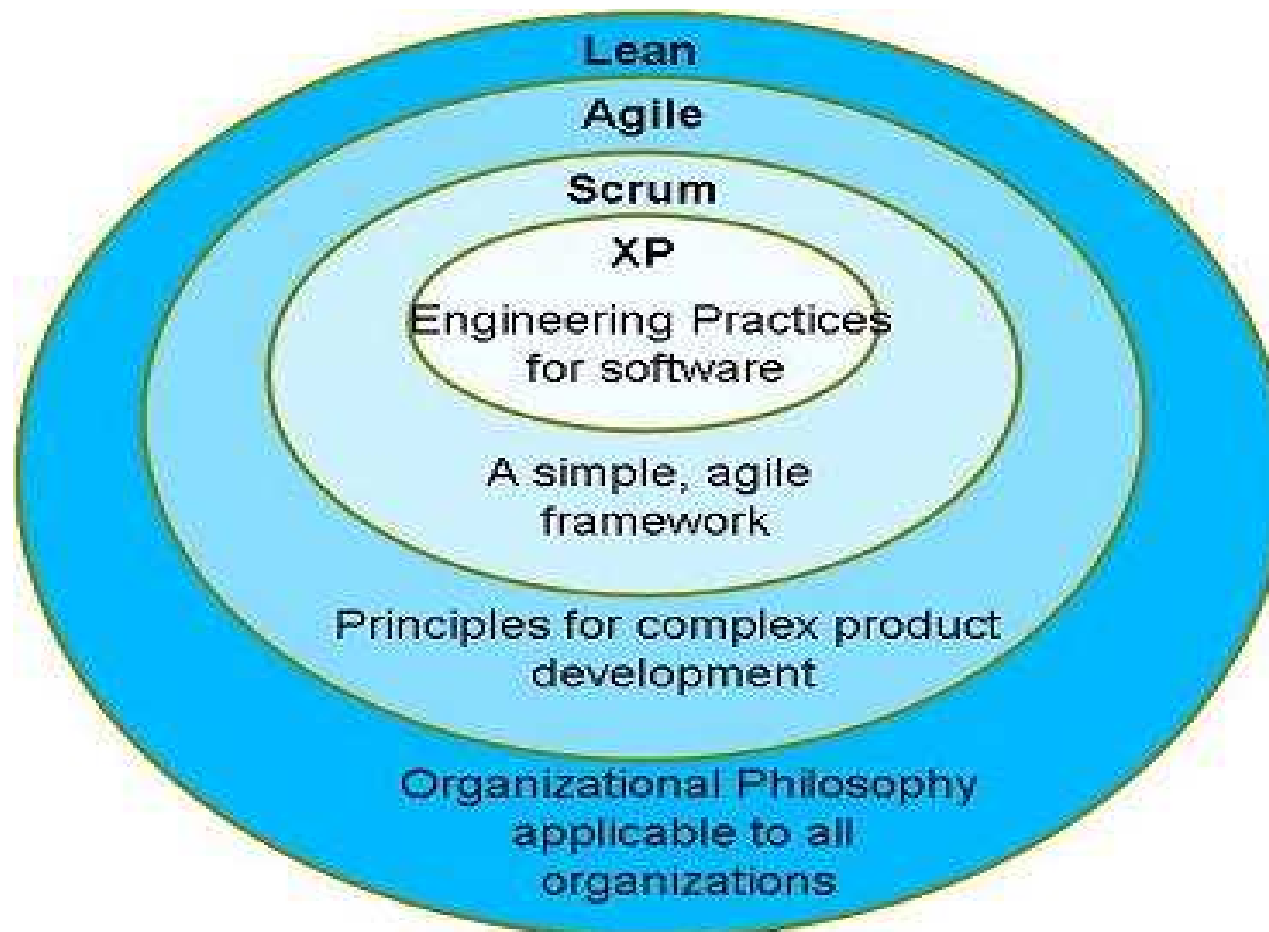
- Hvad er fordelene ved at have en overgangsarkitektur?
- Egner Scrum sig om overgangsarkitektur?
- Egner Scrum sig som mål?
- Er det overhovedet relevant at overveje?

**BEVÆGER VI OS MOD
HØJERE
ABSTRAKTIONSNIVEAUER?**

Vandfald -> RUP -> XP -> Scrum -> Kanban -> Lean

- Vi skal åbenbart igennem det samme hver gang
 - Et optimalt projekt indeholder ikke nødvendigvis ALLE delene i XP
 - Et optimalt projekt betyder ikke nødvendigvis at man har en fuldt allokeret PO, et "cross functional" team og opgaver der kan implementeres i et enkelt sprint

Grad af almengyldighed



Ifølge Geir Amsjø blog

For et projekt tror jeg pt.:

- At alle Lean principperne altid giver mening
- At de fleste Agile principper giver mening
- At nogle Scrum principper giver mening
- At nogle XP principper giver mening

- Jeg bliver sikkert klogere

Mit universelle værdisæt

- Fra Agile:
 - Embrace change
 - Inspect & Adapt -> retrospectives
 - Korte iterationer
 - Tæt kundekontakt og tidligt feedback
 - Selvorganiserende teams
- Fra Lean:
 - Identificer kundeværdi
 - Forstå hele værdikæden
 - Etabler flow
 - Minimer spild
 - Visuel kontrol
 - Quality built in
 - Optimer helheden

Diskussion

- Er I enige i at vi bevæger os mod højere abstraktionsniveauer og væk fra konkrete “practices”?
- Hvis Scrum, XP, Kanban og lignende alle skal være i den store agile værktøjskasse er det så ikke bare en nem måde at sælge flere konsulenttydelser på?



HVA' SÅ?

Hvad betyder det for mig?

- Jo større min værktøjskasse bliver des bedre føler jeg mig i stand til at løse problemerne i det enkelte projekt
 - Burde der ikke være noget nyt i, men det har faktisk taget mig tid at acceptere at der ikke er en "one size fits all"
- Det er intet i vejen med Scrum
 - Så længe man bruger det som inspiration og ikke en facitliste

Hvad betyder det for mig?

- Jeg forsøger konstant at huske mig selv på at det drejer sig om målet og ikke "practises"
 - Flow, Tidligt feedback, Quality built in....
- Jeg i den grad skal huske at man får hvad man måler
 - Storypoints/Mandetimer/functionpoints/kodelinjer osv. siger meget sjældent noget om effektiviteten
 - Kundetilfredshed, kvalitet og "cycle time", er for mig bedre udgangspunkter
- Det handler om at skabe en forandringskultur:
 - Ifølge Toyota er teamlederens primære opgave at skabe og drive den forandringsproces, der på sigt skal holde virksomheden konkurrencedygtig
 - Husk, husk, husk, husk: Forandring tager tid

Diskussion

- Er det et mål i sig selv at blive mere Agil?
- Hvor langt vil/skal vi gå i forhold til at "omvende" vores kunder?
- Har vi den luksus at vi kan vælge vores kunder?
 - Hvor meget har finanskrisen betydet i den kontekst?
- Hvor vigtigt er det at kunne kalde det "Scrum"



TAK FOR IDAG