

این فایل مجموعه پاسخ‌هاییه که به تمرین تکلیف
تیز کردن تریجی می‌شه داده شده.

جواب‌ها هیچکدوم ویرایش نشدن، به جز حذف کردن سلام و پایان که تو بعضی پیام‌ها وجود داشت و پیام تشکر بابت دوره. البته در یک مورد جا داشت کلمه‌ای تو یکی از پیام‌ها حذف بشه، ولی نشده. در هر حال انتخاب‌های افراد در مطالبی که می‌نویسن به عهده خودشونه. در آخر این‌که مجموعاً جواب‌ها خیلی جالب و آموزنده هستن، این رو هم در نظر داشته باشین که ممکنه بعضی‌ها دقیق یا درست نباشن.

با آرزوی موفقیت

نادر خرمی راد

هنر مدیر پروژه اینه که بتونه از ترکیب چابک و برنامه ریزی تو پروژه استفاده کنه!

بدون تبر تیز هیچ کاری از پیش نمیبریم جز اتلاف وقت، منابع و سرمایه

اول این که ما درباره همه پروژه ها از رویکردهای چابک استفاده نمی کنیم، ما در پروژه هایی از چابکی استفاده می کنیم که سطح ابهام درمورد دامنه بالا باشد و درواقع با رویکرد چابکی سعی می کنیم در سریع ترین زمان با کاربر خود به یک جمع بندی برسیم برای ادامه کار. به قول دوستی می گفت ما با چابکی سریع و با کمترین هزینه شکست می خورین نه با هزینه بالا برای برنامه ریزی و هزینه های زیاد برای اجرا. با نمونه سازی و ارائه تحویلی های سریع مشتری را به ادامه کار

متعهد می کنیم و درواقع از این که در انتهای کار
شکه بشیم جلوگیری می کنیم.

اما در پروژه هایی که دانش مناسب درباره
تحویلی ها و دامنه و ریسک ها وجود دارد رویکرد
های کلاسیک خیلی هم عالی هستند و
درمجموع موجب کاهش زمان و هزینه خواهند
بود.

به نظر من تضادی وجودی نداره. بستگی به این
داره که ما توی پروژه ها نسبت به محصول و
نتیجه چچوری نگاه میکنیم. در اینجا بستگی داره
به اینکه برای چه نتیجه ای میخوایم درخت رو
قطع کنیم. مثلا توی یه آتیش سوزی که داره یه

جنگل میسوزه ما فرصت تیز کردن تیر رو نداریم.
اینجور موقع ها باید چند تا تیر داشته باشیم. در
واقع در جایی که نتیجه نیاز به چابکی داره نوع
استفاده از ابزار ها و تکنیک هاست که فرمت
چابکی رو برای پروژه تعریف میکنه. و همیننوع و
طریقه استفاده میشه برنامه ریزی.

قرار بود در مدیریت چابک ما فاز به فاز یا مرحله به
مرحله یا بخش به بخش جلو برویم و دستاوردها را
از کارفرما تاییده بگیریم فلذا نظر آبراهام در تضاد با
این موضوع نیست به عبارتی ما پروژه را فرضا به
چند بخش تقسیم کردیم و حالا برای هر بخش
ابتدا زمانی را برای برنامه ریزی آن بخش قرار می
دهیم. و برای ورود به بخش بعدی در ابتدا برنامه
ریزی می کنیم

به نظر من ۲ دقیقه اول برای ۱۰ دقیقه اول برنامه ریزی میکنیم و اجرا شروع بشه بعدش به همین ترتیب ادامه میدیم این کار هم زمان کمتری برای برنامه ریزی میخواد هم بیشتر به پیشرفت واقعی نزدیک تر میشیم و چالش هارو بهتر تو برنامه ریزی تاثیر میدیم یعنی به طور غیرمستقیم پرت ها و گرت هارو تو برنامه ریزی احساس میکنیم

این رویکرد حتی تو برنامه ریزی مطالعه خودمم تاثیر خیلی خوبی داشته

تو بیانیه داریم که نرم افزاری که کار کنه بالاتر از مستندات جامع هست. از طرفی به نظر من اگر لینکلن می گفت چهار ساعت صرف نحوه ی دست گرفتن تبر، یا مثلاً اینکه با چه زاویه ای بزنم به درخت یا چیزای مشابه... می کنم، با تفکر چابک مغایر بود. از نظر من اینجا، تیز کردن تبر یعنی اینکه نرم افزار رو رسوند به جایی که کار کنه... حداقل مقداری نتیجه بخش باشه... از اونجایی که این مسأله یکی از بندهای بیانه ست، به نظرم حتی اگه شصت درصد زمانمون رو هم صرف این بکنیم که نرم افزار به مرحله ی کار کردن برسه از اصول عدول نکردیم!

عملاً وقتی تبر کند باشه (نرم افزار داغون باشه یا کار نکنه) و اصرار داشته باشیم درخت رو قطع

کنیم(مشکل سازمانی رو مرتفع کنیم) فقط وقت
تلف کردیم و منابع هدر دادیم و توهم چابک کار
کردن داشتیم چرا که به نتیجه ی مورد نظرمون از
قطع کردن درخت(منفعت حاصل از حل مشکل
سازمان) نمی رسیم.

به نظر من تو بحث مدیریت پروژه چابک باید نوع و
شرایط پروژه رو حتما در نظر گرفت. نباید انتظار
داشت همه پروژه ها رو به سبک چابک مدیریت
بکنیم

قطع کردن درخت یک پروژه کلاسیک هستش(-: !

برنامه ریزی باید اصول شروع همه کارها باشد اما می‌تونه بصورت جزئی از تمام مراحل باشد.

یعنی هر مرحله چرخه PDCA اجرا بشه.

مورد دیگر اینکه کمیت اختصاص وقت زیاد به مرحله برنامه ریزی مهم نیست. مهم وجود حتمی این مرحله و کیفیت برنامه ریزی است.

اینا دو تا چیز کاملا متفاوت هستند و هر کدوم

توی شرایط خاص خودشون کاملا درست و

منطقی هستند. قبل از اینکه این جمله از از

لینکلن رو هم بشنویم، ما هر دو رویکرد (چابک و

برنامه ریزی کامل در ابتدا) رو میشناختیم و می

دونستیم که هر کدوم سر جای خودشون کاملا

درست و معنی دار هستند. چنانچه امکان برنامه

ریزی برای کاری که پیش رو داریم وجود داشته
باشه خوب بهترین راه اینه که به قول لینکلن
پیشتر وقت صرف این کار بشه و قدم های بعدی
مطمئن برداشته بشه و چنانچه ما چشم اندازی
از اتفاقات آینده یا پروسه انجام کار نداشته باشیم
خوب بدیهیه که نشستن و فک کردن سودی
نداره و به قول امام علی :هرگاه از انجام کاری
بیم داری اقدام کن که سختی بیم و هراس از آن
دشوار تر از اقدام و انجام آن استتو این شرایط که
ابنده مبهمه باید با مدل چابک بریم جلو و ریز ریز
بر مبنای آنچه رخ خواهد داد برنامه ریزی کنیم.
اگر منظور برنامه ریزی اولیه برای تولید محصول
نهایی است که خب تو چابک طبیعتاً وجود نداره،
ولی وقتی که محصول نهایی رو تو قطعاتی

میشکونیم طبعاً باید برای هر قطعه-اسپرینت یک برنامه ریزی اولیه وجود داشته باشه.

اگر برداشتم اشتباه باشه فکر کنم لازمه مجدداً دوره رو بگذرونم):

این دو با هم در تضاد نیستند در پروژه های چابک سعی می کنیم آن مواردی که برنامه ریزی شده اند را اجرا کنیم و به موازات آن همچنان برنامه ریزی را ادامه دهیم. به عبارت دیگر بخش زیادی از اجرا و برنامه ریزی موازی هستند. بنابر این مدت برنامه ریزی همان سهم را دارد و از اهمیت و زمان آن کاسته نمی شود.

تو پروژه های چابک تبر ما همان دلیورهای اولیه است وقتی که ما میکیم تبر رو تیز می کنیم تو پروژه های چابک اینه که قبل از اینکه بخوایم برای انجام کل پروژه برنامه ریزی کنیم اول میایم در مورد دلیور اولیه پروژه برنامه ریزی میکنیم و انجامش میدیم بعدش نسبت به نتایجی که گرفتیم میایم واسه کل پروژه برنامه ریزی می کنیم که تو پروژه های چابک کل این کاراتقریبا جزو برنامه ریزی پروژه حساب میشه.

اگه قطع کردن درخت رو یه پروژه در نظر بگیریم،
چه زمانی لازمه برای اجرای این پروژه رویگرد

چابک داشته باشیم؟ آگه كاملا بدونيم كه قطع
كردن درخت يعنى چى؟ ميزان سختى چوب اين
درخت چقدره؟ چه ابزاري براي قطع درخت
مناسبه؟ و ساير سوال هاي مشابه، اون موقع يه
پروژه متعين داريم و نيازى به رويكرد چابك نيست.
۴ ساعت تبر رو تيز ميكنيم و ۲ ساعت باقيمونده
رو به قطع كردن درخت مشغول ميشيم.
ولى وقتى پاسخ اين سوال ها رو اول در دست
نداشته باشيم، مجبور ميشيم از رويكرد چابك
استفاده كنيم. مثلا تصميم ميگيريم توي نيم
ساعت اول دور تا دور پوست درخت با تبرى كه دم
دستمون هست انجام بديم .
حالا مقدارى از كار عملا انجام شده و علاوه بر
اون به چوب تنه درخت هم دسترسى داريم و

میتونیم شناختمون رو ازش برای اجرای مراحل
بعدی بالا ببریم. همینطور ممکنه متوجه شده
باشیم که تبر به اندازه کافی تیز نیست، پس نیاز
به تیز کردنش هم داریم.

سلام. قطع درخت یه پروژه است با محصول
معین. نتیجه مشخصی هم داره. ارتباط بین
محصول و نتیجه اینجا خیلی قویه. محصول میتونه
الوار باشه، نتیجه هم میتونه گرم کردن خونه
باشه. بنابراین برنامه ریزی قبل از اجرا تو یه
همچنین پروژه ای خیلی لازمه. محصول معین و
ارتباط بین نتیجه و محصول مشخصه. اصولا به
نظرم این پروژه اصلا چابک نیست و نمی تونیم

چابک اجراش کنیم. رودیکرد چابک وقتی اهمیت پیدا میکنه که محصول کاملا معین نیست و برنامه ریزی رو به تدریج باید انجام بدیم. جواب سوالات هم کاملا قطعی نیست. بستگی داره با چه پروژه ای سر و کار داریم. محصول متعین باشه یا نه تو انتخاب جوابها مهمه. ولی اگه پروژه، قطع درخت باشه، این گفته آبراهام لینکلن کاملا درسته و وقت زیادی رو باید صرف برنامه ریزی کرد .

احتراما من با این حرف موافق هستم اما نه به این گونه بلکه ایشان منظورشان این است که من ۴ ساعت از زمانم را صرف آماده سازی و روش اجرا وچگونگی اجرا صرف می کنم بعد شروع به

قطع درخت می‌کنم این یعنی بررسی تمام
جوانب از قطع درخت تا کجا افتادن در کل این را
هم بگویم این جمله کلی جای بحث دارد که
در این چند جمله نمی‌توان بیان کرد

در حالت چابک با توجه به هر محصول برنامه ریزی
انجام همیشه

من کاملاً با بحث برنامه ریزی چابک و پویا موافق
هستم چون بعضی موارد تو اجرا مشکلاتی پیش
میاد که تو برنامه اولیه دیده نمی‌شود. و باید
برنامه چابک باشد که بتونه به این موارد پاسخگو
باشد. به نظر من از برنامه اولیه استفاده میکنیم

وقتی به مشکل برخورد کردیم موارد را اصلاح
میکنیم. و نادیده ها پروژه را درک میکنیم.
در واقع همیشه گفت تضادی وجود ندارد. در برنامه
ریزیِ پروژه های heavy نیز از مفهومی به نام
progressive elaboration استفاده میکنیم بدین
معنی که ما در ابتدا برای work package هایی
برنامه ریزی مفصل میکنیم که در مورد آنها
اطلاعات کامل داریم. برای آنهایی که اطلاعات
کافی در دسترس نیست و یا قرار نیست به این
زودی ها انجام شوند) کارهای دور پروژه یا far
(term صبر میکنیم و وقتی غلتک پروژه به جلو
رفت و از میزان uncertainty کاسته شد برنامه
ریزیِ مفصل را انجام میدهیم .

در پروژه های agile نیز ما برنامه ریزی داریم ولی این برنامه ریزی برای کل پروژه انجام نمیشود و برای اولین iteration انجام می گیرد. پس از اتمام گام اول و با توجه به خواسته های کارفرما و فیدبکی که از او گرفته ایم، scope کاری که قرار است در iteration بعدی انجام دهیم مشخص میشود و ما میتوانیم برای گام دوم برنامه ریزی کنیم.

شاید نوع درخت ها جوری باشد که تبر تیز بدرد قطع کردنشان نخورد مثلا باید تبر را کناری گذاشت و با پیچش و یا کشش کار را جلو برد در این حالت تبر کردن تبر موجب اتلاف وقت می شود. لذا باید یا دیفالت اولیه به جنگ مسءله

رفت و شرایط و عمق کار را بررسی نمود و بنا به نیاز پروژه شرایط برخورد و حل آن را بررسی نمود. توی همه پروژه ها برنامه ریزی اولیه می خواهیم که بنابه پروژه (که از قبل کامل تعریف شده باشد یا یک پروژه محثول مصور باشد و آینده اون مشخص نباشد) یک زمانی نسبی باید به این کار اختصاص داده بشه.

بنظر من این دوتا مسئله رو همیشه باهم مقایسه کرد دلایلم اینه که توی مسئله درخت، صورت مسئله مشخصه و یک تسک/سیستم بیشترینست اونمقطع کردن درختهست!

اما توی پروژه های نرم افزاری (علی الخصوص محصول محور) اولاً تعداد تسک ها و زیرسیستم

ها زیاد هستند درثانی ویژگی یا تسک های
بعدی در آینده مشخص همیشه؛ پس خیلی همیشه
برنامه ریزی عمیق کرد (فک کنم این بیشتر به
چابکی مربوط میشه :)

تفاوت دوم هم استفاده از ابزار هست. توی
مسئله درختابزار اهمیت زیادی داره اما توی پروژه
های مبتنی برچابک ابزار اهمیتش پاینه (افراد و
تعاملات بالاتر از فرآیندها و ابزارها) ضمن اینکه
در صورت وجود بهترین ابزار بازهم هم نیازمندی
های آینده غیرقابل پیش بینی هستند.

خب اگر همون تبر رو به دست یه رییس جمهور
چابکتر و ساختار شکن تر مثل اوباما یا جان اف

کندی فکید داده بودن به جای اینکه ۴ ساعت
تبرش رو تیز کنه و ۲ ساعت زور بزنه درخت و قطع
کنه، شش ساعتش رو به ۱۲ تا نیم ساعت
تقسیم می کرد و در ابتدای هر نیم ساعت ۵
دقیقه تبرش رو تیز می کرد .

شاید تو دو تا نیم ساعت اول به این نتیجه
میرسید که این درخت با تبر قطع نمیشه. یا
تبرش برای قطع کردن درخت خیلی کنده! یا اصلا
صلاح نیست که درخت رو قطع کنه. اون موقع تو
نیم ساعت های بعدی هوشمندانه تر تلاش می
کرد. آخر هر نیم ساعت می تونست تصمیم بگیره
تبرش رو باید کجا بزنه و تبرش الان باید چقدر تیزتر
باشه .

البته که توی پروژه های چابک برنامه ریزی داریم.
اما نه به اندازه پروژه های سنتی و مرسوم عهد
آبراهام لینکلن))):

اما اصل برنامه ریزی توی پروژه های چابک و
سنتی یکیه. به مرور زمان بهتر و دقیقتر میشه.
چون جزئیات بیشتری مشخص میشه. چابکی یه
حسنی که داره اینه که شما با تغییر مشکلی
نداری. مثلا حساب کن وسط کار به شما اره بدن
بجای تبر. کل برنامه ریزی هات بهم نمی خوره.
ولی اگر به آبراهام عزیز به جای تبر اره بدن وسط
کار، اون چهار ساعت تیز کردن تبر سوخت میشه.
و عملا آبراهام می مونه و درخت قطع نشده و
زخمی))):

در کل با توجه به پیشرفت سریع تکنولوژی توی
عصر حاضر، نداشتن چابکی در مدیریت پروژه ها
به خاطر تغییرات زیاد غیر قابل پیشبینی باعث
افزایش احتمال شکست پروژه ها میشه .

البته هر درختی رو همیشه چابک قطع کرد. ولی
حتی میشه توی تیز کردن تبر چابک عمل کرد.
یعنی حتی میشه توی اجزای یک پروژه بزرگ مثل
تهیه ساختار شکست، تخمین ها، مدیریت
دانش، کنترل و پایش از متد های سبک و جذاب
چابک استفاده کرد .

هر کسی می تونه چابک باشه، حتی توی دل پروژه های بزرگ و تنبل نفتی و عمرانی. مهم همون تفکره نه متدها و روش ها و ابزار ها.

همانطور که گفته شده پروژه های متعین گستره را مشخص می کنن و سپس کار را شروع می کنند. اما با توجه به تغییرات محدوده و پروژه های نامتعین رویکرد چابک، رویکرد کاملاً کار آمد هست. تغییرات یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار در پروژه ها هست و باعث تغییر در اهداف پروژه و محصول نهایی پروژه م شود. یکی از مهمترین رویکرد های این متدولوژی کم بودن هزینه تغییرات مخصوصاً در پروژه های نرم افزاریه. البته باید این نکته را یاد آوری کنم که برای پروژه هایی که

رابطه منطقی بین محصول و نتیجه هست و زمان پروژه کمتر از یکسال می باشد، می توان از رویکردهای دیگر به غیر از Agile نیز استفاده کرد.

با سلام، مطالب زیر به نظرم میرسه:

رویکرد چابک هم مثل بقیه رویکردهای مدیریت پروژه نکات خودش رو داره و در شرایطی میتونه مناسب و تحت شرایطی میتونه نامناسب باشه.

برنامه ریزی پروژه باید به اندازه کافی باشه.

برنامه ریزی هم باید کیفیت به اندازه داشته باشه

در حالت چابک در هر لحظه حواسمون به برنامه

ریزی و بهبود آن است و برنامه ریزی کار منفکی

نیست. اجرا تاثیر زیادی روی برنامه ریزی داره و رویکرد چابک سعی میکنه این دو را بهم نزدیک کنه.

به نظرم اگر به جای مثال قطع درخت، مثال هایی مانند این گفته بشه بهتره: اگه به من بگن یک نهال بکارم زمان مناسبی را صرف محل و موقعیت کاشت آن خواهم کرد

به نظرم من برای بریدن درخت استفاده از نظریه چابک کاربردی تره وقتی شما تصمیم می گیرین خیلی کوتاه که با کدوم تبر سراغ درخت برین وقتی درخت رو لمس می کنید جنس اون و میزان سفتی و جنس درخت و مقطع مناسب برای برش

رو به صورت عینی مشاهده می‌کنین می‌تونین دوباره تصمیم بگیرین که الان به چه مقدار از تیزی احتیاج دارین ایا وسیله مناسب دارین و دوباره بر می‌گردین با هر نیم ساعت که تبر کند شد دوباره می‌تونین تیزش کنین و نحوه برش و استراتژی‌تون رو تعیین کنین.

ولی در گزینه اول شما ۲ ساعت دارین تیرتون رو تیز می‌کنین بدون اینکه از شرایط واقعی درخت اطلاعی داشته باشین، مگه اینکه قبلا درخت بغلی رو با تبر بریده باشین و بدون که اصولا برای بریدن این درخت نیاز به ۲ ساعت تیز کردن تیرتون دارین.

همانطور که در تعاریف گفته شد ما با دونوع پروژه سر و کار داریم، ۱- پروژه متعین (predictive) با محصول مشخص ۲- پروژه با محصول تدریجی incremental.

رویکرد چابک در پروژه های نوع دوم کاربرد داره ولی قطع کردن درخت پروژه ای از نوع متعین است.

نکته بعدی اینکه به نظر من درست نیست بگوئیم در پروژه های چابک برنامه ریزی اولیه نداریم! بلکه برنامه ریزی در سطحی پایینتر و افق کوتاه مدت انجام میشود.

در آخر اینکه من تیز کردن تبر قبل از قطع درخت رو بیشتر تامین منابع لازم میدونم تا برنامه ریزی.

-سوال دوم بستگی به نوع پروژه داره که روش
چابک مناسب باشه یا نه

-در چابکی زمان زیادی روی برنامه ریزی میذاریم
اما این کار به تدریج و طی زمان انجام میشه مثه
این می مونه که هر چند وقت یه بار تبرت رو
قشنگ تیز کنی اما آلیاژ تبرت جوریه که نمی شه
همون اول بار اونق تیزش کنی که تا آخر کار تیز
باشه

چون محدوده پروژه تغییر می کنه مجبوریم دوره
به دوره برنامه ریزی کنیم

مقدار تیزکردن تبر با قطر درخت متناسبه.
این یعنی موقعی ما چهارششم و قتمونو برای
تیزکردن تبر می داریم که تونسته باشیم کارو
اندازه بگیریم (در اینجا = ۶ ساعت بودن کار رو
پیش بینی کنیم). [همان تعبیر شما = محصولات
متعین]

اصولاً رویکرد چابک مخصوص پروژه هاییه که به
دست آوردن یه دید روشن از کل نیازها یا نوع
فعالیت های اون پروژه ممکن نباشه.
این موضوع از قبل هم در موردش فکر شده و
تکنیک rolling wave به همین منظور بوده است.
حداقل باید در مورد کل موضوع برنامه ریزی انجام

شود و با شفاف شدن موضوعات برنامه ریزی
های بعدی انجام شود

به نظر من باید یک توازنی بین این دو برقرار
باشه، در مورد حرف لینکلن ممکنه تبر دوباره کند
بشه و زمان برای تیز کردن دوباره کم باشه، و یا
در مورد رویکرد چابک ممکن برنامه ریزی کم باعث
اتلاف وقت در اجرا بشه. درسته این دو متضاد
هستند ولی وجود هرکدوم لازمه و بسته به نوع
پروژه میشه درصد متفاوتی از هر رویکرد رو اعمال
کرد.

بنظر میاد رعایت نسبت میان اقدامات برنامه ریزی
و اجرا برای رسیدن به نتیجه مهمه و این منافات

زیادی با رویکرد چابک نداره چرا که برای رسیدن به نتیجه در بازه های زمانی کوتاه محصولات میانی بررسی و مجددا برنامه ریزی خواهد شد و این عملیات بارها تا زمان رسیدن به نتیجه مطلوب ادامه خواهد داشت. در نتیجه اقدامات برنامه ریزی به همان نسبت ولی بصورت گسسته و براساس نتایج بدست آمده بارها انجام خواهد شد.

بطور مثال در این مورد اگر نتیجه که بردن یه درخته ولی اطلاعات کافی از سایر جنبه های کار وجود نداره باید چابک عمل کنیم.

1- برنامه ریزی) مقدار مشخصی از درخت با تبری با مشخصات A ، با زاویه A و... بریده خواهد شد)

2- اجرا (تلاش می شود کار مطابق شرایط و برنامه تعریف شده انجام می شود)

3- بررسی (چقدر توانستیم با برنامه و شرایط
تعریف شده به نتیجه نزدیک شویم)

4- برنامه ریزی مجدد براساس نتایج بدست آمده
(مقدار مشخصی از درخت با تبری با مشخصات
B و با زاویه B بریده شود)

تکرار از بند ۲

شاید در نهایت ۴ ساعت از پروسه قطع درخت به
تیز کردن تبر بینجامه ولی مطمئنا اون ۴ ساعت
اولش نیست...

فرض می‌کنم که فقط تبر داریم و نمیتوانیم بعد از
یه مرحله ای هلسش بدیم! اونقده تبریش میکنیم تا
خودش بیفته...

2 دقیقه (روی حرف شما حرف نمیزنم) تبر رو تیز
میکنیم، یکی دو ضربه می‌زنیم و بعد، قدرتمون
در شروع، میزان تیزی تبر و عمق شکاف رو
بررسی میکنیم. بطور کلی باید در هر مرحله
ایخروجی شکاف در درخته، این سه مؤلفه چک
بشه...

با گذشت مرحله‌ها (زمان) قدرتمون کم میشه،
پس باید وقت بیشتری رو تیز کردن تبر بذاریم تا از
میزان پیشرویمون کاسته نشه...

نهایتاً با n مرحله ایجاد شکاف، درخت میفته، که
در دفعات اول تبر کمتر تیز شده ولی ضربات قویتر

و در مراحل پایانی ضربات ضعیف تر ولی زمان تیز کردن تبر بیشتر بوده...

کلا شاید با ۳ ساعت تیز کردن تبر و ۳ ساعت ضربه زدن موفق شدیم...

فکر می کنم دررویکرد چابک دو دقیقه تبرو تیز می کنیم بعد امتحان می کنیم تیزی تبر رو با شروع قطع درخت بعد از شروع کار اگر دیدیم مشکل در تیزی تبر وجود داره مجددا اون رو مقداری تیز می کنیم وبه کارمون ادامه می دیم وبا توجه به بازخوردهای بعدی روش کار یا نقص ابزارمون رو حسب مورد اصلاح می کنیم چون هدف نهایی قطع درخته نه تیز کردن تبر.

پروژه های چابک خودشان نوعی برنامه ریزی
برای چگونگی انجام پروژه می باشد.
پس پروژه های چابک منافاتی با برنامه ریزی قبل
از انجام پروژه ندارد.

من با رویکرد لینکن مخالف نیستم. اما ساعت از
۶ ساعت برای برنامه ریزی، تضمین کننده اون ۲
ساعت لازم برای قطع درخت نیست. شاید اصلاً
باید با ماشین درخت رو ظرف یه ساعت انداخت!
یا از ۴-۵ نفر دیگه هم کمک گرفت. این امر هم
محقق همیشه مگر اینکه تو اجرا ببینیم چطور باید
پیش رفت. بنابراین برای یه بخش کوچک کار که
الزاماً هم طولانی مدت نیست، برنامه ریزی انجام

میشه و در حین کار و با پیشرفتش برنامه رو کامل کرد. مسلماً ما نگاه به آینده رو هم داریم و چشم بسته پیش نمی ریم. اما فقط تفصیلیش نمی کنیم.

پروژه هایی که نمی توان بصورت کامل محصول رو برای رسیدن به هدف خلق کنیم، نیاز است از روش چابک استفاده کنیم، ولی پروژه قطع کردن درخت محصول از ابتدا کامل مشخص است و برنامه ریزی را می توان کامل انجام داد در حالی که در بعضی از پروژه ها که نمی توان کامل محصول را خلق کرد از روش چابک استفاده می کنیم پس در پروژه قطع درخت اصلاً لازم نیست از روش چابک استفاده کرد.

اهمیت برنامه ریزی تو پروژه ها بر کسی پوشیده نیست ولی در خصوص پروژه چابک فرق میکنه اولاً که با هر پروژه ای همیشه به روش چابک برخورد کرد ولی به نظر من بریدن درخت هم از اون نوع پروژه هاست. دوماً اگر بخواهیم با روش چابک این پروژه را اجرا کنیم بایستی چند دقیقه تبر را تیز کنیم کاررو شروع کنیم و بعد بازخورد کارمون را ببینیم مثلاً اینکه میشه با همین تبر و تیزی کار رو ادامه داد یا اصلاً تبر به درد ما نمیخوره و باید از یک وسیله دیگری استفاده کنیم و حتی در بعضی موارد هم ممکنه کل بریدن درخت زیر سوال بره برای همین به نظر من کلاً نباید کار بریدن درخت با روش چابکی انجام بشه.

معمولا پروژه هابه فاز های مختلفی بر اساس نوع کار ها تقسیم می شوند مانند عملیات سیویل، مکانیکال و... می توان پس از صرف زمان برای برنامه ریزی کلی برنامه ریزی جزئی که معمولا وقت زیادی را میگیرد را در حین انجام فاز های پروژه انجام داد مثلا ابتدا تنها بر اساس برنامه ریزی کلی تنها برنامه ریزی بخش سیویل را انجام داده و کار را شروع می کنیم سپس در حین اجرای کار سیویل و مشخص شدن معضلات و با دیدی بهتر برنامه ریزی مکانیکال را انجام داده و همین طور تا آخر و تحویل قطعی و برچیدن کارگاه.

بنظر من تیز کردن تبر یعنی اینکه اصلا بینیم چه کار باید بکنیم. مصداق بارزش همون مثال

آسانسور خودتون هست. بعضیها همون اول میرن سراغ اینکه سرعت آسانسور را زیاد کنن ولی بعضی ها اول وقت میزارن و تبرشونو تیز میکنن یعنی اول فکر میکنن و به نتیجه گذاشتن آینه میرسن نه اینکه یک ضرب بزن سراغ کار.

گفتن درخت رو ببر، نگفتن با تبر ببر که. قبل از اینکه تبرش رو تیز کنه بگین کمی انبار کارگاه رو بگرده، شاید اره برقی داشتن !

به نظرم در پروژه های چابک زمان خوبی رو برای برنامه ریزی کار صرف میکنیم: گرومینگ و پلنینگ هر دو جز برنامه ریزی کار هستن. در ضمن صاحب پروژه هم در حال برنامه ریزی هست .

پس مشکل کجاس؟

1. اگر با دو دقیقه تیز کردن، تبر آماده بریدن درخت باشه چرا ' ۲:۵۸ وقت اجرای کار را، فدای برنامه ریزی کنیم.

2. اگر تبر را ۲ دقیقه تیز کنیم و یک ساعت کار مفید بشه باهانش انجام داد، هر یک ساعت دو دقیقه تبر رو تیز میکنیم.

به نظر من حتی در این مورد هم قطع کردن درخت به شیوه چابک باعث میشه مقرون به صرفه تر، streamline یا optimize کار رو انجام بدیم. شاید قطع کردن یک درخت بسته به گونه یا سن و سالش به میزان تیزی تبری متفاوت از بقیه نیاز داشته باشه که در مراحل اولیه کار تخمین دقیقتری از تیزی مورد نیاز قابل ارائه است. حتی

در مراحل اولیه کار با چک کردن Business Justification اگر تصمیمان تغییر کرد و تصمیم به قطع نکردن درخت گرفتیم اقدامات انجام شده قابل جبران است.

البته در این مورد چون نتیجه کاملاً مشخص است اجرای آن به شیوه Predictive یا Traditional هم منطقی است اما اجرای آن به شیوه چابک مقرون به صرفه تر به نظر می رسد. این امکان وجود دارد که بتوان کل کار را در ۷ ساعتی که لینکلن برای تیز کردن تبرش صرف میکند به پایان برد:) !

در پروژه های چابک بایستی در ابتدای امر کار برنامه ریزی رو شروع کنیم تا حدی و بعد با توجه به ان برنامه ریزی های کلان کار رو شروع کنیم و

همزمان با پیش رفتن کار کار برنامه‌ریزی هر
مرحله را قبلش انجام بدیم

بستگی به جنس و سایز درخت داره.
دقیقا مثل پروژه ها مون

بنظر من این دو تا هیچ کدوم همدیگه رو نقض
نمیکنن، به این دلیل که تو رویکرد چابک هم
برنامه ریزی وجود داره (این بدان معنا نیست که
اصلا برنامه ریزی وجود نداره، وجود داره ولی نه
کامل) نه به اون شکل پروژه های معمول از ابتدا

تا انتها (منظورم به تعبیر خودتون پروژه های کلاسیکه)، به این دلیل که اصلا نمیشه این کار رو انجام داد. چرا که اگه قرار بود از صفر تا صد کاراز همون ابتدا مشخص باشه که میرفتیم از همون روش قبلی استفاده میکردیم، نیازی به چابک نداشتیم .

پس خلاصه مطلبم رو بخوام بگم این میشه که طرح این سوال اصلا اشتباهه. به هر حال منتظر جواب هیجان انگیزتون هستم.

تیز کردن تبر ربطی به برنامه ریزی نداره , برنامه ریزی یعنی : تبر رو با چه نیرویی با چه زاویه ای

با چه سرعتی با چه تیزی با چه کسی با چه
..... فرود بیاریم

حالا صرف نظر از برداشت درست یا غلط از جمله
لینکن اگه زمان کم برنامه ریزی در چابک مد نظر
باشه اونو باید در محدود بودن گستره پروژه در هر
مرحله جستجو کرد

یعنی شبیه به برنامه ریزی غلطان که مجموع
زمان برنامه ریزی مراحل مختلف قاعدتا نباید
اختلاف فاحشی نسبت به زمان برنامه ریزی
انجام پروژه به شیوه غیر چابک داشته باشه

با تشکر از طرح موضوع، نظر لینکن با چابکی
اصلا در تضاد نیست. ما اگر زمان را فدای کیفیت

کنیم ا، و برنامه ریزی در اجرای پروژه ها درست انجام نپذیرد، بدون شک چابکی در دراز مدت اثر تخریبی خودش را نشان خواهد داد و خسارت آفرین خواهد بود. بعنوان مثال در اجرای پروژه تونل نواب تهران، تاکید بر چابکی و سرعت در اجرای کار بود، و طرح و اجراء در دست یک سازمان بود، حالا گند کار داره در میاد، و نشست و ترک و پیدایش آبهای زیر زمینی سر باز کرده. و چابکی اثر خودش رو بعلت عدم برنامه ریزی صحیح کاملا از دست داده، چابکی زمانی موثر است که برنامه ریزی درست در پشت آن باشد والا معنا پیدا نمیکند.

خب برنامه ریزی نه که اهمیت نداشته باشه اما طبیعتا با پیشرفت برنامه شرایط و محیط هم تغییر

می‌کنه و ما باید از اطلاعاتی که در هر لحظه کسب می‌کنیم برای بهتر شدن کارمون استفاده کنیم و به برنامه‌های قبلی اکتفا نکنیم در واقع توی پروژه به خاطر طبیعت پویای محیط، باید انعطاف پذیر باشیم و به طور کلی دانشمون رو در مورد پروژه و محیط بیشتر کنیم. برنامه ریزی با این همه اطلاعات آن هم در نزدیکترین زمان به اجرا از عدم قطعیت‌ها و ریسک‌ها هم کم می‌کنه. حالا ما برنامه ریزی دقیق نمی‌کنیم چون مولفه‌های متغیر توی پروژه داریم. از طرفی به برنامه ریزی در ابتدای کار حتما خواهیم داشت به طوری چشم انداز و به نوعی مسیر رو برای خودمون روشن کنیم و در تاریکی حرکت نکنیم. پس هر دوش لازمه : هم برنامه ریزی اولیه اما نه

با اون دقت بلکه به صورت کلی، هم افزایش
دانش و اطلاعاتمون در مورد پروژه در طی پروژه
برای برنامه ریزی دقیق

در پروژه های چابک نمیخواهیم به یکباره درختی
رو قطع کنیم در واقع در این پروژه ها قصد داریم از
بین یک جنگل بامبو عبور کنیم. این درختان قطر
زیادی ندارند لذا نیازی نیست برای تیز کردن تبر
وقت زیادی صرف کرد. اما با توجه به تعدد این
درختان در مسیر می بایست فرآیند تیز کردن
بارها و بارها تکرار بشه؛ احتمالاً نیاز بشه ما در
مجموع همون ۷ ساعت رو صرف تیز کردن تبرمون
بکنیم ولی در دفعات بیشتر و پس از قطع هر
درخت کوچیکتر.

سوما به نظرم در پروژه های چابک نکته کلیدی هماهنگی بین نفرات پروژه و صاحب کار و ذی نفعان پروژه هستش یا شاید حتی فراتر از هماهنگی به همدلی و آشنایی با این روش کار احتیاج باشه، لذا در این متد منظور از تیز کردن تبر احتمالا انجام آموزش روش چابکی و تفاوتش با روش های معمول ، و برقراری هماهنگی و همدلی بین تمامی ذینفعان پروژه می تونه باشه.

برای پروژه های بزرگ حرف آقای لینکلن دقیقا درسته اما در مورد پروژه های کوچک و یا پروژه هایی که آشنایی با چگونگی اجرا و نتیجه به

عواملی مختلفی بستگی دارد صحیح نیست.
مثلا یک پروژه رو تصور کنید که یکی از فعالیتهای
اولش به تامین سخت افزار بستگی دارد و شما
مفصل برنامه ریزی در خصوص انجام کار کردین.
حالا این سخت افزار به تحریم و مسایل شخصی
تامین کننده و هزار مشکل برخورد میکنه و اصلا
تمام برنامه شما رو به هم میریزه و حتی مجبور
به بازنگری اساسی در پروژه میشین. شما دو
ماه صرف کردین برنامه ریزی کردین حالا همه
چی بهم میخوره و جالبتر اینکه مدیر شما و حتی
کارفرما شما رو به عنوان برنامه ریز مقصر میدونن
که چرا برنامه ریزیت صحیح نبوده !!!
اما اگر برنامه ریزی جاپک رو پیش بگیرین همیشه
و در همه وقت برنامه دوم دارید , ریسک ها رو در

هر مرحله آپدیت میکنید و موانع رو براحتی حل میکنید.

من فکر می کنم، با وجود اینکه در پروژه های چابک محصول به صورت تدریجی تولید میشه، اما چون تو هر مرحله تمام فرایندهای تولید به طور کامل تکرار می شن، پس میتونیم بگیم تو هر مرحله از تولید تدریجی محصول هم باید دو سوم زمانمونو برای کارهای زیرساختی و به خصوص برنامه ریزی بذاریم تا بدونیم دقیقا چی می خوایم و باید چکار بکنیم و بعد از اون می تونیم بریم سراغ اجرا. با این نگاه دیگه بین حرف لینکلن و رویکرد چابک هیچ تضادی وجود نخواهد داشت.

به عقیده من استراتژی لینکلن برای فعالیتی که رابطه نتیجه و محصول شفافه، مانند قطع درخت، سودمند هست. اما همونطور که در طول دوره اشاره شد سیستم های چابک روش اجرایی در فضای نامتعیین ارائه میدن که با مثال لینکلن متفاوته.

به عنوان مثالی در فضای چابک اگه بخواهیم یک درب بسازیم که نمیدونیم از فلز باشه نتیجه بهتری می ده، از شیشه باشه یا از چوب، در این صورت اگه چهارساعت از شش ساعت وقتمون رو صرف تیز کردن تبر کنیم، فقط به شانسمون تکیه کردیم.

با توجه به مقتضیات تغییرات شدید محیطی به نظر می رسد این تناسب برای این گونه موارد کمتر

مناسب باشد. ولی برای ستاریوهایی که تغییرات کمتری را پیش بینی می کند این روش دارای اهمیت می شود. به نظر من در دوره ای هستیم که نوع حاکمیت شرکتی و IT م مقتضیات محیطی تغییرات سریع و واکنش های سریع تری را از تناسب آبراهام لینکلن بطلبد.

چیزی که من درد کردم بدین شکل هست :
چابک بودن برنامه ریزی رو رد نمیکنه فقط یک نکته مهم وجود داره، ماهیت پروژه ها متفاوت هست گاهی یک پروژه کاملا مشخص هست و معلوم هست ما میخوایم به چه نتیجه ای برسیم. در همچین پروژه هایی از ابتدا باید کار رو

با تمام جریبات برنامه ریزی کنیم. جمله فوق هم نمونه ای از این پروژه ها می باشد. هدف ما قطع کردن درخت هست پس معلومه چی میخوایم و قطعاً نتیجه دیگه ای مد نظر نیست پس با توجه به زمان می تونیم برنامه ریزی دقیق کنیم تا به هدف برسیم. ولی گاهی پروژه ها اینگونه نیستند کلیت نتیجه مشخصه ولی ابهاماتی پیرامون آن وجود داره مثلاً اکثر پروژه های نرم افزاری اینگونه هستند اصولاً کاربران میدونن که نرم افزاری میخوان که مثلاً کار ثبت اطلاعات پرسنلشون رو انجام بده ولی بصورت دقیق نمیدونن پرونده به چه شکل باشه چه اطلاعاتی میخوان چه موجودیت هایی تو کار براشون لازم میشه. در چنین مواردی هست که بحث چابکی

به کار میاد برای جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه
و همچنین راه اشتباه رفتن. میایم کار رو
میشکنیم به ماژول های مشخص ولی تواین
ماژول ها رو دیگه از اول کامل ریز نم یکنیم قدم به
قدم که پیش میریم دانش ما و احاطه ما به
موضوع بیشتر میشه به یک زبان مشترک با
کاربران میرسیم و بهتر درک می کنیم نیاز چی
هست بهتر می تونیم برنامه ریزی کنیم و پیاده
سازی کنیم.

یارو لینکلن کسخل بوده به نظر من.
چون باید یه نیم ساعت تیز میکرد میرفت یه چند
تا تبر میزد ببینه خوبه یا نه و دوباره تکرار میکرد تا

به بهترین حالت تیزی تبر برسه. دقیقا مثل مفهوم چابک پروژه میمونه. باید موقت اجراش کنه و فیدبکش بگیره و بعد بهبودش بده تا اینکه بشینه ۴ ساعت روش کارکنه یه دفعه.

خودتون توی درس دهم توضیح کامل دادین. اول اینکه باید دید که پروژه را میشه چابک اجرا کرد یا نه ؟ به نظر من مثال قطع درخت یک پروژه چابک نیست چون نتیجه خیلی واضح و روشنه و حرف لینکلن در پروژه های متعین کاربرد دارد.

با توجه به ماهیت پروژه ها و تغییرات به وجود آمده در طی اجرا برای دست یابی به هدف (که آن هم ممکن است با توجه به تغییر محدوده تغییر کند) صرف کردن زمان زیاد برای برنامه ریزی بلند مدت منطقی نخواهد بود. پس تضاد به وجود آمده به ماهیت پروژه بستگی دارد.

هرچند من کلا با قطع درختان مشکل دارم و استفاده از روش روتبال و ترجیح می دهم.

برنامه ریزی پروژه کاملا به ماهیت پروژه بستگی دارد، پروژه هایی که محدوده مشخص دارند نباید با روش چابک برنامه ریزی

با توجه به اصل سریع و ساده حرکت کردن و از طرفی سریع و هوشمندانه حرکت کردن من به این صورت این تناقض را توجیه می کنم که :

بستگی به درخت داره شاید برای هر درختی لازم نباشه که ۶۷٪ زمان رو برای تیز کردن تبر اختصاص بدیم. برنامه ریزی باید smart باشه. به هر حال خیلی از موارد با وجود برنامه ریزی های خیلی دقیق هم در مرحله اجرا مشخص می شود.

اول اینکه تمام گزینه های موجود رو برای اجرای عملیات قطع کردن درست جستجو می کنیم و

اگر فرض بر این باشه که تبر تنها گزینه موجود هستش خوب بالاخره تبر هر چقدر هم تیز باشه بعد از چند ضربه کند خواهد شد و نیاز خواهد بود دوباره تیز شود .

بنابراین صرف زمان ۴ ساعت اول از ۶ ساعت کل برای این کار توجیه پذیر نخواهد بود و نیاز خواهد بود در زمانهای مختلف تبر تیز شده و عمل قطع کردن درست انجام شود.

به نظم من تضادی وجود ندارد چون در استراتژی چابک پاسخ گویی سریع مبنای انتخاب فعالیتها می باشد برخی از از کارهای زمان بر و مورد نیاز در اجرای فعالیتها میتواند در برنامه ریزی برون

سپاری گردد و به نحوی در راهبرد چابک فعالیت برنامه ریزی میبایست چابک تهیه شود و این موضوع بستگی شدید به سطح بلوغ ارکان پروژه در همه زیر ساختها خواهد داشت.

سلام، بنظر بنده این مطلب یه جورایی درسته و ما در پروژه چابک همون مدت رو بلکه بیشتر صرف برنامه ریزی میکنیم اما نه بصورت یکجا و اون هم در ابتدا، بدین شکل به جای مثلا ۴ ساعت برنامه ریزی در ابتدا ۱۰ دقیقه صرف این کار میکنیم اما بلافاصله که باز خوردهای اولیه رو دریافت کردیم برنامه ریزی مجدد یا تکمیلی رو انجام میدیم!

قطعا برنامه ریزی دقیق بخش لاینفکی از مراحل مدیریت پروژه است، فارق از چابک یا متعین بودن آن، اما نکته در این جاست که در پروژه های چابک با رویکرد تدریجی تعریف محصول (incremental) مرحله برنامه ریزی نیز متناسب با قدمی (iteration) که برای تعریف محصول صورت گرفته است، انجام می پذیرد که به دلیل همین تناسب، برنامه ریزی در هر قدم کوتاه تر (iteration) از پروژه های متعین خواهد بود و خود فعالیت برنامه ریزی نیز به صورت قدم به قدم و پس از دریافت بازخورد ها و برای شروع مرحله بعد به روزرسانی خواهد گردید.

خب وقتی ما نمی دونیم ترمون چقدر تیزه و درخت چقدر سختی داره اونوقت چند دقیقه اول رو به بررسی ترمون می گذرونیم و بعد شروع می کنیم به بریدن درخت. بعد از چند دقیقه نگاه می کنیم که تا چه حد در بریدن درخت موفق بودیم. آیا می تونیم سریعتر کار رو انجام بدیم یا نه. اگر درخت سخت تر از اونه که فکر می کردیم می تونیم ترمونو تیزتر کنیم یا روش قطع رو تغییر بدیم مثلا به جای اینکه از یه طرف ضربه بزنینم از چند طرف این کار رو بکنیم. بعد نگاه می کنیم ببینیم که چقدر طول می کشه که ترمون با سرعت اولیه نتونه درخت رو قطع کنه. اینطوری می تونیم تو فواصل منظم تبر رو تیز کنیم.

اولا اینکه بقول خودتون هر پروژه ای رو همیشه
بصورت چابک استفاده کرد

دوما ما حتی درخت رو هم میتونیم بصورت چابک
قطع کنیم بدین صورت که هر ۵ دقیقه یا مثلاً هر
چند سانتی متری که قطع میکنیم برگردیم و
تبرمون رو تیز کنیم اینطوری با سرعت و دقت
بیشتری کار بریدن رو انجام میدیم.

من فک میکنم تو این جمله طلایی از لینکلن،
بریده شدن درخت (نتیجه) هست و تیز کردن تبر

(محصول). بنابراین برای رسیدن به نتیجه می
بایست محصول مناسبی رو انتخاب کرد. (مثه
همون مثال آسانسور)

حالا، لینکلن بنا به دلایلی از جمله نبودن اره
برقی تو اون زمان، روش با تبر بریدن رو انتخاب
کرده و فک کرده اگه تیزترش کنه جواب بهتری
میگیره .

حالا آیا میشه تطبیقی تیز کردن تبر رو انجام داد؟
فک میکنم بشه، مثلاً تو ۲ ساعت اول سعی
بکنه لبه های دو طرف تبر رو صیقلی تر کنه
بطوریکه با یه ضربه سطح صافتری از تنه رو برش
بده، بعد از تموم شدن یه تستی هم بکنه، اگه
نشد یه فکر دیگه برای مرحله دوم کارش بکنه، یا
اینکه اگه آخر دو ساعت اول به این نتیجه رسید

ک ضربه ها از یه زاویه دیگه تاثیر بیشتری داره،
برنامه دو ساعت دومشو با این کار اول تطبیق
بده.

اگه هم شد ۲ ساعت دوم لبه بالایی تبرو تیزه تیز
کنه بطوریکه با یه ضربه شکاف عمیق تری ایجاد
کنه (مثلاً) بعد از تموم شدن هم یه تستی بکنه.
تهه ۴ ساعت یه تبر تیزه تیز داره (محصول) ک
باهاش میخواد درختو قطع کنه (نتیجه). ۲
ساعت آخر هم عرق کمتری میریزه تا درخته قطع
بشه.

امیدوارم تو درک مفهوم چابکی و اجرای تطبیقی
دچار اشتباه نشده باشم.

من برنامه ریزی می کنم اما با رویکرد چابک،
برنامه ریزی من مخصوصا در پروژه هایی با
محدوده های نامشخص لازم نیست کامل ترین
WBS را در برگیره، میتونم از متد MOSCOW
استفاده کنم میتونم جوری WBS رو رسم کنم که
پروژه من از محصولات جدا از هم تشکیل شده
باشه و به صورت تدریجی، انتظارات ذینفعان پروژه
رو تامین کنم.

قطعا لازم نیست تیز ترین تبر جهان رو در اختیار
داشته باشیم...با یه تبر یه کم کند تر هم میشه
خیلی از درختارو قطع کرد البته نباید همه درخت
ها رو قطع کرد چون درخت داریم تا درخت!!!

در مثال لینکلن هدف و نتیجه ما کاملاً مشخصه
در حالیکه در پروژه های با رویکرد چابک نتیجه کار
ما از همون اول مشخص نیست. ما باید تبر رو زود
تیز کنیم بریم یراغ درخت و ببینیم برای ادامه کار
به چه چیزی احتیاج داریم. شاید با همون دو
دقیقه تیز کردن هم به نتیجه مورد نظرمون
برسیم.

فکر میکنم اون ۶ ساعت تیز کردن تبر باید خرد
بشه تو ۶ تا ۱ ساعت، یعنی ما یه قسمت کار رو
کاملاً برنامه ریزی می کنیم ضمن اینکه برنامه
کلی برای مقاطع بعدی برنامه ریزی رو در نظر
داریم، بعد از اجرای قسمت اول، برای قسمت
بعدی برنامه ریزی می کنیم (مرحله دوم تیز کردن
تبر) و به همین شکل ادامه میدیم

1- در خصوص سوال دومتون این نکته باید لحاظ
شه که این رویکرد در پروژه های نرم افزاری و IT
قابل استفاده است و بنده در پروژه های نرم
افزاری کامل موافقم

2- در خصوص تضاد بیان شده نیز برداشت من این
نیست که رویکرد چابک برنامه ریزی نداره به
عنوان مثال در چهارچوب اسکرام که یکی از روش
های چابکه برای هر یک از حلقه ها یک روز برنامه
ریزی در نظر گرفته شده تا در خصوص Product
backlog items برنامه ریزی شود و در واقع برنامه
ریزی وجود دارد ولی برای بخش های مقطعی از
پروژه و نه کل پروژه -----<<< در واقع به نظرم
برنامه ریزی در رویکرد چابک شبیه برنامه ریزی
موج غلتان می باشد.

1- پروژه ها بنا به ماهیتشون میتونن چابک تعریف بشن (یه پروژه عمرانی ماهیتش متعیده و تا قبل از اتمام کل پروژه قابل بهره برداری نیست پس تعریف این پروژه یه عنوان یه پروژه تطبیقی و چابک سازی اون شاید به هیچ وجه منطقی نباشه ولی در خصوص طراحی یک وب سایت قضیه کاملا متفاوته)

2- حالا در مورد تضاد مطالب بالا میشه اینجوری توجیه کرد که در مورد یک پروژه چابک برنامه ریزی اولیه را میشه در سطح یک و در حد تعیین اولویتها و مسیر کلی پروژه انجام داد و بعد از اون با توجه به فازبندی پروژه(سطح یک) برنامه ریزی

کرد، خوب اسمش چابک سازی دیگه، گروه
برنامه ریزی هم باید چابک عمل کنن.

تو اجرای پروژه ها به شکل سنتی هدف ارائه
محصول نهاییه. اینجا محصول نهایی قطع شدن
درخته پس لازم مطمئن بشیم که این اتفاق
حتمن میوفته. تو یه پروژه چابک هدف تحقق
نتیجه مطلوبه. اینجا با قطع درخت میخوایم به
نتیجه ای برسیم: یا میخوایم از چوب اون استفاده
کنیم، یا میخوایم تغییر کاربری توی زمین بدیم، یا
میخوایم چشم انداز رو به رومون رو اصلاح کنیم
یا... ؛ در نتیجه باید مطمئن بشیم که به هدفمون
میرسیم و قطع شدن درخت ما رو به نتیجه

مطلوبمون میرسونه. اینکه اصلاً چوب این درخت
مرغوبیت مورد انتظارمون رو داره، یا اینکه نیایم ه
ساعت تبرمون رو تیز کنیم، موقع قطع درخت
مامور شهرداری بیاد سراغمون و بفهمیم که اصلاً
نمیتونیم این درخت رو قطع کنیم و. ...

تو گفته لینکلن اون می دونه که چیکار می خواد
بکنه و هدف و راه رسیدن به ان براش مشخصه
اما ما وقتی از روش چابک استفاده می کنیم که
ندونیم چطور می خوایم به هدف برسیم و نتیجه
مشخص نباشه برامون.

به نظرم آقای لینکلن برای برنامه ریزی خیلی وقت میذاره. چون برنامه ریزی باید یه درصد مشخصی از کل زمان پروژه رو به خودش اختصاص بده (یک محدوده ی درصدی نه یک درصد مشخص و ثابت)

اما در مورد تضادی که گفتید، به نظرم اصلا تضاد نیست. این ها دو مدل و دو سبک مختلف برنامه ریزی هستن.

در نوع اول تمام جاده رو مشخص میکنیم و بعد شروع به حرکت میکنیم و در چابکی بعد از مشخص شدن ده متر اول مسیر میریم جلو و با فانوسی که در دست داریم کم کم مسیر مشخص میشه.

تبر رو هم اول مقداری تیز میکنیم و در ادامه ی کار هر از گاهی در مدتی که داریم برنامه ریزی ادامه مسیر رو میکنیم اونو تیز میکنیم.

برخی از پروژه ه ا ماهیت چابکی ندارند چون مشخص و معلوم هستند اما می توان از دیدگاه چابکی در پروژههای مشخص هم استفاده کرد برای مثال قطه دخت يك پروژه کاملا مشخص است و وسیله آن تبر پس برای راحتی کار بهتر است که تبر تیز باشد. اما اگر حین تیز کردن تبر دقایقی را برای یافتن راحلهای بهتر برای نیل به هدف (قطع درخت) بگذاریم زیاد ضرر نکرده ایم

به نظر من اصلا تضادی وجود نداره. پروژه ای که
به مثال لینکن ازش حرف میزنه (بریدن درخت)
اصلا چابک نیست و از قبل میدونه می خواد از
کجا شروع کنه و به کجا برسه (پروژه های
کلاسیک)

اگر با پروژه های EPC آشنا باشید متوجه میشید
که تضادی وجود نداره... همیشه برنامه ریزی رو
همزمان با اجرا داشت. هدایت مربی فوتبال موقع
مسابقه مثالی خوبی برای این عدم تضاد هست.
در پروژه های چابک محصولات را تدریجی ایجاد
می کنیم پی می تونیم تدریجی هم برنامه ریزی

کنیم تا اینکه به برنامه جامع و کامل بریزیم و بعد اجرا کنیم.

از این محصولات تدریجی که به وجود میان (محصولات میانی) بازخورد میگیریم و محصولات بعدی رو بهبود می بخشیم.

در ضمن در همه پروژه ها که همیشه از چابک استفاده کرد، باید فضا و محیط قابل تغییر برای پروژه های چابک وجود داشته باشه.

روش های چابک از این اتلاف جلوگیری می کنند، چون کارفرما رو مجبور نمی کنیم که اول همه چیز رو حدس بزنه و بگه. هر موقع بخوان می تونن اضافه کنن و در نتیجه زیاده روی نمی کنن.

درست هست که در پروژه های چابک برنامه ریزی از ابتدا تا انتها به صورت یکجا انجام نمیشه ولی برای هر اسپرینت برنامه ریزی میشه

همونطور که در ابتدای درس توضیح دادین، اجرای چابک برای پروژه هایی که ارتباط بین نتیجه و محصول بسیار قوی است (پروژه متعین است) مناسب نیست. به نظر من قطع کردن یک درخت؛ یک پروژه predictive است.

استفاده از یک چهارم درخت قطع شده!! هم ممکن نیست! لذا امکان فیدبک گرفتن از مشتری هم در مقاطع میانی به منظور بهتر کردن محصول ممکن نیست): .

با توجه به اینکه زمانبندی پروژه خیلی مهم است ولی در پروژه های چابک ، از اونجای که اسمش مشخص است خود برنامه ریزی هم به چالش کشیده میشود تیز کردن تبر لازمه اجرای عملیات است اما نه ۴ ساعت بلکه در جریان اجرا مشکلات دیگری بوجود میاید که از نظر چابک هدف قطع درختان است و باید اهمیت قطع درختان در اولویت قرار گیرد.

برنامه ریزی در رویکرد چابک رو در قالب امکان سنجی قبل از اجرا به صورت عمیق تر انجام می دهیم.

من با حرف آبراهام لینکلن و رویکرد چابک کاملاً موافم در دو روش به نوعی هدف رسیدن به نتیجه است در پروژه های چابک با بازخوری که در هر مرحله از محصول صورت میگیرد به سمت مرحله بعد و تکامل محصول پیش می رود تا به نتیجه نهایی برسد در واقع بسته به نوع پروژه که متعین یا نامتعین باشد روش اجرا به جهت برنامه ریزی فرق می کند در این مثال چه بسا به جهت بریدن درخت با رویکرد چابک با بازخوری از تبر (تیزی تبر) که در هر محله صورت میگیرد ممکن است سریعتر به هدف که بریدن درخت است نائل آمد پس تضادی که در این دو روش مشاهده میشود به خاطر روش اجرا می باشد در روش اول برنامه ریزی رو مورد اهمیت قرار میدهد ولی در

رویگرد چابک با بازخوری که در هر مرحله انجام میدهد در هر مرحله حرکت به سمت نتیجه را مد نظر قرار میدهد.

با توجه به اهمیت برنامه ریزی و پیشبینی مراحل و فعالیت های پیش رو این رویکرد همونطوری که در درسهای این دوره مطرح شد وابسته به متعین و نامتعین بودن پروژه‌س. مطمئنا قطع درخت یه کار(پروژه) متعینه و خب معلومه هرچقدر تبر تیزتر باشه کار با سرعت بیشتری پیش میره ولی در پروژه های نا متعین که بیشتر هم پروژه های تولید یک محصول هستند که خیلی چیزها از جمله کشش بازار و نیاز های بازار از قبل برامون کاملا معلوم نیست هیچ نیازی نیست اول کار یه برنامه کامل از تمام محدوده کار انجام بدیم و

بهتره اول کار فقط به یه اسکلت اولیه از
محصولمون برسیم و با توجه به نتیجه ای که مد
نظرمونه مرحله به مرحله جلو بریم
اینطوری با صرف هزینه کمتر مدیریت بهتر و نتیجه
بهتری رو حاصل میکنیم

در هر پروژه ای حتی اگر بشکل چابک اجرا شود
باز نیاز به برنامه ریزی وجود دارد چه بسا که در
پروژه های چابک باید ابتدا يك قدم اولی آماده و
برداشته شود پس همان قدم ابتدایی را باید
برنامه ریزی و درست اجرا نمود، مثلا اگر يك پروژه
را به ۱۰ قسمت یا ۱۰ قدم قسمت کرده باشیم و
بخواهیم بشکل چابک اجرا کنیم ابتدا باید قسمت

اول یا یکم را اجرا نماییم تا بعد با توجه به بازخوردها قسمت‌های دیگر اجرا شود پس برای اجرای قسمت یا قدم اول هم باید يك کار با کیفیت و برنامه ریزی شده انجام دهیم تا مقبول بیافتد لذا نیاز به برنامه ریزی وجود دارد و برای استارت الزامی است پس باید تبر تیز باشد.

عرض کنم که به نظر میرسه باید این نکته را مد نظر داشته باشیم که این سخن در چه موقعیتی گفته شده و اینجاست که چابکی یا متعینی رو همیشه تشخیص داد و کلا چابک بودن یا نبودن کاملا به ساختار پروژه و مسیر روبرو رسیدن به محصول بستگی داره و کاملا میشه درک کرد که

این سخن در مورد یه سری از پروژه ها کاربرد داره
که رابطه بین محصول و نتیجه کاملا روشنه و در
مورد یه سری دیگه از پروژه تقریبا بی گاربرده که
رابطه گفته شده متزلزل بوده مثل کارهای نرم
افزاری

به نظر من این که بگیم رویکرد چابک با
برنامه ریزی در تضاد می باشد درست نیست چرا
که رویکرد چابک برنامه ریزی رو جزیی جدا نشدنی
در تمام مراحل انجام پروژه از ابتدا تا انتها در پروژه
می دونه و شاید ظرافت و نقطه قوت این رویکرد
یعنی پاسخگویی سریع و در عین حال موثر به
تغییرات حین انجام پروژه هم از همین برنامه ریزی

مداوم نشات می‌گیره. به طور خلاصه برنامه‌ریزی یک عنصر جاری و ساری در تمامی مراحل انجام پروژه است.

بحث زمانه، زمان لینکلن و زمان ما که کلا نوع پروژه‌ها تغییر کرده و از حالت سخت و خشن به نرم و انعطاف پذیر تبدیل شده

الانهم اگه بخوایم درخت قطع کنیم باید همون استراتژی رو پیش ببریم ولی مطمئنا همون آقای لینکلن هم در سیاست ورزی متناسب با شرایط روز کارهایش رو تنظیم میکرده

در اینجا انتهای پروژه کاملا مشخص است

در حقیقت پروژه معین است

پروژه قطع کردن درخت متعین است. محصول نهایی درخت قطع شده است که کاملاً نتیجه مشخصی است. در صورتی که رویکرد چابک در پروژه های نامتعین بکار می روند .

بنظر من در رویکرد چابک هم برنامه ریزی میکنیم ولی با بازه های زمانی کوتاه تر....بدون برنامه ریزی شروع هر کاری می تونه هزینه غیر قابل کنترل بوجود بیاره و در نتیجه شکست

لذا من با نظر تیز کردن تبر موافق ام و در مورد ارتباط اش با چابکی فکر می کنم باید تبر کوچک تری انتخاب کرد که تیز کردن اش سریع تر باشه