



هفت اشتباه رایج در مدیریت بکلاگ محصول

رومن پیچلر

مترجم: تیم نیازمندی‌های چابک

علیرضا افشار، مهناز احمدی، سوگند شمس و منیره عباسزاده

بک‌لاگ محصول^۱ ابزاری ساده اما قدرتمند برای ثبت و بازبینی تصمیم‌های تفصیلی^۲ محصول و هدایت کار تیم تولید است. متأسفانه، استفاده موثر از بک‌لاگ محصول می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. این مقاله هفت اشتباه رایج در مدیریت بک‌لاگ محصول را مطرح می‌کند تا به شما در شناسایی و رفع آن‌ها کمک کند.

بک‌لاگ محصول بیش از حد بزرگ است

چند سال قبل، از من خواسته شد تا به یک شرکت خدمات درمانی برای تحول چابک‌شان^۳ و تأثیر آن بر مدیریت محصول کمک کنم. یکی از نگرانی‌های تیم تحول چابک، چالش انتخاب ابزار درست برای بک‌لاگ محصول بود، این موضوع در ابتدا برای من غیرعادی به نظر می‌رسید. اما وقتی گفته شد که بک‌لاگ محصول دربرگیرنده بیش از ۴۰,۰۰۰ قلم است، متوجه شدم مسئله‌ای وجود دارد.

در حقیقت، این بزرگ‌ترین بک‌لاگ محصولی است که تا به امروز با آن مواجه شده‌ام. اما، بک‌لاگ‌هایی که دربرگیرنده چند صد تا چند هزار قلم هستند را غیرعادی نمی‌دانم. ولی، درک چنین بک‌لاگی دشوار است، چه برسد به اولویت‌بندی و به‌روزرسانی آن. این موضوع به‌ویژه برای محصول‌های جوان و آن‌هایی که تغییرات بزرگی را تجربه می‌کنند مشکل‌ساز است، تغییراتی مانند تمديد چرخه عمر، چون بک‌لاگ چنین محصولاتی بی‌ثبات هستند و به اصلاح‌های^۴ مکرر و گاهی بزرگ نیاز دارند.

بنابراین، وقتی که محصول‌تان با عدم قطعیت و تغییر در بازار، کسب‌وکار یا فناوری مواجه است، تلاش کنید بک‌لاگ محصول را تا حد ممکن مختصر نگه دارید. سه تکنیک در این موضوع به شما کمک می‌کند: اول، قلم‌های مرتبط را در قالب تم‌ها^۵ گروه‌بندی کنید. دوم، قلم‌های با اولویت پایین‌تر را درشت‌دانه^۶ نگه دارید. سوم و مهم‌تر از همه، قلم‌هایی را در بک‌لاگ محصول نگهداری کنید که به تحقق هدف محصول^۷ کمک می‌کنند. سپس، سایر قلم‌ها را از بک‌لاگ محصول حذف کنید، همان‌طور که در ادامه به آن می‌پردازم.

بک‌لاگ محصول جزئیات بسیاری دارد

بار دیگر، یک تیم خیریه بزرگ در بریتانیا که وظیفه ساخت وب‌سایت جدیدی را برای پویش‌های جمع‌آوری سرمایه برعهده داشت، از من درخواست کمک کرد. مالک محصول گفت، تا جای ممکن بک‌لاگ را پالایش^۸ کرده‌ام ولی تیم تولید هنوز از آن رضایت ندارد. با نگاهی به بک‌لاگ متوجه شدم که فقط دربرگیرنده داستان‌های کاربر تفصیلی است - نه دربرگیرنده اپیک^۹ است و نه سایر قلم‌های درشت‌دانه.

1 Product Backlog
2 Detailed
3 Agile Transition
4 Adjustments
5 Themes
6 Coarse grained
7 Product Goal
8 Refined
9 Epic

توجه کنید که بک‌لاگ بسیار مفصل باعث می‌شود تا مالک محصول در جزئیات غرق و از کلیت محصول غافل شود. این موضوع اولویت‌بندی و به‌روزرسانی فرآورده‌ها را سخت می‌کند. علاوه‌براین، چنین بک‌لاگ محصولی ممکن است دربرگیرنده قلم‌های برآمده از حدس و گمان و در نهایت اشتباه باشد، به‌ویژه وقتی که تولید محصول با عدم قطعیت^{۱۰} و تغییر همراه است.

بنابراین، توصیه می‌کنم با یک بک‌لاگ محصول ابتدایی که آگاهانه ناکامل و بدون جزئیات است، شروع کنید - به‌ویژه وقتی که محصول جوان است یا تغییرات بزرگی را تجربه می‌کند. سپس، اجازه دهید تا بک‌لاگ براساس بازخورد دریافتی از کاربران، مشتریان و ذینفعان تکامل یابد. این رویکرد به شما کمک می‌کند تا تلاش لازم برای نگهداری بک‌لاگ محصول را کمینه کنید و مبنای تصمیم‌های محصول خود را به‌جای حس درونی، شواهد تجربی قرار دهید.

بک‌لاگ محصول به‌درستی پالایش نشده است

مدتی قبل، با شرکتی کار می‌کردم که در بریتانیا مصرف‌کنندگان را به افرادی مانند لوله‌کش یا باغبان وصل می‌کرد. در آن زمان که شرکت هنوز نوپا^{۱۱} بود، مالک محصول از من خواست برای حل مسئله برنامه‌ریزی^{۱۲} به آن‌ها کمک کنم: همیشه تیم تولید کارهای زیادی را برای اسپرینت متعهد می‌شد، اما هرگز نمی‌توانست همه آن‌ها را در طول اسپرینت تکمیل کند.

وقتی بخش‌های مختلف شرکت را به من نشان می‌دادند، تعدادی کارت کاغذی روی دیوار دیدم که اپیک‌های بزرگ و بدون جزئیات روی آن‌ها نوشته شده بود، از مالک محصول پرسیدم آیا این‌ها بخشی از بک‌لاگ محصول هستند. پاسخ داد، «خیر، این‌ها بک‌لاگ محصول هستند.» مشخص بود که در بک‌لاگ محصول هیچ قلم به‌اندازه کافی آماده و پالایش‌شده‌ای وجود ندارد. از این‌رو، تقلا تیم تولید برای برنامه‌ریزی درست اسپرینت برای من تعجب‌برانگیز نبود.

شما باید از آماده^{۱۳} بودن قلم‌های با اولویت بالا مطمئن شوید، این حداقل کاری است که باید انجام دهید. برای این کار، قلم‌ها باید سه معیار زیر را برآورده کنند: اول، آن‌ها به‌اندازه کافی برای تیم تولید شفاف و قابل درک باشند. دوم، آن‌ها را بتوان براساس «تعریف انجام شده»^{۱۴} در یک اسپرینت کامل کرد. سوم، آن‌ها قابلیت آزمون^{۱۵} داشته باشند. آماده‌سازی قلم‌های با اولویت بالا بهتر است با کمک (برخی از) اعضای تیم تولید انجام شود، همان‌طور که در ادامه به آن می‌پردازم.

بک‌لاگ محصول فهرست آرزوهاست

برخی از بک‌لاگ‌ها - مانند بک‌لاگی با ۴۰,۰۰۰ قلم که در بالا اشاره شد - شبیه فهرست آرزوها هستند، فهرستی دربرگیرنده چیزهای زیادی که شاید نیاز داشته باشید. بزرگ بودن چنین بک‌لاگی تنها مشکل آن نیست. چنین بک‌لاگی باعث ایجاد «سوپ ویژگی»^{۱۶} می‌شود، محصولی که شامل مجموعه‌ای پراکنده از ویژگی‌های نامرتب است. در نهایت، این محصول منجر به ارزش پیشنهادی و تجربه‌کاربری ضعیفی می‌شود، که این‌ها مشخصه یک محصول عالی نیستند.

10 Uncertainty

11 Startup

12 Planning

13 Ready

14 Definition of Done

15 Test

16 Feature Soup

اما، اگر چنین بک‌لاگی بسیار بد است، پس چرا وجود دارد؟ این موضوع دو دلیل اصلی دارد: اول، نبود تمرکز^{۱۷} و همسویی استراتژیک^{۱۸}، و دوم، نبود توانمندسازی. دلیل اول به این معنی است که برای تصمیم‌گیری درباره افزودن قلمی به بک‌لاگ محصول هیچ هدف محصولی برای کمک به این موضوع وجود ندارد. برای مثال، شاید شما برای استخراج داستان‌های کاربر از طوفان فکری استفاده کنید و سپس تصمیم بگیرید همه آن‌ها را به بک‌لاگ محصول اضافه کنید. چه کسی می‌داند، شاید آن‌ها روزی به درد بخورند!

اگر مالک محصول توانمندی نباشید، به راحتی نمی‌توانید درخواست‌های ذینفعان را رد کنید و مجبور می‌شوید آن‌ها را به بک‌لاگ محصول اضافه کنید. اگر نمی‌توانید «نه» بگویید، بک‌لاگ محصولتان به جایی برای خدمت‌رسانی به ذینفعان خاص و اهداف شخصی آن‌ها تبدیل می‌شود - به جای بیشینه‌کردن ارزشی که محصول باید برای کاربران و کسب‌وکار ایجاد کند.

برای این که بک‌لاگ محصول به فهرست آرزوها تبدیل نشود، به این دو نکته عمل کنید: اول، هدف محصولی انتخاب کنید و محصول خود را با برنامه استراتژیکی مانند نقشه‌راه محصول (که در ادامه به آن می‌پردازم) همسو کنید. دوم، شجاعت «نه» گفتن داشته باشید. هر ایده و درخواستی را که با هدف محصول همسو نیست رد کنید.

بک‌لاگ محصول به‌طور موثر اولویت‌بندی نشده است

چندی پیش، با مدیر محصول سامانه خدمات درمانی کار می‌کردم. وقتی به او پیشنهاد دادم تا ویژگی‌های محصول را اولویت‌بندی کنیم، با تعجب به من نگاه کرد و گفت: «نمی‌توانم، اولویت همه آن‌ها بالاست.» البته، برای اولویت‌بندی قلم‌های بک‌لاگ محصول باید درباره اهمیت آن‌ها تصمیم‌گیری کنیم. اگر همه چیز اولویت بالایی دارد، یعنی همه چیز به یک اندازه مهم است. در نتیجه، هیچ چیز در اولویت نیست. اما بدون اولویت‌های قابل فهم، تیم تولید جهت مشخصی برای حرکت ندارد.

اگر برای اولویت‌بندی بک‌لاگ محصول خود تقلا می‌کنید، دو معیار زیر را امتحان کنید: اول، مطمئن شوید که قلم‌های بک‌لاگ محصول، هدف محصول مشخصی را برآورده می‌کنند، همان‌طور که قبلاً اشاره شد. دوم، مجموعه کوچکی از عوامل اولویت-بندی کاربردی را انتخاب کنید. سه عاملی که دوست دارم به شما توصیه کنم، عبارتند از: ریسک، هزینه-سود^{۱۹} و وابستگی‌ها^{۲۰}. در ادامه، چگونگی به‌کاربردن این عامل‌ها را توضیح می‌دهم.

در ابتدا، بک‌لاگ محصول را براساس ریسک اولویت‌بندی کنید. برای این کار، ریسک‌های مرتبط با کاربر، تکنولوژی و کسب‌وکار را در نظر بگیرید. همه قلم‌های بک‌لاگ محصول را با تیم تولید بررسی و قلم‌های پرریسک را به بالای بک‌لاگ منتقل کنید. این رویکرد به یادگیری سرعت می‌بخشد و از شکست دیر هنگامی که پرهزینه است، جلوگیری می‌کند. بعد از اولویت‌بندی ریسک‌های اصلی، بک‌لاگ محصول را براساس هزینه-سود مرتب کنید. به طوری که، قلم‌های دارای سود بیشتر را در بالای بک‌لاگ

17 Alignment

18 Strategic

19 Cost-benefit

20 Dependencies

قرار دهید. در پایان، هنگام استفاده از دو عامل بالا، وابستگی‌ها را نیز در نظر بگیرید. وابستگی انواع مختلفی دارد که عبارتند از، وابستگی به تک تک اعضای تیم و وابستگی به سایر تیم‌ها، که می‌توانند روی اولویت‌بندی قلم‌های بک‌لاگ محصول تاثیر بگذارند.

بک‌لاگ محصول به اشتراک گذاشته نشده است

چند سال قبل، با گروهی از مالکان محصول مستقر در هلند کار می‌کردم. آن‌ها از تیم‌های تولیدشان می‌خواستند عملکرد بهتری در تحویل کارها داشته باشند. مشخص شد که مالکان محصول خودشان به‌تنهایی بک‌لاگ‌های محصول را پالایش می‌کردند و داستان‌های کاربر را می‌نوشتند و سپس قلم‌های با اولویت بالا را در اختیار تیم‌های تولید مستقر در رومانی می‌گذاشتند. تیم‌های تولید نیز همه تلاش خود را برای تفسیر درست داستان‌های کاربر انجام می‌دادند. اما بیشتر اوقات، چون دانش کمی درباره کاربران نهایی و نیازهایشان داشتند، داستان‌های کاربر را اشتباه متوجه می‌شدند.

دریافته‌ام که مشارکت نکردن تیم تولید در فعالیت آماده‌سازی بک‌لاگ محصول مسئله‌ای غیرعادی نیست. اما، آماده‌سازی، اولویت‌بندی و به‌روزرسانی بک‌لاگ باید به‌صورت تیمی انجام شود، همان‌طور که شکل زیر نشان می‌دهد. به‌عنوان مالک محصول از تیم تولید بخواهید با شما روی بک‌لاگ محصول کار کند، و از آن‌ها توقع حمایت داشته باشید. در غیراین‌صورت، درباره این مسئله در جلسه بازاندیشی^{۲۱} اسپرینت صحبت کنید.



آماده‌سازی تیمی بک‌لاگ محصول دو مزیت دارد: اول، امکان استفاده از خلاقیت و خرد جمعی تیم تولید را فراهم می‌کند که باعث ایجاد قلم‌های بک‌لاگ^{۲۲} بهتری می‌شود - قلم‌هایی که به‌اندازه کافی تشریح شده‌اند. همچنین، به مسئول محصول کمک می‌کند تا دانش مربوط به کاربران و نیازهایشان را به تیم تولید منتقل کند.

دوم، این کار موجب می‌شود تا اعضای تیم حس کنند که با ارزش‌اند و به آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. این رویکرد، افراد را توانمند می‌کند و انگیزه‌ی آن‌ها را برای کار روی محصول افزایش می‌دهد. آن‌ها علاوه‌بر دریافت نیازمندی‌هایی که باید روی آن کار کنند، در تصمیم‌های محصول مشارکت و در شکل‌دهی راه‌حل کمک می‌کنند.

21 Retrospective
22 Backlog Items

اگر تا کنون با اعضای تیم تولید روی بک‌لاگ محصول کار نکرده‌اید، آن را امتحان کنید. یک کارگاه مشارکتی حضوری یا آنلاین برگزار کنید و از استاد اسکرام^{۲۳} بخواهید آن را تسهیل کند. در ابتدا، شاید برای کار روی بک‌لاگ محصول مجبور باشید زمان زیادی صرف کنید. اما، در بلندمدت باید حجم کار شما را کم کند. حتی شاید تیم تولید خوشحال شود، اگر بخشی از فعالیت پالایش را به تنهایی انجام دهد.

بک‌لاگ محصول با استراتژی همسو نیست

همسو نبودن بک‌لاگ محصول با استراتژی^{۲۴}، اشتباهی رایج در مدیریت بک‌لاگ محصول است و علت اصلی برخی از اشتباه‌های اشاره شد در بالا همین مسئله است: بک‌لاگ محصول با قاعده مشخصی با برنامه استراتژیکی مانند نقشه‌راه محصول^{۲۵} ارتباط ندارد. اما، با نبود این ارتباط و هدف محصول مشخص، بک‌لاگ به‌سادگی رشد می‌کند، اولویت‌بندی آن سخت و به فهرست آرزوها تبدیل می‌شود. این مسئله برای بک‌لاگ‌های بزرگی که پیشتر به آن اشاره کردم اتفاق افتاده بود: هدف استراتژیک محصول شفاف نبود و مشخص کردن قلم‌هایی که باید به بک‌لاگ اضافه می‌شدند، دشوار بود.

بنابراین، به‌شدت توصیه می‌کنم که بک‌لاگ محصول‌تان با یک نقشه‌راه محصول عملی ارتباط داشته باشد. نقشه‌راهی که بیانگر ارزشی است که محصول باید در قالب اهداف محصول برای نه تا دوازده ماه آینده ایجاد کند، همان‌طور که شکل زیر نشان می‌دهد. برای مثال، اهداف محصول می‌تواند جذب کاربران، افزایش تعامل، حذف بدهی فنی برای کنار نرفتن محصول در آینده و کاهش هزینه باشد.



در شکل بالا، بک‌لاگ محصول با یک نقشه‌راه نتیجه‌گرا و هدف‌گرا هدایت می‌شود. این کار با برداشتن هدف محصول بعدی از نقشه‌راه و ثبت آن در بک‌لاگ محصول انجام می‌شود. سپس، هدف محصول است که مشخص می‌کند چه قلم‌هایی باید به بک‌لاگ محصول اضافه شوند، یعنی، فقط قلم‌هایی که به برآورده شدن آن کمک می‌کنند به بک‌لاگ محصول اضافه می‌شوند.

23 Scrum Master
24 Strategic Alignment
25 Product Roadmap

اعضای تیم نیازمندی‌های چابک

علیرضا افشار، بنیان‌گذار سایت نیازمندی‌های چابک، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی ارشد است. با برنامه‌نویسی به زبان Java و تکنولوژی JavaEE کارش را شروع کرد. او تجربه‌ی کار حرفه‌ای در نقش‌های تحلیل‌گر سیستم، مالک محصول و مربی چابک را در شرکت‌های چون پردازش‌گران سامان، کاسپین، داتکس، سپید سیستم شریف و مدیریت فناوری بورس تهران را در رزومه‌ی کاری خود دارد. او تجربه تدریس اسکرام، کانبان، اسکرامبان و نیازمندی‌های نرم‌افزار چابک را در کارنامه خود ثبت کرده است. و در چند سال اخیر موفق به پیاده‌سازی روش‌های چابک از قبیل اسکرام، کانبان و اسکرامبان در شرکت‌های نرم‌افزاری شده است. ایشان اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «مدیریت فناوری بورس تهران» وابسته به سازمان بورس و اوراق بهادار مشغول کار است.



سوگند شمس، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی و مهندسی سیستم‌های اقتصادی اجتماعی در مقطع کارشناسی ارشد است. کار خود را با نقش تحلیل‌گر سیستم در حوزه نرم‌افزارهای حسابداری شروع کرد و پس از مدتی کسب‌وکار شخصی خود را در زمینه تولید نرم‌افزارهای مالی راه‌اندازی کرد. این تجربه کمک کرد تا با همه ابعاد کار از شناخت بازار، تحلیل، توسعه، تست و نگهداری تا فروش و پشتیبانی آشنا شود و با چالش‌های رقابت در بازار نرم‌افزار روبرو شود. ایشان اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «ویستا سامانه آسا» وابسته به کارگزاری آگاه مشغول کار است.



منیره عباس‌زاده، دانش‌آموخته‌ی رشته علوم کامپیوتر گرایش تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی است. او کار خود را با تحلیل سیستم‌های صنعتی و پیاده‌سازی و استقرار Microsoft Dynamics AX با متدولوژی Microsoft Dynamics Sure Step آغاز کرد. ایشان پس از سال‌ها کسب تجربه در حوزه Dynamics Solution برای مدتی در نقش تحلیل‌گر کسب‌وکار در بازار سرمایه فعالیت کرد و اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «توسعه ارتباطات الکترونیک تجارت ایرانیان» وابسته به بانک تجارت مشغول کار است.



مهناز احمدی، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی و مدیریت فناوری اطلاعات در مقطع کارشناسی ارشد است. او تجربه‌ی کاری خود را در معاونت طرح و برنامه‌ی هلدینگ صنعتی و بازرگانی صنایع آغاز کرد و سپس در زمینه‌ی تحلیل و طراحی سیستم‌ها و شناخت محصول به گروه فناوری دنا پیوست. او در کارنامه خود همکاری موثری را در تحلیل و طراحی فرآیندها و پیاده‌سازی سامانه مدیریت تهاجر کارت ثبت کرده است. ایشان اکنون به‌عنوان Account Manager در شرکت «داتین» وابسته به هلدینگ فناپ مشغول کار است.

