

## СОВМЕСТНАЯ РАБОТА НА СОВЕЩАНИЯХ ПО СПРИНТУ

Существует миф, что художники только и ждут, когда их поразит гениальная идея, и затем без особых усилий претворяют ее в шедевр. Все это сказки. На самом деле инновация требует преданности делу, кропотливого труда и дисциплины. Возьмем, например, американского художника и фотографа Чака Клоуза. Его фирменная техника — писать картины по фотографиям. При этом он делит холст на мельчайшие квадраты и заполняет их завитушками — своеобразными аналогами пикселей. Если смотреть вблизи, то видны эти отдельные формы, но при отдалении картина складывается в портрет. Вот как Клоуз описывает процесс работы над картиной (Oberkirch, 2008):

Мои картины создаются поэтапно, по одному квадратику за раз, что напоминает работу писателя... Среди преимуществ поэтапной работы могу назвать то, что у меня нет необходимости ежедневно изобретать колесо. Сколько я сегодня сделал, столько и сделал, нравится вам это или нет. Мне не нужно ждать вдохновения. Для меня не существует удачных и неудачных дней. Каждый день – это продолжение той работы, которую я делал накануне.

К счастью, Scrum дает возможность работать поэтапно, шаг за шагом претворяя в жизнь продукт, так что результат каждого нового спринта базируется на результатах предшествующих спринтов. Состав спринта вырабатывается и корректируется на нескольких обязательных встречах команды. Встреча для планирования спринта происходит вначале, демонстрация результатов спринта и ретроспективное совещание замыкают цикл. Совместные встречи — ценная возможность для взаимодействия и общения, обмена информацией и сотрудничества. Джерри Лэйборн, владелец продукта Ript — программы визуального планирования, — согласен с этим (Judy, 2007):

За тот год, когда мы создавали [Ript], я пропустил только одно совещание из тех, что проводились раз в две недели. Я посещал их, потому что они были действительно интересными и я многому на них учился.

Эта глава особенно важна для владельцев продукта. В ней говорится об их участии в scrum-митингах и предлагается несколько советов по эффективной работе с командой.

## ПЛАНИРОВАНИЕ СПРИНТА

Совещание по планированию спринта позволяет команде запланировать свою работу на спринт и сформулировать цель спринта, тем самым закладывается основание для самоорганизации работы. Обязанность владельца продукта — убедиться в том, что бэклог продукта хорошо проработан, приоритеты в списке элементов расставлены, а самые приоритетные из них детально описаны до совещания по планированию спринта. Кроме того, на совещании по планированию спринта нужно прояснить требования и ответить на возможные вопросы команды.

Роль владельца продукта во время планирования спринта состоит в том, чтобы помочь команде осознать, что *должно* быть сделано. Команда же прикидывает, *каков* объем работы и *как* ее можно сделать. Вы не должны указывать команде, сколько работы нужно выполнить за спринт, или определять состав задачи от имени команды, не посоветовавшись с ней. Это прерогатива команды.

И она должна брать на себя только такие обязательства, которые действительно может выполнить. Ограничение объема работы на спринт определяется скоростью работы команды и ее размерами, что в итоге создает оптимальный темп разработки: «Заказчики, разработчики и пользователи должны уметь до бесконечности выдерживать постоянный темп разработки» (Beck et al., 2001). Бесплезно пытаться добиваться слишком амбициозной цели в течение одного спринта, только чтобы полностью истощить свои силы к следующему. Scrum отдает предпочтение равномерному, устойчивому потоку задач из бэклога продукта в спринты. Надежность важнее ложных амбиций, это необходимое условие для составления реалистичных прогнозов. А излишнее давление убивает творчество.

Помните, что решение команды — это не гарантия. Новая команда может лишь через два-три спринта понять, как принимать решения, которые она сможет воплотить. Кроме того, в разработке ПО слишком много неизвестных слагаемых: неопределенность и риск идут рука об руку с инновациями. Закон Мерфи гласит: «Все, что может пойти не так, обязательно пойдет не так». Риски могут проявиться в любой момент, а проблемы не всегда будут быстро решаться. Случается, что цель спринта не достигнута, — но это должно быть исключением, а не правилом. Если это все-таки произошло,

используйте ретроспективный анализ спринта, чтобы определить основную причину и выработать меры по исправлению ситуации.

## КРИТЕРИИ ГОТОВНОСТИ

Как команда понимает, что работа действительно *сделана*? И как владельцу продукта определить, что какой-то участок работы был успешно внедрен? Для этого необходимо заранее выработать критерии готовности, то есть описание требований, которым должно соответствовать каждое обновление. Эти критерии обычно требуют преобразования элементов бэклога продукта в работающие программы, тщательно протестированные и задокументированные. Требования должны быть соответствующим образом внедрены, протестированы и задокументированы в ходе одного спринта. Исключение — концептуальные спринты, цель которых — не выдать готовый продукт, а получить необходимые для создания концепции продукта знания. У этих спринтов есть собственные критерии готовности.

Перед первым спринтом владелец продукта должен встретиться со scrum-мастером и командой и выработать критерии готовности. В некоторых проектах в критерии

готовности включаются конкретные цели — например, тестирование единиц ПО. После выработки критериев они должны быть записаны и доступны в течение всего проекта.

## ЕЖЕДНЕВНЫЙ SCRUM-МИТИНГ

Такой вид scrum-собрания позволяет команде управлять своей работой изо дня в день и выявлять препятствия и проблемы. Владелец продукта должен постоянно посещать их. Это отличная возможность понять, как идет работа, и выяснить, не нужна ли команде помощь (например, нужно быть готовым отвечать на вопросы, анализировать результаты работы или помогать устранять препятствия). Можно также сообщить информацию и рассказать команде, над чем вы работаете сейчас и что планируете делать дальше. Часто работа владельца продукта предоставляет важную информацию о действиях на уровне релиза и на периферии проекта.

Во время ежедневных scrum-митингов желательно не вмешиваться в самоорганизацию команды, формулировать и назначать задания, комментировать прогресс отдельных сотрудников. Если вас беспокоит ход работы, делитесь своим мнением конструктивно —

например, задавая вопросы\*. Чтобы прояснить ситуацию с достижением цели спринта, можно сказать: «Я заметил: диаграмма сгорания задач для спринта показывает, что осталось еще много работы до завершения спринта. Вас это беспокоит?» Задавая вопросы, вы привлекаете внимание команды, но оставляете выбор действий за ней.

## ПРЕПЯТСТВИЯ

Нерешенные проблемы размножаются как грибы после дождя. Вот почему Scrum уделяет особое внимание борьбе с препятствиями – выявлению и устранению проблем, которые мешают работе и причиняют вред проекту. Члены команды рассказывают о препятствиях и проблемах на ежедневном scrum-митинге, и scrum-мастер отвечает за то, чтобы они были устранены как можно быстрее. Даже если работа над проблемами кажется замедлением хода проекта, она препятствует возникновению более серьезных трудностей и долгих отсрочек. «Проблемы – это сокровища, – пишет эксперт по бережливому управлению Паскаль Деннис. – Они дают возможность учиться и совершенствоваться» (Dennis, 2006; 19).

---

\* Этот метод — задавать вопросы для сообщения информации — известен как метод Сократа. Именно так древнегреческий философ Сократ обучал своих слушателей философии.

## СПРИНТ-БЭКЛОГ И ДИАГРАММА СГОРАНИЯ РАБОТ ДЛЯ СПРИНТА

Спринт-бэклог включает в себя все действия, необходимые для достижения цели спринта. Команда создает спринт-бэклог на совещании по планированию спринта и регулярно его обновляет — как минимум раз в день. Во время этих обновлений команда может добавлять новые элементы или исключать те, которые становятся неактуальными, она также фиксирует количество очков историй, оставшееся на каждую задачу. Очень удобно работать с доской задач, размещенной в рабочем помещении и доступной каждому сотруднику. Диаграмма сгорания работ позволяет команде понять, как она идет по дистанции и насколько вероятно достижение цели спринта. После этого команда может внести соответствующие изменения в рабочий процесс.

Спринт-бэклог и диаграмма сгорания работ для спринта в основном обслуживают команду, поскольку они облегчают самоорганизацию. Однако они также приносят пользу и владельцу продукта. С их помощью можно понять, насколько вероятно выполнение поставленной задачи. Однако все это не является средством отчетности перед заинтересованными лицами. Если, например, клиенты и руководство хотят узнать о ходе работ в течение спринта, их можно пригласить на ежедневный

scrum-митинг в качестве слушателей, а на обзор итогов спринта — как активных участников.

## ОБЗОР ИТОГОВ СПРИНТА

Обзор итогов спринта способствует созданию успешного продукта. Он дает scrum-команде возможность взаимодействовать с заинтересованными лицами, рассмотреть ход разработки продукта на данное время и принять решение относительно дальнейших действий. Это лучше, чем просто верить, что все идет по плану. Среди заинтересованных лиц могут быть представители маркетинга, продаж и сервиса, а также клиенты и пользователи. Например, один клиент Primavera Systems — поставщика программных решений для управления проектами, программами и портфелями — посещал обзоры итогов спринта компании, считал их чрезвычайно полезными, ценил прозрачность и возможность повлиять на разработку продукта. Отметим, что подготовка к обзору должна быть сведена к минимуму. Обзор — это рабочая процедура, а не шоу. Командам стоит воздержаться от формальных презентаций и не использовать слайды. Цель обзора — не произвести впечатление или вызвать ажиотаж, а обеспечить прозрачность, проанализировать продукт и выработать меры по его улучшению.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks