

Глава 2

КАК ПЕРЕДУМАТЬ ДЕШЕВО

Мой коллега Джо Джастис любит повторять: «Scrum — это про сокращение затрат на то, чтобы передумать». Джо работает в основном с компаниями, производящими товары длительного пользования: машины, ракеты, медицинское оборудование, средства личной защиты для пожарных и т. д. В общем, материальное обеспечение.

Вопросы, с которыми он сталкивается, не уникальны для индустрии: ваше понимание того, как должен выглядеть продукт, каковы его функции, что нужно для того, чтобы он соответствовал стандартам, как вы доставите его по разумной цене и в сроки, очерченные потребителем и действиями конкурентов. С этим сталкиваются все независимо от направления бизнеса.

В этой книге я планирую показать шаблоны и практики, которые позволят нам решить эти проблемы быстрее, чем вы думаете. Но прежде чем погрузиться в это, дам краткий обзор основ Scrum.

КАК РАБОТАЕТ SCRUM

Scrum работает так.

Для начала вам нужно понять, что в Scrum есть три — и только три — роли: владелец продукта, scrum-мастер и член команды. Здесь нет бизнес-аналитика, тех-лида, старшего мастера — только те, кого

я перечислил выше. Такой состав позволяет scrum-команде независимо доставлять ценность. Команда — наименьшая организационная единица. Она доставляет ценность потребителям в короткие временные циклы, которые называются спринтами.

Владелец продукта (PO, Product Owner) отвечает на вопрос «Что мы будем делать?» Под продуктом подразумевается то, что команда собирается создать, какую услугу или процесс представить. Владелец продукта получает данные от пользователей, стейкхолдеров, самой команды и всех, кто извлекает ценность из деятельности команды. Это могут быть фермеры из Уганды, пострадавшие от заболевания сельскохозяйственных культур; или инженеры, строящие беспилотный автомобиль; или посетители кинотеатра, которые идут посмотреть новый фильм. Владелец продукта должен собрать все входные данные, часть которых может быть противоречива, и создать видение того, что команда будет делать. Затем (это обычно сложнее всего), после сбора всех идей, владелец продукта должен расставить их в порядке убывания ценности. В Scrum может быть только одна приоритетная задача на отрезок времени. Это сложно обеспечить, но именно так работает методика.

Когда владелец продукта приоритизирует все задачи от наиболее к наименее ценным, он создает то, что называется бэклогом продукта. Это потенциально бесконечный список задач, которые могут быть выполнены командой. Это живой документ, который постоянно меняется в соответствии с обратной связью от потребителей, условиями рынка, инсайтами, методами управления и т. д. Он помогает упростить изменения.

После этого владелец продукта представляет бэклог команде во время события, которое называется планированием спринта. Команда просматривает документ и решает, какие задачи взять и сколько они могут выполнить за следующий спринт. Важно отметить, что решение принимает именно команда, а не владелец продукта или менеджмент. Она помещает наиболее приоритетные элементы из бэклога продукта в список, который называется бэклогом спринта. Бэклог продукта не поддается физическому

измерению, а вот бэклог спринта ограничен. Команда сосредотачивается на этих элементах в течение спринта, и только на них.

Итак, члены команды приступают к делу. Они следуют спринту в течение одной-четырех недель, в зависимости от того, какой ритм им подходит. Большинство компаний сейчас используют спринты длиной две недели, но своим клиентам я всегда рекомендую однонедельные. Причиной тому встроенные в Scrum-процесс петли обратной связи. Я предпочитаю, чтобы петли были короткими и мы могли обучаться очень быстро. Это особенно важно для команд, которые работают в сферах продаж, услуг, финансов — там, где важна быстрая реакция.

Следующее событие — ежедневный Scrum, или ежедневный стендап. Это мероприятие длится всего пятнадцать минут, и на нем команда делится тем, что было сделано для достижения цели спринта, тем, что планируется сделать в течение следующих двадцати четырех часов, и тем, что может помешать достичь цели. Ежедневный Scrum — не статусное мероприятие, оно больше похоже на совещание игроков на футбольном поле перед игрой. Мини-сессия планирования. Команда уже изучила то, чем занимается, и для нее это возможность поделиться информацией, полученной днем ранее. Она выступает как группа людей, которая отправилась в путешествие: они наметили маршрут и едут по нему, каждое утро за завтраком проверяют карту, прогноз погоды, договариваются, чья очередь быть за рулем, когда продолжить ехать. Пятнадцать минут на все про все.

Теперь в дело вступает scrum-мастер. Странное название должности, не правда ли? Я убеждал моего отца, одного из создателей Scrum, выбрать другое, что-то вроде коуча. Он сказал мне, что я опоздал и название уже устоялось в культуре. Слишком поздно. Ну что ж. Сейчас роль scrum-мастера — новинка для большинства компаний. Его задача — помочь команде двигаться быстрее. *Скорость* — икона, на которую они молятся.

Зачем кому-то платить за это? Если эти люди могут заставить команду создавать ценность вдвое быстрее, то они более чем окупаются. Сделать так, чтобы текущая команда работала быстрее, всегда лучше, чем нанимать

новых людей. Scrum-мастер помогает ей наращивать скорость (Velocity), и владелец продукта отвечает за то, чтобы она превращалась в ценность. Нет ничего более грустного, чем замечательная группа людей, которая быстро делает никому не нужные вещи. Помните Nokia Mobile? Там были отличные scrum-команды, невероятно быстро создававшие телефоны, которые не были нужны поклонникам iPhone. Всего за несколько лет из лидера рынка они превратились в компанию с нулевой рыночной ценностью.

Scrum-мастер подобен тренеру спортивной команды. Он помогает команде в scrum-процессе и старается устранить препятствия, замедляющие ее работу. Это и есть каждодневные задачи scrum-мастера.

По мере того как команда прорабатывает бэклог спринта, у нее может возникнуть необходимость встретиться с владельцем продукта во время мероприятия, которое называется уточнением бэклога продукта. Именно здесь, по моему мнению, живет или умирает Scrum. Именно тут владелец продукта приносит все свои идеи для будущих спринтов команде и обсуждает с ней, как воплотить их в жизнь. Вместе они четко очерчивают, что включает каждый элемент и, главное, какие критерии использовать для определения его готовности.

Для примера возьмем то, чем я часто занимаюсь, — запись в блоге. Сейчас мне легко сказать: «Вот, я ее сделал, она готова». Но так ли это на самом деле? Текст нужно отредактировать, вычитать. Необходимо добавить картинку. Потом запись нужно поместить на сайт. Кто-то должен нажать кнопку «Опубликовать». Нет никакой пользы от того, что я написал, пока все это не произойдет. Важно убедиться, что учтена вся работа, а не только малая ее часть.

Критерии могут быть простыми — вроде наличия картинки на странице — либо сложными, например указывающими, что работа должна соответствовать стандартам безопасности человеческой жизнедеятельности Управления по надзору за пищевыми продуктами и медикаментами прежде, чем она будет считаться готовой, поскольку проект команды — имплантируемые медицинские устройства. Трудно переоценить важность

выполненной работы: она удваивает продуктивность команды. Причина проста. Если неясно, как выполнять работу, неизвестны стандарты ее качества, команда потратит невероятное количество времени на то, чтобы понять, что делать, и, скорее всего, обнаружит, что не может приступить к делу, поскольку ее часть работы зависит от той, которой занимается другая команда.

В конце спринта команда и владелец продукта проводят обзор спринта. Во время этого мероприятия они показывают стейкхолдерам и потребителям, что они сделали, что готово. И здесь я имею в виду действительно *готовое*, а не «почти готовое», «вроде готовое» или «что-то, над чем кто-то очень много трудился, но не закончил, однако усилия надо признать». Готовое. Команда и владелец продукта получают обратную связь от всех, кто в комнате: «Нам нравится это. А то не нравится. Как насчет этого? Теперь, когда у нас есть это, мы хотим получить...» Владелец продукта использует эту обратную связь, чтобы скорректировать приоритизацию в бэклоге продукта, поскольку теперь у него есть конкретные данные от настоящих потребителей, знание о том, чего они хотят на самом деле.

В сфере программного обеспечения есть одно старое правило, которое называется законом Хемфри: на самом деле люди не знают, чего хотят, пока не увидят то, чего не хотят. Вы можете заставить их описывать свои желания в тысячстраничных документах, но пока они не увидят то, что работает, они не знают, чего хотят. А после обзора спринта вы можете выяснить, что у вас уже есть готовый элемент. Он может быть слишком маленьким для ввода в эксплуатацию или не иметь ценности сам по себе, но он полностью готов. Им не придется заниматься снова.

Конечный результат обзора спринта — мера того, что доведено до готовности в результате работы команды за спринт, темп производства ценности. Это то, что называется скоростью команды, и это ключевой показатель в Scrum. Мы хотим знать, насколько быстры команды и возможно ли помочь им ускориться.

Удивительно видеть, как маленькие события, которые казались непоследовательными в свое время, стали рычагами, изменившими будущее. Нечто вроде «не было гвоздя — враг вступает в город»*. И первый обзор спринта стал одним из таких событий.

Первая scrum-команда работала над технически сложным проектом, поэтому не могла попросить рядовых потребителей прийти и посмотреть на промежуточный результат. Мой отец нанял нескольких экспертов из Массачусетского технологического института, чтобы они посмотрели на предварительный итог. Они были жестоки. Они поставили под вопрос навыки команды, указали на значительные недостатки, неверные предположения и т. д. Команда утратила почву под ногами. Мне сказали, что это был непростой день и к концу встречи члены команды хотели умыть руки. Они посмотрели на Джеффа и сказали ему, что не хотят повторения. Еще один такой день сломал бы их.

«Хорошо, — сказал мой отец. — У вас есть выбор: быть одной из многих команд разработки ПО или стать отличной командой разработки ПО. Я не могу вас заставить, вы должны выбрать сами».

Решение этих семерых людей изменило мир. Именно благодаря им вы читаете сейчас эту книгу, и благодаря им люди по всему миру теперь работают лучшими методами. Не так часто в истории удается четко определить время, день, людей, которые стали чему-то причиной, но нам это удалось. В тот день родился Scrum.

«Хорошо, — сказали они. — Еще одна попытка».

Дальнейшее вам известно.

Последнее мероприятие Scrum — ретроспектива спринта. Это исследование работы команды. Обзор затрагивает то, что она создала или

* Имеется в виду поговорка времен Ричарда III — For want of a nail, the kingdom was lost, которую полностью перевел С. Я. Маршак:
Не было гвоздя — подкова пропала.
Не было подковы — лошадь захромала.
Лошадь захромала — командир убит.
Конница разбита — армия бежит.

какую услугу предоставила, как это было сделано. Владелец продукта, scrum-мастер и команда собираются вместе и пытаются определить, что прошло хорошо, что можно было сделать лучше, а что команда хочет изменить в своих методах работы, чтобы в следующий спринт сделать все лучше и быстрее. Затем начинается новый спринт. И снова по кругу.

Вот и все. Это и есть Scrum. Далее я расскажу о том, как этот простой фреймворк меняет мир, позволяет организациям адаптироваться и получать конкурентное преимущество от постоянно нарастающей скорости изменений, как он может спасти вашу компанию, карьеру и, возможно, даже жизнь.

РЕАЛЬНОСТЬ ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ

Приведу два кратких примера того, как Scrum сработал в реальных ситуациях, и ответу на вопрос, который мне часто задают: «Звучит отлично, но как насчет реальности?» Оставим в стороне странное встроенное в вопрос предположение, что существует некая другая «реальность». Для начала перенесу вас на заснеженные улицы Миннеаполиса, к парню по имени Том Олд. Он занимается перепродажей недвижимости. И в своей работе использует Scrum.

Начинается все довольно типично: Том находит дом для перепродажи, обычно в ценовом диапазоне 80–100 тысяч долларов. Затем он собирает свою команду, которая состоит из подрядчиков — как правило, пары генеральных подрядчиков, электрика, сантехника и плотника. Все эти люди могут работать, на кого захотят, но они предпочитают сотрудничать с Томом.

Том и его команда обходят дом и обсуждают, что им нужно сделать, чтобы в дальнейшем продать его. Так они создают бэклог, который вешают на стену дома и разделяют на три колонки с помощью стикеров «нужно сделать», «в процессе» и «готово» (Scrum подразумевает использование очень липких первоклассных бумажек Super Sticky), обсуждая,

что включено в каждый элемент (будь то снос стены или реставрация полов), и принимая решения о том, при каких условиях можно перенести каждый стикер из колонки «нужно сделать» в колонку «готово». После того как вид и объем работ становятся понятны каждому участнику, они приступают к делу.

Свою работу они делят на шесть спринтов, каждый из которых занимает неделю. Как правило, в первый спринт происходит снос ненужных конструкций, затем в среднем два спринта занимают работы с электричеством, сантехникой и структурные работы. Еще два спринта уходят на специфические улучшения, а в последний спринт происходит чистовая отделка. Каждую неделю они собираются вместе, планируют работу, которую будут выполнять в следующий спринт, решают, какими будут критерии готовности для каждой задачи, и приступают к работе. Каждый день команда обращается к бэклогу и совместно решает, как выполнить работу, чтобы достичь поставленной цели к концу недели. Конечно, у всех своя специализация, но члены команды знают, что любой успех или неудача общие. В конце недели приходит Том и они проводят обзор спринта, вместе обходя дом и решая, что готово, что нет, как этот спринт повлияет на бэклог следующих спринтов. Может быть, они снесли стену или, как часто бывает при ремонте домов, обнаружили, что задача, которая казалась легкой, на самом деле сложна: например, в перекрытиях поселилась семья енотов или проводка не соответствует нормам. По мере обсуждения готовой работы Том расплачивается с подрядчиками. При подряде строителям обычно не платят до тех пор, пока весь проект не готов. Даже после этого клиенты обычно не торопятся, но Том настаивает на том, чтобы оплачивать инкрементально* доставленную ценность.

Обзор спринта, пересмотр выполненной работы гарантируют завершение проекта. У Тома есть определенный бюджет, и, если работа окажется

* Инкрементальный — пошаговый, увеличивающийся постепенно. *Прим. ред.*

дороже, чем задумывалось, он может сократить объем задач. Неплохо обшить стены гостиной деревянными панелями, но, возможно, не выйдет. Команда может в реальном времени менять свою работу в зависимости от условий, вместо того чтобы слепо следовать плану с перспективой роста затрат.

Еженедельно после обзора спринта члены команды собираются и обсуждают свою совместную работу. Как электрику и плотнику лучше действовать на следующей неделе? Есть ли лучший способ справиться с неизбежными зависимостями? Зависимость — это когда нужно ждать, пока что-то произойдет или какой-то этап завершится, прежде чем вы сможете продолжить работу. Нечто вроде: «Ой, нам нужно ждать доставки из строительного магазина» или «Он должен доделать свою работу прежде, чем я начну свою». Каждую неделю они используют то, что узнали за предыдущую, чтобы изменить то, что планируют сделать, в зависимости от текущих условий, и то, как они будут работать, в зависимости от потока задач на проекте. Хотя дома в целом схожи, в каждом конкретном случае есть своя специфика.

Роль Тома как владельца продукта подразумевает ряд обязанностей. Он выбирает самый выгодный дом для перепродажи. Он занимается приоритизацией в соответствии с бизнес-ценностью: например, можно или переделать ванную, или переоборудовать кухню, но он решает, что важнее. В конце каждого рабочего дня Том осматривает результаты, и только он решает, выполнена ли задача. Благодаря этому он может действовать пошагово, чтобы повысить доход. Его команда ценит ясность, отсутствие доработок и регулярную, своевременную оплату. Они пользуются спросом, но чаще всего предпочитают сотрудничать с Томом. Для команды важнее не виды работ, а их организация.

Стоит подчеркнуть важность сокращения количества доработок. При перепланировке дома время и материалы могут стоить очень дорого, например если необходимо сложное восстановление антикварных деревянных конструкций. Такая работа требует привлечения

высококвалифицированных мастеров и использования очень дорогой древесины. Однако, выполняя только часть работы, например реставрируя отдельные элементы затейливой потолочной лепнины и показывая ее в таком виде покупателю, они вкладывают небольшое количество времени и денег. Если покупатель скажет: «Я знаю, что настаивал на дубе, но теперь вижу результат и хочу, чтобы вы использовали красное дерево», — будет не так сложно все переделать, как если бы пол уже был сделан полностью. Инкрементальный подход позволяет передумать дешевле. Вы можете реагировать на условия работы — семью енотов из нашего примера — и быстро получать обратную связь от клиентов.

Мы знаем, что работа изменится. Мы знаем, что клиент передумает, когда увидит что-то (вспомните закон Хемфри). Вместо того чтобы сражаться с неизбежными изменениями, Scrum принимает их. На крупных проектах порой целые компании сопротивляются изменениям. Они меняют запросы, и Комиссия по контролю внесения изменений реагирует на это ограничением предложения. И поскольку мы знаем, что все меняется, выходит, они платят людям, чтобы *убедиться* в том, что потребитель не получит желаемого.

ИДИ ВА-БАНК ИЛИ ДОМОЙ

Приведу другой пример: масштабнее, но процесс аналогичен. Компания 3М производит все, от стикеров, респираторов, лент для нанесения дорожной разметки и пленки для тонировки автомобильных стекол до стоматологического оборудования и программного обеспечения для здравоохранения. В 2017 году ее прибыль превысила 30 млрд долларов. Она работает по всему миру. Не исключено, что сегодня вы использовали один из ее продуктов.

В марте 2017 года я провел несколько тренингов в Сент-Поле для сотрудников разных подразделений 3М. Один из них, менеджер Марк

Андерсон, выступал в аудитории. Он не смог точно объяснить мне, чем занимался, но спросил, использовался ли когда-нибудь Scrum для слияния и поглощения. Я честно сказал ему, что не слышал о таком применении фреймворка, но не вижу причин, почему это не получится.

Несколько недель спустя я наткнулся на следующий пресс-релиз.

ЗМ (Фондовая биржа Нью-Йорка: MMM) сегодня объявила о том, что заключила соглашение о приобретении компании Scott Safety у Johnson Controls по общей стоимости, составившей 2 млрд долларов. Scott Safety — основной производитель инновационных продуктов, включая системы изолирующих дыхательных аппаратов, приборы обнаружения возгорания и утечек газа и другие устройства, которые пополняют портфель средств индивидуальной безопасности ЗМ.

«Два миллиарда долларов — это куча денег», — сказал я Марку, когда снова его увидел. Он заявил, что это второе по величине поглощение в истории ЗМ, которая существует уже больше ста лет, и он был назначен ответственным за интеграцию процесса. «Расслабься», — ответил я и улыбнулся ему. Тогда он рассказал, что планирует провести интеграцию, задействуя Scrum, и расскажет мне потом, как все прошло, если представится возможность.

Без опыта интегрировать поглощение сложно, тем более при подобных масштабах. Нужно учесть операционные вопросы, продажи, зарплаты и кадры, процессы, маркетинг, финансы, исследования и разработки. По моему опыту, самая сложная часть — культура. В существующую корпоративную культуру нужно привнести культуру поглощаемой компании. Особенно сложно это при наличии сильных культур в обеих компаниях. В ЗМ выдающаяся инженерная культура, существующая десятилетиями. Жизни людей зависят от продуктов ЗМ, которые должны

сработать с первого раза и работать всегда. В Scott Safety похожий дух. Средства защиты органов дыхания, датчики тепла и другие устройства для пожаротушения, которые должны правильно сработать с первого раза и работать всегда.

Марк позвонил мне в конце 2017 года, чтобы сказать, что они не только сделали это, но и что все вышло иначе, чем если бы они действовали традиционными методами. Традиционный способ управления проектами в Scrum — каскадная модель. При ее использовании руководители стараются распланировать весь проект до его начала. Собираются все возможные требования — иногда их тысячи. Я видел документы с требованиями, стопка которых, если их распечатать, в высоту достигала метра. Подписывая ее, люди пребывают во взаимно согласованной иллюзии о том, что кто-то действительно прочел все это, и только потом команда менеджеров проекта делит работу на фазы. «Сначала мы сделаем эту часть, — говорят они, — и это займет две недели». И рисуют полосочку в верхней части диаграммы Ганта*. «Затем мы приступим к следующей фазе; она займет два месяца». Тут они рисуют еще одну полоску на графике, ниже и правее предыдущей. И так далее. Похоже на очень красивый водопад. Эта цветная диаграмма может тянуться месяцами, даже годами. Я видел такие графики высотой тридцать сантиметров и длиной несколько метров. Они в самом деле бывают произведением искусства. Восхитительно. Но они всегда ошибаются. Всегда. Ведь ничто не идет по плану. Никогда. Всегда что-то случается, и приходится менять график. То, что нужно, не поставляется вовремя. Проект затягивается. А значит, и диаграмма неверна. Но она *не может* быть неверна. Поэтому компании нанимают людей, чтобы диаграмма выглядела реальной, ведь реальность меняется. Это базовый человеческий недостаток:

* Инструмент планирования и управления задачами, придуманный американским инженером Генри Гантом. Внешне выглядит как поле с горизонтальными полосами в определенной последовательности, расположенными между двумя осями: по вертикали — список задач, по горизонтали — даты. *Прим. ред.*

«Если я хорошо подумаю над этим, я смогу устранить ошибку». Но это иллюзия контроля.

«Scrum позволил нам изменить стратегию, учиться по ходу дела, пользоваться удобным моментом чуть позже, в процессе», — сказал Марк. По его мнению, ключевой стала быстрая реакция и ответ на неизбежные изменения, такие как риски и возможности.

Как же им это удалось? В первую очередь они составили бэклог всех задач, которые нужно решить. Затем определили, какие области компетенций необходимы для выполнения его элементов. Они собрали кросс-функциональную команду владельцев продукта, обладающих нужными навыками: компетентностью в сферах финансов, исследований и разработок, продаж, маркетинга, кадров. Эти группы нужны были для дальнейшей координации того, что должно быть интегрировано, чтобы Scott Safety стала частью ЗМ.

У каждого владельца продукта была команда. Или команда команд. Марк сказал, что только отделы IT-исследований и разработок использовали Scrum в полной мере. Такой уровень координации все равно оказался крайне важным для проекта. Что было главным? Владельцы продуктов постоянно собирались вместе, чтобы координировать усилия, делиться знаниями, обращаться друг к другу за помощью и изменять приоритет элементов бэклога по мере поступления новой информации. Например, если финансовому отделу нужны были данные по зарплатам, они обращались к бэклогу продукта за полной интеграцией, и каждая команда получала данные о том, что ей нужно сделать, чтобы ее часть работы считалась готовой.

Шесть месяцев. Таким был крайний срок. Каждый ставил перед собой свою высокоуровневую цель и выбирал направление движения, и еженедельно они пополняли свой бэклог элементами из высокоуровневого скоординированного бэклога, рассчитанного на весь проект.

Они работали недельными спринтами. Каждую среду они просматривали бэклог, определяли приоритетность задач на следующую неделю,

оценивали усилия, необходимые для реализации каждого элемента, который, по их мнению, они могут выполнить за один спринт, и начинали работу. Они не всё делали так, как я рассказывал: отводили на ежедневный Scrum по 15 минут трижды в неделю, а не каждый день. Так, они встречались по пятницам, чтобы сообщить, что все в порядке, затем собирались в понедельник. И каждую среду, прежде чем планировать следующую неделю, они проверяли, сколько работы готово на самом деле из того, что было запланировано.

По словам Марка, результаты его поразили. В первую очередь прозрачность: картина всегда была ясна и очевидна. Можно было точно определить, где работа встала, ведь на доске постоянно и наглядно отражалась вся поступающая информация. Также он сказал, что фокус на скорости вместо надежды на то, что они когда-то все сделают, позволил им ускориться на самом деле.

Были и проблемы. Они не проводили ретроспективы так тщательно, как было нужно, и считают, что могли бы сработать куда лучше, если бы занялись этим всерьез. Но высокая степень прозрачности помогла раскрыть те участки, на которых работа замедлялась.

Результат? В первый день все менеджеры оказались на местах, а каждый сотрудник должен был отчитаться. Финансовый отдел отреагировал незамедлительно: никаких проблем с несогласующимися или запутанными прогнозами, все отслеживалось и было прозрачным. Проект запустился глобальный, и HR четко обозначили это. Невероятно сложные взаимосвязанные части крупной интеграции сомкнулись без зазоров. ЗМ гордится собой как постоянным инноватором не только в части продуктов, но и операций. Насколько мне известно, тогда Scrum впервые использовался для многомиллиардного корпоративного поглощения. Причем успешно.

Но один пункт, который Марк добавил, не выходил у меня из головы. В одну из итераций они запоздало обнаружили три отдельные рыночные возможности, которые незамедлительно принесли бы финансовый

результат, если бы люди действовали быстро. Так они и сделали. Они отказались от некоторых планов и изменили то, что делали, чтобы получить преимущество от полученной информации.

ЗМ гордится сотрудничеством внутри компании. Я слышал, что они используют Scrum всеми возможными способами, поскольку гибкое мышление подходит их культуре. И, как вам скажут некоторые сотрудники ЗМ, Scrum культивирует гибкое мышление.

ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИСХОДЯТ ВСЕГДА

Неважно, перепродаете вы дома или интегрируете многомиллионное поглощение. Сила Scrum в том, что он позволяет внедрить изменения дешево. Все мы знаем, что они наступят. Единственный вопрос в том, будете вы с ними бороться или примете их.

По данным Standish Group, в любом проекте в процессе разработки меняется 67% требований. Почему? Потому что люди обучаются по ходу работы. Когда мы создаем что-то, то узнаём, что некоторые вещи, казавшиеся важными, на самом деле не так существенны. Нам становится известно, что покупатели, обозначившие задачи и подписавшие пачку требований, на самом деле не были уверены, что меняется рынок и мир.

Едва ли вы начинали свою карьеру ради того, чтобы не давать людям то, чего они хотят. И никто не начинал. Все мы хотим создавать прекрасные, фантастические услуги, крутые продукты, невероятные новые вещи. Однако система, которую мы разработали, чтобы защитить наше профессиональное, но в корне неверное видение будущего, предназначенная для защиты наших эго и репутаций, также породила мир, где ничто не доводится до конца. Мы истираем колеса, но не можем все сделать идеально. Наши организации черствеют, становятся негибкими, и тогда уже невозможно сделать то, чего мы хотим. У нас есть документы, исследования, таблицы и панели, чтобы настоять, что мы были правы.

Но мы ошибались. Мы никогда не бываем правы. Мы всегда будем вынуждены менять наши взгляды, потому что узнаём всё больше о себе, своих возможностях, потребителях, мире.

Суть в том, чтобы изменения были быстрыми, дешевыми и веселыми. И если не получается — значит, вы что-то делаете не так.

ВЫВОД

Помните о законе Хемфри. Вы не можете бороться с ним, но способны принять его. Если люди не знают, чего они хотят, до тех пор, пока не увидят то, чего не хотят, то получайте обратную связь быстро, а затем оперативно адаптируйтесь.

Обман и «каскады». Сократите риски и повысьте вероятность успеха – таковы обещания традиционных каскадных систем управления проектами. Проблема в том, что они не работают. При планировании каждой детали не учитывается, что нечто неожиданное обязательно случится. Обязательно. Когда вы в последний раз видели диаграмму Ганта, соответствующую реальности?

Scrum 3-5-3. В Scrum всего три роли: владелец продукта, scrum-мастер и член команды. Пять мероприятий: планирование спринта, спринт, ежедневный Scrum, обзор спринта и ретроспектива спринта. И три артефакта: бэклог продукта, бэклог спринта и инкремент продукта, который команда создает за каждый спринт. Это не сложно, но требует дисциплины.

БЭКЛОГ

1. Начните внедрять Scrum 3-5-3 на своем рабочем месте.
2. Кто будет заниматься приоритизацией?
3. Кто будет коучем?
4. Кто будет выполнять работу?
5. Составьте бэклог продукта.

6. Составьте план вашего первого спринта.
7. Вперед!
8. Ежедневно встречайтесь, чтобы координировать усилия и вносить изменения в планы.
9. Сделайте что-то полностью готовое к концу спринта.
10. Подумайте над тем, что прошло хорошо, а что можно было бы изменить, и решите, как вам стать лучше в следующий раз.
11. Повторите снова.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

