

# Глава 1

## ЗАПУСК SCRUM

Сделать первый шаг к чему-то новому всегда непросто. Вопросы «с чего начать?», «как начать?» и самый важный «почему нужно начинать?» часто служат своего рода тормозами, отрицательно влияющими на решение компании внедрить такой фреймворк, как Scrum.

Ответить на эти непростые вопросы и отважиться сделать первый шаг помогут три следующих лайфхака.

Лайфхак 1 «Scrum на поле» — это руководство, которое поможет «продать» Scrum тем, кто в вашей организации связан с его внедрением.

Лайфхак 2 «Хрупкий Agile» выделяет типичные ошибки при переходе компании на Scrum и ловушки, на которые следует обратить внимание в первые дни вашего scrum-путешествия.

Наконец, лайфхак 3 «Творческий комфорт» предлагает ряд мер для создания рабочей среды и корпоративной культуры, способствующих появлению здоровой scrum-команды.

### ЛАЙФХАК 1. SCRUM НА ПОЛЕ

Scrum действительно легко «продавать», и, должен признать, получить добро на внедрение Scrum проще простого. Ну, может, это и не пара пустяков, но вряд ли кто-то станет оспаривать тезис Кена Швабера, одного

из создателей этого подхода: «Scrum, похоже, преодолел пропасть и теперь скорее мейнстрим, чем оригинальная новинка»\*. Этот прогресс, безусловно, сделал жизнь нового поколения scrum-евангелистов проще по сравнению с пионерами этого движения. По крайней мере, нам больше не приходится сталкиваться с изумлением аудитории, рассказывая о подходе к разработке программного обеспечения с помощью терминов, заимствованных из регби!

Давайте рассмотрим, что же подразумевается под Scrum. Многие (даже так называемые scrum-мастера) думают, будто это аббревиатура, но на самом деле так называется схватка вокруг мяча в регби (и там все буквы строчные).

Для тех, кто не знаком с этим спортивным приемом, поясним: ватага здоровенных мужиков из противоборствующих команд вцепляются друг в друга руками, как элементы пазла, и изо всех сил стараются отбросить соперников к их воротам (к зоне подсчета очков). Именно эта концепция сплоченной самоорганизующейся совместной работы команды и дала новое agile-наполнение спортивному термину. Впервые, в 1986 году, термин Scrum описали Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака, которые считаются отцами-основателями Scrum\*\*.

Поскольку я родился в стране, где регби очень популярно, то не раз наблюдал за такими соревнованиями. Схватка напоминает атаку древней спартанской фаланги, где каждый воин укрывался под щитом соседа (см. рис. 1.1). Ее не победить, если поддерживается дисциплина, а товарищи по команде действуют сообща.

---

\* Schwaber K. Scrum Fails? // Ken Schwaber's Blog: Telling It Like It Is. 2011, April 7. Доступно по ссылке: <http://kenschwaber.wordpress.com/2011/04/07/scrum-fails/>.

\*\* Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game // Harvard Business Review. 1986. Доступно по ссылке: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>.



Рис. 1.1. Если scrum-команда действует дисциплинированно, как спартанская фаланга, она непобедима

## ОХОТНИКИ ЗА ОБОРОТНЯМИ

Убеждать стейкхолдеров в эффективности Scrum — мое любимое занятие! Почему? Когда я говорю о прозрачности, быстрой поставке бизнес-ценности, сокращении потерь и снижении рисков, у них загораются глаза. А после того, как я выдвигаю радикальный тезис — изменения должны рассматриваться не как препятствия, а как возможности, — по аудитории проносится вздох облегчения.

Однако следует признать, что мы, scrum-энтузиасты, не охотники за оборотнями с обоймой серебряных пуль. Реальность такова, что, хотя концепция Scrum проста и интуитивно понятна, ее успешная реализация нелегкое дело.

Так что же делает Scrum самым популярным фреймворком Agile? Ответ на этот вопрос зависит от того, к кому вы обращаетесь — к scrum-команде (включая scrum-мастера, владельца продукта и разработчиков) или главным стейкхолдерам (назовем их спонсорами проекта). В оставшейся части этого лайфхака мы сфокусируемся на критических точках, имеющих ключевое значение для двух этих групп.

Майк Кон, один из основателей некоммерческих организаций Scrum Alliance и Agile Alliance, говорит о возможностях Scrum следующее:

Scrum – это гибкий фреймворк, который позволяет сосредоточиться на поставке максимальной бизнес-ценности в кратчайшие сроки\*.

Хорошо сказано! Теперь давайте детально разбираться и объяснять обеим нашим группам, что это значит для каждой из них.

## SCRUM-КОМАНДА

Начнем с обсуждения ключевых преимуществ, которые мы можем предложить scrum-команде, состоящей из scrum-мастера, владельца продукта и разработчиков.

### Меньше переключения контекста

Общепринятое похлопывание по плечу с очередной просьбой поработать над чем-то «более срочным» отныне исключается. Scrum предоставляет концепцию защищенного спринта (которую я люблю называть фиксированной гибкостью). Защищенный спринт позволяет разработчикам полностью сосредоточиться на том, что они обязались выполнить на встрече по планированию спринта (см. лайфхак 8), а также предоставляет владельцу продукта возможность более широко модифицировать бэклог продукта на протяжении всего проекта.

### Устойчивый темп

Не стану лукавить и говорить, что, как только вы начнете использовать Scrum, никогда больше не будете засиживаться на работе допоздна. Тем не менее Scrum — это работа в стабильном устойчивом ритме, который

---

\* Cohn M. Introduction to Scrum Methodology. 2007, April 12. Презентация доступна по ссылке: <http://scrumalliance.org/resources/47>.

позволяет избежать назначаемых в последнюю минуту, наспех организованных и ведущих к ошибкам встреч. Scrum уничтожает традиционную практику героизма поздних рабочих вечеров и выходных, посвященных доказательствам преданности общему делу.

Кеннет Рубин прекрасно это объясняет:

Один из основополагающих принципов Scrum гласит: «Все участники команды должны работать в устойчивом ритме!» (Больше никаких маршей смерти!) При этом они обеспечивают создание продуктов мирового уровня и поддерживают здоровую и приносящую радость атмосферу на работе\*.

#### Больше никакого диктата

Менеджеры проекта с диктаторскими замашками, любящие раздавать указания, больше не должны определять, кто, что и когда делает. Одна из флагманских целей Scrum — создание самоорганизующихся команд, которые и будут определять, как именно выполнять работу, потому что именно они ее и делают!

#### Нет больше разделения на «мы» и «они»

Хотя Scrum уважает и ценит уникальность любого человека, личные рекорды отступают перед достижениями команды. Уходит в прошлое специфический мониторинг производительности сотрудников (каждого по отдельности), не говоря уже об установках на разделение «мы» и «они» на различных этапах разработки. Благодаря Scrum каждый в команде максимально концентрируется на одной цели — реализовать то, что они обязались выполнить.

---

\* *Rubin K.S. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. Ann Arbor : Addison-Wesley Professional, 2012; издана на русском: Рубин К.С. Основы Scrum. Практическое руководство по гибкой разработке ПО. М. : Вильямс, 2016.*

### Специально выделенный «щит и бульдозер»

Для сфокусированного разработчика нет ничего хуже, чем необходимость иметь дело с интригами, отвлекаться на перерывы и преодолевать препятствия. Благодаря роли лидера-слуги — scrum-мастера (см. лайф-хак 4) — команда разработчиков может сосредоточиться на том, что она делает лучше всего, — разработке отличного программного обеспечения. Scrum-мастер защищает команду от разрушительных внешних воздействий и решает проблемы, которые могут препятствовать прогрессу.

Надеюсь, теперь у вас есть команда, которую вам удалось убедить в преимуществах Scrum и которая готова его использовать.

## СПОНСОРЫ ПРОЕКТА

А теперь давайте раскроем ключевые преимущества, которые получают наши главные спонсоры проекта.

### Снижение рисков

У традиционного проекта по разработке программного обеспечения риск составляет 100%, а поставленная ценность — 0%, и так будет, пока не настанет день успешного релиза. Длительные 18-месячные циклы выпуска продукта по водопадной модели\* не могут дать осмысленной целостной картины или понимания ценности вплоть до самого релиза (см. рис. 1.2).

Scrum-команда, обеспечивая высокую функциональность, предоставляет клиентам истинную бизнес-ценность в течение нескольких недель (или дней), а не месяцев или даже лет. При этом благодаря более быстрым циклам обратной связи существенно снижаются риски.

---

\* «Водопад», или waterfall, — метод управления проектами, в котором все этапы работы идут последовательно один за другим: ни один из этапов не должен быть пропущен, а следующий этап не начинается, пока не закончится предыдущий.  
*Прим. ред.*

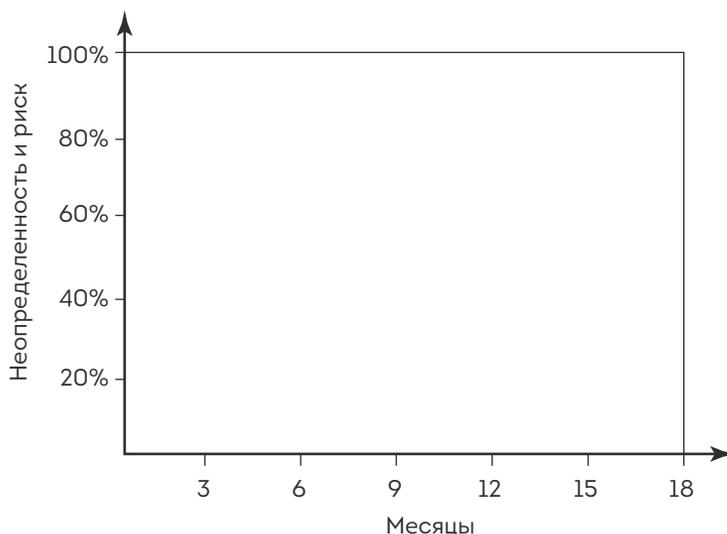


Рис. 1.2. Проекты, разрабатываемые по водопадной модели, сопряжены со 100-процентным риском вплоть до самого конца

### Прозрачность, открытость и меньше неожиданностей

Прозрачность особенно актуальна для компаний, у которых спонсоры не имеют опыта разработки программного обеспечения. Для них ваша работа — черный ящик. Scrum основан на эмпирическом, наглядном управлении процессами, что делает прозрачность его основополагающим принципом. Это достигается за счет простых для понимания информационных источников (таких как доска задач — см. лайфхак 21), а также регулярных обзоров спринта, на которые приглашают всех желающих.

### Непрерывное улучшение

Наряду с прозрачностью двумя другими столпами эмпирического управления процессом являются инспекция и адаптация. Эти важные элементы применяются как к продукту, так и к процессу его разработки, чтобы обеспечить его непрерывное улучшение по всем направлениям. «Инспекция и адаптация» — основная мантра Scrum.

### Изменения – это возможности

Спонсоры проекта больше не испытывают досаду, приходя с гениальной идеей и желая добавить ее в бэклог продукта в середине проекта. В этом и заключается концепция фиксированной гибкости. Спонсоры проекта, с разрешения (и через) владельца продукта, чувствуют себя вправе добавлять в бэклог продукта то, что считают нужным, на любом этапе в течение всего проекта.

## ХОРОШИЕ И НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ НОВОСТИ

Видите, я же говорил, это просто! Хорошая новость заключается в том, что в каждой ключевой группе вряд ли найдется множество людей, которые не заинтересуются тем, что может предложить Scrum.

Не очень хорошая — как бы ни было легко продать Scrum, его реализация — совсем другая история. Чтобы ваша scrum-команда ревела как готовый к старту Scrum Ferrari, а не урчала как старенький Scrum Pinto, потребуются терпение, непредвзятость, шишки, которые вы уже успели или только успеете набить. И конечно, такие полезные книги, как эта.

## ЛАЙФХАК 2. ХРУПКИЙ AGILE

Пожалуй, один из самых неприятных комментариев, которые я слышу от молодых scrum-команд: «Мы используем Scrum: работаем в спринтах, проводим ежедневные стендапы, у нас даже есть бэклог продукта». Может быть, вместо этого сказать честно: «Мы не ведем никакой документации, выпускаем релизы как бог на душу положит, планируем все на лету и не задумываемся об ошибках, потому что просто исправим их в следующей итерации»?

Эти люди делают Scrum ужасную антирекламу, а их проекты неизбежно терпят неудачу. Что еще хуже, после всего этого очень сложно вернуть доверие стейкхолдеров, разочарованных искаженной реализацией Scrum.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

