

**The Addison-Wesley
Signature Series**

SCRUM **без ошибок**

**Инструменты,
техники
и советы
для тех, кто
работает
по Agile**

ИЛАН ГОЛДШТЕЙН

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово Майка Кона	21
Предисловие	23
Почему я написал эту книгу?	24
Пара гипотез	26
Как пользоваться этой книгой	27
Мои цели	28
Глава 1. Запуск Scrum	29
Лайфхак 1. Scrum на поле	29
Охотники за оборотнями	31
Scrum-команда	32
Спонсоры проекта	34
Хорошие и не очень хорошие новости	36
Лайфхак 2. Хрупкий Agile	36
Это фреймворк, а не метод	37
Квалификация против качества	37
Злоупотребление Agile-манифестом	38
Антипаттерны Scrum	39
Слушайте родителей	43
Лайфхак 3. Творческий комфорт	44
Личная благодарность	45
Рабочая среда	46
Отличное оборудование	47
Идентичность	48
Сияющие, счастливые люди	49
Заключение	50
Глава 2. Отношение и способности	51
Лайфхак 4. Искусный scrum-мастер	51
Лидерство без полномочий	52
Внедряйте изменения без страха	53
Будьте дипломатом, не будучи демагогом	54

Ведите себя самоотверженно, но не обесценивайте свою роль	55
Защищайте, но без фанатизма	56
Поддерживайте технические знания, не будучи экспертом	57
Спокойно относитесь к тому, что работа никогда не будет закончена	57
Лидерство следующего поколения	58
Лайфхак 5. Рок-звезды или студийные музыканты?	58
Рок-звезды	58
Студийные музыканты	59
Ценности Scrum	60
Время делать музыку	63
Лайфхак 6. Выстраиваем команду	64
Каждый будет разработчиком!	64
Размер scrum-команды	65
Соотношение групп разработчиков	66
Частичная занятость	68
Может ли scrum-мастер работать с несколькими командами?	69
Отношение важнее профессионализма	71
Не бойтесь сборной солянки (но будьте осторожны)	71
Правила совместной работы	72
Все за одного и один за всех!	72
Заключение	73
Глава 3. Защищаем команду и планируем спринт	75
Лайфхак 7. Закладываем фундамент для Scrum	75
Поддерживайте стабильность команды	76
Обустраивайте рабочую среду	77
Оценка — это не гарантия	78
Работа по любви	79
Поддерживайте устойчивое развитие	79
Запускаем пилотный проект	80
Сформируйте реалистичные ожидания	82
Лайфхак 8. Планируем спринт и двигаемся по плану	82
Уточнение бэклога продукта	83
Цели — это хорошо	83
Сколько должен длиться спринт?	84
Планируем емкость спринта	85
Часть 1. Что	86
Часть 2. Как	86
Что такое задачи?	88
Правильное количество требований	89
5 «П»	90

Лайфхак 9. Разоблачаем препятствия	90
Выявляем препятствия	91
Разнообразие форм и размеров	91
Контролируем препятствия	93
Блокер или препятствие?	94
Оцениваем местность	94
Заключение	95
Глава 4. Уточнение требований	97
Лайфхак 10. Структурируем пользовательские истории	98
Декомпозируем истории	98
Нарезаем задачи	99
Кто постоянен, тот всегда почтен и славен	104
Лайфхак 11. Определяем критерии готовности	104
Нечеткие критерии	105
С чего начать	106
Разные уровни	107
Системные требования	110
Критерии приемки или критерии готовности?	111
Так же просто, как готовить!	112
Лайфхак 12. Прогрессирующее откровение	112
Проверка и валидация	113
Кто где когда	114
Проблемы и корректировки в работе	115
Остерегайтесь раздувания скоупа работ в спринте	115
Зафиксируйте результат	116
Не переборщите	117
Заключение	119
Глава 5. Налаживаем процесс оценки	121
Лайфхак 13. Относительные оценки	121
Боль оценки	122
Зачем беспокоиться об оценке?	123
Что такое относительная оценка?	123
Относительная оценка в программном обеспечении	127
Скорость	129
Относительная оценка на практике	130
Лайфхак 14. Покер планирования в темпе	130
Начинаем игру	131
Механика покера планирования	133
Когда играть в покер планирования	135

Разогреваем команду	135
Большие карты для больших случаев	136
Не удваивайте	136
Достигаем согласия	137
Телефоны могут помочь	138
Это все о преимуществах	138
Помните о законе Паркинсона	139
Лайфхак 15. Переходим к относительным оценкам	139
Подход	139
Используем данные по сделанной работе	140
Создание сопоставлений	141
Продолжайте использовать «отработанные материалы»	146
Заключение	147
Глава 6. Спрашиваем с качества	149
Лайфхак 16. Ба! Да это scrum-баг!	149
Новые определения	150
Новые принципы	152
Новый подход	153
Преобразование мотыльков в бабочек	155
Лайфхак 17. Мы по-прежнему любим тестировщиков!	156
Водопад дружбы	156
Перемены витают в воздухе	157
Новая профессиональная идентичность	158
Тестировщик-консультант	160
Тестировщик-дизайнер	160
Тестировщик-исследователь	161
Новое начало	162
Лайфхак 18. Нация автоматизации	163
Непрерывная интеграция	164
Автоматизация тестирования	166
Автоматизация деплоя	170
Непрерывная поставка и Scrum	172
Путешествие начинается с маленького шага	173
Заключение	174
Глава 7. Мониторинг и метрики	175
Лайфхак 19. Метрики, которые имеют значение	175
Виды метрик	176
Четыре значимые метрики	176
Остерегайтесь аналитического паралича	185

Лайфхак 20. Выдающиеся стендапы	185
Когда и где?	185
Какие вопросы надо обсудить?	186
Несколько команд	188
Игнорируйте scrum-мастера	189
Несколько дополнительных штрихов	190
Ежедневный scrum ждет большой успех	191
Лайфхак 21. Укрощаем доску задач	191
Цифровая или физическая?	192
Материалы для приверженцев старой школы	192
Рисуем столбцы	193
Строки стикеров	193
Содержание стикера	193
Создаем диаграммы сгорания спринта	194
Некоторые важные детали	195
Не теряйте ощущение реальности!	196
Время для вечеринки!	197
Заключение	198
Глава 8. Ретроспективы, обзоры спринта и риск	199
Лайфхак 22. Чек-лист для обзора спринта	200
Во время планирования спринта	200
Во время спринта	201
Во время обзора спринта	203
Так называемые предложения	206
Пикники или сражения	206
Лайфхак 23. Ретроспектива при любых обстоятельствах	207
Подкрепите ценности Scrum	207
Что делать, если у нас однонедельные спринты?	208
Место проведения, место проведения и еще раз место проведения	208
Подготовка	208
Результаты ретроспективы	211
Формат ретроспективы	211
Опытные профи	215
Участники ретроспективы	215
Сохраняйте новизну	216
Лайфхак 24. Рисковать и ошибаться	216
Страх перемен	217
Свобода меняться	218
Страх разоблачения	218
Свобода быть открытым	219

Страх ошибок	219
Свобода совершать ошибки	220
Поднимите настроение	223
Заключение	223
Глава 9. Управляем менеджерами	225
Лайфхак 25. Впечатление создает реальность	226
Выстраивайте отношения	227
Точка отсчета	227
Вовлекайте их	229
Держите их в курсе	229
Поддерживайте дипломатическую дисциплину	230
Помните, кто платит по счетам	232
Лайфхак 26. Мастера и лорды	232
Scrum-мастер против chief scrum-мастера	233
Основные функции chief scrum-мастера	233
Основные функции scrum-мастера	237
Устойчивая экосистема	239
Лайфхак 27. Трансформация менеджеров в матричной структуре	240
Эволюция из матрицы	241
Менеджеры проектов не исчезают	245
Будущее функциональных менеджеров	247
Будем реалистами	249
Заключение	249
Глава 10. Глобальные уроки	251
Лайфхак 28. Оценка развертывания Scrum	251
Насколько мы Agile?	252
Люди любят измерять	252
Нужно ли продолжать?	253
Издержки против преимуществ	255
Становится ли вам лучше?	255
Будьте проще	257
Распространяя хорошие новости	258
Лайфхак 29. Сосредоточьтесь на главном	258
Объясняя самоорганизацию	260
Рабочая среда и границы	261
Бесконечная роль	264
Лайфхак 30. Последний уровень	265
Глядя в зеркало	265
Выбери свое приключение	266

Эксперимент	266
Не почивайте на лаврах	267
Превосходя ожидания	268
Подведем итоги	269
Благодарности	271
Об авторе	275

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО МАЙКА КОНА

В духе этой книги я сразу перейду к делу: купите ее. Уверю вас, собранные здесь лайфхаки чрезвычайно полезны.

По собственному опыту мы знаем, как опасно бывает срезать путь. Фильмы ужасов начинаются с того, что группа подростков хочет срезать дорогу и решает пройти через лес темной ночью. Водитель в семейной поездке выбирает, как ему кажется, короткую дорогу, а потом ему годами напоминают о том, как он ошибся. Нам твердят, что «нет никаких коротких путей к успеху», что он зависит от упорства и мастерства.

Да, в жизни многие короткие пути неэффективны. Но лайфхаки этой книги другие. Они работают.

Впервые я познакомился с Иланом Голдштейном в сети, когда интернет-поиск привел меня к его блогу `scum`-лайфхаков. К тому времени у Илана их было немного, все они оказались чрезвычайно полезными и к тому же забавными. Каждый лайфхак написан невероятно остроумно.

Не нужно быть гением, чтобы убедиться: Илан знает, о чем говорит, поэтому я спросил, не думал ли он написать книгу лайфхаков. И вот вы держите ее в руках. В этой книге Илан предлагает тридцать советов,

охватывающих все аспекты внедрения Scrum. Он предлагает советы по началу работы, требованиям, оценке и планированию. Вы найдете советы о качестве и метриках, участниках команды и ролях, об управлении вашими начальниками и о непрерывном улучшении. Если вы столкнулись с подобными проблемами, вероятно, у Илана найдется лайфхак, который поможет вам.

Илан был там и сделал это. Его советы основаны на опыте работы scrum-мастером и сертифицированным scrum-тренером. Пути, о которых рассказывает Илан, — это маршруты, по которым он путешествовал. Они сугубо практические, а не теоретические. Мне очень нравится, что он не боится занять определенную позицию. Слишком много книг чересчур часто выдают стандартный ответ консультантов: «Зависит от...» Ничего подобного вы здесь не найдете.

Будь вы месяц, год или десятилетие в Scrum, вы найдете здесь лайфхаки, которые помогут вам совершенствоваться. Желаю вам всего наилучшего в scrum-путешествии. Знаю, вы доберетесь до цели быстрее, следуя указаниям из этой книги.

*Майк Кон,
соучредитель Scrum Alliance и Agile Alliance,
автор книги «Scrum. Гибкая разработка ПО»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Ах, так это Дилберт наоборот!*

Scrum и его agile-собратья составляют следующую эволюцию профессиональной деятельности и корпоративной культуры. Безусловно, не я один пришел к выводу, что это, возможно, величайший сдвиг со времен появления теории управления и рациональной организации труда, также известной как тейлоризм. (Кстати, знаете ли вы, что Генри Гантт**, известный своей полосатой диаграммой, был учеником Тейлора?)

* Дилберт (англ. Dilbert) — название серии комиксов и имя главного героя — инженера IT-компании, который прозябает в офисном рабстве, продирается через бессмысленный набор ценностей и миссию компании, страдает от недальновидного руководства и безуспешно пытается создать креативную команду. Первая публикация состоялась 16 апреля 1989 года, комикс Скотта Адамса выходил в 65 странах на 25 языках. По его мотивам был снят анимационный сериал. *Прим. ред.*

** Генри Лоуренс Гантт (англ. Henry Laurence Gantt) — соратник отца научного менеджмента Фредерика Тейлора, он изучал менеджмент на примере строительства кораблей и предложил полосатую диаграмму для визуализации плана-графика работ по проекту. *Прим. ред.*

Scrum отбрасывает диктаторский, заточенный на эго босса подход к управлению, в рамках которого люди уподобляются легко заменяемым винтикам в механизме с четко определенными процессами. Scrum рассматривает команды как группы ответственных, преданных делу и свободомыслящих людей. Людей, которые, если им дать возможность, будут работать оптимальным образом для достижения максимального результата.

Это невероятно волнующе. Приятно идти в авангарде этих перемен вместе с пионерами Scrum, которые возглавляют наступление. Без сомнения, в будущем нынешнее время будет признано периодом эпохальных перемен в организации труда.

ПОЧЕМУ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ?

Я вспоминаю разговор с Мартином Кернсом — другим австралийским scrum-тренером. Он обратил мое внимание на то, что нравится мне это или нет, но люди прочитают мою книгу (со множеством тактических приемов, инструментов и советов) и воспримут ее как официальное руководство пользователя — то, чему они должны неукоснительно следовать. Это лишь усилило мое беспокойство: могу ли я давать конкретные советы, которые «прорезают» теорию и переходят сразу к сути, избежав при этом директивности? Я нашел для себя ответ: рассказывая о *лайфхаках в этой книге*, я делюсь с вами *одним из подходов*, а не директивно излагаю жесткий регламент внедрения Scrum. «Разве может быть больше одного подхода к Scrum?» — можете удивиться вы.

Этот момент прекрасно объясняет Кеннет Рубин* в своей книге *Essential Scrum***:

* Кеннет Рубин тренирует и обучает Scrum и agile-разработке, помогая сотрудникам компаний эффективно и экономично разрабатывать программные продукты. Являясь сертифицированным инструктором, Кеннет обучил гибкой разработке по методике Scrum более 18 тысяч человек. Он тренировал специалистов из более чем 200 компаний. *Прим. ред.*

** *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.

Scrum основан на небольшом наборе ценностей, принципов и практик (в совокупности это фреймворк Scrum*). Организации, внедряющие Scrum, должны принять его во всей полноте, однако это не означает, что во всех компаниях Scrum будет реализован одинаково. Скорее у каждой фирмы будет своя уникальная реализация фреймворка Scrum, основанная на тех подходах, которые она выберет для реализации scrum-практик... Подход – это и есть конкретная реализация scrum-практик.

Есть много разных подходов со своими приемами, инструментами и советами, которые вы можете и должны изучить. Тем не менее я надеюсь, что лайфхаки из этой книги помогут вам проанализировать ситуацию и предложат проверенные варианты.

Я написал эту книгу, потому что набил много шишек, спотыкаясь о камни преткновения и разбивая голову о кирпичные стены. Честно говоря, внедрять Scrum действительно непросто! Все кажется понятным в теории, но, черт возьми, попробуйте эффективно его внедрить и использовать. Это будет чем угодно, только не тривиальным занятием. Спустя годы и после работы с несколькими командами я наконец начал видеть отдачу. Я создал легко адаптируемую (и эмерджентную) книгу рецептов Scrum, которая работала в самых разных командах и организациях. Я понял, что мои с трудом добытые знания могут выручить других, работающих в схожих условиях.

Беседуя с Мартином, я получил полезный совет. Заметив, что я недавно впервые стал отцом, он спросил меня, считаю ли я, что должен ограждать маленькую Эми от любой ситуации, в которой она могла бы упасть и пораниться. Мое сердце говорило: «Да, именно так! Я не позволю причинить вред моей малютке». Однако мой мозг осознал, что даже тем, о ком вы заботитесь, нужно позволить споткнуться (иногда), чтобы

* Фреймворк (англ. framework — каркас, структура) — набор базовых элементов и правил, на которых строится тот или иной процесс. *Прим. ред.*

они на собственном опыте узнали, что работает, а что нет. При этом вы всегда хотите быть рядом с ними, чтобы успокоить их и дать несколько полезных советов на будущее. Итак, эта книга просто доброе напутствие перед вашим scrum-путешествием, чтобы впредь у вас возникало поменьше порезов и ушибов. Полагаю, вы уже дали Scrum шанс и, вероятно, имеете старые раны. И если хоть немного повезет, эта книга защитит вас от следующего раунда ударов.

Если вы новичок в Scrum и ненавидите порезы и ссадины, приступайте к чтению без колебаний. Возможно, некоторые советы помогут вам избежать травм какое-то время. Однако имейте в виду: каждый проект уникален, каждая команда тоже, как и каждая компания. И если вы ожидаете успеха от каждого совета, я хотел бы скорректировать ваши ожидания прямо сейчас — до того, как вы разочаруетесь. Честно говоря, нет волшебного подхода, который бы срабатывал везде и всегда.

Я надеюсь, что те из вас, кто чувствует, что разобрался со всеми тонкостями Scrum и держит все под контролем, найдут новые интересные инструменты и добавят их в свой scrum-арсенал.

ПАРА ГИПОТЕЗ

Большинство уроков этой книги я извлек, работая scrum-мастером в нескольких компаниях, поэтому основной аудиторией книги являются именно они, scrum-мастера. Тем не менее эта книга, безусловно, будет полезна и для других, включая владельцев продуктов, разработчиков и стейкхолдеров. Даже моя жена-адвокат, нисколько не интересующаяся программным обеспечением, сочла ее полезной и любопытной, — вот видите!

Скорее всего, вы не новичок в Scrum и прочитали несколько книг. Возможно, даже посетили курсы и некоторое время пытались работать по Scrum. Если это про вас, моя книга поможет вам перейти на новый уровень эффективности и зрелости в Scrum за счет расширения и развития набора scrum-инструментов.

Если вы новичок в Scrum, ничего не бойтесь! Эта книга содержит много глав (или лайфхаков), которые вы легко одолеете. Тем не менее я рекомендую вам прочитать еще несколько кратких обзоров Scrum:

- *Core Scrum** от Scrum Alliance;
- *The Scrum guide***;
- *The Scrum Primer****.

Для более глубокого знакомства со Scrum я настоятельно рекомендую приобрести книгу Кеннета Рубина *Essential Scrum*****.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Я не писал эту книгу последовательно, главу за главой, поэтому вам не обязательно читать ее с начала и до конца. Вы можете легко перемещаться между разделами, не рискуя ничего упустить.

Лайфхаки написаны таким образом, чтобы они быстро и легко усваивались. Моя цель — изложить их максимально просто и доступно, чтобы даже в пылу сражения они пришли вам на помощь. В мирное время это будет полезным и занимательным чтением (например, пока вы стоите в очереди у офисной микроволновой печи, чтобы разогреть обед).

Вы можете рассматривать «Scrum без ошибок» как книгу рецептов (или книгу заклинаний, если так уж случилось, что вы волшебник или ведьма) — просто пролистайте до следующего лайфхака, решите, какие ингредиенты работают у вас, и не стесняйтесь добавлять специи... на свой страх и риск. Если повезет, у вас появится полезный и практичный подход к решению конкретных scrum-задач.

* <https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/Learn%20About%20Scrum/Core-Scrum.pdf>.

** Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2011. Downloadable at www.scrum.org.

*** Deemer P., Benefield G., Larman G., Vodde B. The Scrum Primer, Version 2.0. 2010. www.scrumprimer.com.

**** 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.

МОИ ЦЕЛИ

Эта книга призвана не только помочь Scrum работать на вас, благодаря ей вы сумеете поднять scrum-команды на новый уровень эффективности и зрелости. Большую часть того, что я написал, вы не найдете ни в одном scrum-руководстве (даже в вашем учебном пособии scrum-мастера). Зато я описал реальную scrum-практику, протестированную в боевых условиях.

Стоит повторить: я не ожидаю, что вы будете следовать всему написанному в этой книге до последней буквы. Тем не менее я рекомендую вам экспериментировать, проверяя эти приемы, инструменты и советы и адаптируя ваши процессы, чтобы увидеть, приводит ли это к улучшениям. В идеале вы не только выиграете от моего подхода, но и сможете развить его и преподать мне пару уроков!



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks