

ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СКРАМ

Глава 1 Эпизод 1

ПОЧЕМУ СКРАМ НЕ СДЕЛАЕТ ВАШУ КОМПАНИЮ ГИБКОЙ?

КАК НЕВЕРНОЕ ПОНЯТИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА
ВРЕДИТ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ.



Впервые я рассказываю эту историю
в видео: <https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>

以下のサイトにて、本ストーリーの日本語版ビデオおよび
コミック版をご覧いただけます。

<http://seattlescrum.com/jp/>

Огромная благодарность Шинья Шибуце,
Бенджамину Леффлеру, Томми Джонстону
и Йоко Хинуи за вклад в написание истории.
Перевели на русский Геннадий Гендель и
Илья Павличенко.

Комментарии и исправления присылайте
по адресу: mj@seattlescrum.com или пишите
в Твиттер @michaeldotjames.

СОДЕРЖАНИЕ

СЦЕНА 1	КАК ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА?	1
СЦЕНА 2	КАКИМ ОБРАЗОМ ОРГАНИЗАЦИЯ НЕВЕРНО ПОНИМАЕТ РОЛЬ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА?	3
СЦЕНА 3	КАК НЕВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА ТОРМОЗИТ ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ КЛИЕНТА?	7
СЦЕНА 3В	КАК НЕВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА СНИЖАЕТ МОТИВАЦИЮ РАЗРАБОТЧИКОВ?	11
СЦЕНА 4	КАК НАСТОЯЩИЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА СОЗДАЕТ ПРОДУКТ С НАИВЫСШЕЙ ЦЕННОСТЬЮ ДЛЯ КЛИЕНТА?	12
СЦЕНА 4В	КАК НЕПРАВИЛЬНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА ОСЛАБЛЯЕТ ЦЕННОСТЬ ПОСТАВКИ?	15
СЦЕНА 5	ЧТО ПЛОХОГО В ТОМ, ЧТОБЫ БЫТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПРОДУКТА КОМАНДЫ?	18
СЦЕНА 6	КАК МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ, ЗАСТРЯВШИМ В ЭТОЙ РОЛИ, УВЕЛИЧИТЬ САМООРГАНИЗОВАННОСТЬ И КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ?	20
СЦЕНА 7	ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ СОЗДАВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РОЛИ. НАПРИМЕР, «ГЛАВНЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА»?	23

СЦЕНА 1:
КАК ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ВЛАДЕЛЕЦ
ПРОДУКТА?

ВПЕРВЫЕ Я СТОЛКНУЛСЯ
СО СКРАМом, будучи
РАЗРАБОТЧИКОМ в ОЧЕНЬ
МАЛЕНЬКОЙ КОМПАНИИ.



РАЗРАБОТЧИК

**ВИДЕНИЕ
И
ПРИОРИТЕТЫ**

БЫЛО ЛЕГКО УЗНАВАТЬ ОБ
ИЗМЕНЕНИЯХ В **ВИДЕНИИ
ПРОДУКТА И ПРИОРИТЕТАХ**
КОМАНДЫ ПО МЕРЕ ИХ ПОЯВЛЕНИЯ.

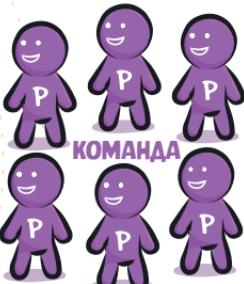
НАШ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА – ХОЗЯИН

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА



ВИДЕНИЕ
И
ПРИОРИТЕТЫ

компании, был всегда рядом и
рассказывал о стоящих перед нами
бизнес-целях.

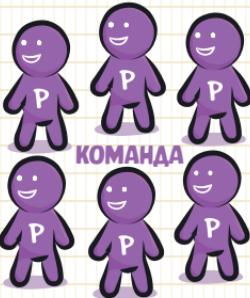


СКРАМ-
МАСТЕР

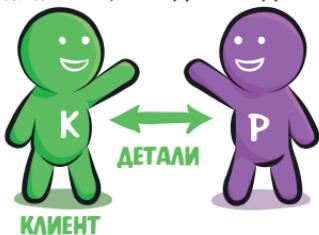
ОН ПРИОРИТИЗИРОВАЛ
ЕДИНСТВЕННЫЙ
БЭКЛОГ ПРОДУКТА.
А ЗАТЕМ МЫ ВМЕСТЕ
ЕГО УТОЧНИЛИ.



**БЭКЛОГ
ПРОДУКТА**



БЛАГОДАРЯ ПРЯМОМУ ВЗАИМО-
ДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ МЫ ЗНАЛИ
ДЕТАЛИ ТОГО, ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ.



ПОМОГАЛО И ТО, ЧТО МЫ БЫЛИ
КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ
КОМАНДОЙ, ВКЛЮЧАЯ СПЕЦИАЛИСТА
ПО UI-ДИЗАЙНУ



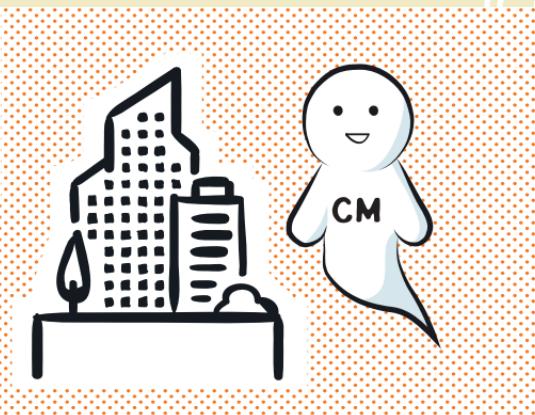
ПОСКОЛЬКУ МЫ СТАЛИ **САМОУПРАВЛЯЕМОЙ**
КОМАНДОЙ, ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА ДЕЛЕГИРОВАЛ
НАМ ВСЕ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ ЗАДАЧ.



СЦЕНА 2:

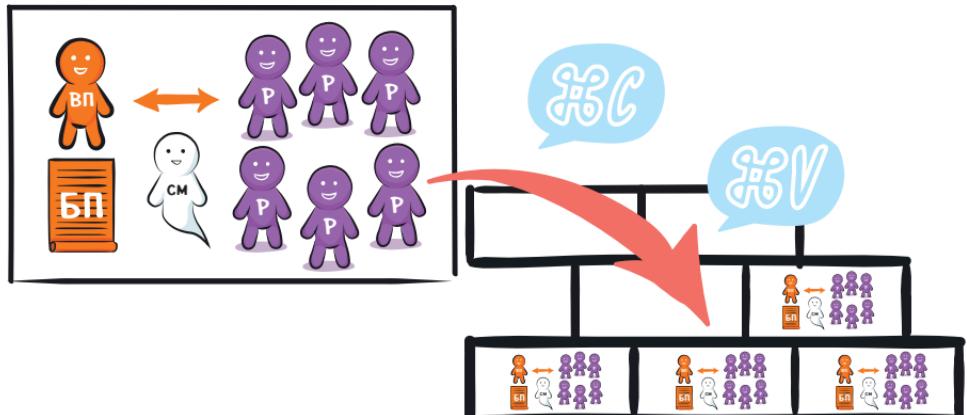
КАКИМ ОБРАЗОМ ОРГАНИЗАЦИЯ НЕВЕРНО ПОНИМАЕТ РОЛЬ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА?

КОГДА Я НАЧАЛ РАБОТАТЬ СКРАМ-МАСТЕРОМ В **БОЛЬШИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**, Я ОШИБОЧНО УДЕЛЯЛ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ **ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ**.



СКРАМ ТАК ХОРОШО ПОДХОДИЛ ДЛЯ МАЛЕНЬКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ —

ТАК ПОЧЕМУ БЫ НЕ **СКОПИРОВАТЬ** ЭТУ ЖЕ МОДЕЛЬ НА БОЛЬШУЮ?



В ТЕ ДНИ Я ДУМАЛ ТОЛЬКО О ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНД, И МНЕ КАЗАЛОСЬ ЛОГИЧНЫМ, ЧТО У КАЖДОЙ ИЗ НИХ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЧЕЛОВЕК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ФУНКЦИИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА.

НО, В ОТЛИЧИЕ ОТ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА ИЗ СЦЕНЫ 1, У ЭТИХ ЛЮДЕЙ НЕ БЫЛО ДОСТАТОЧНО ПОЛНОМОЧИЙ, ЧТОБЫ ПРИНИМАТЬ ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ КАСАТЕЛЬНО ВСЕГО ПРОДУКТА.



ПОЛНОМОЧИЯ
КАСАТЕЛЬНО
ВСЕГО
ПРОДУКТА



ЭТО ЧАСТОЕ ОТКЛОНение ОТ СКРАМ. Я НАЗЫВАЮ ТАКИХ ЛЮДЕЙ **ВЛАДЕЛЬЦАМИ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ**, ПОТОМУ ЧТО ИМЕННО ЭТОГО ОЖИДАЮТ ОРГАНИЗАЦИИ.



ВЫ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, ЧТО КОГДА Я ГОВОРЮ О ВЛАДЕЛЬЦЕ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ, ТО ЭТО МОЖЕТ ОТНОСИТЬСЯ КАК К ВАМ, ТАК И К ДРУГИМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫХ ВЫ НАЗЫВАЕТЕ «ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА».

БЭКЛОГ
ПРОДУКТА



СКРАМ

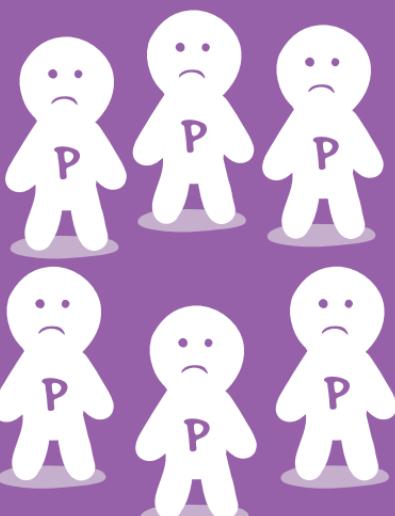
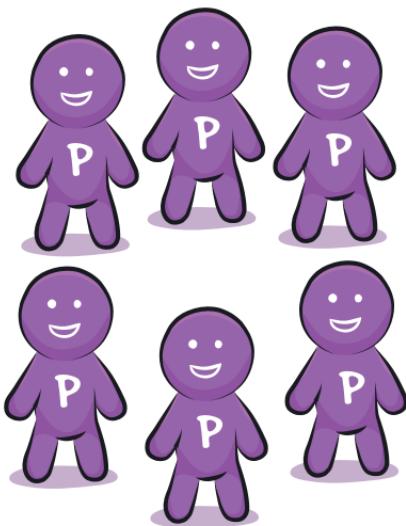
БЭКЛОГ
КОМАНДЫ



НЕ СКРАМ

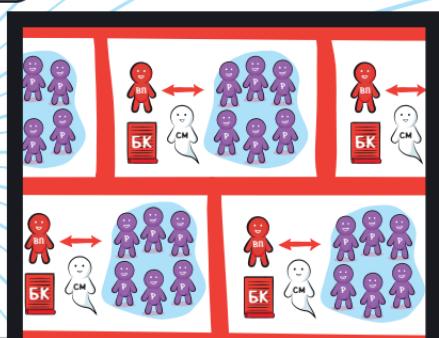
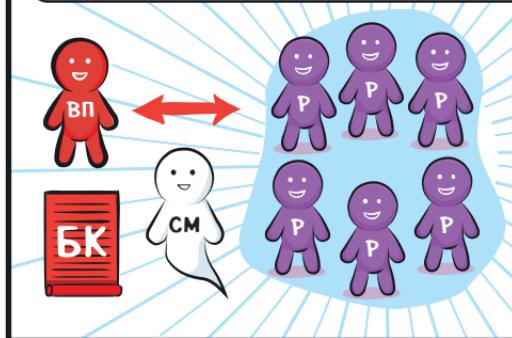
ПОЛНОМОЧИЯ
КАСАТЕЛЬНО
ВСЕГО
ПРОДУКТА

У ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ НЕ БЫЛО ПОЛНОМОЧИЙ ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ ВЕСЬ БЭКЛОГ ПРОДУКТА, ОНИ ОТВЕЧАЛИ **ЗА БЭКЛОГИ СВОИХ КОМАНД**. ВСКОРЕ ВЫ ПОЙМЕТЕ, ПОЧЕМУ ЭТО НЕ АРТЕФАКТ СКРАМА.



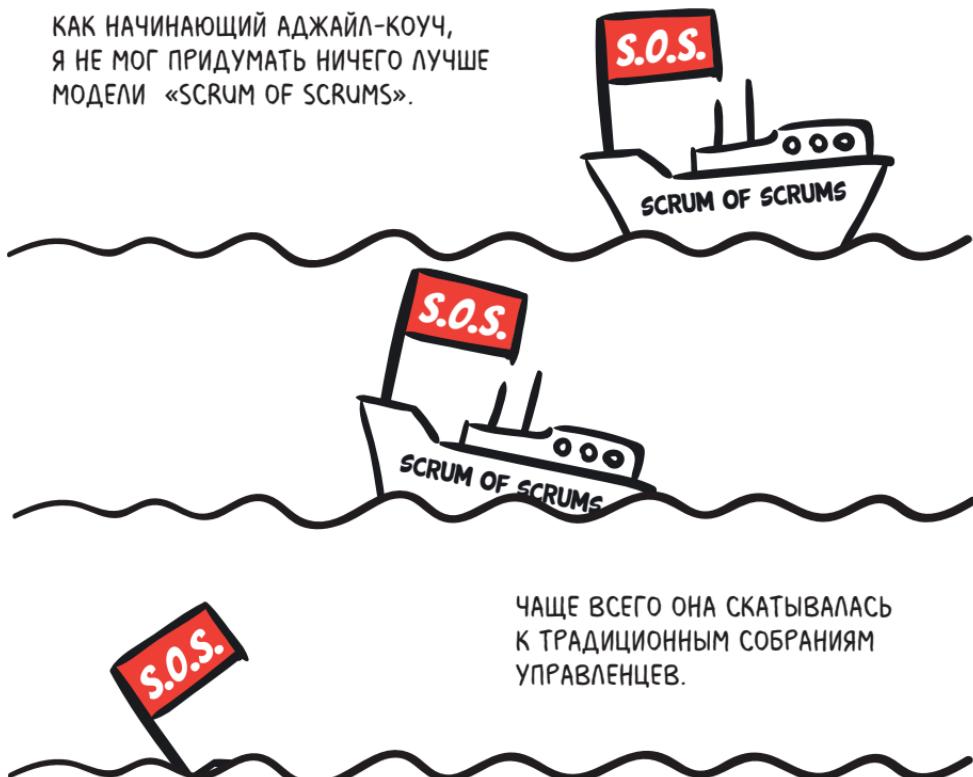
ПОНАЧАЛУ КАЗАЛОСЬ, ЧТО КОМАНДЫ **ЭФФЕКТИВНО** СПРАВЛЯЮТСЯ С ЗАДАЧАМИ. ПОЯВИЛАСЬ СВОЕГО РОДА ИЛЛЮЗИЯ ГИБКОСТИ.

ОНИ УЛУЧШИЛИ ВЗАЙМОДЕЙСТВИЕ **ВНУТРИ**
КОМАНД



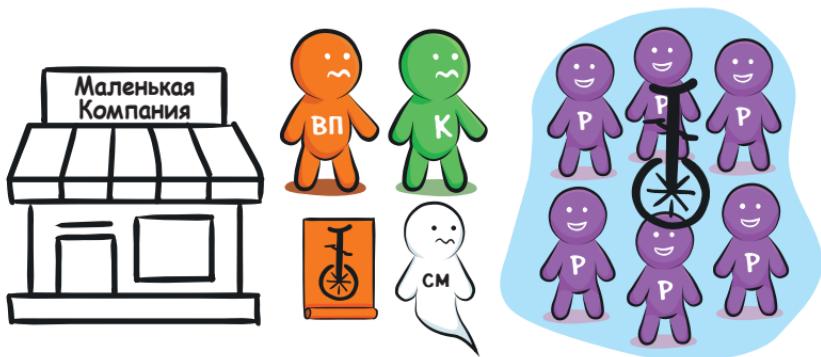
НО НЕ **МЕЖДУ** КОМАНДАМИ.

КАК НАЧИНАЮЩИЙ АДЖАЙЛ-КОУЧ,
Я НЕ МОГ ПРИДУМАТЬ НИЧЕГО ЛУЧШЕ
МОДЕЛИ «SCRUM OF SCRUMS».

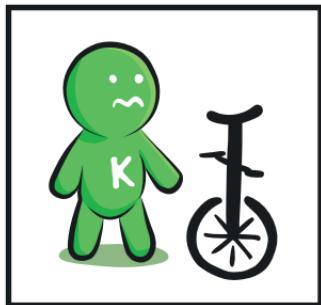


ЧАЩЕ ВСЕГО ОНА СКАТЫВАЛАСЬ
К ТРАДИЦИОННЫМ СОБРАНИЯМ
УПРАВЛЕНИЦЕВ.

СЦЕНА ЗА:
**КАК НЕВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА
ТОРМОЗИТ ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ КЛИЕНТА?**

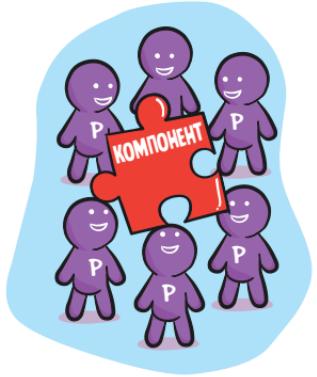


НАСТОЯЩИЕ СКРАМ-КОМАНДЫ СТАРАЮТСЯ ИМЕТЬ ГОТОВЫЙ
К ПОСТАВКЕ ПРОДУКТ КАЖДЫЙ СПРИНТ



ТАК МЫ МОЖЕМ БЫСТРЕЕ ПОНЯТЬ,
ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ НУЖНО
КОНЕЧНЫМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ

В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМАНДЫ ЧАСТО РАБОТАЮТ ТОЛЬКО НАД **КОМПОНЕНТАМИ**, А НЕ НАД ЦЕЛЫМ ПРОДУКТОМ, ФИЧАМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА КЛИЕНТА.



ВНУТРЕННИЕ ЦЕЛИ



ФОКУСИРОВКА НА **ВНУТРЕННИХ ЦЕЛЯХ** МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА, ВМЕСТО БОЛЕЕ ШИРОКИХ **БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ** ВЫНУЖДАЕТ КОМАНДЫ УВЕЛИЧИВАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ,

КОТОРУЮ ИНОГДА ЕЩЕ НАЗЫВАЮТ «VELOCITY».



VELOCITY!

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ – ЭТО ЖЕ ХОРОШО, ПРАВДА?





ОТ КОМАНДЫ 1

НО ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ ПОТОМ,
КОГДА ОКАЖЕТСЯ, ЧТО
КОМПОНЕНТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ
РАЗНЫМИ КОМАНДАМИ, НЕ
ПОДХОДЯТ ДРУГ К ДРУГУ?



ОТ КОМАНДЫ 2

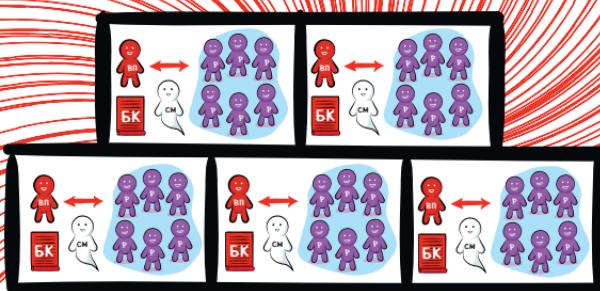


ОТ КОМАНДЫ 1



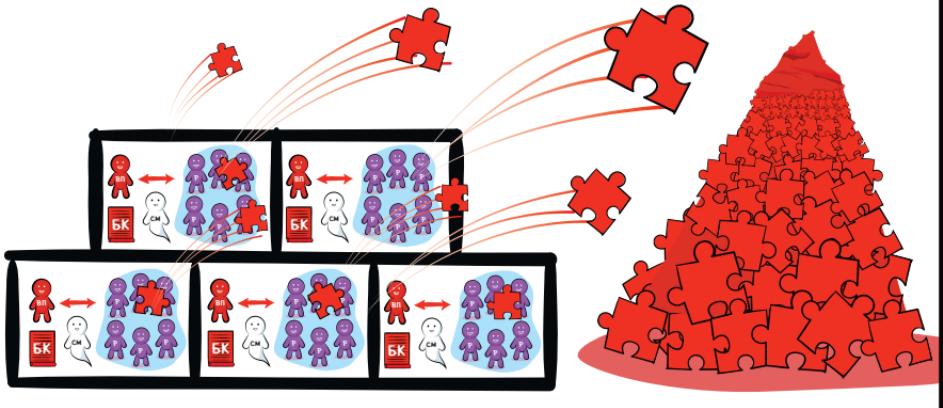
ОТ КОМАНДЫ 2

ПОРОЙ ЛЮДИ СЧИТАЮТ, ЧТО КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ
НА УВЕЛИЧЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. ОЧЕНЬ ПРОСТО ОТВЛЕЧЬСЯ
НА ТАКИЕ ЛЕГКО ИЗМЕРИМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, КАК «VELOCITY»



НО В МАСШТАБЕ ВСЕГО ПРОДУКТА ФОКУС НА СКОРОСТИ МОЖЕТ
УСУГУБИТЬ ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ И, НАПРОТИВ, ЗАТОРМОЗИТЬ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.

ЕСЛИ КОМАНДАМ НЕОБХОДИМО ОБЪЕДИНЯТЬ СВОЮ РАБОТУ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ФИЧУ, ГОТОВУЮ К ПОСТАВКЕ, ОНИ ПОТРАТЯТ МНОГО ВРЕМЕНИ НА ТО, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ КЛИЕНТА, УЧЕСТЬ ЕЕ И АДАПТИРОВАТЬ СВОЮ РАБОТУ.



ЧЕМ БОЛЬШЕ МЫ ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА ВНУТРЕННИЕ ЦЕЛИ УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ТЕМ **МЕНЬШЕ** УДЕЛЯЕМ ВНИМАНИЕ ЦЕЛЯМ БИЗНЕСА.



ДЛИННЫЕ ЦИКЛЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ КЛИЕНТА СНИЖАЮТ ГИБКОСТЬ.

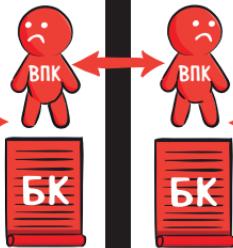
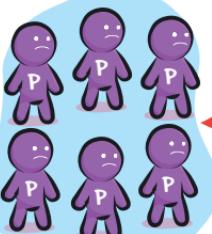
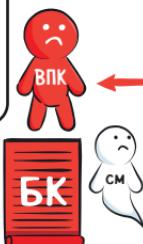
СЦЕНА ЗВ:
КАК НЕВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА
ПРОДУКТА СНИЖАЕТ МОТИВАЦИЮ
РАЗРАБОТЧИКОВ И ИХ ЭМПАТИЮ К КЛИЕНТАМ?

ЕЩЕ ОДНА **СТРАННАЯ**
ОСОБЕННОСТЬ БОЛЬШИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ...



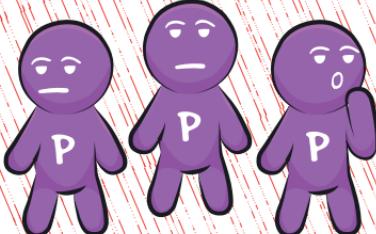
ЗАЧАСТУЮ КОМАНДЫ
РАЗРАБОТКИ **НЕ ОБЩАЮТСЯ**
С КЛИЕНТАМИ И
ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ!

РАЗРАБОТЧИКИ СЧИТАЮТ
ПОСРЕДНИКОВ СВОИМ
ГЛАВНЫМ КАНАЛОМ СВЯЗИ
С КЛИЕНТАМИ



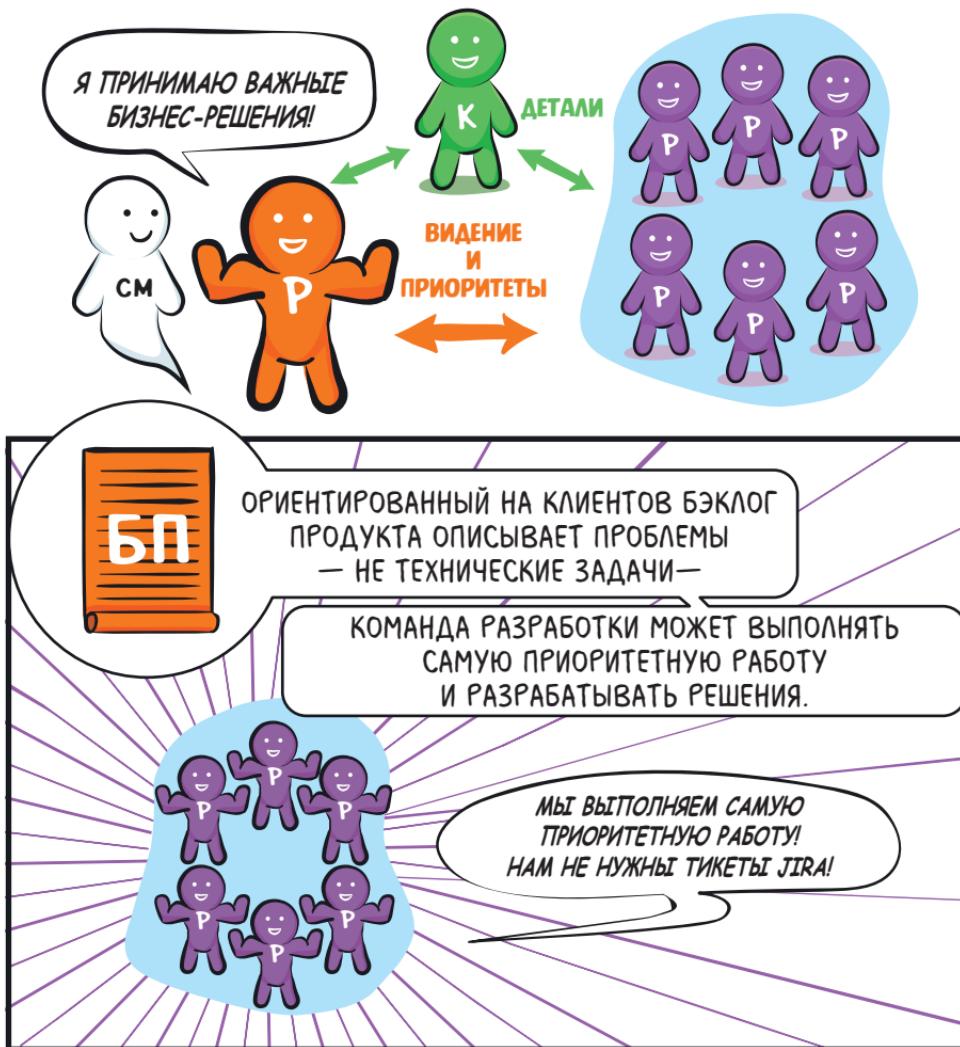
ИЛИ
ДАЖЕ
ДРУГИЕ
КОМАНДЫ.

ОБЩЕНИЕ С ПОСРЕДНИКАМИ СОВСЕМ
НЕ ТАК ЭФФЕКТИВНО И ИНТЕРЕСНО,
КАК С КЛИЕНТАМИ, ИСПОЛЬЗУЮЩИМИ
ПРОДУКТ.



СЦЕНА 4А: КАК НАСТОЯЩИЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА СОЗДАЕТ ПРОДУКТ С НАИВЫСШЕЙ ЦЕННОСТЬЮ ДЛЯ КЛИЕНТА?

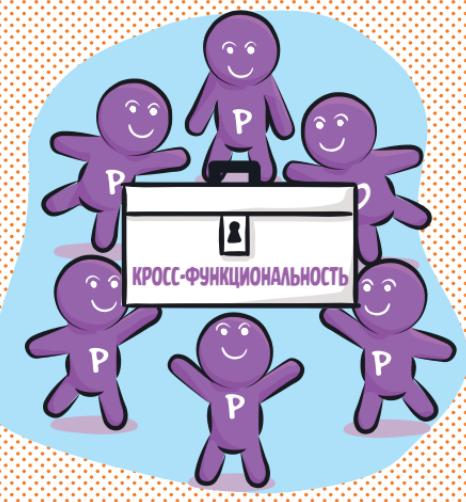
НАСТОЯЩИЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА ПРИНИМАЕТ ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ
И ИЗМЕНЯЕТ ВИДЕНИЕ ПРОДУКТА ПО МЕРЕ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ.



ОНИ НЕ ТОЛЬКО ПИШУТ КОД СОГЛАСНО СПЕЦИФИКАЦИЯМ.

Команды Разработки кросс-функциональны: они обладают всеми навыками, которые необходимы для создания Инкремента Продукта.

— Руководство по Скраму



КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ ВСЕМИ НЕОБХОДИМЫМИ НАВЫКАМИ ИЛИ ПРИОБРЕСТИ ИХ, ЧТОБЫ ВЫПОЛНЯТЬ САМОЮ ПРИОРИТЕТНУЮ РАБОТУ.

СКРАМ КОМБИНИРУЕТ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ С ОТСУСТВИЕМ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ РОЛЯМИ.



НЕТ РОЛЕЙ

ОТКАЗ ОТ РОЛЕЙ ДЕЛАЕТ **КОМАНДЫ** ХОЗЯЕВАМИ ПРОЦЕССА!

НЕКОТОРЫЕ СЧИТАЮТ, ЧТОБЫ ВНЕДРИТЬ СКРАМ, НУЖНО **ДОБАВИТЬ** ГРАФИКИ СГОРАНИЯ РАБОТ, ЧИСЛА ФИБОНАЧЧИ, VELOCITY..

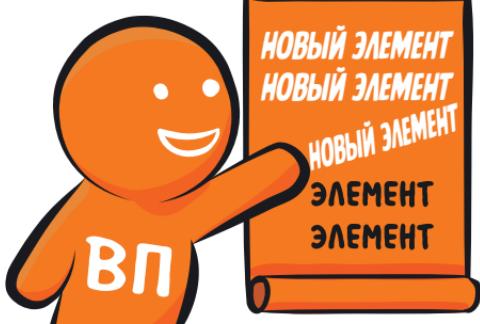


Скрам не признает титулов для участников Команды Разработки кроме "разработчик", независимо от типа задач. У этого правила нет исключений.

— Руководство по Скраму

ИНОГДА ЭТИ ДОБАВЛЕНИЯ ПОЛЕЗНЫ, но они не являются частью скрама.

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО СКРАМА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В **УСТРАНЕНИИ** дополнительных ролей и процессов.



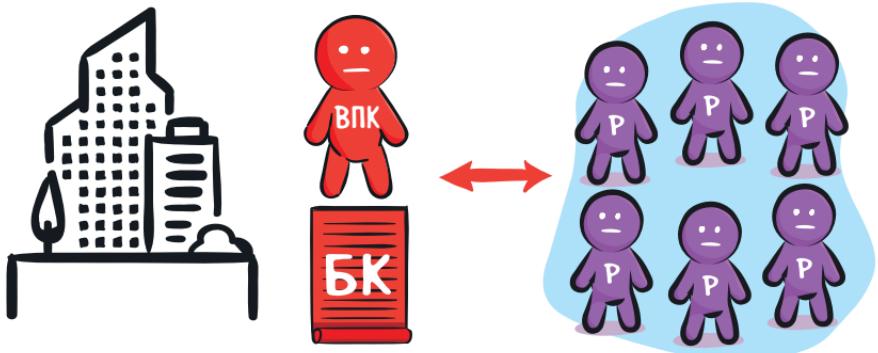
КОГДА ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА ПРИНИМАЕТ ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ, ОН МОЖЕТ ИЗМЕНЯТЬ БЭКЛОГ ПРОДУКТА СООТВЕТСТВЕННО.

В ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ПРОИСХОДИТ НИКАКИХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, А КОМАНДА УЖЕ ПРИВЫКЛА ЗАНИМАТЬСЯ САМЫМИ ПРИОРИТЕТНЫМИ ЗАДАЧАМИ И УЧИТЬСЯ НОВОМУ.



СЦЕНА 4В: КАК НЕПРАВИЛЬНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОДУКТА ОСЛАБЛЯЕТ ЦЕННОСТЬ ПОСТАВКИ?

В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ КОМАНДЫ РИСКУЮТ СТАТЬ
УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ, ОГРАНИЧИВАЯСЬ ОДНОЙ ОБЛАСТЬЮ КОДА.



(ДРУГИЕ КОМАНДЫ МОГУТ ВООБЩЕ НЕ ПОНИМАТЬ ИХ КОД).

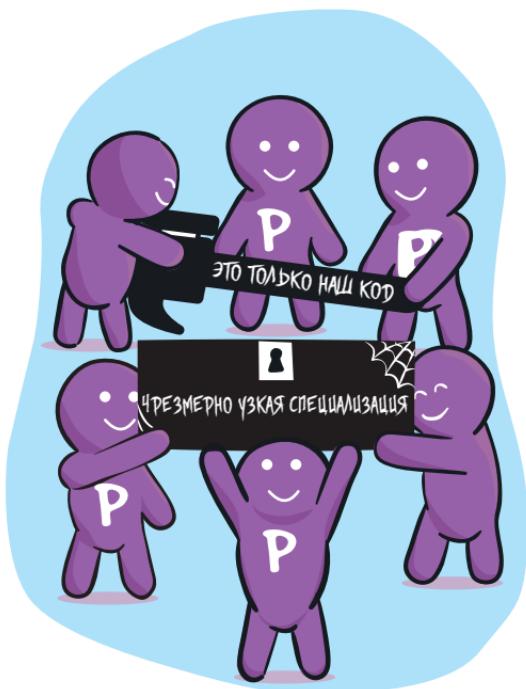


ИХ НАВЫКИ СТАНУТ НЕАКТУАЛЬНЫМИ. ОНИ НЕ УЗНАЮТ, ЧТО ЕСТЬ И ДРУГИЕ
ПОЛЕЗНЫЕ ТЕХНИКИ.

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТИВНОСТИ
КОМАНДЫ ПОПЫТАЕТСЯ
УПОРЯДОЧИТЬ ЛОКАЛЬНЫЙ
БЭКЛОГ, ЧТОБЫ ПОСТАВИТЬ
МАКСИМАЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ.



У НАС БУДЕТ ИЛЛЮЗИЯ
ТОГО, ЧТО СКРАМ
РАБОТАЕТ.



КОМАНДЫ ТОЖЕ НАЧНУТ
СЧИТАТЬ, ЧТО ЭТО
ОПТИМАЛЬНЫЙ ПОДХОД.

ВОЗМОЖНО ПОТОМУ, ЧТО ОНИ
СЛИШКОМ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. ИЛИ ИМ
УДОБНО ВЫПОЛНЯТЬ В ТОЧНОСТИ
ТО, ЧТО ИМ ГОВОРЯТ ДЕЛАТЬ.

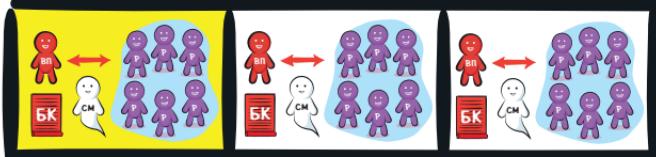
СКРАМ-МАСТЕРА,
МЕНЕДЖЕРЫ, КОУЧИ
И ТРЕНАРЫ МОГУТ БЫТЬ
ОДУРАЧЕНЫ **ЛОКАЛЬНОЙ**
ОПТИМИЗАЦИЕЙ.

НО ПОЛЬЗА ДЛЯ КЛИЕНТА ПРИ ЭТОМ
МЕНЬШЕ, ЧЕМ МОГЛА БЫ БЫТЬ.
**КОМАНДА НЕ ЗНАЕТ О ВАЖНЫХ
ЗАДАЧАХ, КОТОРЫЕ СКРЫВАЮТСЯ
В ДРУГИХ БЭКЛОГАХ!!**

ЭЛЕМЕНТ НА 8000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 8000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 7000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 7000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 7000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 6000\$
ЭЛЕМЕНТ НА 6000\$

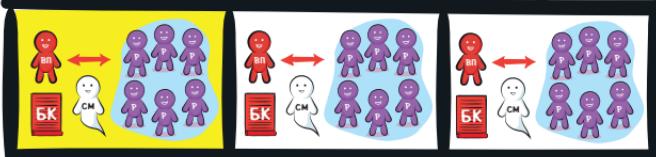
НАИБОЛЕЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ НАШЕЙ КОМАНДЫ **НЕ ТАК ВАЖНЫ**,
КАК РАБОТА, КОТОРУЮ НЕ МОГУТ НАЧАТЬ ДРУГИЕ КОМАНДЫ.

ОТДЕЛЬНЫЕ БЭКЛОГИ КОМАНД
— ОТДЕЛЬНЫЕ СПИСКИ — СКРЫВАЮТ ЭТУ ПРОБЛЕМУ



ТОЛЬКО
ОТДЕЛЬНЫЕ
КОМАНДЫ
ВЫПОЛНЯЮТ
САМОЮ ЦЕННУЮ
РАБОТУ!

*%\$&@#!



НАШЕ ВЛИЯНИЕ НА КЛИЕНТА ОГРАНИЧЕННО.

И МЕНЯТЬ НАПРАВЛЕНИЕ — А В ЭТОМ ВСЯ #\$_@*% СУТЬ
ГИБКОСТИ! — БУДЕТ СЛОЖНО.

СЦЕНА 5:
**ЧТО ПЛОХОГО В ТОМ, ЧТОБЫ БЫТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ
ПРОДУКТА КОМАНДЫ?**



ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОДУКТИВНОСТИ
КОМАНД ЗАСТРАЛИ ПОСЕРЕДИНЕ.

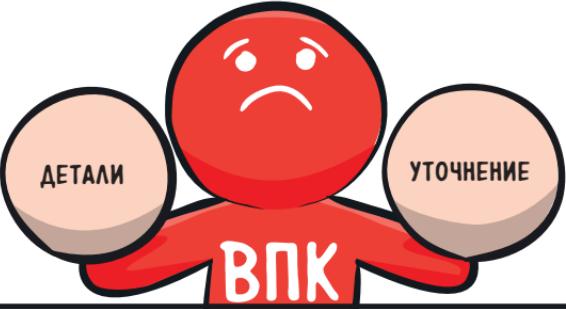
ОНИ — ПОСРЕДНИКИ, У КОТОРЫХ НЕТ
ПОЛНОМОЧИЙ ПРИНИМАТЬ ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-
РЕШЕНИЯ



ОНИ «ОТВЕТСТВЕННЫ»
ЗА ТО, ЧТО НЕ МОГУТ
КОНТРОЛИРОВАТЬ.

ОНИ РИСКУЮТ СТАТЬ
РАЗРАБОТЧИКАМИ
ТЕХНИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ,
БИЗНЕС-АНАЛИТИКАМИ ИЛИ
МЕНЕДЖЕРАМИ ПРОЕКТА.

ОНИ МОГУТ ПЫТАТЬСЯ ПИСАТЬ ИДЕАЛЬНЫЕ «ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ИСТОРИИ» В ВИДЕ ДЕТАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ, А ЗАТЕМ УТОЧНЯТЬ ИХ, ЕСЛИ ЭТИ ТРЕБОВАНИЯ НЕ ДОСТАТОЧНО ПОНЯТНЫ.



ОНИ МОГУТ КООРДИНИРОВАТЬ РАБОТУ КОМАНД, ОТСЛЕЖИВАТЬ ЗАВИСИМОСТИ, ВЫПОЛНЯТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ, ОТЧИТЫВАТЬСЯ О СОСТОЯНИИ РАБОТ.

ИЛИ СПОДВИГАТЬ КОМАНДУ НА БОЛЕЕ ВЫСОКУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.

НАХОДЯСЬ ПОД ДАВЛЕНИЕМ С РАЗНЫХ СТОРОН, ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ НЕ В СОСТОЯНИИ БЫТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ.

Я никогда не представлял себе, что Владелец Продукта станет бизнес-аналитиком, ответственный за разработку технических требований.

— Кен Швабер

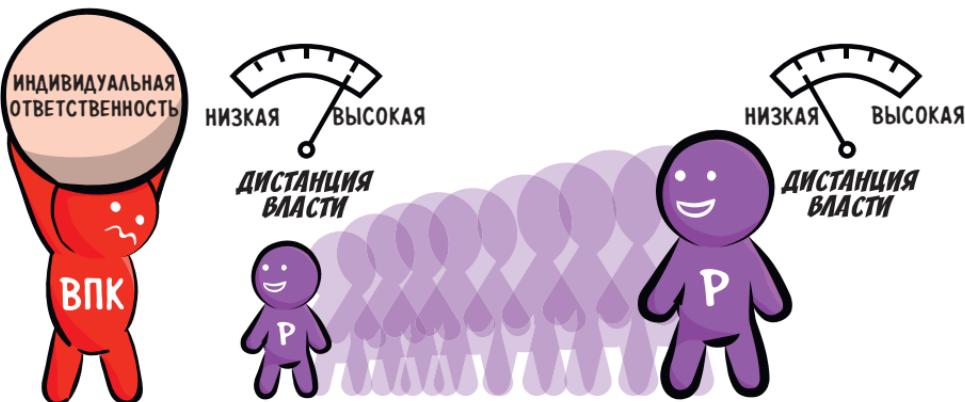
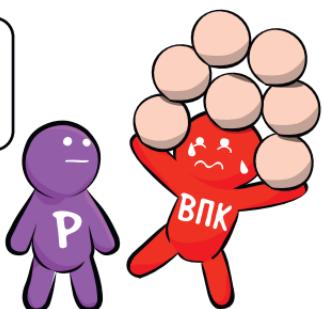
<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>



СЦЕНА 6: КАК МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ, ЗАСТРЯВШИМ В ЭТОЙ РОЛИ, УВЕЛИЧИТЬ САМООРГАНИЗОВАННОСТЬ И КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ?

Я УВАЖАЮ ПРАКТИКОВ, КОТОРЫЕ СЧИТАЮТ,
ЧТО **В ИХ СЛУЧАЕ** НА КОМАНДУ ДОСТАТОЧНО
ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО ЭТУ РОЛЬ.

ЕСЛИ С НИМИ РЯДОМ ЕСТЬ ЧЕЛОВЕК,
КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫСТРО ДАТЬ
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, ОНИ МОГУТ
ВЫПОЛНИТЬ БОЛЬШИЙ ОБЪЕМ РАБОТ.
КОНЕЧНО, МЫ ВСЕ ЭТОГО ХОТИМ.



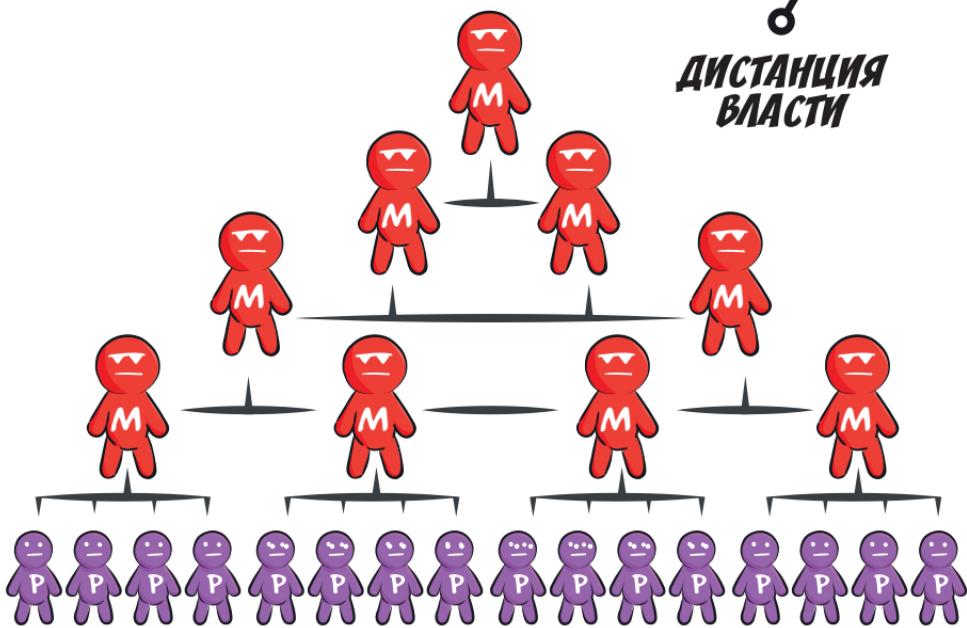
ТАМ, ГДЕ ЭТО РАБОТАЕТ, УЖЕ СУЩЕСТВУЕТ СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА, КОТОРАЯ
МИНИМИЗИРУЕТ РАЗЛИЧИЯ ВО ВЛАСТИ, И ЛЮДИ ЛЕГКО РАЗДЕЛЯЮТ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ТАК, КАК ЭТО ДЕЛАЕТ КОМАНДА БЕЗ РОЛЕЙ.



НО В **ТИПИЧНЫХ** ОРГАНИЗАЦИЯХ ЛЮДИ ПОДВЕРЖЕНЫ ВЛИЯНИЮ УРОВНЕЙ ИЕРАРХИИ И ТИТУЛОВ.



ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ



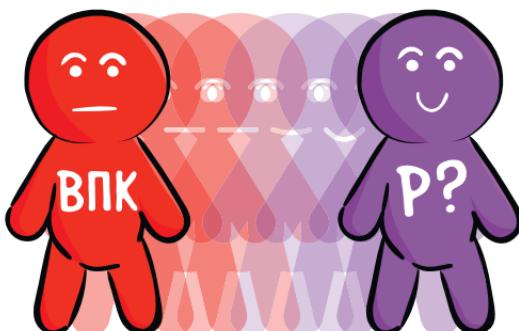
ДЛЯ НИХ СТАТУСНЫЕ РАЗЛИЧИЯ, СВЯЗАННЫЕ С РОЛЯМИ, КРАЙНЕ ОЩУТИМЫ...

РАЗВЕ КОМАНДА БУДЕТ **САМООРГАНИЗОВАННОЙ** ЕСЛИ МЫ ДАДИМ КОМУ-ТО ОСОБУЮ РОЛЬ? РАЗВЕ НЕ ВИДНО ПРОТИВОРЕЧИЙ В ЗАЯВЛЕНИИ: «ВСЕ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ОДИНАКОВЫ», НО ОДИН ИЗ НИХ БОЛЕЕ «ОДИНАКОВ», ЧЕМ ДРУГИЕ?



МЫ ОГРАНИЧИВАЕМ ГИБКОСТЬ,
ПРИТВОРЯЯСЬ, ЧТО ВЛАДЕЛЕЦ
ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ
ЯВЛЯЕТСЯ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПРОДУКТА.

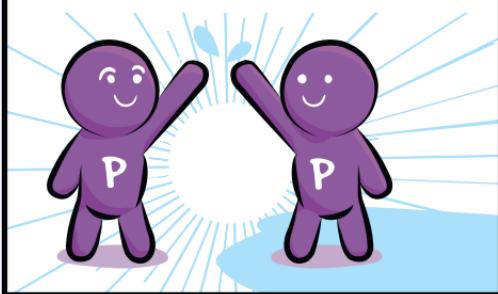
ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ДОБАВЛЕНИЯ НЕНУЖНЫХ УРОВНЕЙ, РАССМОТРИМ ПРИЧИНУ, ПО КОТОРОЙ В СКРАМЕ ЕСТЬ ТОЛЬКО ТРИ РОЛИ, И ПРЕИМУЩЕСТВА СВОБОДНОЙ ОТ РОЛЕЙ САМООРГАНИЗОВАННОЙ КОМАНДЫ



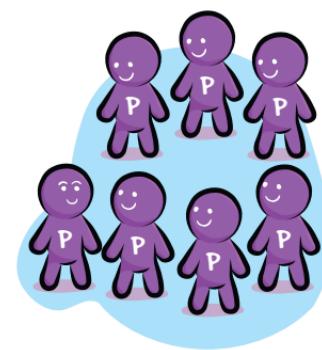
... КОГДА СКРАМ-МАСТЕР И МЕНЕДЖМЕНТ СОЗДАЮТ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ СРЕДУ.

ЗАЧЕМ БОЯТЬСЯ, ЧТО ЭТЫЙ ЧЕЛОВЕК ВОЙДЕТ В КОМАНДУ БЕЗ КАКОЙ-ЛИБО ОСОБЫЙ РОЛИ, ОТЛИЧАЮЩЕЙ ЕГО ОТ ДРУГИХ?

КОМАНДА САМА ОПРЕДЕЛИТ, КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ В КАЖДОЙ СИТУАЦИИ, ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ ОГРАНИЧЕННОЙ ПРОЦЕССАМИ, НАЛОЖЕННЫМИ ИЗВНЕ.



БЕЗ РОЛЕЙ КОМАНДА СТАНОВИТСЯ САМООРГАНИЗОВАННОЙ. ЧТО В ЭТОМ ТАКОГО СТРАШНОГО?



Они самоорганизующиеся: никто (даже Скрам-мастер) не может указывать Команде Разработки, как превратить Бэклог Продукта в готовые к релизу Инкременты.
— Руководство по Скраму



ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ ЧТО-ТО ПЛОХОЕ, НАПИШИТЕ МНЕ, И Я НАРИСУЮ ПРО ЭТО КОМИКС.

СЦЕНА 7: ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ СОЗДАВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РОЛИ. НАПРИМЕР, «ГЛАВНЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА»?

В долгосрочной перспективе единственный надежный источник конкурентного преимущества – это способность вашей организации учиться быстрее, чем ваши конкуренты.

— Питер Сенге

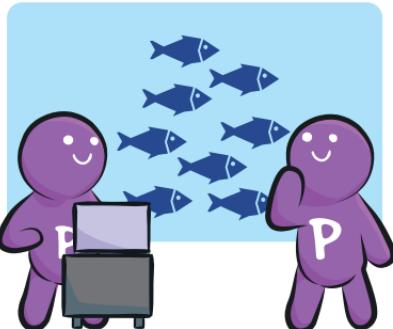


ЕСЛИ БЫ Я ПЫТАЛСЯ РАЗРАБОТАТЬ ПРОДУКТ ВМЕСТЕ С НЕСКОЛЬКИМИ КОМАНДАМИ И **ЕСЛИ БЫ ПЕРСПЕКТИВА НАШЕГО ВЫЖИВАНИЯ ЗАВИСЕЛА ОТ УМЕНИЯ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА САМЫХ ВАЖНЫХ ВЕЩАХ**, я бы держал самые важные задачи в одном бэклоге продукта. Я бы попросил команды сфокусировать внимание на одном бэклоге продукта,



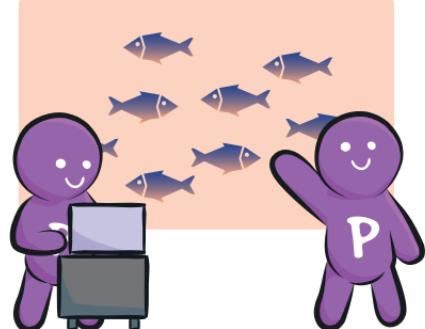
А НЕ НА ТОМ,
С ЧЕМ ОНИ ЛЕГКО
СПРАВЛЯЛИСЬ
РАНЬШЕ.

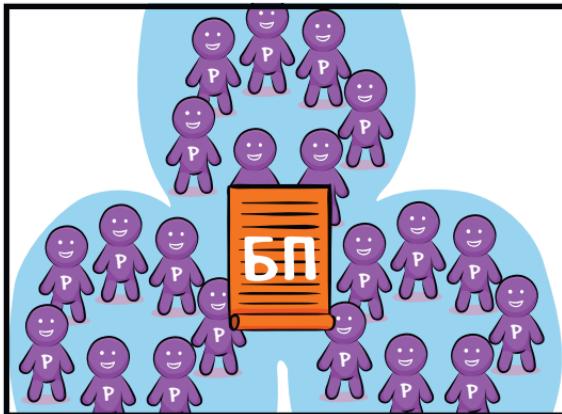
ДАВАЙТЕ ПРЕДСТАВИМ,
ЧТО НАША КОМАНДА
РАЗРАБАТЫВАЕТ РЫБОК-
РОБОТОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ
ПЛАВАТЬ ВМЕСТЕ



НО НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ САМАЯ ПРИОРИТЕТНАЯ ЗАДАЧА — ЭТО РАЗРАБОТКА РЫБКИ-РОБОТА, КОТОРАЯ МЕНЯЕТ ЦВЕТ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТЕМПЕРАТУРЫ ВОДЫ.

НАШЕЙ КОМАНДЕ НЕОБХОДИМО ОСВОИТЬ НОВЫЕ НАВЫКИ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ ДОБЫТЬСЯ УСПЕХА.





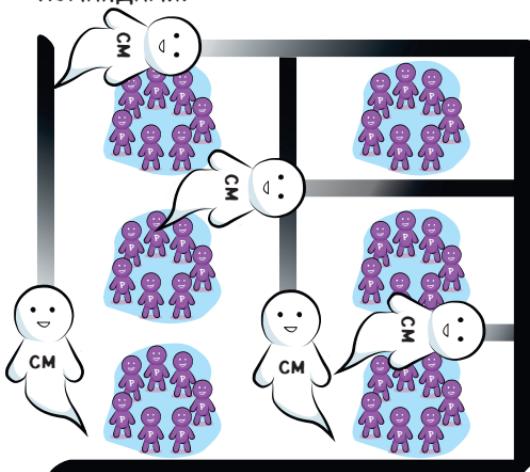
КОНЕЧНО, КОМАНДЫ
НЕ БУДУТ АБСОЛЮТНО
ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫМИ.

КОГДА КОМАНДЫ РАБОТАЮТ
ВМЕСТЕ, ОНИ **САМИ**
РАСПРЕДЕЛИЮТ МЕЖДУ
СОБОЙ ЭЛЕМЕНТЫ БЭКЛОГА
ПРОДУКТА В КАЖДОМ
СПРИНТЕ.

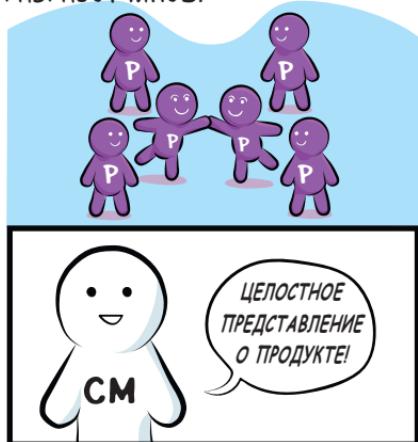


Для описания предстоящей работы
по продукту используется один Бэклог
Продукта.
— Руководство по Скраму

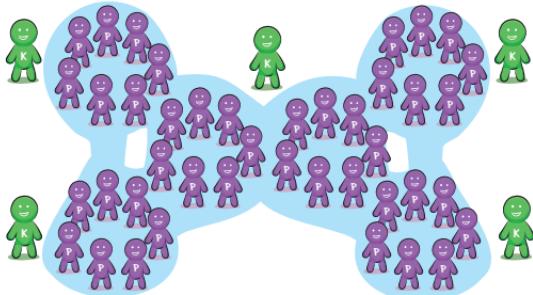
ЧТОБЫ СОЗДАТЬ **ЦЕЛОСТНОЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОДУКТЕ**,
я бы попросил скрам-мастеров
УСТРАНИТЬ БАРЬЕРЫ между
командами.



А ЕЩЕ НАУЧИТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ
ПРОДУКТОВ ТОМУ, ЧТО
СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ
КОМАНДАМИ ТЕПЕРЬ ЯВЛЯЕТСЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ САМИХ
РАЗРАБОТЧИКОВ.

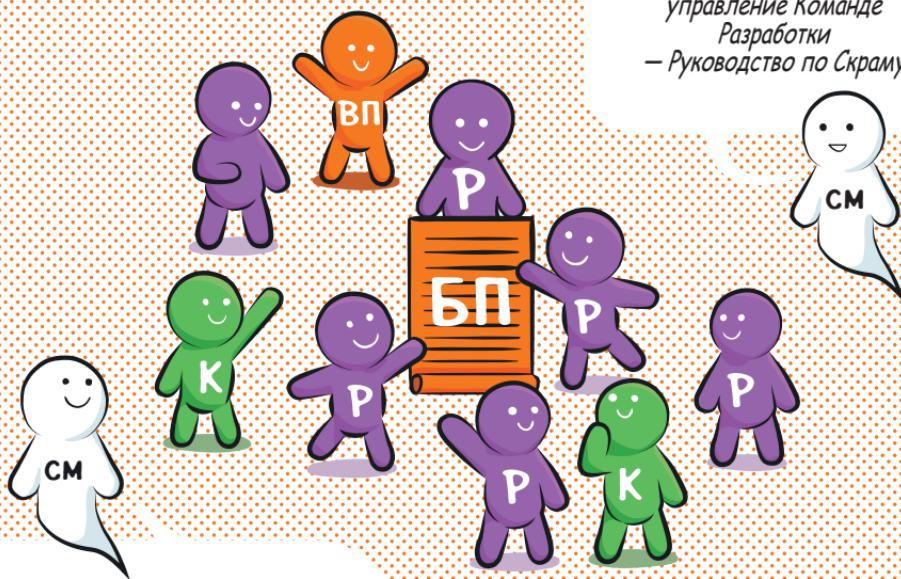


Я бы УБРАЛ
БАРЬЕРЫ, МЕШАЮЩИЕ
РАЗРАБОТЧИКАМ ПОЛУЧАТЬ
ПОДРОБНЫЕ РАЗЪЯСНЕНИЯ
ОТ КЛИЕНТОВ, ПОЭТУМУ
НАМ БЫ **НЕ ПРИШЛОСЬ**
САМИМ РАЗЖЕВЫВАТЬ
ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ
РАЗРАБОТЧИКОВ.



РАЗРАБОТЧИКИ СМОГЛИ БЫ ПОМОЧЬ
В УПРАВЛЕНИИ БЭКЛОГОМ ПРОДУКТА.

Владелец Продукта может
управлять Бэклогом Продукта
сам или делегировать
управление Команде
Разработки
— Руководство по Скраму



Мы все должны выделять
время общение с клиентами
и пользователями, чтобы
понимать их.
— Джейфф Паттон

МОЖНО ПОТРАТИТЬ **ГОДЫ**,
ВЫСТРАИВАЯ РАБОТУ ТАКИМ
ОБРАЗОМ, НО ЭТО УЖЕ ДЕЛАЛОСЬ
РАНЬШЕ.

НАШ БЭКЛОГ ПРОДУКТА ДОЛЖЕН ПОСТОЯННО МЕНЯТЬСЯ.



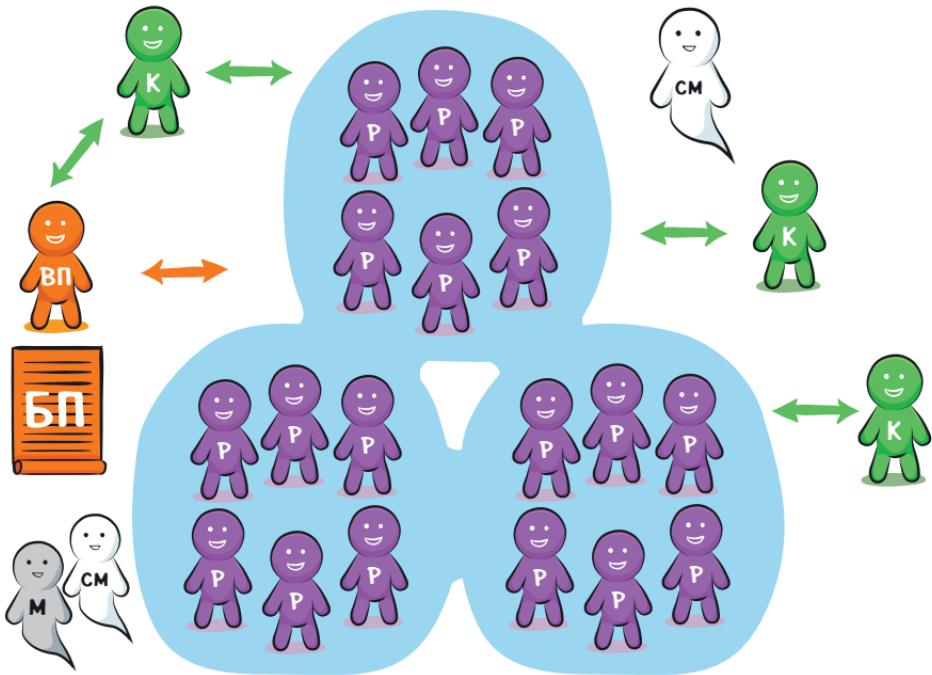
НАМ НУЖЕН ЧЕЛОВЕК С **ПОЛНОМОЧИЯМИ И ВИДЕНИЕМ**, ЧТОБЫ МАКСИМАЛЬНО УВЕЛИЧИВАТЬ ЦЕННОСТЬ РАБОТЫ.

НАМ НЕ НУЖНО ПРИДУМЫВАТЬ НОВОЕ НАЗВАНИЕ ДЛЯ ЕДИНСТВЕННОГО ИСТОЧНИКА ПРИОРИТЕТОВ, ПОТОМУ ЧТО **ЭТО НЕ НОВАЯ РОЛЬ**.



ДАВАЙТЕ НАЗЫВАТЬ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА **ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПРОДУКТА**.





ОДИН ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА И ОДИН БЭКЛОГ ПРОДУКТА ОПИСЫВАЮТ «ЧТО».



КЛИЕНТЫ МОГУТ НАПРЯМУЮ ОБЩАТЬСЯ С РАЗРАБОТЧИКАМИ, МИНИЯ ПОСРЕДНИКОВ.



ОБСУЖДЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ПРИОРИТЕТОВ, БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И КОНЦЕПЦИИ.



ОБСУЖДЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.



УЧАСТИКИ КОМАНДЫ РАЗРАБОТКИ МОГУТ БЫТЬ СПЕЦИАЛИСТАМИ В ОБЛАСТИ БИЗНЕСА, UI/UX-ДИЗАЙНЕРАМИ, БЫВШИМИ ВПК И Т.Д.



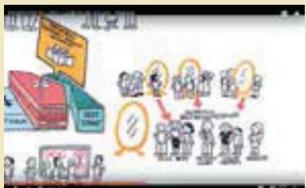
ГИБКИЕ КОМАНДЫ БЕЗ РОЛЕЙ. КОМАНДЫ, ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА «КАК».



СКРАМ-МАСТЕР И МЕНЕДЖЕР РАБОТАЮТ В РАЗНЫХ ПЛОСКОСТЯХ, БОЛЬШЕ НИКТО НЕ КООРДИНИРУЕТ РАБОТУ ДРУГИХ. ОНИ ОТМЕНЯЮТ МЕШАЮЩИЕ РАБОТЕ ПОЛИТИКИ И ОБУЧАЮТ СИСТЕМНОМУ МЫШЛЕНИЮ.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ТОМ, КАК РАБОТАТЬ С ПРОБЛЕМАМИ, ОПИСАННЫМИ В ЭТОЙ ИСТОРИИ,

СМОТРИТЕ



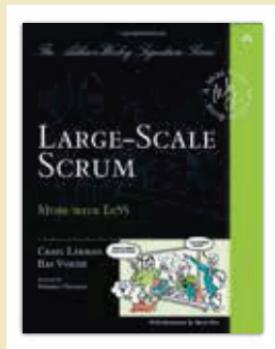
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94.
(В адресе буква O, а не цифра 0)

ЗАЙДИТЕ НА САЙТ



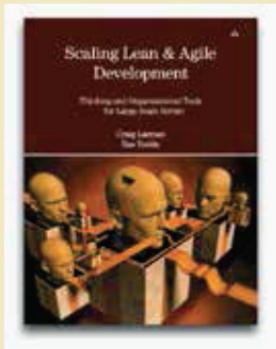
<https://less.works>.

ПРОЧТИТЕ СНАЧАЛА...



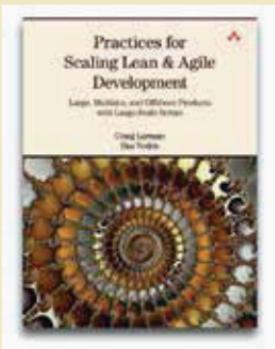
Large Scale Scrum:
More With LeSS,
Larman/Vodde
(2016).

ЗАТЕМ...



Scaling Lean & Agile
Development,
Larman/Vodde
(2008).

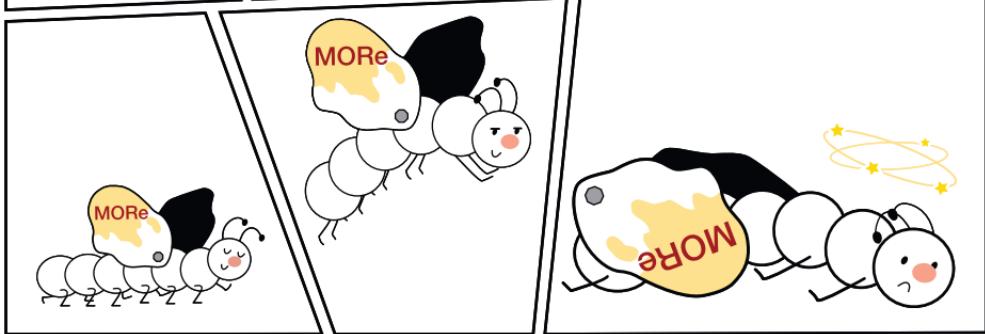
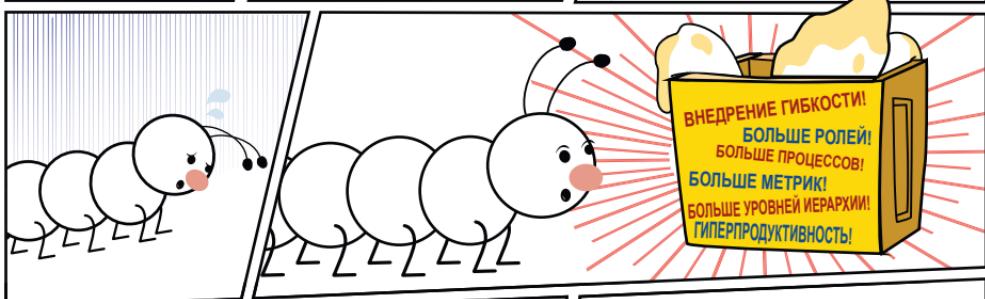
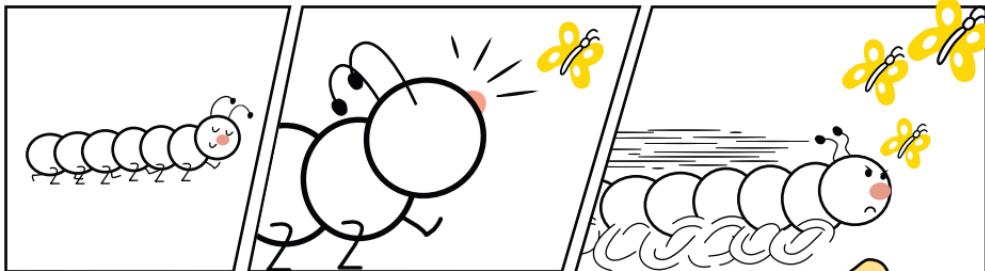
ЗАТЕМ...



Practices for Scaling
Lean & Agile
Development,
Larman/Vodde
(2010).



МЖ (МАЙКЛ ДЖЕЙМС)
написал о Скрам много статей и
разработал «Чек-лист Скрам-мастера».
<http://ScrumMasterChecklist.org>.
Вы можете написать ему
на Email mj@seattlescrum.com
или в твиттере
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames).



Если вы устали от MORe, попробуйте LeSS.