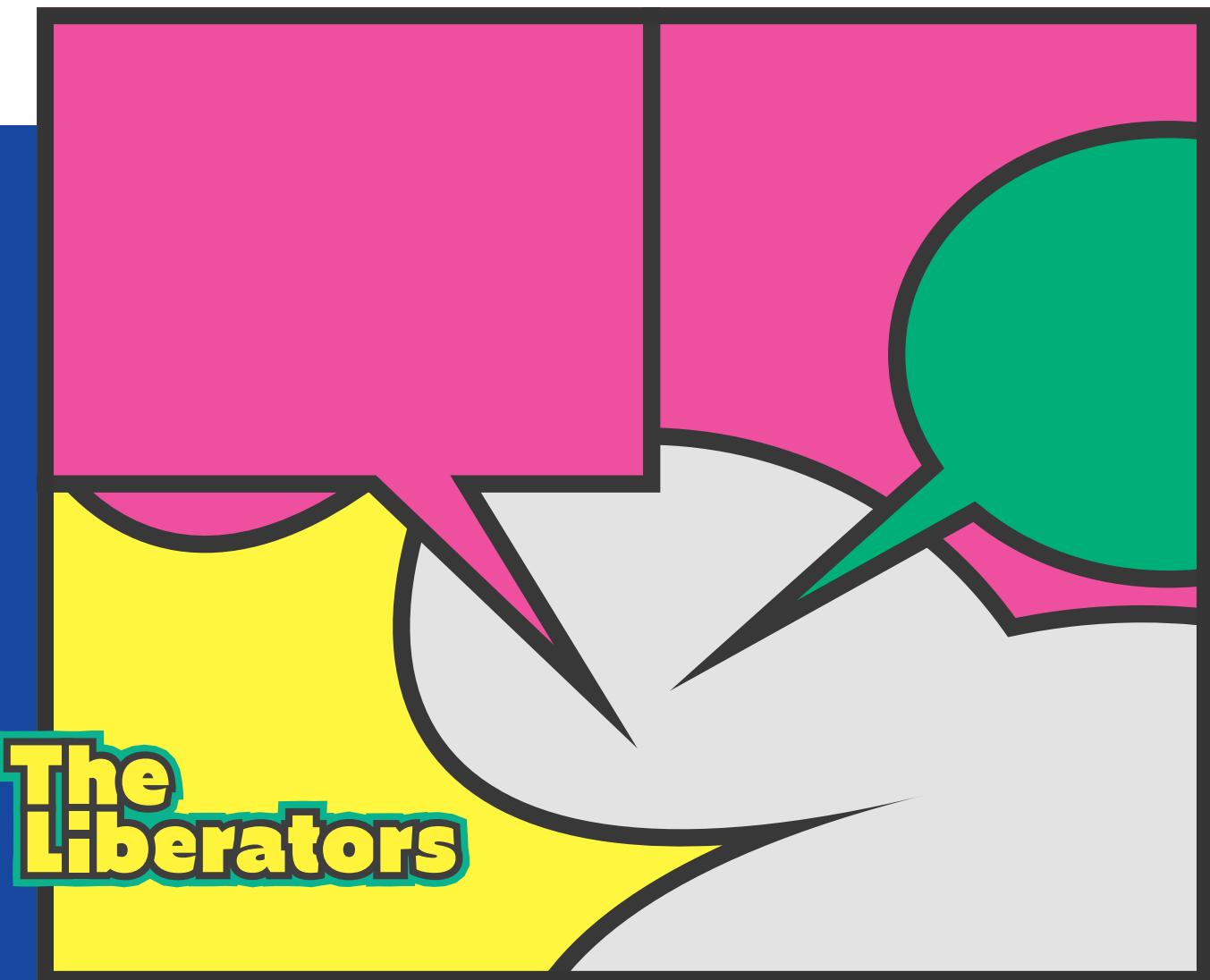


Скрам: Фреймворк Для Снижения Риска И Скорейшей Доставки Ценности

Обзор фреймворка для новичков Скрама и для тех, кто хочет
освежить свое понимание



Содержание

Предисловие	3
Немного Истории	3
Столпы Эмпиризма	4
Скрам: Фреймворк для Эмпирического Управления	5
Артифакты Скрама	6
События Скрама	7
Роли Скрама	11
Два Основополагающих Принципа	15
Пять Основных Ценностей Для Обеспечения Возможности Эмпиризма	17
Все Вместе: Простой Фреймворк	18
Визуальный Обзор	19
О Нас	20



Предисловие



"Нам не важен Скрам", - говорим мы иногда людям. Это, конечно, вызывает удивление. Но этой фразой мы хотим сказать, что дело не в Скрам - фреймворке, а в том, какие возможности он открывает. Как только мы принимаем эту точку зрения, многие теоретические вопросы становятся ясны или бессмысленны. Вопросы, вроде "Обязательно ли все элементы Бэклога Спринта должны коррелировать с Целью Спринта?", "Включать ли дефекты в Бэклог Продукта?" или "Стоит ли завершать Ежедневный Скрам именно по истечении 15 минут?". Довольно легко утонуть в деталях, когда забываешь (или же не видишь) общую картину.

Мы любим Скрам за те возможности, которые он открывает. Официальное Руководство по Скраму уже дает его прекрасное сжатое описание. Нам бы хотелось добавить к этому описание нашими собственными словами, прямо как мы делаем это в нашей работе со Скрам Командами, а также в роли Профессиональных Скрам Тренеров от Scrum.org. Наша цель - описать Скрам-фреймворк с приземленной, практической точки зрения, делая акцент на том, какие возможности он открывает. Надеемся, что это объяснение будет легким

Хотите Аудио?

Не хочется читать? Хотите изучать Скрам во время передвижения? У нас также есть аудио версия доступная в подкасте 'The Liberators Network':

Слушайте здесь (на английском):

<https://bit.ly/liberators-scrumframework>

Немного Истории



Скрам - фреймворк был разработан в 1990-х Кеном Швабером (Ken Schwaber) и Джеком Сазерлендом (Jeff Sutherland). Впервые он был формализован в 1995 году для решения проблем, связанных с комплексностью, присущей продуктовой разработке и разработке программного обеспечения. С недавних пор, Скрам - фреймворк успешно применяется для решения комплексных проблем в самых разнообразных сферах. От маркетинга до организационных изменений. И от научных исследований до разработки ПО. Где бы ни использовался Скрам, он построен на трех столпах, которые обеспечивают возможность эмпирического управления.

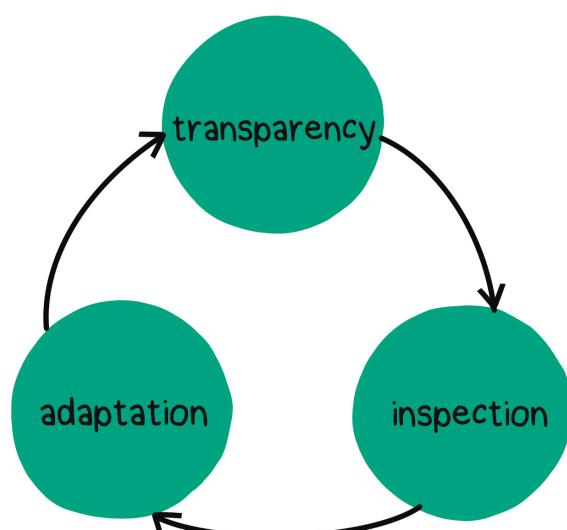


Столпы Эмпиризма



Скрам - фреймворк¹ построен на трех столпах, которые обеспечивают возможность эмпирического управления:

- **Прозрачность:** вы собираете данные - такие как метрики, обратную связь, и другую информацию - чтобы выяснить текущее положение вещей;
- **Инспекция:** вы инспектируете прогресс со всеми вовлечеными сторонами и решаете, как он соотносится с вашими целями
- **Адаптация:** вы делаете изменения, которые могут приблизить вас к вашим целям.



Этот цикл повторяется с необходимой периодичностью, чтобы выявить отклонения, сделать неожиданные открытия, а также обнаружить потенциальные возможности, которые возникают в ходе выполнения работы. Это происходит не раз в год или же когда завершается проект, а постоянно - на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе. Вместо того, чтобы принимать решения основываясь на предположениях о возможном будущем, вы принимаете решения основанные на данных, собранных к текущему моменту. Это и есть эмпиризм. И в этом обзоре, вы узнаете как все в Скрам - фреймворке организовано вокруг этих столпов.

“Вместо того, чтобы принимать решения основываясь на предположениях о возможном будущем, вы принимаете решения основанные на данных, собранных к текущему моменту.”

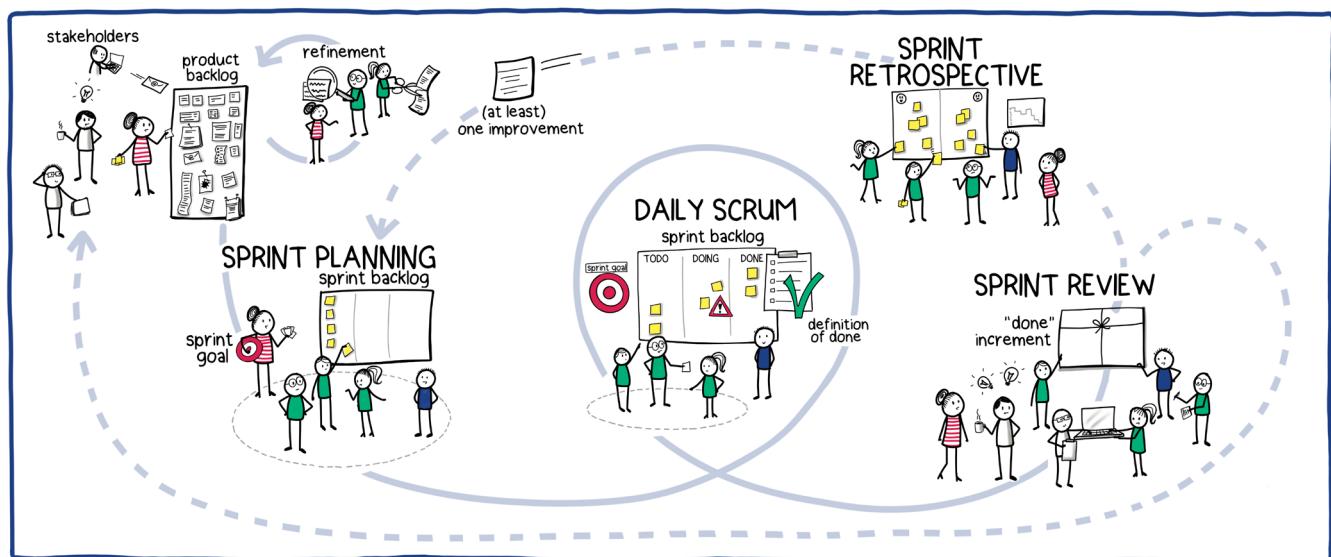
1 <https://scrumguides.org/>



Скрам: Фреймворк для Эмпирического Управления



Одно дело сказать, что нам нужна прозрачность в работе над продуктом, постоянная инспекция этой работы и что открытия, которые мы сделаем в ходе этого, приведут к адаптации. Другое дело применить все это на практике конкретными, реальными действиями. Именно поэтому Скрам - это фреймворк, который включает в себя 5 повторяющихся событий, чтобы работать над тремя артефактами, три роли для того, чтобы все это работало и несколько принципов и правил, чтобы собрать все в единое целое.



Скрам - это фреймворк для эмпирического управления.



Артифакты Скрама



Первый столп эмпирического управления это "Прозрачность". Для того, чтобы часто инспектировать прогресс вашей работы над продуктом и принимать решения по поводу того, что (еще) необходимо команде, нам необходимо иметь что-то, что можно инспектировать. Под созданием "прозрачной" работы над продуктом мы имеем в виду обеспечение доступности результатов работы в той форме, которая позволяет заинтересованным лицам изучить их, проверить предположения с их помощью и генерировать новые идеи на их основе.

Скрам фреймворк предписывает командам обеспечивать прозрачность хотя бы трех элементов в своей работе над продуктом. Мы называем эти элементы артефактами Скрама. Именно они являются основным средством для сбора данных и опыта, которые нам необходимы для принятия основных решений о будущем.

Бэклог Продукта

Первый артефакт - это Бэклог Продукта. Он обеспечивает прозрачность всей работы, которая все еще должна быть выполнена по продукту. Каждая идея, вопрос, гипотеза, фича, дефект или другая работа представлены в Бэклоге Продукта как индивидуальный элемент. Некоторые из них будут очень большие и непонятные, в то время как другие будут маленькие и конкретные. Все элементы упорядочены по тому, как они соответствуют целям продукта и его заинтересованных лиц. В ходе работы над продуктом Бэклог Продукта постоянно изменяется чтобы отразить новые инсайты и возможности, которые появляются в ходе выполнения работ.

Продукт имеет один Бэклог Продукта, независимо от того как много команд работают над ним. Иначе, прозрачность ухудшается, так как нет единого "источника правды" о необходимой работе и о порядке ее выполнения.

Бэклог Спринта

Второй артефакт - это Бэклог Спринта. Он представляет собой набор элементов, которые Команда Разработки вытягивает из Бэклога Продукта в начале Спринта и считает, что именно эти элементы необходимы для

достижения Цели Спринта. Бэклог Спринта позволяет обеспечивать прозрачность всей работы, которую Команда Разработки выполняет или собирается выполнить в текущем Спринте. Каждая Скрам Команда имеет свой собственный Бэклог Спринта, даже если несколько команд работают над одним продуктом. Бэклог Спринта не статичен и меняется, когда команды узнают что-то новое в течение Спринта. В плотном сотрудничестве с Владельцем Продукта, Команды Разработки могут добавлять или убирать элементы из Бэклога в зависимости от того, сколько времени осталось в Спринте, а также от релевантности или необходимости этих элементов для Цели Спринта.

Инкремент

Третий артефакт - это Инкремент. Он представляет собой совокупность всех элементов Бэклога Продукта - таких как новая функциональность, устранение дефектов и другие правки, которые команда выполнила за Спринт.

Инкремент предназначен для того чтобы проверить предположения по отношению к работе, которая была выполнена к настоящему моменту. Заинтересованные лица продукта могут посмотреть на Инкремент и определиться, отвечает ли он их потребностям, понимают ли они, как он работает и оправдывает ли он их ожидания. Инкремент вдохновляет на новые идеи, так как наличие чего-то осозаемого, что можно попробовать, позволяет увидеть новые возможности.

Инкремент - основное средство, которое позволяет применять эмпирическое управление для решения комплексных проблем. Каждый Инкремент берет свое начало с предчувствия, гипотезы или потенциально ценной идеи о том, как продвинуть продукт ближе к его целям. Именно это отражено в Цели Спринта. Работа, которую необходимо выполнить для достижения этой цели, отражена в Бэклоге Спринта.

Если над одним продуктом работают несколько Скрам Команд, они интегрируют выполненную работу в единый Инкремент каждый Спринт.

Что еще?

Очевидно, существует множество других вещей в работе команды, которые можно сделать прозрачными. К примеру, можно создать карту заинтересованных лиц, чтобы иметь лучшее представление о том, кто они и чего они хотят. Вы можете собирать метрики и часто их инспектировать. Все это, без сомнений, отличные



артифакты, которые заслуживают инспекции. Однако, для того чтобы создавать продукты эмпирическим путем, Скрям рекомендует командам начать с создания прозрачности трех основополагающих артефактов: Бэклог Продукта, Бэклог Спринта и Инкремент.

События Скрама



Для того чтобы принимать обоснованные решения по поводу последующих действий, необходимо постоянно проверять состояние Бэклога Продукта, Бэклога Спринта и Инкремента со всеми заинтересованными в этом. В этом вся суть "Инспекции". Она может быть многогранной. Мы можем анализировать Бэклог Продукта, рассматривая его и делая такие выводы, как: "он слишком длинный", "нам не стоит делать этот элемент раньше этого", "когда мы сможем поставить эту функциональность заинтересованному лицу?". Мы можем анализировать Инкремент пригласив пользователей и проверив наши предположения с их помощью. Для этого можно задать такие вопросы, как: "понимают ли пользователи эту новую функциональность?", "отвечает ли эта функциональность потребностям?". Мы также можем анализировать Бэклог Спринта, для того чтобы убедиться что он выполним и отражает наш план на текущий Спринт.

Какой бы инспекция не была, она позволяет создать наилучший фундамент для решений, когда они основаны на чем-то конкретном и осозаемом. В случае с разработкой продукта, инспектирование завершенной и установленной функциональности - это лучший способ качественно проверить ваши предположения об этой функциональности и о том, как она используется. Просмотр презентации или предложенного дизайна функциональности может быть полезным, однако, все присутствующие будут строить множество - и скорее всего разных - предложений о том, как это будет работать после реализации.

Для того, чтобы работать эмпирически, Скрям - фреймворк предлагает командам иметь по крайней мере пять повторяющихся моментов для инспекции. Каждый имеет свое ограничение по времени и предлагает взглянуть на выполняемую работу с особой стороны. Все вместе они предоставляют цельную

картину. Это пять Событий Скрама. Несмотря на то, что многие называют их "встречами" (даже в Руководстве по Скрому), они все же не имеют значения встреч в традиционном понимании этого слова, когда группа людей сидит за общим столом умирая от скуки. На самом деле, когда События Скрама проводятся с ясным пониманием их предназначения, необходимость проведения других формальных встреч просто напросто отпадает и освобождает место для естественного сотрудничества и координации в любой необходимый момент в процессе работы команды.

Спринт

Первое событие - это сам ограниченный по времени Спринт. При собирании сложного пазла вы начинаете с маленьких областей. Так же и каждый Спринт предназначен решить одну часть комплексной проблемы. Это частичное решение представлено инкрементальной версией продукта - Инкрементом - который может быть проинспектирован всеми вместе чтобы решить что необходимо делать дальше. Этот Инкремент должен быть по крайней мере в таком состоянии, в котором он может быть передан напрямую заинтересованным лицам после Спринта по условному нажатию кнопки, если Владелец Продукта так решит. Еще лучше было бы, если бы команды могли выпускать Инкременты продукта на протяжении всего Спринта, тем самым еще сильнее сокращая время на получение обратной связи.

“При собирании сложного пазла вы начинаете с маленьких областей. Так же и каждый Спринт предназначен решить одну часть комплексной проблемы.”

Хотя успех Спринтов будет разный - даже в одном Спринте может быть много сложной, непредсказуемой работы - многое будет изучено о пазле в любом случае. Спринты должны быть всегда одной длины, чтобы задать



ритм и создать предсказуемость для команды и ее заинтересованных лиц. Если Спринт становится слишком долгим, упускаются ценные возможности проверить гипотезы и обеспечить, чтобы команда выполняла работу в правильном направлении. Чем длиннее Спринт, тем выше риск потратить время на создание ненужных вещей. Скрам - фреймворк не указывает, какой длины должен быть Спринт кроме того, что он должен быть короче одного месяца. Команда принимает решение, как быстро она хочет и может учиться. В целом, рекомендуется, чтобы Спринты были как можно короче, и при этом позволяли Команде Разработки поставлять значимую новую версию продукта и тем самым достигать цель Спринта.

В то время, как Спринт это ограниченная по времени возможность исследовать отдельную часть комплексной проблемы в разработке продукта, другие четыре События Скрама представляют особые возможности для инспекции и адаптации внутри Спринта.

Планирование Спринта

Каждый Спринт в Скраме начинается с того, что Скрам Команда составляет простой план на предстоящий Спринт. Это называется Планированием Спринта. Первый и самый важный вопрос, на который отвечает команда это, какова будет цель этого Спринта. Без цели, нет ясного предназначения, вдохновляющего членов команды объединить усилия в Спринте. Целью Спринта может быть поставка связанного набора функциональностей в продукте, который решает конкретную проблему. Или же ей может стать

удовлетворение потребностей группы заинтересованных лиц. Цель Спринта может быть также выражена в виде гипотезы или критически важного предположения, которое Владелец Продукта хочет проверить благодаря Инкременту, полученному в результате Спринта. Несмотря на то что Владелец Продукта приходит на Планирование Спринта, имея видение предстоящей цели, Скрам Команда общими усилиями превращает это видение в цель, которая одновременно ценная и достижимая в рамках ограниченного по времени Спринта. Команда Разработки сотрудничает с Владельцем Продукта чтобы выбрать из Бэклога Продукта работу, которую необходимо выполнить за Спринт для достижения этой цели. При этом они изменяют порядок Бэклога Продукта по необходимости. Из выбранной работы формируется Бэклог Спринта. Поскольку Команда Разработки выполняет эту работу, Бэклог Спринта принадлежит ей и она же принимает финальное решение о том, что в нем будет.

Планирование Спринта должно занимать не больше 8 часов для Спринта длиной в один месяц. Чем короче Спринт, тем меньше времени это событие займет.

Планирование Спринта завершается, когда есть грубый набросок плана на предстоящий Спринт и более детальный план на первые пару дней работы. Такой план обычно состоит из декомпозиции работы на первые дни в Спринте. По ходу Спринта, Команда Разработки превращает грубый набросок плана - определенный Целью Спринта и Бэклогом Спринта - в более конкретный план того, как работать совместно, чтобы выполнить запланированное. По крайней мере одна возможность для этого - Ежедневный Скрам.

Ежедневный Скрам

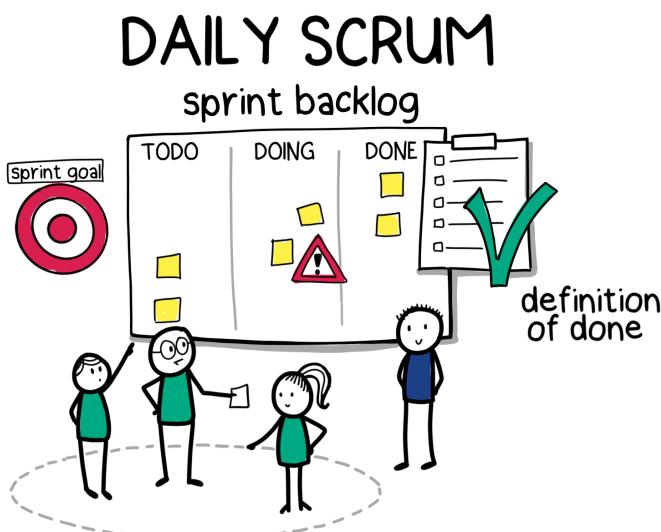
Ежедневный Скрам проводится каждые 24 часа для того чтобы Команда Разработкиправлялась с комплексностью даже в рамках одного Спринта. Они инспектируют свой прогресс в достижении Цели Спринта, обеспечивая прозрачность этого в Бэклоге Спринта и внося соответствующие изменения. К примеру, члены команды могут столкнуться с неожиданными проблемами, которые требуют тесного сотрудничества. Или же они могут выяснить, что для достижения Цели Спринта необходимо добавить работу в Бэклог Спринта. Они могут столкнуться с проблемами, которые препятствуют достижению Цели Спринта и справиться с этими проблемами самостоятельно они не могут.



Суть Планирования Спринта в том, чтобы выбрать из Бэклога Продукта то, что необходимо сделать для достижения Цели Спринта



Ежедневный Скрам следует проводить не более 15 минут. Это минимальная возможность за короткий промежуток времени скоординировать совместную работу на следующие 24 часа. Если дополнительное координирование принесет пользу, Команда Разработки может сделать это в течении дня. Скрам - фреймворк не предписывает, как именно проводить Ежедневный Скрам эффективно. Командам Разработки предоставлена возможность самим найти наилучший способ проведения Ежедневного Скрама, который принесет команде пользу.



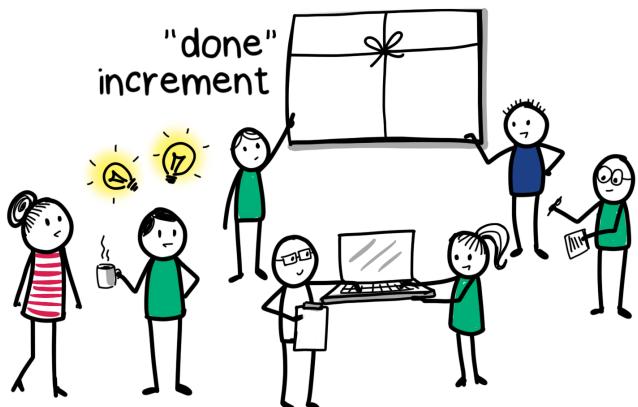
Во время Ежедневного Скрама Команда Разработки планирует на следующие 24 часа совместную работу в направлении к Цели Спринта.

Обзор Спринта

Обзор Спринта проходит в конце Спринта. Это событие предназначено для того чтобы инспектировать работу, выполненную к настоящему моменту и решить, какие следующие шаги следует предпринять, учитывая то, что удалось выяснить в результате инспекции. Обзор Спринта - это, как минимум одна возможность в течение Спринта, где люди создающие продукт и люди, заинтересованные в продукте, собираются для инспектирования результатов Спринта. Они совместно принимают решение о следующих шагах, учитывая текущую ситуацию на рынке, организационные изменения, бюджет и сроки.

Обзор Спринта должен занимать не более четырех часов для Спринта длиной в один месяц. Обычно, чем короче

SPRINT REVIEW



Обзор Спринта предназначен для инспекции работы, выполненной к настоящему моменту и решения, какие следующие шаги следует предпринять, учитывая то, что удалось выяснить в результате инспекции.

“ 'Инспекция' в Обзоре Спринта не подразумевает одностороннюю презентацию того, что было сделано Командой Разработки.”

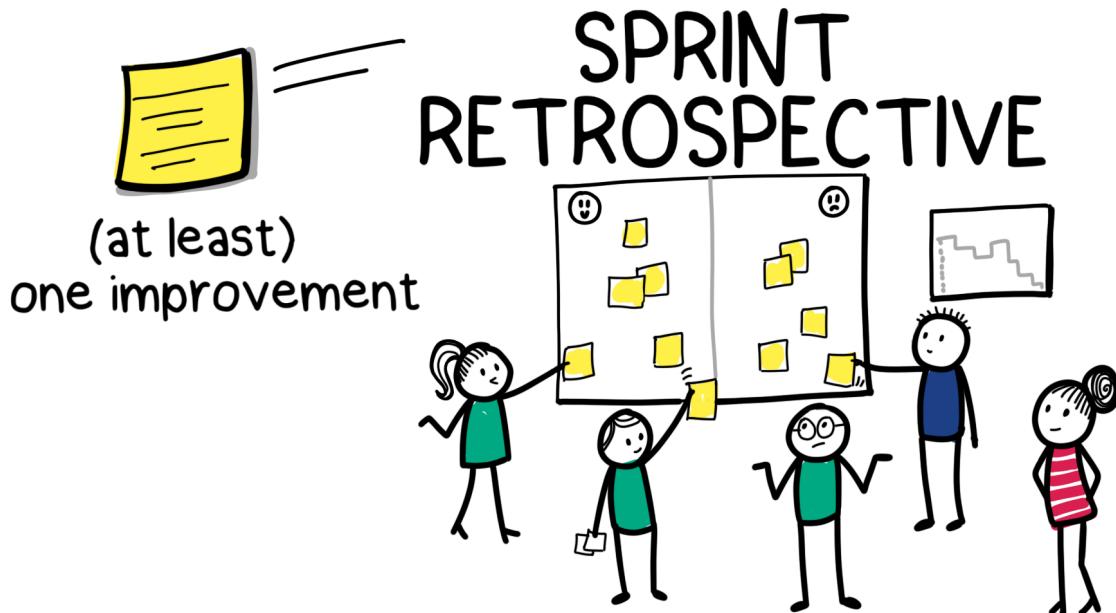
Спринт, тем короче Обзор Спринта. Результатом Обзора Спринта будут изменения в Бэклоге Продукта, произведенные на основе полученных знаний. Этими знаниями могут быть новые идеи, которые появляются в ходе Обзора Спринта, выявленные дефекты, изменения элементов, которые уже присутствуют в Бэклоге Продукта или же изменение порядка Бэклога Продукта. По сути, Обзор Спринта предназначен для ответа на вопрос: "Какие будут наши следующие шаги учитывая то, что нам удалось выяснить за этот Спринт?". Это дает ценную информацию для Планирования Спринта и потенциальных Целей Спринта в предстоящих Спринтах. "Инспекция" в Обзоре Спринта не подразумевает одностороннюю презентацию того, что было сделано Командой Разработки.

На самом деле, для инспектирования Инкремента необходимо, чтобы все вместе могли опробовать Инкремент и дать по нему обратную связь. Мы предпочитаем называть Обзор Спринта "вечеринкой обратной связи" вместо "демо". Обзоры Спринта не предполагают, что Владелец Продукта видит проделанную Командой Разработки работу в первый раз. Как раз таки наоборот, Обзор Спринта - это важное повторяющееся событие, куда Владелец Продукта приглашает заинтересованных лиц для совместного инспектирования продукта.

Ретроспектива Спринта

Ретроспектива Спринта проводится в конце Спринта, как правило, сразу после Обзора Спринта. На этом событии присутствует вся Скрам Команда. Цель этого события - проинспектировать, как Скрам Команда работала вместе для достижения Цели Спринта и что можно улучшить в следующем Спринте. В то время как Обзор Спринта сфокусирован больше на продукте и результатах выполненной работы, Ретроспектива Спринта нацелена на инспектировании процесса выполнения этой работы.

В Спринтах длительностью в один месяц Ретроспектива Спринта должна длиться не более 3 часов. Обычно, чем короче Спринт, тем короче длительность этого события. Основываясь на том, что Скрам Команда выяснила путем инспектирования командных взаимодействий, она может решить произвести изменения, чтобы работать более эффективно. Это может включать в себя: обновленные Критерии Завершенности, исследование новых инструментов и технологий, изменение рабочих соглашений или состава команды. Хотя бы одно улучшение переходит напрямую в Бэклог Спринта в следующем Спринте.



Во время Ретроспективы Спринта, Скрам Команда инспектирует, как она работала вместе для достижения Цели Спринта и что можно улучшить в следующем Спринте.



Уточнение Бэклога Продукта

А что насчет Уточнения Бэклога Продукта? Руководство по Скраму упоминает, что оно должно когда-то происходить. Разве это не превращает его в событие? Несмотря на то, что это неотъемлемая часть Скрам-Фреймворка, она не считается событием, как остальные. Скорее, это постоянная активность. И несмотря на то, что это может показаться игрой слов, этот термин все же отражает разницу, которая принципиально важна. Для понимания этой разницы, необходимо различать такие формы Уточнения Бэклога Продукта как:

- Прояснение элементов Бэклога Продукта, которые не достаточно понятны для того чтобы начать над ними работать. Это рекомендуется проделывать вместе с людьми, для которых этот продукт создается (заинтересованные лица);
- Разбивка работы в Бэклоге Продукта, которая слишком объемна для выполнения за один Спринт (это также обычно связано с тем, что эти элементы не достаточно ясны);
- Изменение порядка элементов в Бэклоге Продукта так, чтобы предстоящие Спринты проходили настолько плавно и приносили настолько высокую ценность, насколько это возможно;
- Добавление или исключение элементов из Бэклога Продукта в результате получения новых знаний;
- Оценка усилий, необходимых для выполнения определенных элементов. Это не обязательно должны быть формальные "стори поинты" (опциональная практика в Скраме), "размеры футболок" или любые другие техники, которые вы используете для оценки. Интуитивное чувство "Да, мы достаточно хорошо знаем, что необходимо сделать и чувствуем, что сможем это завершить за один Спринт" тоже может подойти.

По сути, элементы в Бэклоге Продукта - это напоминания об "обсуждениях, которые должны произойти в будущем". И уточнение элементов подразумевает постоянный процесс, в ходе которого происходят эти обсуждения.

Иногда это может подразумевать общение с заинтересованными сторонами по поводу элемента, который может оказаться в следующем Спринте. Также это может включать уточнение элемента, над которым команда уже работает. Такие обсуждения могут быть как

со всей Командой Разработки, так и лишь с частью команды. Некоторые уточнения могут быть даже индивидуальными.

Итак, вместо восприятия Уточнения Бэклога Продукта, как официальной встречи, которая проводится один раз за Спринт и на которой присутствует вся команда, следует рассматривать это как серию постоянных активностей для уточнения работы над Бэклогом Продукта в предстоящих Спринтах. Это постоянная активность, которая может иметь различные форматы и на которой могут присутствовать различные группы людей. И только Скрам Команда решает, какой формат подходит лучше всего.

Роли Скрама



Для решения комплексных проблем необходимо сотрудничество квалифицированных специалистов. Креативные и нестандартные решения рождаются быстрее, когда профессионалы своего дела объединяют идеи вместе. Для того чтобы облегчить такое сотрудничество, упростить коммуникации и процесс принятия решений, Скрам - фреймворк специально ограничивает количество ролей до трех. В отличие от распределения ролей согласно иерархии, где один сотрудник имеет власть над другими, каждая роль в Скраме представляет особое видение, которое необходимо, как абсолютный минимум для выполнения работы эмпирическим путем. Этих трех ролей достаточно для эмпирической работы в любой среде. Никакие другие роли не нужны (и честно говоря, скорее всего, другие роли лишь будут мешаться).

Владелец Продукта

Владелец Продукта обеспечивает видение того, что ценно (а что нет), когда речь заходит о целях продукта. Пока Скрам Команда тратит время и деньги на работу над продуктом, Владелец Продукта заботится о том, что такая инвестиция принесет ценность заинтересованным лицам. Тесное сотрудничество с людьми, которые заинтересованы в продукте, а также с Командой Разработки, важно для принятия решений, что ценно, а что нет.



У одного продукта есть один Владелец Продукта и один Бэклог Продукта. Для того чтобы поддерживать высокую скорость принятия решений и чтобы адаптация могла происходить быстро, Владельцы Продукта должны иметь полный контроль над продуктом. Именно они принимают окончательное решение по поводу целей продукта и того, что войдет в Бэклог Продукта, а что нет и, как потратить бюджет (или даже определить его).

Владелец Продукта обеспечивает наличие Бэклога Продукта, его упорядоченность, а также его доступность и прозрачность как для Скрам Команды, так и для заинтересованных лиц. Однако, это не значит, что Владелец Продукта единственный, кто занимается этим в Скрам Команде. Для того чтобы максимизировать ценность работы, проделанной Командой Разработки в каждом Спринте, Владельцу Продукта необходимо тесно сотрудничать с Командой Разработки при написании элементов Бэклога Продукта, его уточнении и упорядочивании.

В конечном счете, главное - сотрудничество.

Команда Разработки

Команда Разработки обеспечивает видение того, как выполнить работу, необходимую для достижения целей продукта и поддержания его качества на высоком уровне. Команда Разработки - это группа людей, которая в первую очередь ответственна за поставку нового Инкремента продукта в каждом Спринте, достигая при этом цель Спринта. Учитывая что разработка продукта это довольно комплексная работа, даже ближайшее будущее одного Спринта сложно предсказать. Есть высокая вероятность того, что возникнут трудности и проблемы, которые помешают команде поставить этот Инкремент. Также есть вероятность того, что во время Спринта возникнут новые идеи по поводу того, что следует добавить или убрать из Инкремента.

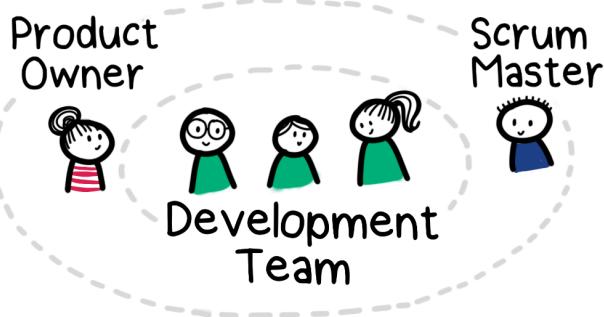
Этот непредсказуемый характер даже единичного Спринта приводит к трем важным требованиям в работе и самоорганизации Команды Разработки.

Первое требование заключается в том, что они делают все возможное, чтобы минимизировать их зависимости от других людей, отделов, а также навыков, которых не хватает, но которые часто необходимы для поставки завершенного Инкремента. Каждая зависимость подразумевает, что у Команды Разработки нет полного контроля над работой. Это может замедлить или

полностью воспрепятствовать поставке завершенного Инкремента каждый Спринт, что, в свою очередь, негативно скажется на способности Команды Разработки работать эмпирически. Зависимости можно уменьшить разными способами: начиная с автоматизации (например, при разворачивании и тестировании) и заканчивая обучением необходимым навыкам или наймом людей с необходимыми навыками в Команду Разработки.

Второе требование заключается в том, что Команда Разработки уменьшает количество узких мест в распределении навыков в команде. Так, иметь хотя бы одного тестировщика в Команде Разработке лучше, чем не иметь ни одного. Но если этот тестировщик увязнет в работе, в результате замедлится работа всей команды. То же самое можно сказать и о других навыках, таких как серверная разработка, дизайн и аналитика. Команда прилагает все усилия, чтобы добиться того, что один или несколько других членов команды были способны выполнить определенную работу. Основная задача тут не в том, чтобы все были одинаково способны выполнять ту

MEET THE SCRUM TEAM!



Три роли, гармонично объединяющие три видения: ценности, качества и процесса.

“Владелец Продукта обеспечивает видение того, что ценно (а что нет), когда речь заходит о целях продукта.”



или иную работу. Это, без всяких сомнений, нереалистично и, к тому же, неуважительно по отношению к новыкам, которые люди приобретали годами. Скорее речь о том, чтобы члены команды могли помочь друг-другу или подхватить работу при необходимости. Именно такой смысл в Скрам-фреймворке заложен в утверждении о том, что "Команды Разработки кросс-функциональны".

Третье требование заключается в том, что Команда Разработки должна часто полагаться на свой интеллект и креативность для того чтобы преодолевать многочисленные неожиданные препятствия, которые обязательно появляются в ходе Спринта. Именно поэтому Команды Разработки должны быть самоорганизованными настолько, чтобы они могли принимать решения о том, как работать и что улучшить в настоящем процессе выполнения работы. В самоорганизующихся командах нет назначенного "босса", который принимает эти решения за команду. Все люди, выполняющие работу, то есть Команда Разработки, делают это вместе, чтобы принимать решения в рамках Скрам-фреймворка.

“Команда Разработки обеспечивает видение того, как выполнить работу, необходимую для достижения целей продукта и поддержания его качества на высоком уровне.”

Скрам мастер

Скрам Мастер обеспечивает видение эмпирического управления и качества, посредством которых прозрачность, инспекция и адаптация становятся воздесущими в деятельности самой Скрам Команды и ее взаимодействии с остальным миром. Скрам Мастер нужен для того чтобы воплотить элементы Скрам-фреймворка в жизнь команды и организации в более широком смысле. Для этого Скрам Мастера занимают

различные ролевые позиции, в зависимости от ситуации, в которой они находятся:

- **Учитель:** они обучают и объясняют предназначение Скрам-фреймворка, как способа работать эмпирически. Они работают усердно, для того чтобы убедится, что все понимают, как артефакты, события, роли и принципы продвигают эмпиризм и организационную гибкость (Agility);
- **Фасилитатор:** они способствуют использованию столпов Скрам-фреймворка, максимизируя тем самым ценность прозрачности, инспекции и адаптации. Фасилитация Событий Скрама по запросу или необходимости в Скрам Команде - один из таких примеров. Другой пример фасилитации - помочь Владельцу Продукта подобрать техники для управления Бэклогом Продукта и сотрудничества с заинтересованными лицами;
- **Устранитель Препятствий:** они помогают устранять препятствия на пути Команды Разработки к достижению Цели Спринта. Скрам Мастера помогают Командам Разработки развить навык решения проблем самостоятельно. Команды должны научиться этому и Скрам Мастера помогают им в этом. Так, то, что может считаться Командой Разработки непреодолимым препятствием во время первого Спринта, в следующем Спринте может стать проблемой, которую они смогут решить самостоятельно;
- **Агент Изменений:** они помогают избавиться от препятствий в организационной среде Скрам Команд, которые идут вразрез с эмпиризмом и agile мышлением. К примеру, некоторые организации разделяют "тестирование" и "поставку" на разные команды или отделы. Или же HR - практики поощряют отдельных сотрудников, а не команды в целом. Обычно, Скрам Мастер не может устранять такие препятствия в одиночку. Ему или ей понадобится помочь других Скрам Мастеров, Владельцев Продукта или других сотрудников, чтобы решить эту проблему;
- **Коуч и Наставник:** они косят Скрам Команду, задавая сильные и открытые вопросы. Они становятся наставниками для других Скрам Мастеров и помогают членам Скрам Команды найти наставника, у которого есть необходимый опыт и навыки для того чтобы им помочь.



Скрам Мастер - это Лидер-Слуга. Вместо того чтобы привлекать внимание к себе, они помогают другим стать максимально эффективными. Они не управляют или ведут команду, говоря ей что и как делать. Единственная область, в которой Скрам Мастера должны занимать твердую позицию - когда принимаемые решения противоречат эмпирическому управлению или негативно отражаются на чувстве безопасности Скрам Команды.

“Скрам Мастер обеспечивает видение эмпирического управления и качества, посредством которых прозрачность, инспекция и адаптация заполняют пространство внутри и вокруг Скрам Команды.”

Все вместе: Скрам Команда

Все три роли вместе образуют Скрам Команду. У них есть все полномочия принимать все решения касающиеся продукта. Владелец Продукта решает, как использовать доступный бюджет, чтобы извлечь максимальную ценность для заинтересованных лиц. Команда Разработки решает, как создавать продукт и обладает всеми необходимыми для этого навыками. А Скрам Мастер заботится о том, чтобы в ходе всего этого эмпиризм приносил максимальную ценность. Никакие другие роли не нужны.

Гунтер Верхейен (Gunther Verheyen) отлично описал композицию Скрам-фреймворка своей фразой: "сталкиваясь со сложностями, стоит обратиться к простоте". Порой может возникнуть желание добавить роли, правила, практики и структуру в Скрам-фреймворк, потому что кажется, что ваша организация отличается от других.

Но даже если в каких-то ситуациях это необходимо, наилучший подход в комплексной среде - стараться сохранить все настолько простым, насколько это возможно. Это также относится и к масштабированию. Добавление дополнительных команд добавляет сложности. Вместо этого, попытайтесь найти возможности делать больше с меньшим количеством людей.



Борись с Зомби Скрамом!

Издалека Зомби Скрам выглядит как настоящий Скрам, однако в нем не бьется сердце работающего продукта. Узнай, как сопротивляться Зомби Скраму в нашей книге "Зомби Скрам. Инструкция по выживанию". Узнай больше на www.zombiescrum.org



Два Основополагающих Принципа



Когда люди описывают Скрам - фреймворк, они часто делают это объясняя события и роли Скрам - фреймворка. Хотя эти элементы безусловно важны, их эффективность определяется тем, насколько хорошо команды понимают два основополагающих принципа.

Поставка "Завершенного" Инкремента Каждый Спринт

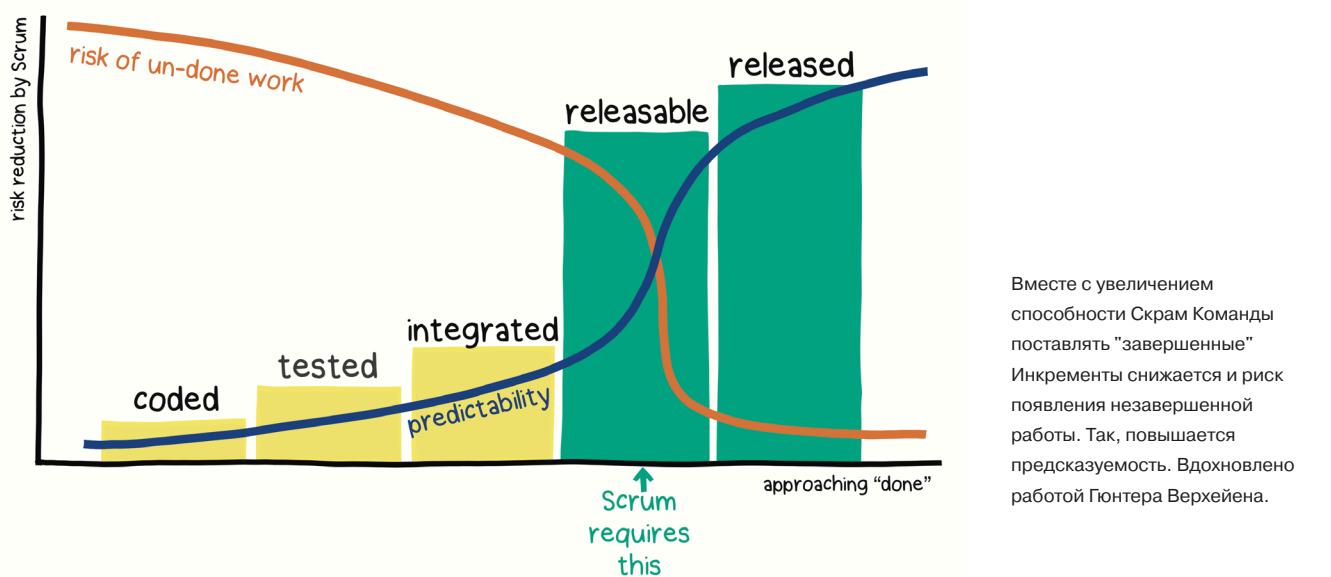
Если бы вы хотели описать назначение Скрама одним предложением, оно бы звучало, так: "работать эмпирически для создания "Завершенного" инкремента каждый Спринт." Это одна из причин почему так важно, чтобы Скрам Команды уделяли время прояснению что именно необходимо для создания инкремента, который "Завершен". Какая работа требуется чтобы сделать это? Какие проверки и тесты необходимы для соответствия нашим внутренним рекомендациям качества? Кого необходимо вовлечь в это? Такое общее понимание называется "Определением Готовности", и оно обычно принимает форму чек-листа.

Пока работа не выполнена и результат не передан в руки пользователей, Бэклог Продукта обычно переполнен предположениями о продукте, такими как: "Улучшится ли опыт пользователей если реализовать этот элемент? Поймут ли пользователи как это работает? Работает ли

это достаточно хорошо?" Другие предположения будут о работе, которая должна быть сделана для реализации элемента: "Насколько легко будет протестировать и развернуть этот элемент?", "С какими проблемами мы столкнемся, работая над этим элементом?", "Как хорошо мы понимаем что необходимо сделать?"

Все эти предположения представляют риски. Риск не понять запрос пользователя, что потом приведет к необходимости переделывать работу. Риск столкнуться с техническими ограничениями, когда начнете писать код. Риск, что производительность функциональности значительно хуже, чем ожидалось. Риск, что написание автоматических тестов окажется намного труднее. Или риск потратить деньги и время на функциональность, которой никто не будет пользоваться. Все эти риски объединяют то, что они приводят к неожиданной работе где-то на поздних этапах. И такого рода "переносимая" работа обычно невидима до тех пор, пока она не всплывает, когда вы ее совсем не ждете, портя все, над чем вы работали в этом Спринте. Её называют "Незавершенной работой".

Лучший способ предотвратить риск незавершенной работы это обеспечить, чтобы каждый Спринт приводил в результате, по крайней мере один раз, к Завершенному Инкременту, который полностью готов к выпуску. Это значит, что Инкремент был полностью протестирован и работает. Тексты и визуальная часть приобрели свой финальный вид. Документация и пакеты развертывания не устаревшие. А производительность и безопасность соответствуют стандартам организации. При таких



Вместе с увеличением способности Скрам Команды поставлять "завершенные" Инкременты снижается и риск появления незавершенной работы. Так, повышается предсказуемость. Вдохновлено работой Гюнтера Верхейена.

условиях, Инкремент можно передать пользователям для нажатия заветной кнопки "Пуск". И после этого вы понимаете, что незавершенной работы, которая может ухудшить сфокусированность или предсказуемость будущих Спринтов, нет или осталось совсем немного. И что еще более важно, это позволяет вам управлять процессом эмпирически. Вы выпускаете Инкремент, чтобы увидеть, приближает ли это ваш продукт к его целям, а не просто предполагаете, что так и будет.

Создание "Завершенного" Инкремента каждый Спринт это, безусловно, сложная задача. Однако, так все и задумано. Дело в том, что оказывая такое давление на систему создания продукта, чтобы выполнить всю работу, необходимую для достижения этого, нам станет ясно, где именно нужны улучшения. Где именно не хватает навыков, инструментов и технологий. Где именно бюрократия мешает двигаться вперед. Где именно необходимо устраниТЬ препятствия, для того чтобы работать эмпирически и снизить риск комплексной работы. Максимальная сфокусированность на создании Завершенного Инкремента в каждом Спринте, позволит

“Максимальная сфокусированность на создании Завершенного Инкремента в каждом Спринте, позволит выявить реальные проблемные места в системе и создать возможность для инспекции и адаптации.”

выявить реальные проблемные места в системе и создать возможность для инспекции и адаптации.

Используйте общую цель для создания сплоченности во время Спринта

Цели Спринта упоминаются в Руководстве по Скраму 27 раз - чаще, чем любой другой элемент фреймворка. Мы не предлагаем использовать такого рода аргументы, чтобы мотивировать работать так или иначе в Скраме. Однако, это все же говорит о том, насколько они важны.

Причина, по которой Цели Спринта так важны, кроется в том, для чего был создан сам Скрам-фреймворк - для того, чтобы эффективнее управлять комплексными проблемами. Цели Спринта помогают нам управлять этой комплексностью тремя способами. Во-первых, они служат руководством для Команды Разработки для принятия решений о том, над чем стоит работать. Какая-то работа в Бэклоге Спринта может быть важнее другой для достижения Цели Спринта. Во-вторых, это помогает команде поддерживать фокус (Сосредоточиться) на самом важном. Когда работа продвигается сложно, как это зачастую происходит, команда может отложить какую-то работу и приоритезировать вместо этого другую. Или же, когда команда располагает временем в течении Спринта, она может добавить какую-то работу, которая, как выяснится, необходима для достижения цели. И в третьих, Цели Спринта способствуют сотрудничеству между членами Команды Разработки, которые вместо работы над отдельными задачами, осознают ценность самоорганизации. Работая сообща, команда удается мыслить нестандартно и развивать командный дух для решения комплексных проблем.

Цели Спринта также придают больше смысла и значения различным Событиям Скрама, повышая их ценность над обычными рабочими встречами. Планирование Спринта обеспечивает определение цели на следующий Спринт и выбор тех работ, которые необходимы для ее достижения. Ежедневный Скрам сосредоточен на том, чем Команда Разработки будет заниматься следующие 24 часа для достижения этой цели, и на том, какие проблемы этому препятствуют.



Обзор Спринта позволяет совместно с заинтересованными лицами проверить результаты достижения Цели Спринта и определить, на каких целях стоит сфокусироваться в будущем. Ретроспектива Спринта помогает обнаружить пути для более эффективного достижения Целей Спринта вместе.

Более того, Цели Спринта помогают разным ролям Скрам-фреймворка сфокусироваться. Они намечают путь Команде Разработки для самоорганизации. Они позволяют Владельцам Продукта оставаться сфокусированными на целях продукта и на том, как преобразовать их в цели на различные Спринты, вместо того чтобы погружаться в детали их реализации. И, в конце концов, Скрам Мастера могут повысить эффективность эмпирического управления, используя Цели Спринта, как известную всем шахтерскую канарейку. Если командам сложно создать Цели Спринта, Скрам Мастерам следует надеть шляпу Шерлока и выяснить, почему так происходит. Команды могут быть слишком большими или наоборот, им также может не хватать необходимых навыков или профессионалов в команде. Возможно, у Владельца Продукта нет достаточно полномочий над продуктом или нет видения продукта. Или же команды не уточняют Бэклог Продукта.

Короче говоря, в комплексной среде, Цели Спринта служат маяком, который помогает вам доплыть до гавани сквозь густой туман. И без них, вы, скорее всего, потеряетесь или сядете на мель.

Пять основных ценности для обеспечения возможности эмпиризма



Итак, мы охватили механизм и принципы работы Скрам-фреймворка. Несмотря на то, что они позволяют творить чудеса, чтобы обеспечить возможность эмпирического управления, они не приведут к существенному

результату, если все это не будет сопровождаться соответствующим поведением. Насколько честной может быть инспекция во время Обзора Спринта, когда Скрам Команды боятся быть открытыми по поводу технических трудностей на своем пути и вместо этого прибегают к ответу "все хорошо"? Насколько эффективной может быть Скрам Команда, когда ее Владелец Продукта боится отклонить предлагаемые или отказаться от существующих элементов Бэклога Продукта, которые не соответствуют цели? Сколько ценности принесет Команда Разработки, которая постоянно отвлекается на новейшие и самые популярные технологии? Как изменится их желание работать как команда, если поменять ее состав, при этом не спросив мнения самой команды?

Работать эмпирически - сложная задача, особенно, в компаниях, которые к этому не привыкли. Руководством для принятия решений командой и заинтересованными лицами служат пять основных ценностей, которые отдельно выделяются в Скрам-фреймворке. Так, при принятии любого решения, команды могут задать себе вопрос, как эти решения влияют на следующие пять ценностей:

- **Открытость:** Быть открытыми по поводу того, как обстоят дела. Что идет хорошо? Что не очень? В чем сложности и какие есть возможности?
- **Смелость:** Быть смелыми при принятии правильного решения. Говорить "нет" вещам, которые препятствуют эмпирическому процессу. Демонстрировать смелость, работая над сложными задачами сообща. Просить и быть готовым дать обратную связь по поводу вещей, в которых нет уверенности. Задавать вопросы и признавать то, чего не знаешь или в чем не уверен;
- **Фокусированность:** Фокусироваться на Цели Спринта и на целях Скрам Команды. Создавать пространство, где люди могут сохранять и поддерживать эту сфокусированность;
- **Уважение:** Уважать навыки, опыт и интеллектуальное развитие членов Скрам Команды. Доверять их способности самоорганизовываться для решения сложных проблем. И уважать ту неопределенность, которая присуща комплексной работе;
- **Преданность:** Создавать среду, в которой каждый может быть предан командной работе для достижения Цели Спринта.



Для того чтобы научиться поддерживать эти ценности каждый день, понадобится очень много времени. Чем лучше командам удается придерживаться этих ценностей, тем эффективнее становятся прозрачность, инспекция и адаптация. Отличная новость в том, что Скрам-фреймворк предоставляет замечательные условия для обучения и роста в отношении следования этим ценностям.

Все вместе: Простой Фреймворк



Скрам - это простой фреймворк, позволяющий решать комплексные и адаптивные проблемы. Скрам всего лишь предписывает то, что командам следует делать для работы эмпирическим путем, но не предписывает, как это нужно делать. Так как каждая команда, каждый продукт и каждая организация отличны друг от друга, командам следует найти свой подход к работе в этом фреймворке. Как только они найдут этот путь, им удастся снизить риски комплексной работы, начать поставлять ценность заинтересованным лицам быстрее и стать более отзывчивыми. Для некоторых Скрам Команд этот путь будет легче, чем для других. Однако, благодаря упорству, изменения обязательно произойдут.

Хочешь Узнать Больше о Скраме?

Присоединяйся к одному из наших предстоящих тренингов Professional Scrum Master или Professional Scrum Master II, чтобы узнать больше о Скраме и понять, как его применять на практике.

Professional Scrum Master: <http://bit.ly/2xEBA6a>

Professional Scrum Master II: <http://bit.ly/2C95jtn>



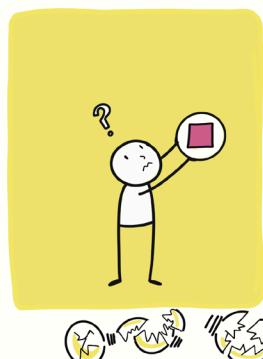
Визуальное Описание



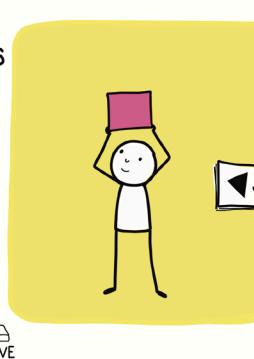
(1) In complex work more is unknown than known.



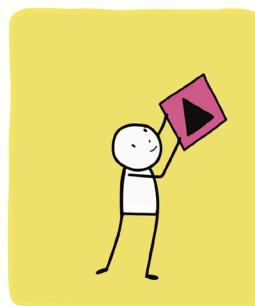
(2) The unknown is discovered by releasing “done” increments early and often.



(3) With these increments we validate assumptions.



(4) We learn what is needed and avoid the risk of spending time and money on the wrong things.



(5) As a result, we can deliver more value to our stakeholders sooner.



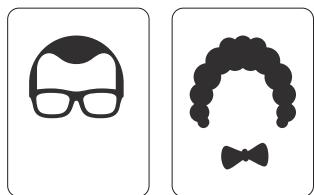
Отдельное спасибо Теа Шуккен (Thea Schukken) за иллюстрации к данному обзору.

Стань Частью Сообщества The Liberators

Скрам может быть легким в теории, однако, часто сложен на практике. Приходи на наши бесплатные митапы, чтобы получить помощь со сложными проблемами и поддержать других.



Присоединиться по ссылке: <https://meetup.com/The-Liberators>



Барри Овэриим и Кристиаан Вервикс - основатели The Liberators. Их главная миссия - помочь организациям раскрыть свою суперспособность. Барри и Кристиаан проработали в роли Скрам Мастеров более 12 лет, как в больших так в маленьких компаниях. Будучи профессиональными Скрам Тренерами и Стюардами Scrum.org, они создали курс Professional Scrum Master II.

Переведено на русский язык:

Denis Sunny, PSM III, перевод и организация
<https://www.facebook.com/denis.sunny.sm>

Екатерина Векова, PSM I, профессиональный перевод
<https://www.facebook.com/katerinavekova>

Андрей Толмачев, PST, обратная связь по переводу
<https://www.facebook.com/andrey.tolmachev.me>

Maria Alexandrovna, PSMII, поддержка дизайн решения
<https://www.facebook.com/maria.ax.va>

