

УДК 005.8
ББК 65.29
О-24

Claude AUBRY
SCRUM — POUR UNE PRATIQUE VIVANTE DE L'AGILITÉ,
5TH EDITION, NEW PRESENTATION

© Dunod 2019, Malakoff

Обри, Клод.

О-24 Все о SCRUM. Изучение, разработка, интеграция / Клод Обри ; [перевод с французского Е. Г. Степанянц]. — Москва : Эксмо, 2022. — 352 с. — (Библиотека цифровой трансформации).

ISBN 978-5-699-96872-5

Эта книга написана для всех, кто хочет ознакомиться с методикой Scrum. Новички найдут здесь подробные примеры, а те, кто уже знаком с этой методикой, могут воспользоваться полезными рекомендациями. Книга будет интересна всем членам команды. Если вы только собираетесь внедрять эту методику, то в книге вы найдете полезные советы, которые сэкономят ваше время и сделают работу более эффективной.

УДК 005.8
ББК 65.29

ISBN 978-5-699-96872-5

© Степанянц Е.Г., перевод на русский язык, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ПРЕДИСЛОВИЕ

Scrum все-таки забавная штука. Мелочь, выросшая до гигантских масштабов. Несколько строк, которые перевернули наши методы работы, а то и жизни целиком. Всего несколько строк... Scrum в первую очередь — это метод реализации проектов в сложных, неопределенных условиях. И этой маленькой идее удалось пробиться: она быстро свергла имеющуюся методологическую аристократию (все PMI, CMMi, RUP и т. д.). Вековые исполины пали. Ощущение, словно кто-то открыл окно в давно не проветриваемой комнате. Время здесь только сыграло на руку, эта современная и неопределенная эпоха растущей конкуренции. Кое-кто хорошо посмеялся: ведь Scrum рассекретил большие организации и обнажил все их маленькие обманы.

Забавно, как этот мальчик-с-пальчик превратился в великана. Scrum — будто черная дыра, поглощающая все вокруг. Клод в своей книге рассуждает не только о Scrum, но о всем том, что Scrum символизирует и предлагает для организаций и проектов в их стремлении к Agility¹. Это куда больше нескольких абзацев, что были в самом начале пути! Scrum позаимствовал все самое ценное, взял самое важное из нашего опыта и других Agile-методов. Экстремальное программирование — это как сварливый и хмурый дядюшка, который ворчит из угла, что Scrum продался и позабыл все самое дорогое. Экстремальное программирование мнительно, но забывает, что и оно, и Scrum — близкие родственники и носят одну фамилию. Просто Scrum — хороший собеседник, и это повод для ревности и зависти. Scrum сегодня в самом деле блистает. Кому-то может показаться смешным, что на Scrum стали равняться.

Забавно, как люди ошибаются насчет Scrum. Они думают, что это легко и просто. Но в жизни все оказывается труднее. В этом парадокс наших методов: они сложны, как и организации, как проекты. Их нужно адаптировать, улучшать, нужно фокусироваться на ценности, пытаться учиться на ошибках. Этот парадокс в Scrum повсюду. Крохотная идея стала чем-то большим, огромным, Давидом, Голиафом! Альтернативный подход стал образцовым. Люди цепляются за него: понимают, что это лучшее снаряжение для борьбы в современном мире. Но его легкость вводит и в заблуждение: клинок действительно острый, это наточенный инструмент для применения принципов и ценностей Agile. Многие ошибаются и... хватаются голый рукой за лезвие!

Успех этого метода может привести к тому, что он со временем станет слишком громоздким или быстро устареет. В этом книга Клода является своего рода противоядием. Если на то пошло, мир уже начинает путаться и теряться в Agility: вокруг него столько недопониманий, недоразумений — в итоге сарафанное радио доносит до людей совершенно неверные суждения.

¹ См. раздел 1.2.5. — *Прим. ред.*

Именно это случилось с Lean в 1990-х. Еще один двоюродный дядя Scrum, но намного старше и напуганный нашей гибкостью (именно так, ведь именно она ознаменовала конец предыдущей системы). Сейчас Lean уже устарел. Мы помним, что это концепция «бережливого производства», и упускаем такие его компоненты, как уважение к людям и постоянное развитие. Lean — не для современных организаций или проектов. Это уже не время для Lean, стандартизации и устранения потерь за счет вовлечения и уважения к людям. Это время для адаптации, НЕ-стандартизации, НЕ-линейности, НЕ-повторяемости, вызванных сложностью, неоднозначностью нашей эпохи.

И вот парадокс: нет двух людей, которые прочитали бы книгу Клода и одинаково поняли Scrum. Говорим ли мы все об одном и том же? Да, но контекст и устремления определяют все остальное. Хочешь измениться? Надо попытаться стать пуристом — а попытки невозможны, пока не начнешь адаптироваться. Великолепный парадокс!

Смешно при виде того, как старая система идет и качается, вздыхая на ходу. Она пытается сопротивляться, но безуспешно: противостоять прогрессу не получается. Да здравствует Scrum (а также его ворчливый дядюшка XP и его амбициозный брат Kanban)!

Впрочем, Клод тоже забавный парень. А каким еще можно быть, чтобы так подробно изучить, что произошло со Scrum (и не только) за последние пять лет? Эта книга не ограничивается сухим объяснением Scrum, она, скорее, о применении Scrum в жизни, об опыте, что накоплен за последние десять, двадцать лет. Здесь собраны все хорошие мысли и идеи, накопленные, реализованные, отвергнутые и принятые. Думаете, Клод простой парень, добродушный теоретик? Он задиристый, любознательный искатель правды — но он мягок и мудр. Как и сам подход, который Клод защищает, — сложный и разумный. Как и Scrum, он легок на подъем и гостеприимен, но таит много сюрпризов. Здесь жажда знаний (её он распространяет — и потому он такой хороший учитель), и настоящее любопытство. Он наблюдает и бдит. Да, нашлось хорошее слово: он бдителен! Он бдит за порядком и логикой мыслей — не как хранитель прошлого, а как носитель будущего, новой перспективы, поэтому он и непрерывно изучает новые подходы и идеи. Перед вами уже пятое издание книги — как доказательство, что Клод изыскатель, пионер. Мне смешно, когда я вижу, как Клод набрасывается с кулаками на безыдейные речи или демонстративно разводит руками и оставляет журиль и брызг кряхтеть в их углу.

Прежде чем отпустить вас читать книгу и пожелать приятного времяпрепровождения, я напомним о важном, что стоит держать в голове при изучении Agile-движения. Это выход из зоны комфорта. Если у вас все будет легко получаться — скорее всего, вы в чем-то ошибаетесь. Agile предполагает радикальную смену парадигмы в отношении привычного видения компании, процесса создания ценности, динамики группы. Мы находимся на другом полюсе от французских обычаев последних пятидесяти лет: их картезианства, иерархии и — в противовес исключительной изощренности, которую я люблю — их культа совершенства.

Представьте, что на этой книге наклейка «Опасно!». И вы подвергаете себя этой опасности, чтобы полностью понять все тонкости Agility. Без риска и выхода из зоны комфорта вы завернете свои старые привычки в новые тряпки, вот и все. И Клод потерпит неудачу.

Попробуйте спровоцировать то самое «вау!», которое слышалось из всех американских домов в 50-е годы прошлого века, когда Элвис произвел фурор на телевидении со своим фееричным хитом «That's all right mama». Если вы не чувствуете в себе достаточно смелости, чтобы рассуждать и быть гибким, то дело, скорее всего, в том, что: а) на дворе 2030 год, и вы держите в руках очень старое издание книги Клода; б) вы — один из уникалов, которым гибкость присуща с рождения; в) вам пора взбодриться, выйти из зоны комфорта и рискнуть.

Попробуйте применить знания, полученные в этой книге, на практике. Сделайте это, чтобы увидеть, получить представление о пределах их действия, вынести реальные уроки. Практикуйтесь почти до абсурда — это разумнее, чем кажется. Будьте стремящимися к знаниям максималистами, а не закостенелыми догматиками. Не замыкайтесь на крайностях, сфокусируйтесь на пользе и эффективности, на знании и понимании. Многие видят в Agile здравый смысл — и это по большей степени верно. По большей степени — и только: треть этого подхода не является ни интуитивной, ни несущей смысл. Эта его часть иногда забывается, тем самым нарушается общая логика. Чтобы исследовать таинственный сад, в нем надо прогуляться.

В наши дни все чаще можно услышать такие слова как «agile», «lean», «lean startup», «design thinking», «высокоэффективная компания». Каждое из этих слов — словно обертка общества, которому оно адресовано: agile — для ИТ-специалистов, lean — для методологов, lean startup — для бизнесменов, design thinking — для агентств и креативщиков, высокоэффективная компания — для предпринимателей. Но за всем этим стоит то же самое основное движение: это глубокая, революционная трансформация нашего мировосприятия, наших организаций, наших отношений. Будем ли мы только надеяться, что это преобразование осуществится, или трансформация действительно неизбежна (на что я рассчитываю)?

Как оценить, что подход работает? Что Scrum приносит плоды? Не считайте, каким образом ваша реализация Scrum повлияла на архаичную систему. Лучше просто расскажите друзьям и родственникам во время ужина о своей организации, о вашем использовании Scrum. Вот лучший показатель.

Черт, теперь вы думаете, что Scrum не такой уж и простой, подразумевает выход из зоны комфорта и риски, а пути к отступлению больше нет? Вы обескуражены? Отлично! Теперь все будет хорошо.

Пабло Перно

Агент-провокатор, автор блога «Are you agile»

P. S.: У нас с Клодом есть еще один общий интерес: музыка, рок-н-ролл, а если сократить до размеров одной группы — Led Zeppelin, эти четверо парней, всколыхнувшие умы многих, ворвавшиеся дикой ордой на сцену и блистательно исполнившие непревзойденный рифф «Whole Lotta Love». Чтобы чтение этой книги стало еще приятнее, рекомендую вам включить Led Zeppelin и откупорить бутылочку шартреза или сливового.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Пролог	12
1. Место Scrum в agile-движении	15
1.1 Первая схватка со Scrum	15
1.2 Agile-движение	20
1.3 Скрам сегодня	25
1.4 Scrum — живой организм	27
2. Разделение процесса на спринты	30
2.1 Изменение парадигмы	30
2.2 Итеративный и инкрементальный подход	32
2.3 Спринт	35
2.4 Результат спринта	39
2.5 Все о спринтах	40
2.6 Антипаттерны	43
3. Привести команду к идеалу	46
3.1 Экосистема Scrum	46
3.2 Смена парадигмы	47
3.3 Команда Scrum	49
3.4 Заинтересованные стороны	55
3.5 Обмен внутри экосистемы	56
3.6 Команда внутри экосистемы	59
3.7 Антипаттерны	61
4. Роль владельца продукта	63
4.1 Product что?	64
4.2 Функции владельца продукта	65
4.3 Желательные компетенции	66
4.4 Выбор владельца продукта	70
4.5 Владелец продукта внутри экосистемы	72
4.6 Обычный день владельца продукта	74
4.7 Антипаттерны	75
5. Роль Scrum-мастера	78
5.1 Что такое Scrum-мастер?	78
5.2 Функции Scrum-мастера	80
5.3 Желательные компетенции	81
5.4 Выбор Scrum-мастера	83

5.5 Scrum–мастер внутри экосистемы	85
5.6 Обычный день Scrum–мастера	86
5.7 Антипаттерны	88
6. Структура бэклога	91
6.1 Бэк что?	91
6.2 Необходимый инструмент экосистемы	92
6.3 Маленькие и большие части бэклога	95
6.4 Изображение бэклога	97
6.5 Типология историй	102
6.6 Антипаттерны	106
7. Доработка бэклога	108
7.1 Прямо как сыр?	108
7.2 Критерии готовности	109
7.3 Доработка — командная работа	112
7.4 Результат доработки	114
7.5 Доработка рабочего бэклога	114
7.6 Доработка бэклога поставки	122
7.7 Антипаттерны	123
8. Определение критериев завершенности	126
8.1 Что означает «завершено»?	127
8.2 Завершенная история	128
8.3 Дополнения к завершенности	130
8.4 Как определить критерии завершенности	132
8.5 Последствия незавершенности	136
8.6 Антипаттерны	137
9. Планирование спринта	139
9.1 Зачем планировать спринт?	139
9.2 Принципы планирования	141
9.3 Результаты планирования спринта	142
9.4 Как спланировать спринт?	144
9.5 Антипаттерны	152
10. Гармония в ежедневных схватках	155
10.1 Схватка как в регби?	155
10.2 Изменения во время спринта	156
10.3 Ежедневное собрание	159
10.4 Итоги схватки	161
10.5 Как провести схватку	163
10.6 Антипаттерны	167
11. Обмен результатами во время обзора	170
11.1 Обмен — больше, чем просто демонстрация	170
11.2 Результаты обзора	171

11.3 Как провести обзор	172
11.4 Каждая часть обзора предназначена для своей публики	176
11.5 Антипаттерны	178
12. Улучшение через ретроспективу	182
12.1 Практика коллективного улучшения	183
12.2 Результаты ретроспективы	185
12.3 Как провести ретроспективу	186
12.4 Примеры ретроспективы	189
12.5 Антипаттерны	192
13. Как сочинить прелюдию к Scrum	195
13.1 Понятие прелюдии	195
13.2 Ожидаемые результаты прелюдии	198
13.3 Как провести прелюдию	199
13.4 Дополнения к прелюдии	208
13.5 Антипаттерны	209
14. Контекстуализация Scrum	211
14.1 Практики и паттерны	212
14.2 Характеризация контекста	214
14.3 Влияние на Scrum	215
14.4 Адаптация с учетом ситуации	221
14.5 Антипаттерны	223
15. Разработка первоначального бэклога	226
15.1 Бэклог: от и до	226
15.2 Системологический подход	228
15.3 Ожидаемые результаты	232
15.4 Как начать?	233
15.5 Нефункциональные требования	241
15.6 Антипаттерны	243
16. Планирование на среднесрочную перспективу	245
16.1 Зачем планировать то, что будет после спринта?	245
16.2 Основы планирования	248
16.3 Процесс планирования	250
16.4 Обязательства в отношении плана сезона	256
16.5 Результаты планирования	258
16.6 Антипаттерны	260
17. Ценность инструментов	262
17.1 Post-it®	263
17.2 Информационные технологии	264
17.3 Доска	267
17.4 Игры	270
17.5 Антипаттерны	273

18. Наглядность при помощи индикаторов	276
18.1 Индикаторы мониторинга спринта	277
18.2 Индикаторы, относящиеся к команде	279
18.3 Индикаторы мониторинга сезона	281
18.4 Отсутствие индикаторов продуктивности	283
18.5 Отсутствие индикаторов оценки уровня agile	286
18.6 Антипаттерны	287
19. Объединение инженерных практик и Scrum	290
19.1 Практики, относящиеся к коду	290
19.2 Практики, относящиеся к проектированию	295
19.3 Практики, относящиеся к тестированию	297
19.4 Техобслуживание	299
19.5 Антипаттерны	301
20. Kanban в дополнение к Scrum	303
20.1 Зачем Kanban накладывать на Scrum?	304
20.2 Ограничение незавершенной работы	306
20.3 Ограничение историй	308
20.4 Ограничение функциональностей	311
20.5 Метрики и индикаторы	313
20.6 Остановить Scrum в пользу Kanban?	314
21. Разработка продукта несколькими командами	317
21.1 Фрактальный и минимальный подход	317
21.2 Состав команд	319
21.3 Жизненный цикл продукта	322
21.4 Бэклог и доработка несколькими командами	324
21.5 События спринта в больших масштабах	326
21.6 Антипаттерны	328
22. Закрепление agile-практик	331
22.1 Agility на уровне команды	331
22.2 Закрепление практик на уровне экосистемы	332
22.3 Трансформация организации	335
22.4 Scrum: от срама до сезама	340
22.5 Конец	343
Глоссарий	345
Алфавитный указатель	349

ПРОЛОГ

Почему пятое издание? Потому что Scrum развивается, Agility живет, постоянно черпая вдохновение из новых дисциплин. Потому что мир меняется, человечество не стоит на месте, и нужны новые способы разработки продуктов.

Я хочу объединить понятие системного подхода и идеи пермакультуры, чтобы закрепить этот живой опыт Agility.

Для кого это издание? Сферы использования Scrum расширяются все больше, выходя за изначально установленные границы информационных технологий. В этой книге я обращаюсь ко всем, кто — из любопытства или с целью углубить знания — ищет легкий и доступный подход к Scrum и последним достижениям в области Agility.

Scrum приобрел широкую известность. И через эту книгу я обращаюсь не только к новичкам, но и тем, кто уже знает и использует данную методику.

Именно для них в этом издании есть нововведения, которые помогут:

- ✓ понять, каким образом применять Scrum в той или иной ситуации. Здесь нет единых правил, и достичь результата можно самыми разными способами;
- ✓ изучить Scrum-паттерны и узнать, когда их необходимо использовать;
- ✓ избежать распространенных ошибок благодаря списку антипаттернов, представленных в конце каждой главы;
- ✓ начать работать в Scrum-фреймворке благодаря новым главам, посвященным подготовке и разработке первоначального бэклога;
- ✓ привести смысл в работу, действуя во имя благородных амбиций и поддержания командной этики.

❖ Путеводитель по книге


Книга состоит из семи больших частей:

- ✓ Первые две главы рассматривают положение Scrum в Agile-движении и помогают понять важность работы в маленьких итерациях.
- ✓ Главы 3–5 фокусируются на самом важном компоненте Scrum — людях, на их ролях и взаимодействии в команде и в экосистеме.
- ✓ Главы 6–8 посвящены бэклогу, его структуре и доработке — классическому артефакту Scrum, который обеспечивает команду делами и задачами.
- ✓ В главах 9–12 говорится о том, что задает ритм всему спринту: планировании, схватке, демо, ретро.
- ✓ Главы 13–15 представляют краеугольный камень успешного старта работы в формате Scrum: прелюдию.
- ✓ В главах 16–20 рассматриваются наиболее полезные дополнения к Scrum: процесс планирования, индикаторы, инструменты, инженерия.

- ✓ Две последние главы предлагают пути для устойчивого внедрения Scrum в масштабе организации.

Главы расположены в четкой последовательности, и иногда необходимо сначала ознакомиться с одной, прежде чем переходить к следующей.

❖ Что еще важно знать

- ✓ **Библиографические ссылки** теперь представлены в конце большинства глав, чтобы читатель сразу по прочтении мог расширить знания по теме. В списки включены только книги или статьи, которые я сам прочитал. Страница с дополнительными материалами есть и в моем блоге².
- ✓ **Стоит отметить.** Часть примеров содержат ссылки на *Peetic* . Это вымышленный сайт встреч для животных и их хозяев. Мы придумали *Peetic* вместе с Пабло Перно во время образовательного проекта *Raids Agiles* в Севеннах.
- ✓ **Формат** глав пересмотрен, чтобы сперва ответить на вопросы *почему?* и *что?*, а потом уже *как?*. При ответе на последний мы рассмотрим как можно больше разных подходов и паттернов.
- ✓ **В пятом издании** вы заметите присутствие гендерно-нейтральных формулировок. Scrum, наиболее распространенный в сфере информационных технологий, является очень «мужским». Это очень грустно, и я искренне надеюсь, что гендерно-инклюзивная речь поможет восстановить баланс в языке, а затем и на практике в Scrum-командах.
- ✓ **В глоссарии** объясняется терминология Scrum и лексика, которую я использую.

❖ Благодарности

Мои рецензенты сделали многое для качества этой книги. На этот раз у меня появились новые помощники, такие разные и молодые, которых я от всего сердца благодарю:

- ✓ Алис Барралон, здравый смысл из Страны Басков.
- ✓ Жан-Франсуа Марронье, дух и ценности игры в регби.
- ✓ Потрясающий дуэт двух Жанов, а именно Жан Паласуэлос и Жан-Паскаль Буаньяр.
- ✓ Стив Эверс, непростой вандеец.
- ✓ Бертран Уриг, которого у меня не получилось ввести в заблуждение.

Спасибо Бенжамену Кабанну, Стефану Ланглуа, Фабрису Эметти, Максиму Гюйо и Дени Бенуа, которые рецензировали несколько глав моей книги, каждый в собственном, уникальном стиле.

Спасибо также Морису Понсе, Натаниэлю Ришану, Винсенту Баррье, Ромену Кутюрье.

² Блог автора можно найти по адресу: <http://www.aubryconseil.com/pages/Livre-Scrum>. Все материалы на нем представлены на французском языке. — *Прим. ред.*

Рисунки Патриса Кортиада с первого издания привносят свой колкий, великолепный юмор. Сейчас их около пятидесяти, и в этом выпуске добавлены новые. Патрис, большое тебе спасибо!

Кроме того, Рамюншо нарисовал маленьких человечков к главе о прелюдии, а Алис изобразила «ретрокаштан».

Я искренне благодарю всех людей, которых встретил во время моего обучения и участия в проектах, их отзывы и их поддержка были очень ценными для меня.

Я очень благодарен Пабло за его яркое предисловие к этому изданию.

Спасибо Рут, Жюльену и Лоре за их ободрение и поддержку.

Я закончил это издание в начале 2018 года. Я начал заниматься информационными технологиями в 1978 году — тогда в мои задачи входило написание встроенного программного обеспечения для самолетов и телефонов. Это было сложно. Но поскольку я был молодым инженером, специализирующимся на кибернетике, то не мог должным образом применить профильные знания на практике — ни тогда, ни позднее — в других областях.

К сожалению, в течение многих лет в сфере разработки программного обеспечения приходилось быть жертвой картезианского подхода вместо использования системного. Результатом стали громоздкие процессы, повлекшие за собой соответствующую реакцию в виде Agile-манифеста.

Теперь, когда «software is eating the world»³, системный подход, наконец, появляется (снова) и начинает восприниматься людьми как наилучший способ справиться с неопределенностью и сложностью.

В этом издании я больше говорю о системах и экосистемах. Уделяю больше внимания механизмам регулирования Scrum. Я рад, наконец, обратиться к кибернетике.

Со времени моего обучения системология здорово шагнула вперед. Появились новые дисциплины. Среди них я сразу выделил пермакультуру⁴ — дисциплину, которая появилась несколько лет назад и страшно меня заинтриговала.

Она приносит, на мой взгляд, очень важную идею постоянства культуры, дополняя Scrum и Agile и наделяя их бóльшим смыслом.

Клод ОБРИ

Кастане-Толозан, 30 января 2018

³ В переводе: «софт пожирает мир», известная цитата Марка Андрессена, американского изобретателя, инвестора, основателя Netscape Communications и венчурного фонда Andreessen Horowitz. — *Прим. ред.*

⁴ Пермакультура (от англ. permaculture — permanent agriculture — «Постоянное сельское хозяйство») — подход к проектированию окружающего пространства и система ведения сельского хозяйства, основанные на взаимосвязях из естественных экосистем. — *Прим. ред.*



Место Scrum в Agile-движении

В 1996 году я был консультантом по разработке программного обеспечения. Twitter еще не существовал. Чтобы не отставать от технического прогресса, я читал, пусть иногда месяцы спустя, материалы конференций того времени. Agility, *гибкость*, тогда не была в тренде, зато было ООП (объектно-ориентированное программирование). Одной из многочисленных конференций по теме была «OOPSLA» («Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications»). Именно во время просмотра материалов 1995 года я впервые наткнулся на Scrum. Подписанная Кеном Швабером, статья представляла Scrum как эмпирический процесс разработки сложных продуктов.

Пока я читал, в голову пришла мысль: этот пришелец явно не с привычной мне планеты. Хотя в статье было много ссылок на объектно-ориентированное программирование (вероятно, просто чтобы ее включили в конференцию OOPSLA), она противоречила настроениям того времени.

Это все было слегка за пределами сферы моих интересов — архитектуры ПО и моделирования. И все же я оценил акцент на команде, а упоминание регби возбудило любопытство. Разработанные идеи заинтриговали меня, особенно эмпирический подход: они были противопоставлены индустриализации, модной на тот момент.

Я и представить себе не мог, что двадцать лет спустя Scrum станет настолько популярным, что будет вызывать критику из-за своего доминирующего положения среди других подходов.

Давайте коротко рассмотрим, что это вообще такое — Scrum.

1.1 ПЕРВАЯ СХВАТКА СО SCRUM

1.1.1 Легкий фреймворк

В статье 1995 года Швабер взбудоражил читателей, рассказав о процессе и методологии. После этого Scrum чаще всего определялся как Agile-методология.

Затем Кен Швабер и Джефф Сазерленд, его со-основатель, установили, что Scrum — это процессный фреймворк (*process framework*).

Scrum не является законченным процессом (как и методом или методологией), это процессный фреймворк.

Процесс определяет способ работы, а фреймворк только определяет границы, *фреймы*. Это рамка, при помощи которой Scrum вводит несколько правил и принципов.

Классифицировать Scrum нелегко — проще объяснить механизм его реализации.

1.1.2 Scrum вкратце

Прежде чем перейти к ответу на вопрос *как?* — факт, на который стоит обратить внимание:

Scrum действительно помогает людям работать в команде.

Слово «команда» имеет фундаментальное значение!

Можно объяснить Scrum несколькими словами. Помнится, были челленджи, в которых надо было представить Scrum меньше, чем за пять минут. Удалось это далеко не всем. Большинство пытались прояснить, как, собственно, применять Scrum.

На данный момент моя версия ответа на этот вопрос звучит так:

- ✓ Люди работают в команде, следуя принципам Scrum.
- ✓ Ритм устанавливается при помощи серии итераций.
- ✓ Все, что необходимо сделать, включено в список задач.

Ориентируясь на этот список задач, команда непрерывно работает, условно разделяя весь процесс на события спринта:

- ✓ Первое событие в начале спринта — согласование цели и подготовка к работе.
- ✓ Второе событие — это ежедневная синхронизация команды для достижения общей цели.
- ✓ В конце спринта команда представляет результат и запрашивает обратную связь, а затем рассуждает о том, как прошел этот спринт, чтобы улучшить следующий.

1.1.3 Истоки Scrum

Scrum не аббревиатура. Это слово взято из игры в регби: в английском языке scrum означает *схватка*. Чтобы отличать одно от другого, к нашему Scrum добавили заглавную букву.

Вот почему мы не пишем SCRUM. И вот почему мы произносим именно так: скрам. Если хотите убедиться в своем правильном произношении, включите матч по регби с англофонным арбитром.



Рисунок 1.1 — Схватка

По правилам регби, схватка возобновляет игру после какого-либо нарушения правил. Правила постоянно меняются (и в этом очарование регби) — особенно те, что касаются самой схватки. Но те, которые регулируют ее присуждение, более-менее постоянны:

- ✓ был пас вперед;
- ✓ мяч был выбит в аут.

Во время схватки команда может завладеть мячом, если ее игроки в каждой из трех линий действуют синхронно. Это момент, когда — чтобы вырваться вперед — необходима максимально сплоченная игра. Scrum использует данную метафору по отношению к команде.



В 2005, когда я впервые представлял Scrum на конференции, я много говорил о его связи с регби. Вот выдержка из моего выступления:

Scrum использует ценности и дух регби и адаптирует их для проектов по разработке новых продуктов. Как линия игроков в регби, разработчики объединяются и прилагают коллективные усилия для достижения конкретной, общей цели. Scrum-мастер, словно полузащитник, направляет членов команды и задает темп, чтобы обеспечить успех проекта.

❖ Почему именно регби?

Оба основателя Scrum — американцы. В США особо не играют в регби со схватками. Почему же именно этот вид спорта?

Отсылка к регби появилась в статье 1986 года, написанной японцами. Они любят эту игру вместе с ее схватками. Там было описано, как компании Honda, Canon, NEC и Fuji-Хегох демонстрируют совместный подход к разработке своих продуктов,

и подчеркивалась важность автономных и самоуправляемых команд. Авторы сравнили такой формат работы с игрой в регби:

Традиционный последовательный подход к разработке продукта, известный как «эстафета» (например, при поэтапном планировании программ), может противоречить целям максимальной скорости и гибкости. Вместо него, удовлетворяя требованиям конкурентоспособности, лучше подходит целостный подход — как при игре в регби, где команда прилагает совместные усилия и играет сплоченно, перемещаясь по полю и передавая мяч из рук в руки.

Джефф Сазерленд опирался на эту статью, когда придумывал Scrum.

1.1.4 В чем Scrum принципиально отличается?

В мире организаций, где центральное место все еще занимает процессный подход и индивидуализация целей, Scrum сильно выделяется.



Рисунок 1.2 — 6 свойств Scrum

1. Появление нового

Ты не можешь сразу все знать и уметь. Команда оказывается в условиях, благоприятных для появления новых отношений, связей, идей касательно продукта — для появления концепции и нового, лучшего способа совместной работы.

2. Приоритизация

Во время спринта команда сосредоточена на вещах, которые имеют наибольшую ценность, и старается не тратить время на то, что не приносит мгновенного и ощутимого результата. Не нужно одновременно начинать много задач, лучше положиться на принцип «Прекращай начинать, начинай заканчивать».

3. Предприимчивость

Команда уполномочена самостоятельно организовывать свою работу в соответствии со своей целью. Такой подход позволяет вовлечь всех участников процесса и способствует их раскрытию в команде.