
Содержание

| | |
|--|----|
| Предисловие | 9 |
| Об авторе | 11 |
| Введение | 13 |
| О чем эта книга..... | 15 |
| Что вам нужно, чтобы понять эту книгу..... | 17 |
| Для кого эта книга..... | 17 |
| Условные обозначения..... | 17 |
| Глава 1. Скрам — краткий обзор основ (и несколько полезных советов) | 19 |
| Проблема..... | 19 |
| Краткий экскурс в историю..... | 21 |
| Базовые концепции скрама..... | 23 |
| Роли в скраме..... | 33 |
| Обзор структуры скрама..... | 36 |
| Артефакты скрама..... | 40 |
| Видимый прогресс..... | 42 |
| Сбой или настоящая проблема?..... | 44 |
| Готова ли ваша команда к скраму?..... | 45 |
| Заключение..... | 46 |
| Глава 2. Планирование релиза — настройка процесса разработки продукта | 47 |
| Начнем сначала — бэклог продукта..... | 52 |
| Планирование релиза: когда будут продемонстрированы новые функции?..... | 60 |
| Заключение..... | 81 |

| | |
|---|------------|
| Глава 3. Планирование спринта — тонкая настройка обязательств по спринту | 83 |
| Основы планирования спринта..... | 83 |
| Подготовка планирования спринта..... | 87 |
| Проведение планирования спринта..... | 97 |
| Улучшаем планирование спринта..... | 113 |
| Заключение..... | 114 |
| Глава 4. Спринт! Видимая, совместная и наполненная значением работа | 117 |
| Как должна работать скрам-команда..... | 118 |
| Работа в спринте..... | 119 |
| Оценка объема работы..... | 126 |
| Ошибки, совершаемые при организации ежедневных скрам-совещаний..... | 129 |
| Как личные качества человека влияют на спринт..... | 142 |
| То, что «нормально» для одной команды, не подходит для другой..... | 147 |
| Заключение..... | 153 |
| Глава 5. Конец? Как шаг за шагом улучшать продукт и процесс его разработки | 155 |
| Обзор спринта — инспекция и адаптация продукта..... | 157 |
| Ретроспектива спринта — инспекция и адаптация процесса работы команды..... | 176 |
| Зачем нужны обзоры и ретроспективы спринтов?..... | 189 |
| Заключение..... | 192 |
| Глава 6. Как важно получать информацию в режиме реального времени | 193 |
| Вчерашние новости — уже не новости..... | 195 |
| Микроскоп под названием «Скрам»..... | 199 |
| Работа со скрам-микроскопом: подводим итоги..... | 226 |
| Когда физических досок с задачами и обсуждений недостаточно..... | 228 |
| Устранение помех и снижение потерь..... | 230 |
| Заключение..... | 236 |
| Глава 7. Ценности скрам-метода против страхов, неэффективности и потерь | 239 |
| Перемены — это больно..... | 241 |
| Пять базовых ценностей скрама..... | 243 |
| Заключение..... | 277 |

| | |
|---|------------|
| Глава 8. Вопросы повседневного лидерства в отношениях скрам-мастера с командой | 279 |
| Повседневное лидерство | 279 |
| Во-первых: какой у вас характер? | 282 |
| Портрет лидера | 287 |
| Решите, в каком стиле общаться с людьми | 305 |
| Другие качества скрам-мастера | 309 |
| Какой вы скрам-мастер? | 313 |
| Заключение | 316 |
| Глава 9. Формирование аджайл-организации | 317 |
| Что вызовет аджайл: небольшую волну или цунами? | 319 |
| Изменение корпоративной культуры требует разноплановых подходов ... | 323 |
| Аджайлу нужны люди, способные к самоактуализации | 333 |
| Работайте все вместе | 342 |
| Не считайте скрам панацеей | 343 |
| Зачем вообще нужны перемены? И что им мешает? | 343 |
| Непрятие перемен | 345 |
| Посмотрим правде в глаза: возможно, скрам не подходит вашей организации | 346 |
| Заключение | 347 |
| Глава 10. Скрам в масштабах больших и малых | 349 |
| Скрам — это не «игра в наперстки» с ресурсами | 350 |
| «Маленький» скрам | 352 |
| Скрам крупных форм — это сбой или проблема? | 355 |
| Когда действительно возникает потребность в «большом взрыве» в проекте | 375 |
| ДНК аджайла | 378 |
| Заключение | 379 |
| Глава 11. Скрам и будущее | 381 |
| Сокращенный аджайл-манифест | 383 |
| Изменения в роли организации | 384 |
| Регулярные обзоры и демонстрации продукта | 398 |
| Все мы — скрам-мастера | 399 |
| Приложение А | |
| Функциональные обязанности скрам-мастера | 401 |
| Ролевые функции скрам-мастера | 401 |

| | |
|---|------------|
| Приложение Б | |
| Мастерская скрам-мастера | 411 |
| Глава 1. Скрам — краткий обзор основ (и несколько полезных советов) | 411 |
| Глава 2. Планирование релиза — настройка процесса разработки продукта | 412 |
| Глава 3. Планирование спринта — тонкая настройка задач по спринту..... | 413 |
| Глава 4. Спринт! Видимая, совместная и наполненная значением работа | 416 |
| Глава 5. Конец? Как шаг за шагом улучшать продукт и процесс его разработки | 417 |
| Глава 6. Как важно получать информацию в режиме реального времени.... | 418 |
| Глава 7. Ценности скрам-метода против страхов, неэффективности и потерь..... | 420 |
| Глава 8. Вопросы повседневного лидерства в отношениях скрам-мастера с командой..... | 423 |
| Глава 9. Формирование аджайл-организации | 424 |
| Глава 10. Скрам в масштабах больших и малых..... | 424 |
| Благодарности | 427 |
| О рецензентах | 429 |
| Рекомендуемая литература | 431 |

Предисловие

Я много лет знаю Стейшу Вискарди — мы познакомились, когда я только-только попал в мир гибкой разработки ПО. Строго говоря, именно Стейша познакомила меня с этим миром и до сих пор (господи, сколько времени прошло!) помогает мне в нем жить. Я всегда восхищался ее знаниями, ее умениями и (что редко встречается в этой области человеческой деятельности) ее живым и щедрым умом. Стейша вообще-то весьма серьезна, но, в отличие от многих своих коллег, она умеет проводить совершенно неожиданные связи между вещами — те связи, которые ярко высвечивают все их стороны. Эти сюрпризы, маленькие бомбы замедленного действия, наполненные удовольствием, делают ее книги исключительными в том мире, в котором не очень-то привычны сюрпризы и ирония.

Стейша не стремится сразить вас эрудицией или запугать экзотикой. Она просто с помощью своего воображения описывает те связи в мире, которые она видит, а вы, возможно, нет. А если вы эти связи все-таки обнаружили, то она показывает другую их сторону, пока вам неизвестную. Такой свет редок в мире программного обеспечения. Этот свет теплый. Он приглашает вас присоединиться и радоваться. Он не стремится впечатлить вас яркостью, а подсвечивает основную тему и те процессы, которые составляют эту тему. В этом уникальный и убедительный подход Стейши.

Читая эту книгу, вы обнаружите себя в удивительной компании. Если вы знаете другие работы Стейши, эта книга лишь укрепит в вас чувство восхищения и благодарности. Если же эта книга только знакомит вас со Стейшей, смело отправляйтесь ей навстречу.

Вас ожидает чудо!

*Ли Девин,
консультант AgileEvolution, старший консультант Innovation
Practice Cutter Consortium*

Об авторе

Стейша Вискарди — аджайл-коуч, сертифицированный тренер скрам-методик, эксперт в области трансформаций в организациях, стремящихся создавать нацеленные на результат и полные энтузиазма команды, которые радуют своих клиентов и служат примером для других. Стейша начала трудовую карьеру в Порт-Артуре (штат Техас), где в начале 1990-х гг. работала менеджером проекта, пока в 1999-м не перешла в сферу высоких технологий. Больше она не оглядывалась назад! В 2003 г. она стала 62-м по счету сертифицированным скрам-мастером (сегодня их уже более 710 000!), а в 2006-м основала компанию AgileEvolution. Стейша помогла многим организациям найти свой путь к аджайл-методу. Среди них Cisco Systems, Martha Stewart Living, Primavera, DoubleClick, Google, Razorfish, My Publisher, Washington Post и многие другие. Стейша, соавтор книги «Мост менеджера проекта ПО к аджайл-методу» (Software Project Manager's Bridge to Agility), преподавала методику аджайл в 17 странах. Она активный член ScrumAlliance и известный эксперт в скрам-сообществе. Помимо работы Стейша занимается бегом, проводит вечера дома, уютно устроившись на диване со своим мужем Крисом и собаками Джексом и Коби.

Стейша, серьезный профессионал, находит удовольствие в помощи командам и организациям в деле открытия для себя набора из методик скрам/экстремального программирования/бережливому производству, которые помогают им добиваться сосредоточенной, гибкой и быстрой работы над продуктом. Стейша создала блог HelloScrum, чтобы делиться знаниями, рекомендациями и хитростями по скрам-методикам с людьми, их практикующими.

Введение

Технические проекты чем-то напоминают старую лошадь, на которой я каталась в детстве: она тоже сбрасывала меня в самый неподходящий момент! Однако элемент неожиданности — это своего рода краеугольный камень нашего технологического мира. Аджайл-методы, направленные на помощь командам в их деле — быстро и гибко производить качественные продукты и поставлять бизнес-функциональность, похожи на попытки объездить эту лошадь, то есть элементы неожиданности в технических проектах. А скрам-методы особенно интересны — это путь к пониманию, какие из повседневных процессов и стилей работы лучше всего подходят для конкретной команды в конкретных условиях.

Скрам-мастер, как хороший наездник, должен знать, когда дать лошади свободу, а когда пришпорить и натянуть повод — или вообще повесить на стенку хлыст и отложить седло на денек. На сегодня в мире насчитывается около 250 000 профессиональных скрам-мастеров, и это число постоянно растет. С одной стороны, это хорошо, потому что показывает устойчивый интерес к аджайл-методам, а с другой — у нас проблемы. Многие, не до конца понимая, что такое скрам, неправильно его применяют — а это мешает людям обнаружить его удивительные возможности и даже дискредитирует само понятие. Я сама не раз видела, как скрам приносит не пользу, а вред. Уверенные, смелые и упорные скрам-мастера могли бы добиться замечательных результатов — но не добивались. Владельцы продукта могли бы активнее участвовать в разработке продукта — но опускали руки. Команды скрывали плохое качество своей работы — и напрасно. Кроме того, с появлением нескольких новых методов получили распространение термины «менеджер итераций» и «аджайл-мастер» — жалкие и даже опасные подделки

под настоящих скрам-мастеров. Мне это совсем не нравится, я расстраиваюсь, и у меня чешутся руки начать действовать. Я не хочу, чтобы подлинный образ скрам-мастера затерялся на верхней полке вагона с методологиями/сертификациями. Я мечтаю, чтобы люди полностью раскрывали свой потенциал, и уверена, что скрам — один из способов помочь им в этом.

Скрам — простой и надежный процесс: дочитав книгу, вы как следует в нем разберетесь. Однако он же способен и все погубить — людям иногда бывает очень трудно брать на себя ответственность. Иными словами, если лошадь взбрыкнула, то проще всего обвинить лошадь! Но ведь всегда может быть другое объяснение, другая причина: камень под копытом или репей под седлом. Хороший скрам-мастер найдет корень проблемы (тот самый «репей под седлом») и будет упорно работать над ее устранением во имя комфортного существования вашей организации.

Моя утопическая мечта — мир, в котором каждый технологический специалист мыслит как скрам-мастер. «Каждый» — это и сам профессиональный скрам-мастер, и член команды, и линейный руководитель, и топ-менеджер. Возможно, на сегодня это выглядит не слишком реалистично. Но, к счастью, у нас уже есть специальные люди — скрам-мастера, которые призваны помогать другим в движении вперед. Профессиональный скрам-мастер с готовностью берет на себя эту роль и понимает, что его задача — привить сотрудникам организации особый образ мыслей: не бояться действовать методом проб и ошибок, держать под контролем прижившиеся неудачные практики и способствовать распространению удачных. Это очень трудная работа — будто лезешь в гору по колено в снегу, а затем спускаешься. Умное скрам-мастерство — это значительно больше, нежели проведение ежедневных скрам-митингов с командой; правильное применение скрама позволит компании делать правильные вещи и делать их быстро (что, в конце концов, и есть определение аджайла).

Скрам — это не способ перехода *К* (чему-либо), это что-то для движения *СКВОЗЬ* (что-то)? А через что именно? Что ж, ответ вы найдете в процессе работы. Одни руководители прибегают к практике экстремального программирования, другие находят полезным канбан-метод. Со временем вы захотите, чтобы в вашей организации создавались процессы, которые работают на вас, а не наоборот.

По мере того как вы будете узнавать о замечательных идеях из других методов из мира аджайла и бережливого производства*, вы поймете, что не так важны названия этих методов или фреймворков, как результаты их применения. Старайтесь прежде всего помогать сотрудникам добиваться результатов — быстро, сосредоточенно, но в то же время гибко. В этом случае вы на правильном пути. А скрам поможет вам успешно стартовать.

Я хочу, чтобы вы стали таким скрам-мастером, который — вернемся к лошадиной аналогии — сам едет на великолепном породистом жеребце, а не ведет под уздцы шотландского пони (таких мастеров называют скрам-куклами). Вы должны понимать: у вас больше сил, чем вам кажется. Один-единственный человек (и это вы!) может перевернуть положение дел, а создание всего одной успешной скрам-команды способно в корне изменить вашу организацию. Если вы решитесь взяться за эту миссию, приготовьтесь: это будет самая настоящая скачка века.

О чем эта книга

Глава 1 рассказывает об истории, принципах и практике скрама. Если вы новичок, то вам необходимо прочитать эту главу, а если у вас уже есть какой-то опыт... все равно прочтите. В этой главе приведены основополагающие объяснения, почему скрам работает. Эта и последующие главы также включают раздел «*Рекомендованное чтение*», в котором находятся мои любимые сайты и книги для самопроверки.

Глава 2 поможет владельцу продукта в подготовке продуктового бэклога для использования в различных процедурах планирования, и мы отдельно сфокусируемся на планировании релиза. В этой главе советы по подготовке и фасилитации встреч, которые помогут вам запустить и провести сессию планирования релиза в кратчайшие сроки.

* Термин Lean в русском языке принято переводить как «бережливое производство», так как изначально эта терминология пошла именно из производственных систем Toyota. В настоящий момент принципы применяются в различных отраслях, в том числе и в разработке ПО, но термин прижился, поэтому в книге используется именно он. — *Прим. науч. ред.*

Глава 3 содержит рекомендации, как готовить и проводить встречи по планированию спринтов, как настраивать вашу команду на успех того или иного спринта (последнее, пожалуй, важнее всего).

Глава 4 рассказывает о «сердцевине» спринта: о том, что происходит в команде изо дня в день, о совместной работе участников команды, о том, как расчистить дорогу для роста производительности команды. А как же утомительный ежедневный скрам? И о нем расскажем!

Глава 5 ставит вас перед фактом: то, что вы считаете окончанием спринта, на самом деле всего лишь пауза, которая определяет начало следующей итерации. Вы узнаете, как обзор и ретроспектива спринта помогают команде создавать доверительные отношения со стейкхолдерами и как такие совещания укрепляют саму команду.

Глава 6 вооружит вас идеями, как обеспечить прозрачность работы команды, чтобы владелец будущего продукта и другие стейкхолдеры могли принимать правильные решения. Вы узнаете, как помочь людям смотреть на процессы сквозь призму скрама, чтобы принимать разумные и своевременные решения.

Глава 7 знакомит с пятью базовыми ценностями скрама и с пятью главными негативными реакциями команд и организаций, не готовых к принятию этих ценностей.

Глава 8 содержит идеи, как лидеру совершенствовать личные навыки для того, чтобы сделать команду максимально эффективной. Это своего рода прелюдия к следующей главе.

Глава 9 расширяет рамки главы 8 и обращает ваше внимание не только на команду, но и на всю организацию в целом. Мы рассмотрим вопросы мотивации работников интеллектуального труда, «кнуты и пряники» служб по работе с персоналом, организационную структуру аджайл-организаций и т. д.

Глава 10 знакомит с некоторыми соображениями по поводу расширения скрама до рамок крупных многокомандных проектов. Кроме того, мы рассмотрим вопрос об удаленных и рассредоточенных командах.

Глава 11 приоткрывает перед вами картину будущего в мире интеллектуального труда, демонстрирует, как будут выглядеть организации, и расскажет, как при должном профессионализме скрам-мастера могут приблизить будущее.

Приложение А рассказывает об основных обязанностях и функциях скрам-мастера. Вы можете использовать его для быстрого пополнения списка тех знаний и навыков, которых вам пока не хватает.

Приложение Б содержит много вопросов для обдумывания, сценариев развития событий и упражнений (разбитых по главам), чтобы вы могли работать над прочитанным по мере знакомства с книгой.

Кроме того, специально для этой книги я создала поддерживающий сайт www.helloscrum.com, где вы можете ознакомиться с дополнительными идеями, рекомендациями и нюансами, которые помогут вам в жизни.

Что вам нужно, чтобы понять эту книгу

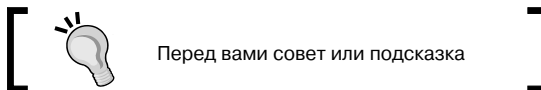
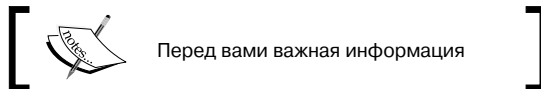
Эта книга не «техническая», здесь нет кусков кода или скриптов. Просто вооружитесь смелостью, открытостью мышления, честностью и готовностью непредвзято посмотреть на себя и свою организацию, чтобы найти области для совершенствования. А тщеславие и амбиции отложите в сторону.

Для кого эта книга

Книга предназначена в первую очередь для практикующих скрам-мастеров, которые нуждаются в помощи и новых идеях, чтобы вывести свои команды и организации на новый, более высокий уровень.

Условные обозначения

В этой книге вы встретите различные шрифты и иконки, которыми выделяются различные элементы информации. Ниже приведены некоторые примеры.



Глава 1

Скрам — краткий обзор основ (и несколько полезных советов)

Цель данной главы — рассмотреть историю, основы и философию скрам-модели, показать ее преимущества и дать несколько полезных советов. Хорошо подготовленный и работоспособный **скрам-мастер** прекрасно понимает и теорию, и практику. За много лет я поняла: люди уверены, будто осознают истинную задачу скрам-мастера. Однако, к сожалению, его роль зачастую низводят до простого «менеджера итераций» или «руководителя аджайл-проектов». Эта глава познакомит вас с базовой информацией, необходимой для плавания по бурным водам перемен в вашей организации. А перемены — это и есть истинная задача скрам-мастера.

Проблема

Чтобы оставаться на плаву, типичная компания, работающая на прибыль, должна удовлетворять спрос, предлагая клиентам достаточное количество продуктов или сервисов. Главная роль скрам-мастера — сделать видимым истинный потенциал команды, чтобы организация могла соразмерить его со спросом. В отличие от производства материального продукта на производственных линиях, где руководство измеряет выход товара в единицах в день, аджайл-разработка программного обеспечения измеряется удовлетворенностью клиента, в основе которой лежат созданные командой функции (свойства, фрагменты функциональности) или их наборы. Сегодня, во времена засилья YouTube и соцсетей, компании вынуждены сосредотачиваться

на быстром удовлетворении запросов клиентов, гибко реагируя на быстро меняющиеся условия конкуренции и потребления.

Еще несколько десятилетий назад водопадная модель разработки программного обеспечения была вполне адекватной: рынки не создавались каждый день, интернета в его современном виде еще не существовало и распространение идей занимало гораздо больше времени. А сегодня вирусные видеоролики разлетаются по миру с ужасающей скоростью и так же быстро устаревают. Мешкать опасно.



На этой иллюстрации я попыталась изобразить противоборствующие силы производства и требований. Бизнес все время требует у технической команды разработки новых функций и новых продуктов. Требования могут исходить, скажем, от топ-менеджера с новыми полномочиями или от менеджера продукта со своей потребностью в новой, классной функциональности. Профессиональный скрам-мастер может указать бизнесу, что баланс интересов слишком склоняется в одну сторону, и, что самое главное, помочь команде максимально эффективно использовать собственные возможности для удовлетворения требований бизнеса с максимальным качеством.

Как правило, идеального долгосрочного решения в таких ситуациях не существует: задача скрам-мастера состоит скорее в том, чтобы помочь организации найти идеальные текущие решения в меняющихся (у обеих сторон) условиях.

Краткий экскурс в историю

В последние два десятилетия компании все чаще полагаются на **аджайл-методы**, чтобы успевать за ростом спроса и изменениями рынков. Сегодня около половины компаний, использующих аджайл, прибегают и к скраму. Компании, открытые новым идеям, давно взяли на вооружение скрам, а в последнее время наблюдается новый всплеск интереса к нему в тех организациях, которые с ним уже знакомы. Мы также заметили, что компании, использующие такие инструменты, как экстремальное программирование, принципы «бережливого производства», канбан-метод, зачастую начинают со скрама.

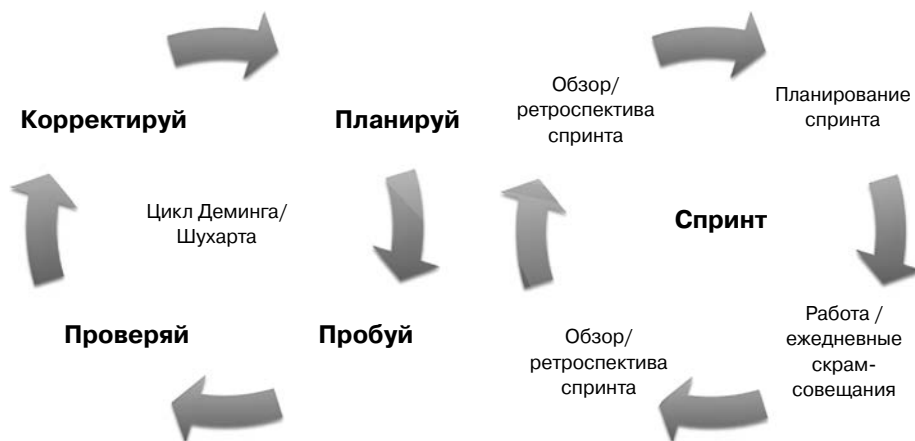
Джефф Сазерленд впервые использовал скрам в 1993 г. — сначала в Easel Corporation, а затем, в следующие несколько лет, в VMARK, Individual и IDX Systems. Кен Швабер, который работал с Джеффом в Individual, впервые представил скрам как задокументированную методику на конференции OOPSLA в 1995 г. На рубеже тысячелетий Джефф с блеском применял скрам в Patient Keeper, а Кен помог масштабировать методику в Primavera Systems. Последний пример стал известным благодаря упоминаниям в книге Кена Швабера «Скрам: Гибкое управление продуктом и бизнесом»*.

Однако скрам придумали раньше. В 1986 г. в *Harvard Business Review* была опубликована статья, которую написали Хиротака Такэути и Икудзиро Нонака. Статья называлась «Новые игры в разработке программного продукта» (The New Product Development Game). Авторы настаивали, что организации, производящие программный продукт, должны любыми средствами увеличить скорость и гибкость его разработки, чтобы победить в условиях конкуренции. Вместо осуществления последовательных операций по принципу передачи эстафетной палочки Такэути и Нонака предлагали

* Швабер К. Скрам: Гибкое управление продуктом и бизнесом. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

«холистический», «регбийный» подход — когда вся команда двигается как единое целое, передавая мяч вперед и назад внутри этого целого: по их мнению, это лучше отвечает сегодняшним потребностям. Эта статья — первое упоминание скрама как новой парадигмы продуктовой разработки, как концептуальной основы для разработки быстрой, гибкой и состязательной. Скрам-мастерам следует помнить, что скрам-процесс — как определенный набор рабочих шагов, достижений и материальных результатов — не имеет смысла, если в его основе не лежат тот образ мыслей и те концепции разработки продуктов, которым Такэути и Нонака впервые дали описание. Это внутренняя подвижность, самоорганизующиеся проектные команды, перекрывающие друг друга фазы разработки, постоянное обучение, тонкие методы контроля и передача опыта.

Концепции, лежащие в основе скрама, своим корнями уходят еще глубже в историю. В 1950-х гг. консультант по менеджменту Уильям Эдвардс Деминг придумал цикл «**планируй — пробуй — проверьй — корректируй**» (Plan — Do — Check — Act, или PDCA) как модель постоянного улучшения, известную также под названиями «цикл Деминга» или «цикл Шухарта». Эта концепция давно использовалась в так называемом бережливом подходе концерна Тойота к производству. Эти идеи один в один совпадают с концепцией спринта в скраме с его ежедневными скрам-совещаниями (как показано на рисунке ниже и далее в книге). Но Деминг не знал, что он практиковал скрам. Вернее, это современные скрам-команды не всегда осознают, что они применяют цикл Деминга!



Но, строго говоря, основы скрама еще древнее, чем идеи Деминга. Вернемся на 1000 лет назад, когда арабский ученый Ибн аль-Хайсам экспериментировал с рефракцией, линзами и зеркалами: он вывел важнейшие законы оптики, изложенные в его фундаментальном труде «Книга оптики». Ибн аль-Хайсама нередко называют отцом научного метода — когда ученый создает гипотезу или ставит вопрос, проводит эксперименты, получает результаты, анализирует их и, возможно, изменяет концепцию (или продолжает эксперименты). Это эмпирический процесс, построенный на доказательствах: ученый использует знание, полученное в результате одного эксперимента, для того чтобы сделать выводы или спроектировать следующий эксперимент с учетом предыдущего. Так Ибн аль-Хайсам открыл природу человеческого зрения.

Наконец, если мы углубимся еще дальше в историю, вы можете представить, что даже примитивная охота первобытного племени выглядела как спринт в скраме: все собирались вместе, рассуждали о том, где выслеживать добычу, собирали охотничьи приспособления, убивали ужин, а потом обсуждали прошедшую охоту, чтобы в будущем улучшить свой план на нее. Наскальные рисунки по всему миру — следы примитивных ретроспектив. Скрам — это наиболее естественный способ охоты, основанный на тесном сотрудничестве и совместной работе для достижения результата. Так было по крайней мере на протяжении 11 000 лет. В последующих главах мы разберем, почему, несмотря на то что скрам отражает естественный подход к работе, он так не прост в применении.

Базовые концепции скрама

В основе скрама лежит три категории концептуальных положений. Первая — подходы к управлению сложными и хаотичными* ситуациями, вторая — набор базовых ценностей, а третья категория — фокус на работе с продуктом по принципу бережливого производства. Вы должны хорошо разобраться в этих положениях не для того,

* Здесь автор употребляет терминологию из фреймворка Кеневин, который делит все управляемые системы на пять классов: простые, сложные, запутанные, хаотичные и смешанные — и в зависимости от класса системы предлагает выбирать соответствующие инструменты управления. — *Прим. науч. ред.*

чтобы сдать экзамен на сертификат, а для того, чтобы доходчиво объяснять сотрудникам вашей организации, чем скрам отличается от водопадных процессов.

Сложные адаптивные системы

Сложные адаптивные системы (САС) состоят из различных взаимозависимых элементов, отношения между которыми меняются в процессе. Сложные системы способны к адаптации: когда меняется одна переменная в системе, это затрагивает и другие. Возьмем простой пример из биологии — бактерии стафилококки. В 1940-х гг. более 99% стафилококков были чувствительны к пеницилину. Сегодня они к нему устойчивы: в результате постоянного воздействия антибиотиков бактерии эволюционировали, чтобы выжить.

В нашем мире требования к продукту, технологии и люди взаимосвязаны: изменения в одном из этих элементов приводит к изменениям в других. В детстве я любила ходить в кино, а заодно и играть на аркадных автоматах рядом с кинозалом. Мы не могли себе позволить игровую приставку типа Atari (да и аркадные автоматы нравились мне больше домашней приставки). Все поменялось, когда компания Nintendo выпустила свою игровую систему. Соседским ребятам подарили ее на Рождество, и с тех пор мы несколько раз в неделю заявлялись к ним играть в Super Mario Brothers. Потом появились джойстики, Playstation, Sega и другие игровые системы и приставки. А теперь есть и мобильные игры. С появлением 16- и 32-битных консолей значительно улучшилась графика, конкуренция подхлестнула разработку все более и более инновационных продуктов (что серьезно расширило выбор для потребителя), а новые технологии позволили производителям выйти на ранее не охваченные рынки. Технологии, производители, потребности и желания пользователей — в производстве компьютерных игр все это взаимосвязано. Изменения в одном элементе делают необходимыми изменения и в других. Так что в детстве я недооценивала важность Марио и Луиджи для развития технологий — оказалось, они не просто спасали принцессу.

Вот как выглядит эта формула сегодня: у потребителей каждую минуту меняются потребности и желания, разработчики постоянно создают новые технологии и улучшенные версии старых, а потребители и другие стейкхолдеры никогда не упускают возможности

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru