

 СБЕР
УНИВЕРСИТЕТ



Мария Дьякова

Настольная книга SCRUM-мастера

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для ПРОГРАММ
СберУниверситета

Мария Дьякова

Настольная книга

Scrum-мастера

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68668729

*Настольная книга Scrum-мастера. Учебное пособие: «Корпоративный университет Сбербанка»; Москва; 2023
ISBN 978-5-04-159253-0, 978-5-6048233-0-9*

Аннотация

Главный девиз этой книги – «Бери и делай». Иначе как достигнуть результата, если только изучать, планировать и готовиться? Для того, чтобы происходили изменения, нужны решительные и непрерывные действия. Но с чего начать, как не ошибиться? Эта книга поможет систематизировать знания об известном фреймворке SCRUM и раскроет роль Scrum-мастера с практической точки зрения. Вы изучите все, что написано в статьях и интернете, при этом получая информацию последовательно и емко. Не бояться, учиться и действовать – вот что нужно каждому эксперту.

В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Вступительное слово	5
Введение	8
Особенные люди	12
1. Задачи SCRUM-мастера	15
Карта ответственности SCRUM-мастера	15
Канвас SCRUM-мастера	23
Развитие SCRUM-мастера	27
2. Источники знаний	30
Тестирование SCRUM-мастера	43
3. Процесс работы	46
Выбор scrum-мастера и знакомство с командой	47
Знакомство с новыми членами команды	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Мария Дьякова

**Настольная книга Scrum-
мастера. Учебное пособие**

© АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка»,

2022

Вступительное слово

Друзья, мы рады приветствовать вас на страницах книги, являющейся первым и уникальным практическим руководством для SCRUM-мастера – специалиста, незаменимого в развивающейся Agile-среде.

Вклад SCRUM-мастера бесценен для команды. Будучи по сути ее неформальным лидером, он помогает ей становиться сплоченной, самоорганизованной и эффективной. Для этого ему необходимо использовать множество средств и обладать подходящим набором компетенций, освоение которых занимает много времени и сил.

Ключевое из таких средств – это, безусловно, знания, дающие необходимую теоретическую подготовку. Знания можно получить с помощью книг, описывающих роль SCRUM-мастера и его цели, задачи и полномочия. Также источником информации являются образовательные программы, например Школа SCRUM-мастеров СБЕРА. Они дают возможность закрепить теорию и начать практиковаться. И, конечно, нельзя забывать про общение в сообществе, в котором можно найти поддержку, поделиться своим опытом или узнать про опыт других, что помогает развивать навыки, без которых не получится стать великим SCRUM-мастером. Таким объединением, например, является сообщество SCRUM-мастеров СБЕРА, главная задача которого – созда-

ние безопасной среды для развития, общения и ощущения себя частью большой, сплоченной и продуктивной команды.

Однако ничто не сможет заменить специалисту собственный опыт и понимание того, как конкретно действовать в различных ситуациях. А именно: как организовать работу только что сформированной команды; как выстроить в ней SCRUM-процесс; как фасилитировать планирование или Stand-up (Daily); как провести ретроспективу в команде так, чтобы она была интересной и полезной; с помощью каких инструментов помогать команде становится самостоятельной и проактивной?

Мы постоянно сталкиваемся с тремя ключевыми вопросами, когда осваиваем новую область знаний или активно в ней развиваемся:

- Где мне об этом узнать?
- Как мне это сделать?
- Какой мой шаг будет следующим?

Автор данной книги многократно задавалась этими вопросами, продолжая искать на них ответы. Это работа с бесконечным информационным потоком, с которым не всегда способен разобраться и зрелый специалист. Но даже самый бурный поток возможно сдержать. Для этого необходимо создать точки опоры – островки безопасности, на которых можно будет просто остановиться и осознать: где ты, куда идешь и как следует действовать дальше.

Эта книга является таким островком. Она дает SCRUM-

мастеру знания, учит их применять и подсказывает нужное направление. Ее изучение, без сомнения, поможет вам найти подходящий инструмент для решения стоящих перед вами задач и обогатить ваш опыт новыми знаниями и практиками.

Надеемся, что эта книга станет вашим помощником и другом, к которому всегда можно прийти за советом.

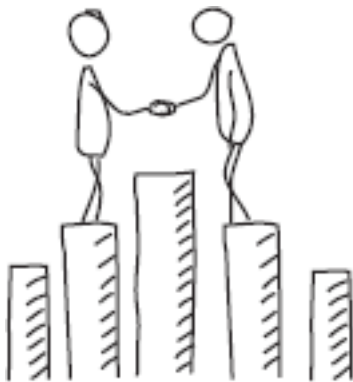
Ангелина Бакурова,

Управляющий директор-начальник Офиса Agile трансформации ПАО Сбербанк

Мария Дьякова,

Agile-коуч, Центр Agile-экспертизы

ПАО Сбербанк



Введение



Прежде чем написать эту книгу, был пройден путь длиной в три года, в котором активно раскрывался мой опыт Scrum-мастерства.

В это время я успела пройти несколько этапов развития:

- **Первые шаги** – когда осваивала теорию и практику классического Scrum.
- **Набивание шишек** – когда я практиковала, сталкиваясь с разными трудностями, осваивая и раскрывая в себе новые навыки.
- **Адаптация** – когда я научилась делать определенные выводы из полученного опыта и стала оттачивать свое мастерство.
- **Активное развитие** – когда я ощутила большую уве-

ренность в себе, своих знаниях, навыках и опыте, и смогла все их активно применять.

- **Внутреннее становление** – когда стала понимать, что тот путь, который я успела пройти, является моим личным внутренним достоянием, и он может быть полезен другим, вступающим или активно развивающимся в Scrum-мастерстве.

Эта книга будет полезна всем, кто уже является Scrum-мастером или хочет им стать, Agile-коучам, Agile-консультантам, менторам и всем интересующимся темой.

Это практическое применение теоретического материала, который воплотился в личном опыте.

Здесь не будет длинных философских рассуждений о роли и задачах Scrum-мастера, теоретических изысканий, общих рекомендаций и вдохновляющих речей.

Это абсолютно прикладная книга, цель которой – дать прямое и понятное руководство к действию, набор различных практичных инструментов, которые необходимы Scrum-мастеру на его пути.

Главный девиз книги «Бери и делай»

Немного информации о том, что включает в себя каждая глава:

- В главе «Задачи Scrum-мастера» вы найдете описа-

ние зон ответственности Scrum-мастера, подробную матрицу задач Scrum-мастера, модель развития и эволюции в этой роли.

- **В главе «Источники знаний»** вы найдете информацию о том, как можно понять, что вы обладаете необходимыми знаниями для работы в данной роли и как можете оценить сами себя, а также большую таблицу с многообразием полезной информации для Scrum-мастера: от литературы до различных сообществ в социальных сетях.

- **В главе «Процесс работы»** вы найдете подробное описание процесса работы Scrum-мастера с многообразием различных инструментов, которые могут быть использованы в работе. Также здесь вы найдете рекомендации по действиям в различных нестандартных и сложных ситуациях и кейсах из личного опыта.

Приятного чтения и успешного применения знаний на практике!

Буду благодарна вашей обратной связи и вопросам!



Особенные люди

Командная работа – это одна из самых удивительных вещей в мире, благодаря которой возможно создание чего-то нового.

Когда мы думаем, что добились всего сами, то сильно лукавим. Есть как минимум два человека, благодаря которым мы все пришли в этот мир. Родители – это первые люди, которые вдохнули в нас жизнь и пустили в этот мир. И это те люди, которым в первую очередь я хочу выразить глубокую благодарность, они всегда в меня верят, поддерживают и любят, они радуются успехам и обнимают, когда случаются неудачи. Мам, пап, я люблю вас.

Среди моих близких кроме мужа никто не знал о том, что готовится к выпуску моя первая книга. Та искренняя радость, которую я видела в его глазах и слышала в его словах в ответ на эту новость, вдохнула в меня уверенность в том, что я иду в правильном направлении. Дим, благодарю тебя и очень люблю.

Есть также люди, благодаря которым мы получаем возможность в этом мире проявиться, стать личностью и частью творческого процесса. И так сложилась, что мне посчастливилось с такими людьми работать, общаться и дружить.

Женя – это первый и лучший в моей жизни Аджайл-коуч, которая помогла мне вырасти как scrum-мастеру. Я благода-

рю тебя, Жень, за то, что ты такая чуткая, внимательная и невероятно профессиональная.

Аля – это человек, без которого книга просто не случилась бы, которая заметила и оценила мой труд и сделала все, чтобы книга вышла в свет. Аля – ты невероятная, я благодарна за то, что ты стала такой близкой для меня коллегой и дала шанс этой книге выйти в свет.

Миша сопровождал и координировал процесс работы над книгой, подключал нужных людей, был точкой опоры и помощи в любых вопросах. Благодарю тебя, Миша, за твою вовлеченность, оперативность в решениях и идею с фиолетовым цветом для книги, это лучший выбор.

Вика стала главным связующим звеном во всем этом процессе, оказала колоссальную поддержку в решении вопросов публикации книги. Вика, благодарю тебя за честность, открытость и что наши с тобой ценности совпадают!

Екатерина – это редактор, которая восхитила меня своим глубоким погружением в тему книги и бесценными комментариями и предложениями. Катя, без тебя книга не получилась бы такой наполненной, благодарю тебя.

Илона – научный редактор, которая провела колоссальную работу над текстом. Спасибо, что помогла сделать книгу еще более полезной и структурированной.

Когда я впервые увидела дизайн книги – мое сердце начало биться с огромной скоростью, потому что я сразу влюбилась в него. Валерия и Виктория, благодарю вас за красо-

ту, в которую вы облачили простой и неприглядный текст из документа word.

Я благодарна всей команде СберУниверситета и в частности Руководству нашей огромной компании за то, что даете возможность сотрудникам реализовывать свои таланты и создаете условия, в которых мы можем делиться знаниями с остальными.

Благодарю всех, кто стал частью этой книги, вы сделали реальностью то, о чем я даже не могла мечтать! Честное слово!

С любовью к вам, с благодарностью и даже немного слезами на глазах,

Маша



1. Задачи SCRUM-мастера

Карта ответственности SCRUM-мастера

Миссия Scrum-мастера заключается в создании **эффективной команды**, а в широком смысле – организации.

Его цель – построить такую команду, которая сможет **самостоятельно** организовать свою работу, решая следующие вопросы: кто, что, когда и как делает. Это проявляется через принципы самоорганизации, самоуправления и самоопределения. Развивая эти принципы на уровне команды, Scrum-мастер развивает их и на уровне организации в целом.

написать письмо...
подготовить отчет...
отправить документ...
вроде ничего не забыл...



Отвечает за:

1. Эффективность команды и рабочего процесса за счет применения практик Agile и улучшения методов работы в рамках фреймворка Scrum
2. Обучение команды теории и практике Scrum
3. Фасилитацию событий в команде и создание позитивной и продуктивной атмосферы в команде в рамках проводимых событий
4. Настройку, запуск и обучение команды особенностям работы с инструментами (например, JIRA и Confluence)

Обеспечивает:

1. Устранение препятствий, мешающих прогрессу команды
2. Соответствие команды практикам Agile и фреймворку Scrum
3. Развитие культуры Agile в команде (культуры Scrum)
4. Фокусирование команды на создании инкремента с высокой ценностью

Что не входит в зону ответственности Scrum-мастера

Scrum-мастер не является секретарем команды, руководителем, тимлидом или лицом, принимающим решение.

Не делает:

1. Не ставит задачи членам команды
2. Не говорит, как надо решать задачу
3. Не управляет процессом или командой
4. Не решает за команду ее проблемы и вопросы

Не отвечает за:

1. Достижение командой цели спринта и бизнес-метрик
2. Готовность команды или отдельных еще участников к изменениям
3. Эффективность решений, принимаемых командой на ретро и других командных встречах
4. Мотивацию людей в команде

Матрица задач Scrum-мастера

Матрица отражает описание задач Scrum-мастера и возможные способы их решения.

№	Группа задач	Задачи	Способ решения задач
1	События	Организовывать и фасилитировать стендап	Проводит стендапы Scrum-мастер (SM) должен убедиться, что команда пришла на стендап На практике, для незрелых команд этого недостаточно SM приглашает всех участников, проводит встречу, помогает команде разобраться с механикой процесса Вместе с командой решает проблемы, которые мешают достичь цели спринта

1	События	<p>Организовывать и фасилитировать планирование</p>	<p>Организует планирование спринта и уточнение бэклога. SM помогает оценить задачи и декомпозировать их. Для этого используются разные методы. Например, он может принести карты для покерного планирования или придумать новую игру для оценки задач.</p> <p>Также SM оценивает загруженность спринта задачами и подсвечивает наблюдаемые дисфункции команде.</p> <p>SM помогает команде определить цель спринта, объясняя, зачем это нужно и как можно сформулировать цель.</p>
		<p>Организовывать и фасилитировать ревью спринта</p>	<p>Принимает участие в ревью спринта.</p> <p>SM помогает Владельцу продукта (ВП) собирать обратную связь, а команде подготовиться к обзору инкремента продукта в конце спринта.</p> <p>SM также может помочь команде с определением тем или предложить вариант представления результатов работы команды.</p>
		<p>Организовывать и фасилитировать ретроспективы</p>	<p>SM проводит встречу так, чтобы разработчики говорили не только за себя или коллегу, а разбирали командные действия.</p> <p>Как организатор, он создает сценарий, придумывает упражнения, которые подходят под конкретную ситуацию.</p> <p>По результатам встречи SM обрабатывает появившиеся задачи по улучшению процесса и делает их явными для команды.</p>
		<p>Помочь ВП создать видение продукта</p>	<p>Предлагает ВП подготовить видение продукта, дает различные форматы для его подготовки.</p> <p>При необходимости проводит встречу с командой для проработки видения (в т. ч. на запуске команды).</p>
		<p>Помочь ВП организовать работу с бэклогом</p>	<p>Делится с ВП информацией о том, как организовать бэклог, при необходимости помогает создать Scrum-доску, настроить пространство для ведения задач.</p> <p>Помогает сформировать удобные для ВП и команды правила работы с бэклогом.</p>

1	События	Следить за актуальностью состояния задач в спринте	На стендапе задает вопрос об актуальности задач в бэклоге спринта и либо прямо на стендапе предлагает передвигать задачи по доске, либо делать это офлайн до начала стендапа.
2	Сопровождение команды	Устраняет препятствия (проблемы) для достижения целей спринта и продукта	Например, если команде нужен новый сервер, или команда не может договориться о каком-то вопросе со смежной командой, то именно SM должен подсветить эту проблему и помочь ее решить, подключив к задаче соответствующих лидеров (ответственных).
		Устраняет препятствия (проблемы), связанные с использованием практик Agile	Например, если команда не понимает, как ей оценивать задачи, SM предлагает команде провести встречу, на которой будет проработана система оценки задач команды.
		Защищает команду от внешних «вбросов»	Например, если на стендапе выясняется, что кто-то пришел к члену команды и попросил сделать что-то, то SM уточняет суть запроса и определяет с командой и ВП приоритет задачи, поднимает вопрос о целесообразности ее выполнения и наличия времени для этого, а также, не повлияет ли данная задача на достижение цели спринта. Предлагает команде отдельно обсудить процесс работы с ad-hoc-запросами.
		Помогает команде становится самоуправляемой: понимать, как прийти к заданной цели, вовремя обнаруживать проблемы и находить их решения	Через фасилитацию, коучинг на командных встречах, событиях SM помогает команде принимать самостоятельные решения.

2	Сопровождение команды	<p>Формирует и сохраняет позитивные отношения в команде</p>	<p>Проводит встречи один на один. Это может быть формат индивидуального коучинга или беседа, которую не стоит проводить в присутствии группы. Темы могут быть разные. Главное, чтобы разговор был призван убрать напряжение в коллективе и повысить продуктивность.</p>
		<p>Выявляет конфликтные ситуации и помогает их решить (но не решает сам)</p>	<p>SM следит за климатом внутри команды и старается создать атмосферу доверия. Это ни в коем случае не означает, что SM «тушит» все конфликты между членами команды. Напротив, конфликт должен быть выявлен, вскрыт и вынесен на обсуждение как можно быстрее и конструктивно решен.</p>
3	Визуализация прогресса и статистика	<p>Настройка, запуск, обучение команды особенностям работы в Jira и Confluence (или других выбранных инструментах)</p>	<p>Направление участников команды на обучение работе в Jira и Confluence (или других выбранных инструментах). SM может провести обучение самостоятельно. Проводит обучающие встречи по работе в Jira и Confluence (или других выбранных инструментах).</p>
		<p>Настройка доски с задачами и wiki-пространства команды</p>	<p>SM администрирует доску задач. Он отслеживает прогресс реализации задач в спринте на доске, но заполняет и передвигает их команда. Чтобы визуализировать работу, настраивает диаграмму сгорания, демонстрирует команде Velocity Chart. Есть еще много процессных метрик, которые можно отслеживать. Но сами по себе цифры ничего не дадут: SM необходимо их проанализировать и скорректировать организацию работы команды в сторону улучшения этих метрик.</p>

4

Развитие культуры Agile и Scrum в команде

Отвечает за продвижение и поддержку Scrum в соответствии со Scrum Guide, помогает всем понять теорию, практику, правила и ценности Scrum

Направляет участников команды на обучение. SM может провести обучение самостоятельно. Самостоятельно проводит обучающие встречи.

Отвечает за продвижение и поддержку Scrum в соответствии со Scrum Guide, помогает всем понять теорию, практику, правила и ценности Scrum

Проводит брейнштормы, воркшопы и тренинги для команды для осознания теории Scrum, важности правил и ценностей. Проводит различные игры для того, чтобы команда лучше осознала суть и ценность Scrum.



Канвас SCRUM-мастера



Канвас – это модель, которая описывает какой-либо объект с разных сторон с целью формирования понимания и знания о нем.

Scrum-мастер может составить для себя канвас, чтобы понять, зачем он пришел в эту роль, какие перед ним стоят задачи и какие изменения он хочет привнести в команду и/или организацию.

Он должен задать себе очень важные вопросы:

- Зачем я делаю эту работу?
- Что я хочу получить от этой работы?
- Как я понимаю, что делаю работу хорошо?
- На каких принципах основана моя работа (мои личные наработанные принципы, являющиеся базовым пластом моих действий и суждений)?

Эти вопросы – часть программы самокоучинга, они **закрепляют, мотивируют**, придают уверенность и позитивный настрой.

Лучше всего сделать свою канвас-модель и регулярно ее актуализировать.

Модель «Канвас Scrum-мастера»

Видение и метрики

Видение:

Что для меня значит быть Scrum-мастером?

Как я представляю свою роль?

Какие цели я ставлю перед собой?

Метрики:

Как я пойму, что успешен в этой роли?

Как я смогу отследить прогресс?

Мой фокус на следующие N месяцев

Делаю для себя:

Какие будут мои дальнейшие шаги в обучении и совершенствовании?

Какие навыки я хочу освоить?

На чем еще я должен сфокусироваться?

Делаю для ВП:

Какие будут мои дальнейшие шаги в оптимизации ценности Владельцем

Продукта?

Как я буду помогать Владельцу Продукта

в лучшем понимании Scrum?

Каким новым продуктовым техникам я обучу Владельца Продукта?

Делаю для команды:

Что я предприму для того, чтобы Команда лучше понимала Scrum?

Что я сделаю для того, чтобы Команда стала более зрелой?

Как я помогу Команде в усилении технического совершенства?

Делаю для организации:

Какие мои дальнейшие действия в продвижении Scrum в организации?

Что стоит на повестке дня у сообщества Scrum-мастеров и чем я могу им помочь?

Проблемы и блокеры, с которыми я буду работать

На уровне команды:

Что помогает мне в эффективном сервисе для Команды?

Кто мои ключевые партнеры в этом?

С какими препятствиями и дисфункциями на командном уровне я буду бороться в ближайшее время?

На уровне организации:

Какие организационные дисфункции стоят на пути Команды?

Кто мои партнеры по борьбе с ними?

Какие мои дальнейшие шаги в этом направлении?

Какие из препятствий нуждаются в эскалации?

Спрашиваете ли вы себя «Как я буду развиваться в этой роли?»

Если да – это прекрасно, потому что вы сформулируете ответ и будете развиваться в роли Scrum-мастера с пользой

для себя и остальных.

Если нет – стоит задуматься о составлении канваса, либо запросить сессию с Agile-коучем.

Развитие SCRUM-мастера



Очевидно, что Scrum-мастер **проходит путь развития** в своей роли, начиная с уровня junior и до эксперта.

Вариантов оценки зрелости Scrum-мастера существует немало, и они помогают понять, как развиваться в этой роли: на каких навыках сфокусироваться, какие задачи важнее всего начать решать в ближайшее время, что необходимо сделать для выполнения своих задач наиболее эффективно именно сейчас.

Один из подходов к такой оценке может быть следующим:

Уровень 1	Применяет Scrum «по инструкции» Изучает новые практики Планирует и фасилитирует все события Отслеживает прогресс и визуализирует работу Выполняет оперативную работу и ищет способы личного развития
Уровень 2	Имеет опыт использования Scrum «по инструкции» Фокусируется на связи практик с целями и результатами Фасилитирует события, руководствуясь ценностями Scrum и Agile Делает возможным для команды отслеживание прогресса и визуализацию работы Направляет участников команды в понимании их ролей и зон ответственности и применения Scrum «по инструкции»
Уровень 3	Использует обширный опыт применения Scrum и экспериментирует с новыми практиками Фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов в команде Помогает своей команде понимать и применять ценности Scrum и Agile Дает возможность Владельцу Продукта фокусироваться на поставке ценности и визуализировать прогресс Побуждает участников команды брать на себя ответственность и становиться успешными

Изучите еще несколько вариантов развития или эволюции Scrum-мастера (они похожи, но в каждом есть своя изюминка):

> Смотри статью «Evolution of the Scrum Master – Ron Eringa»

> Смотри статью «Эволюция Scrum-мастера», Василий Савунов

> Смотри концепцию японских боевых искусств «Сюхари»



2. Источники знаний

Я, как Scrum-мастер, должен обладать определенными знаниями и компетенциями, которые нужно применять на практике и получать новые знания, чтобы выполнять свои обязанности перед командой и приносить максимум от меня зависящей пользы.

Чтобы эти знания получить, необходимо изучить различные материалы и проходить обучения, которые дадут базовые и/или более глубокие знания.

Структура источников знаний:



Ниже можно ознакомиться с небольшой базой знаний Scrum-мастера, в которой собраны интересные и полезные материалы:

- > Книги;
- > Интернет-ресурсы;
- > Инструменты;
- > Телеграм-каналы;
- > Видео и др.



Также вариант полезного mind-map смотрите в Miro (автор Михаил Лёгкий) [https://miro.com/app/board/o9J_lAsxPno=/
o9J_lAsxPno=](https://miro.com/app/board/o9J_lAsxPno=/)



Область знаний

Зачем изучать и где применять

Ключевые источники знаний

Agile manifesto

Для понимания идеи Agile и применения на обучении команды Scrum-фреймворку, на ретроспективе, в качестве блоков для оценки соответствия ценностям и принципам Agile и диагностики команды

Scrum guide

Для понимания Scrum-подхода и применения во всех Scrum-процессах, как общий свод знаний, для разрешения споров, ответов на вопросы

Принципы Agile

Для понимания идеи Agile и применения на обучении команды Scrum-фреймворку, на ретроспективе, в качестве блоков для оценки соответствия ценностям и принципам Agile и диагностики команды

Ценности Scrum

Для осознания, какие ценности важно проявлять в команде для работы по Scrum

Scrum. Революционный метод управления проектами. Джефф Сазерленд

Глубокое понимание Scrum-фреймворка

Путь Scrum-мастера. Зузана Шохова

Для осознания роли и определения задач Scrum-мастера. В книге есть интересные техники

Коучинг Agile-команд. Лисса Адкинс

Дает понимание проблем Scrum-команды и ее участников

Управление продуктом в Scrum.
Роман Пихлер

Знания об управлении продуктом (компетенции, видение, задачи, техники, мышление)

Пять пороков команд. П. Ленсиони

О пороках команды и как с ними работать

Scrum без ошибок. Илан Голдштейн	Про Scrum-процесс
Вместе быстрее. Лора Стэк	О командной эффективности
Agile management. Юрген Аппело	Про управление в Agile
Agile ретроспектива. Как превратить хорошую команду в великую. Эстер Дерби, Диана Ларсен	Помощь в проведении ретроспектив
Книга «Ретроспектива проекта. Как проектным командам оглядываться назад, чтобы двигаться вперед»	Помощь в проведении ретроспектив
Книга «Agile Retrospectives — Making Good Teams Great». Esther Derby	Помощь в проведении ретроспектив
Книга «Fifty Quick Ideas To Improve Your Retrospectives». Tom Roden	Помощь в проведении ретроспектив
Книга «Getting Value Out Of Your Retrospective». Ben Linders	Помощь в проведении ретроспектив
Книга «Improving Agile Teams». Paul Goddard	Помощь в проведении ретроспектив
3 Steps to an Effective Retrospective Become a Retrospective Rock Star	Короткие памятки про ретроспективы

Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения.

Сэм Кейнер

Помощь в проведении ретроспектив

Закон малинового варенья.

Джеральд Вайнберг

Джеральд Вайнберг, исходя из своего более чем 50-летнего опыта работы консультантом, делится своими выводами, как запустить и успешно вести свой собственный консалтинговый бизнес

Как спасти и погубить компанию за один день. Техники глубинной фасилитации для бизнеса. Марк Розин

Фасилитация

45 инструментов фасилитатора.

Кристина Тишина

Помощь в проведении ретроспектив

Критическое мышление. Том Чатфилд

Понятие критического мышления в виде набора конкретных навыков:

- оценивать информацию по ее форме
- мыслить логически и понимать законы логики
- разбираться в психологии хотя бы на базовом уровне
- понимать, как работают когнитивные искажения
- грамотно обосновывать свою позицию
- принимать решения на основе проведенного анализа

Думай медленно... решай быстро.

Даниэль Канеман

Описано два режима нашего мышления — быстрый и медленный

Биология добра и зла. Как наука объясняет наши поступки.

Роберт Сапольски

Сапольски учит смотреть на явления широко и масштабно, что очень важно для развития критического мышления

7 навыков высокоэффективных людей.

Стивен Кови

Про личную продуктивность

7 навыков эффективных менеджеров.

Стивен Кови

Про продуктивность в роли менеджера

Выступления в стиле TED. Говорю.

Слушаю. Слышу.

Трежер Джулиан

О том, как правильно выступать. Секреты ораторского искусства

Секреты фасилитации. SMART-

руководство по работе с группами.

Майкл Вилкинсон

Про фасилитацию

Энергия. Новая валюта.

Кроль Леонид Маркович

О том, как поддерживать энергию жизненных сил

Быстрое решение проблем при помощи

стикеров. Стрейкер Давид

Про фасилитацию

Обучение

Курс Scrum Master (школа OKademy).

Организатор ScrumTrek

Для развития знаний и навыков Scrum-мастера

Курс по работе в Jira или другом инструменте	Для работы с задачами
Тренинг AGILE TEAM FACILITATION (ICP-ATF)	Для развития навыков фасилитации
DevOps	Для понимания DevOps процесса и помощи в его выстраивании в команде
Мастерство обратной связи	Для эффективного применения обратной связи в команде и жизни
Управление собой (или эмоциональный интеллект)	Для развития навыков эмоционального интеллекта
Углубленный тренинг «Advanced ScrumMaster & Agile Coach». Организатор OnAgile	Для развития навыков Scrum-мастера
Professional Scrum Master. Организатор Unusual concepts	Для развития навыков Scrum-мастера
Онлайн-курсы Agile, Scrum, Kanban. Организатор ScrumTrek	Для понимания гибких методологий и предложения команде лучшего варианта работы в конкретно ее условиях
Как стать фасилитатором. Факультет корпоративных коммуникаций	Для развития навыков фасилитации

Фасилитация, модерация
и стратегические коммуникации.
Факультет корпоративных коммуникаций

Для развития навыков фасилитации

Школа Scrum-мастеров. Организатор
СБЕР

Для понимания роли Scrum-мастера и начала работы в этой роли

Информационные ресурсы

Блог UnusualConcepts

Интересные статьи

Канал с видео на YouTube «ScrumTrek»

Интересные видео

Оригами origami-fun

Учимся делать оригами, можно использовать на ретро

Медиум (статьи)

Интересные статьи

Проверить свои знания по Scrumу
на сайте scrum.org

Протестируй себя

Kanbanklub

Теория, практики и техники Канбан-метода и не только

Retromat

Для подготовки к ретроспективе

FunRetro	Для проведения ретроспективы
Miro	Для проведения ретроспективы и других встреч
Чек-листы командных событий (глава «Диагностика команды»)	Помогут отследить качество командных событий
Trello	Для ведения задач
MentiMeter	Для проведения онлайн-опросов
Plant Poker	Для покер-планирования, оценки задач
Онлайн-Имаджинариум	Поиграть с командой
Игры от agile42	Поиграть с командой
Scrum Value Game	Поиграть с командой
Игры от Atlassian	Поиграть с командой
Шаблоны документов от Atlassian	Воспользоваться шаблонами для разных документов и посоветовать команде

KAITEN	Для работы с задачами
Metro retro	Для ретроспективы
GoRetro	Для ретроспективы
Miroverse	Целый мир шаблонов для Miro
Liberating-structures (Освобождающие структуры)	Многообразие вариантов организации совместной работы (альтернативный способ формирования сотрудничества людей)
Телеграм-каналы	
2% (канал Сергея Артюхова)	Полезная информация для Scrum-мастера
Agile_coach_notes (канал Анастасии Бутовой-Никишиной)	Полезная информация для Scrum-мастера
In Team We Trust (канал Алексея Пикулева)	Полезная информация для Scrum-мастера
Нестыдная фасилитация	Полезный ресурс про фасилитацию
Сообщества и события	
Scrum Russia	Сообщество, полезная информация для Scrum-мастера

Agile Russia	Сообщество, полезная информация для Scrum-мастера
Agile вне IT	Сообщество, полезная информация для Scrum-мастера
Kanban.club (Scrum-friendly)	Сообщество, полезная информация для Scrum-мастера
Agile coach. Заметки на полях	Информационный канал, полезная информация для Scrum-мастера
Enterprise Agile Russia	Конференция, полезная информация для Scrum-мастера
Agile Days	Конференция, полезная информация для Scrum-мастера
Sbergile talks	Сообщество и конференция, полезная информация для Scrum-мастера
Видео	
Видео «Инструменты хорошей ретроспективы» М. Дорофеева	Для проведения ретроспективы, интересное и веселое
Роль «Владелец ИТ-продукта» (Product Owner) за 15 минут на YouTube	Быстро понять Scrum-процесс, можно показать на запуске команды или митапе про Agile
Все видео Анны Обуховой про Agile и Scrum-мастера	Полезная информация для Scrum-мастера
А. Уразбаев о роли SM	Осознаем роль Scrum-мастера

AgileDays 2017. Фасилитация больших аджайл-команд	Полезная информация для Scrum-мастера
Анна Обухова. Как не угробить людей фидбеком	Учимся давать обратную связь
Анна Обухова. Мотивация аджайл-команды	Учимся мотивировать команду
Анна Обухова. Утомленные аджайлом	Учимся понимать, когда команда устала, и как ей помочь
Анна Обухова. Powerful Powerless Leader	Осознаем роль Scrum-мастера
Анна Обухова. Agile leader — Scrum-мастер и лидер-слуга	Осознаем роль Scrum-мастера
Анна Обухова. Scrum-мастер технологии влияния: как создать команду изнутри	Осознаем роль Scrum-мастера
Анна Обухова. Фасилитация головного мозга	Осознаем нюансы фасилитации через знания о головном мозге
Светлана Мухина. Видео на YouTube	Много полезных видео про фасилитацию
Наталья Козелкова. Видео на YouTube	Техника речи и постановка голоса
Варианты Agile ретроспективы. ScrumTrek	Серия коротких видео про ретроспективу

Пальчиковая гимнастика Палагина. Видео на YouTube	Разминки, развитие мозга, внимание, скорочтение
Как испортить ретроспективу. Видео на YouTube	О том, что и как не надо делать на ретроспективе
Другая полезная информация	
Порой Канбан лучше, чем Scrum. Статья на Kanban.club	Понимаем в чем разница подходов и как помочь этим команде
Чем DoD отличается от Критериев Приемки. Статья на Kanban.club	Понимаем суть DoD и помогаем команде внедрить этот атрибут в работу
Первая ретроспектива. Статья на Kanban.club	Для проведения ретроспективы
10 советов, как стать хорошим Scrum-мастером. Статья на Kanban.club	Осознаем роль Scrum-мастера
План действий по итогам ретро. Статья на Kanban.club	Для проведения ретроспективы



Тестирование SCRUM-мастера



Проходите тестирование для Scrum-мастера на сайте **scrum.org**. Три предложенных экзамена воспринимаются уже как подтверждение знаний фреймворка Scrum на фундаментальном, продвинутом и выдающемся уровнях.

Конечно, это не ассесмент, но как самопроверка и международное подтверждение знания и понимания Scrum весьма котируется.

Тестируйте себя через практику, отслеживайте:

- > как меняется команда,
- > как меняется ее скорость работы,
- > как меняется ее способность достигать цели, работать с трудностями, управлять неопределенностью.

Могу выделить следующие вопросы, которые могут

быть показательными для вас:

- > Соблюдает ли команда Scrum-процесс?
- > Есть ли в команде конфликты, и как они решаются?
- > Растет ли продуктивность?
- > Достигаются ли цели?
- > Какое настроение у членов команды?
- > Активна ли команда на ретроспективе?
- > Активно ли члены команды слушают друг друга на стендапе?
- > Достигаются ли цели встреч (Scrum-событий)?
- > Генерирует ли команда новые идеи о продукте?
- > Может ли команда решать сама свои проблемы?
- > Занимается ли команда своим техническим совершенствованием и развитием инженерных практик?
- > Снижается ли объем технического долга?
- > Продвигается ли команда в достижении цели продукта?
- > Активно ли команда решает проблемы с ретроспективы?
- > Внедряются ли изменения, улучшения в процесс?
- > Как изменения влияют на команду?
- > На что именно изменения процесса повлияли?
- > Нравится ли вам то, что вы делаете?
- > Меняетесь ли вы и как?
- > И другие.



3. Процесс работы



Выбор scrum-мастера и знакомство с командой



Выбор Scrum-мастера

Важным этапом является **выбор** того, кто будет осуществлять эту роль в команде. Часто бывает так, что Scrum-мастера назначают (либо назначил ВП, либо бывший SM, либо сотрудник сам предложил ВП свою роль и тот не отказал). Но упущен крайне важный шаг, когда мы спрашиваем мнение команды.

Поэтому перед тем, как назначать кого-то на роль SM, проведите в команде опрос о том, кому интересно развиваться в этой роли.

Член команды	Я хочу быть SM	Я предлагаю на роль SM
Имя Фамилия		
Имя Фамилия		

Если Scrum-мастер был назначен, то не забудьте проговорить это с командой, например, на стендапе или на ретроспективе.

После того как определен Scrum-мастер, **обсудите** с командой задачи этой роли, чтобы **скорректировать** ожидания и создать понимание у команды ценности этой роли.

Знакомство с командой

Если вы новый SM в команде, тогда проведите знакомство с командой, на котором:

- > Узнаете всех членов команды, кто чем занимается, какой был прошлый опыт.
- > Представитесь и максимально простым и понятным языком расскажете команде, кто вы, что вы будете делать в команде и зачем.

Это может быть как отдельная встреча с планом и таймингом, так и простое быстрое знакомство после стендапа.

При организации большой встречи (что в большей мере поднимает командный дух, заряжает позитивом и дает возможность всем лучше узнать друг друга), можно придержи-

ваться следующего плана:

План встречи-знакомства:

1. Приветствие и пояснение смысла встречи.
2. Фиксация правил проведения знакомства (например, каждый по очереди называет свое имя, роль в команде, опыт работы в банке, интересный факт о себе и «Что я думаю о соседе справа (слева)»).
3. Непосредственно знакомство.
4. Завершение встречи (всех поблагодарить за встречу, уточнить, есть ли у кого-то вопросы).

На шаге 2–3 возможен любой вариант знакомства.

Большее количество вариантов есть в **разделе «Разминки»**.

Чтобы не допускать ошибок при работе с новой командой, посмотрите типичные ошибки в статье на **OnAgile «Типичные ошибки работы с новой Agile (Scrum) командой»**.



Знакомство с новыми членами команды



Когда в команду приходит новый участник, необходимо провести знакомство с командой и помочь ему погрузиться в процессы.

Знакомство с новым человеком можно провести следующим образом:

№	Этап	Описание
1	Провести мини-знакомство с командой	<p>Варианты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На стендапе (очный формат) — человек рассказывает о себе (имя, роль, на какие задачи пришел, прошлый опыт), а затем каждый член команды кратко представляет себя (имя, роль, что делает в команде) 2. В чате команды (онлайн-формат) — написать сообщение о новом участнике, все его приветствуют, затем направить сообщение с кратким описанием по каждому члену команды 3. Если команда работает удаленно, то на стендапе (онлайн-формат) — коротко представить нового участника команды, далее каждый член команды рассказывает о себе, в т. ч. и новый член команды. 1 минута на человека на выступление
2	Провести личную встречу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узнать о предыдущем опыте сотрудника 2. Рассказать про себя 3. Рассказать про команду и инструменты команды 4. Рассказать про Agile и Scrum 5. Направить приветственное сообщение со ссылками на полезные ресурсы 6. Обсудить вопросы

Вариант приветственного сообщения:

Привет!

Добро пожаловать в команду (название команды)!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.