

Гибкое управление

Как перевести
ВСЮ КОМПАНИЮ
на скрам



Кен Швабер

Скрам подходит не только для отдельных команд. Всю компанию, даже крупную, можно построить или перестроить по принципам скрама. В этой книге гуру гибкого управления, сооснователь скрама Кен Швабер проведет вас через период трансформации, пошагово объясняя, как успешно внедрить скрам во всей вашей компании, большой или маленькой.

Кен Швабер
Гибкое управление.
Как перевести всю
компанию на скрам
Серия «Гибкие методы управления»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69283510

Гибкое управление: Как перевести всю компанию на скрам: Альпина

Паблшер; Москва; 2023

ISBN 9785961489835

Аннотация

Многие руководители считают, будто скрам работает только в маленьких сплоченных командах. На самом деле гибкие методы управления отлично поддаются масштабированию и большая компания тоже может воспользоваться преимуществами скрама. И все же период трансформации может оказаться сложным для всех сотрудников вашей организации.

Преодолеть трудности поможет книга Кена Швабера – гуру гибкого управления и одного из соавторов аджайл-манифеста. В ней вы найдете готовые алгоритмы, которые позволят любой компании перейти на скрам безболезненно и эффективно, в какой бы отрасли она ни работала.

Работа Кена Швабера давно стала классикой, но на русском языке издается впервые. Книга прошла серьезную научную редактуру, терминология и основные понятия бережно и корректно актуализированы в соответствии с самой свежей версией «Руководства по скраму».

Для кого

Собственники и руководители компаний, менеджеры среднего и высшего звена, руководители проектов, скрам-мастера, аджайл-коучи.

Содержание

Введение	10
Часть I	13
Глава 1	15
Глава 2	27
Глава 3	35
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Кен Швабер

Гибкое управление. Как перевести всю компанию на скрам

Переводчик *Ольга Бараин*

Научный редактор *Петр Гурьянов*, *Executive Agile Coach*, практикующий скрам-мастер, первый в России *PMI Disciplined Agile Champion* (Московское отделение *PMI*, 2019–2022)

Редактор *Вячеслав Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Д. Рыбина*

Корректоры *Т. Редькина*, *Н. Витько*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© 2007 by Ken Schwaber

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Enterprise And Scrum*, 1st Edition by Ken Schwaber, published by Pearson Education, Inc, publishing as Microsoft Press.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2023

* * *

Кен Швабер

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ПЕРЕВЕСТИ ВСЮ КОМПАНИЮ НА СКРАМ

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Посвящается скрам-мастерам

Я благодарен всем, кто рецензировал книгу в процессе ее подготовки и внес множество ценных замечаний и предложений. Это Майк Кон, Пит Димер, Бас Водд, Колин Берд, Кейт Ван Барен, Алан Баффингтон и Клинтон Кит.

Особая благодарность моей жене Кристине, которая читала, комментировала и редактировала

книгу много вечеров, засиживаясь допоздна.

Введение

Эта книга для тех, кто задумывается об использовании скрама при разработке продуктов. Возможно, какие-то подразделения вашей компании уже применяют его и показывают более высокие результаты. В целом вы склоняетесь к мысли, что распространение скрама на всю компанию повысит ее эффективность, но не знаете, с чего начать. Если это так, то книга поможет вам.

Ваша компания разрабатывает и развертывает продукты и системы не так быстро, дешево и качественно, как хотелось бы, и для этого есть множество причин. Многие из них, наверное, хорошо известны и вам, и вашим сотрудникам, но скрам их не решит. Скрам – это инструмент для их выявления. При работе в соответствии с принципами скрама проблемы становятся очевидными, а раз так, то можно расставить приоритеты и систематически устранять проблемы. Когда же большинство проблем исчезнет, скрам станет средой, которая позволит придать процессу разработки продукта желаемый характер, а кроме того, будет предупреждать о новых проблемах или возвращении старых.

Я помогал многим компаниям внедрить скрам, так что у меня собралась целая коллекция историй и примеров из жизни. В этой книге они систематизированы так, чтобы получился справочник по основным трудностям. Иногда я

просто описываю реальные случаи, а иногда включаю в них методические рекомендации. Не ищите здесь конкретных советов. Компания должна найти для себя лучший вариант методом проб и ошибок. Если подход не работает, меняйте его до тех пор, пока он не станет действенным и дело не пойдет на лад.

Скрам – не свод предписаний. Это только общие рекомендации по процессу разработки и принципы, которым нужно следовать, если рекомендаций недостаточно. Что это значит? Это значит, что нужно научиться думать по-новому. Конечно, хотелось бы иметь четкие инструкции, но и жизнь, и разработка продукта слишком сложны, чтобы один-единственный набор правил подходил для всех обстоятельств. От централизованного принятия решений придется отказаться: вряд ли существует решение, подходящее для всех команд, не говоря уже обо всех компаниях.

В первых трех главах излагается план внедрения скрама. Следующие две главы рассказывают о некоторых привычках, мешающих внедрению, и о том, как от них избавляются в разных компаниях. Остальные главы посвящены способам решения самых сложных проблем. Знать о них полезно, но в вашей компании все будет иначе, чем в других. Общее у всех только одно – люди. Хорошо это или плохо? Если сотрудники окажутся на высоте положения и будут самозабвенно трудиться в командах – что может быть лучше? Если же они станут отлынивать, плести интриги и подсиживать друг дру-

га – хуже не придумаешь. Готовьтесь и к первому, и ко второму: скрам по ходу дела покажет, что и как на самом деле.

Не каждой компании удастся успешно внедрить скрам. Временами и вы, и ваши сотрудники будете его ненавидеть. Но не стреляйте в него. Это всего лишь вестник. И при успешном внедрении вы всегда будете знать свой расклад. Вы будете четко понимать, на что способны, а что вам не по силам. Иногда такая прозрачность заставляет нас видеть и то, чего мы видеть не хотим. Но я считаю, что знание предпочтительнее неопределенности и неведения. Цель в том, чтобы вы и все сотрудники компании, встав поутру, шли на работу как на праздник, а конкуренты думали: «И зачем я только проснулся?»

Часть I

Переход на скрам

В этой части речь пойдет о том, что необходимо сделать для перехода на скрам. Научиться использовать скрам было бы легко и просто, если бы мы не привыкли работать по-другому. Ввести его в практику компаний тоже было бы нетрудно, если бы не сложившаяся корпоративная организация и культура.

Чтобы ощутить пользу скрама, необходимо изменить привычки и культуру компании. Здесь показано, как оценить, стоит ли овчинка выделки. Затем речь пойдет о том, как запустить в компании проект перехода, или трансформации. Назначение этого проекта – оптимизировать возможности компании по созданию и разворачиванию продуктов. И наконец, мы остановимся на изменениях, которые должны произойти в компании, если она хочет получить положительный результат.

Краткое содержание глав этой части.

■ Глава 1 «Как внедрить скрам» помогает понять, нужен ли вашей компании скрам.

■ Глава 2 «Скрам для скрама» рассматривает этапы внедрения скрама в компании.

■ Глава 3 «Первый год» посвящена тому, что происходит

в первый год применения скрама.

■ Глава 4 «Долой мышечную память: проблемы перемен» посвящена самым стойким привычкам, снижающим производительность.

■ Глава 5 «Компании в переходный период» содержит описание проектов внедрения скрама в ряде компаний. Эта глава помогает понять, что ждет компанию в переходный период, и подготовиться к нему. А руководство к действию представлено в части II.

Глава 1

Как внедрить скрам

Считайте, что скрам – элемент игры под названием «разработка продукта и программного обеспечения». Скрам очерчивает игровое поле и определяет правила игры. Игроки – сотрудники вашей компании. Они выходят на поле и начинают играть против конкурентов. Хорошая игра сразу приносит плоды, а неумение играть в команде, непонимание правил и другие недостатки становятся очевидными. Как с этим бороться, ясно каждому игроку: учиться, активнее тренироваться, спланировать команду.

Если скрам используется в масштабах всей компании, в игре участвует весь персонал. В этом случае первостепенна координация, добиться которой гораздо труднее, чем в рамках одной команды (ведь в одном подразделении может быть до 100 команд!). Но и тут скрам поможет всем увидеть слабые места. Каждый раз при разработке продукта скрам позволяет вознаградить мастерство и выявить провальные моменты.

Внедрение скрама – двухэтапный процесс. На первом этапе все осваивают игру по правилам скрама, то есть учатся слаженно работать в небольших командах. Обычно на это уходит 6–12 месяцев. На втором этапе каждый сотрудник совершенствует навыки игры, пока компания не станет луч-

шим объединением сплоченных команд. На этом этапе мы оттачиваем технические навыки, умение работать в команде и все, что требуется чемпиону. При игре по правилам скрама ясно видны успехи и недостатки, которые предстоит устранить. Чтобы стать лучшей из лучших, компании потребуется от трех до пяти лет непрерывного совершенствования с помощью скрама. Поддержание высокой эффективности и совершенствование навыков – не разовое мероприятие, а постоянный процесс.

Благодаря скраму причины трудностей, возникающих у компании при разработке продукта, оказываются как на ладони. Скрам выявляет проблему за проблемой, пока они не исчезнут. Этому способствует простая среда создания инкрементов программного обеспечения: итерация за итерацией, спринт за спринтом. Набор правил, ролей и сроков невелик и несложен. Каждый раз, когда они вступают в конфликт с существующей практикой, возникшая проблема становится видимой, и компании нужно решить, что делать: устранить ее или пожертвовать частью выгод.

Скрам требует новой корпоративной культуры

Методология «скрам» исходит из того, что изменчивость, непредсказуемость и сложность – это неизбежные спутники процесса разработки любого продукта, а следовательно, детальные долгосрочные планы бессмысленны и являются на-

прасной тратой денег. В скраме базовым планом служит видение ценности проекта, к реализации которой разработчики приближаются короткими спринтами. Достигнутый инкремент оценивается в ходе каждого спринта, после чего в проект вносятся коррективы, повышающие вероятность реализации ценности.

Компания Adventure Works, разработчик игр из Сан-Диего, первой в своей отрасли перешла на скрам. В 2003 г. ее технический директор Джорис Колз побывал на одной из первых сертификационных сессий по скраму. Вернувшись на работу, он с азартом принялся внедрять новый подход. Путь Adventure Works – это история о культурном шоке, который окупил себя сторицей.

Компания впервые применила скрам при разработке продукта Vosod и начала регулярно представлять высококачественные инкременты. Джорис ввел стабильный рабочий ритм (одно из правил скрама). Все стали работать по восемь часов в день. Кто-то скажет: «Да при таком режиме разработчики просто перестают напряженно трудиться!» Однако все наоборот: стабильный ритм способствует росту производительности и качества продукции.

Adventure Works принадлежала японцам. Они сочли 8-часовой рабочий день неприемлемым и потребовали работать по 12 часов в сутки, как до введения скрама. Однако в первых же спринтах количество недоработок выросло на 60 %, что было неприемлемым, несмотря на расширение функци-

ональности продукта. Тогда Джорис вернул 8-часовой рабочий день. Но для японских менеджеров в Сан-Диего вид пустых парковок и темных окон в офисе компании по вечерам был невыносим. Они донесли в головной офис, что сотрудники Adventure Works ленивы и равнодушны, и предложили продать компанию. В глазах начальников это кажущееся разгильдяйство затмевало даже регулярный выпуск высококачественных инкрементов. Вот вам наглядный пример столкновения разных корпоративных культур.

Японские владельцы позволили американскому менеджменту выкупить Adventure Works. Материнская компания была рада избавиться от нерадивой «дочки». Два месяца спустя Vosod был полностью разработан и готов к выходу на рынок. Новые хозяева продали его издателю компьютерных игр по цене, вдвое превысившей стоимость выкупа. Спрашивается: какой смысл было продавать компанию? Конечно, никакого, но порой на извилистых тропах перемен трудно разглядеть смысл. Ведь тропы эти прокладываются культурой и людьми, а людям свойственны эмоции, убеждения, заблуждения и личные интересы, мешающие верно оценить ситуацию.

Убедитесь в необходимости трансформации

Внедрение скрама требует огромных усилий, и, чтобы решиться на них, нужны веские причины. В их числе мо-

гут быть неприемлемые затраты, недостаточная функциональность продукта, неспособность поставлять программное обеспечение в срок, переход клиентов к другим поставщикам, уход разработчиков, увеличение продолжительности релизных циклов, растущая неконкурентоспособность компании. Есть еще одна весьма веская причина: скрам – это гораздо более эффективный метод создания продуктов.

Прежде чем пытаться внедрить скрам в масштабах всей компании, необходимо убедиться, что у нее действительно есть серьезные проблемы и что скрам – именно то средство, которое поможет их решить. Первый шаг к этому – применение скрама в нескольких проектах. Скрам не так уж сложен, и понять его принципы позволяют книги (некоторые из них приведены в приложении Б), но на старте не будут лишними организация тренинга и привлечение скрам-мастера (скрам-терминология подробно объясняется в приложении Б). Обучение можно пройти, в частности, на платформе www.scrumalliance.org. Для начала выберите какую-либо задачу, которая может принести высокую ценность либо связана с высокими рисками. Проведите встречу по планированию итераций (*встреча по планированию спринта*) и установочное обучающее занятие. После этого переходите к спринтам. Проведите минимум три спринта. Они позволят вам прочувствовать ценность метода, ясно понимать, как продвигается проект, и легко вносить в него изменения. Кроме того, вы заметите, как повышается производительность.

После того как вы увидите ценность скрама на примере простых проектов, наступает время выявления «болезненных точек». Выберите другой проект – сложный или тот, где у компании возникли трудности. Убедитесь в том, что скрам позволяет решить некоторые из самых заковыристых проблем. Для этого определите несколько элементов важной для продукта функциональности, достаточных, чтобы начать работу. Они станут основой бэклога продукта. Сформируйте скрам-команду, и пусть она проведет несколько спринтов. По их завершении функциональность должна соответствовать требованиям по надежности и работоспособности, а также обеспечивать удовлетворенность пользователя на уровне готового продукта. Экстраполируйте затраты на реализацию функциональности в третьем спринте и оцените проект в целом. Ждать до третьего спринта нужно обязательно: к этому времени члены команды успеют познакомиться друг с другом и разрабатываемой системой достаточно хорошо, чтобы экстраполяция имела смысл.

Если вас беспокоит, соответствует ли доступная на рынке версия продукта заявленным характеристикам, выполните тот же процесс. Попросите скрам-команды выделить в актуальном релизе несколько элементов с ценной, сложной функциональностью. И вы быстро получите сведения о том, работает ли версия продукта так, как требуется.

И пусть сотрудники, задействованные в этих проектах, официально пройдут курс обучения скраму. Курсы, предла-

гаемые компанией Scrum Alliance (www.scrumalliance.org), помогут приобрести необходимые навыки. Немного тренировки – и новичок быстро овладеет навыками и техникой, совсем как в бейсболе.

Перемены, которые вас ждут

Итак, вы убедились, что скрам может помочь вашей компании в достижении целей. Но прежде, чем приступать к внедрению скрама, познакомьтесь с характером изменений, которые произошли в других организациях. Нередко эти перемены оказываются масштабнее, чем предполагалось, поскольку выясняется, что больше всего мешают жить повседневные рабочие привычки. Вот с какими переменами и проблемами можно столкнуться.

Текучесть кадров. Обновление персонала на 20 % – это обычное дело. Некоторые говорят: «Мне это не по душе. Я просто хочу приходить на работу, делать там, что скажут, а вечером уходить домой, выбросив все это из головы». Скрам меняет основные правила игры. Он предлагает решать задачи сообща, в команде. Не всем это нравится.

Труднее всего дается период с третьего по девятый месяц. На этом этапе проблемы и перекосы, всегда существовавшие в компании, вылезают на первый план. С ними мирились потому, что они слишком сложны или глубоко укоренились. Найти решение было трудно. Когда скрам

в очередной раз высвечивает проблемы, некоторые, наверное, спрашивают себя, зачем они вообще ввязались в это дело. В такой момент оглянитесь назад и посмотрите на то, чего удалось достичь. Проекты продвигаются, программное обеспечение поставляется, риски выявляются и устраняются, люди работают в команде. Только отмечая достижения, вы найдете в себе мужество продолжать путь.

Начинаются конфликты. Конфликтов не избежать. Конфликт – знак перемен. У людей разные взгляды на то, как и что следует делать. Необходимо выработать новый образ действий. Поскольку в большинстве организаций конфликты не поощряются, люди не всегда умеют их решать. Этому нужно учить.

Работа по управлению продуктами изменяется и усложняется. Менеджеры по продукту и заказчики становятся владельцами продукта. Они отвечают за управление проектами от спринта к спринту для максимизации ценности и контроля рисков. Они отвечают перед высшим руководством за успех или провал проекта. Собственно говоря, владелец продукта – главный и единственный «мальчик для битья». Если кто-то из высшего руководства хочет узнать, как продвигается проект, то вызывает владельца продукта. Никто уже не обращается к инженерам или руководителям проектов.

Ответственность за качество ложится на инженеров. Инженеры отвечают за обеспечение качества инкре-

мента продукта в каждом спринте. Качество должно быть таким же, как у конечного продукта. Скрам-мастер не позволяет снижать качество ради повышения производительности.

Изменяются принципы вознаграждения. Работа по принципам скрама ориентирована не на личные, а на командные достижения. Премияльные и поощрительные фонды компании должны распределяться главным образом на основе результатов работы команды, а не индивидуальных достижений. Если команда работает хорошо, премироваться должны все ее члены.

Распределение должностей тоже изменяется. Некоторые привычные должности исчезают, и сотрудники берут на себя новые роли. Так, руководитель проектов может превратиться в скрам-мастера. Функциональный менеджер лишается функциональной области, которой нужно руководить, и может стать скрам-мастером или владельцем продукта. Продвижение по карьерной лестнице отходит на задний план по сравнению с пользой, принесенной команде и компании.

Руководитель должен перейти от авторитарного стиля к лидерству-служению¹. Менеджеры отвечают за результаты своего подразделения в организации и, как правило, руководят и командуют. Они определяют, что должно быть сделано, и дают задания подчиненным. Зада-

¹ James Autry, *The Servant Leader* (Three Rivers Press, 2004). – *Здесь и далее прим. автора, если не указано иное.*

ния спускаются сверху вниз вплоть до исполнителя на нижней ступени иерархии. В среде скрама обязанности руководства остаются прежними, но философия управления и его методы меняются. Ради достижения цели менеджеры и наставляют сотрудников, и «обслуживают» их. Они устраняют препятствия, направляют, обучают, консультируют, поддерживают сотрудников и создают условия для получения от них максимальной отдачи. Это похоже на то, чем занимаются родители: воспитание зрелых и самостоятельных людей. Такие качества приобретаются прежде всего в процессе обучения и накопления опыта, простые указания «сделай то, сделай это» не помогут.

Появляется текучесть руководящих кадров. Менеджерам приходится существенно изменять стиль руководства (см. предыдущий абзац), их работа чрезвычайно усложняется. С этим мирятся не все менеджеры, порядка 20 % из них не могут приспособиться к новому характеру работы и управления.

Увеличение штата необязательно решает проблемы. Часто, желая повысить объем выполняемой работы, мы нанимаем больше работников. То, что этот подход неэффективен, документально доказано². Увеличение численного состава продуктивных команд или разбрасывание квалифицированных сотрудников по новым командам снижает и производительность, и качество. Как показывает мой опыт, в са-

² Frederick Brooks, *The Mythical Man Month* (Addison Wesley, 1995).

моуправляемых скрам-командах производительность в первый год повышается минимум на 50 %, а потом становится еще выше. Фокусируйтесь на внедрении скрама, а не на наборе персонала.

Предостережение

Возможно, вы уже пробовали внедрять новые процессы. Однако не забывайте, что скрам – это не столько процесс, сколько инструмент, который позволяет выстраивать процессы, подходящие вашей компании. Как и любой инструмент, он может применяться правильно и неправильно. Вот две вещи, которые не следует делать при использовании скрама.

Не изменяйте скрам. Скрам – не процесс, который можно приспособить к нуждам своей компании. Это средство выявления проблемных ситуаций в производстве продуктов. Это ваша канарейка в угольной шахте³. Внести изменения в правила скрама обычно пытаются тогда, когда проблему, кризис или конфликт хотят не проанализировать и устранить, а замаскировать. Однако от этого они не становятся менее фатальными для компании. Если такое допустить, то скрам попросту утратит свой смысл.

³ Шахтеры брали с собой в шахту канареек, поскольку они более чувствительны к рудничному газу, чем люди. Если канарейка умирает, значит, нужно уходить из шахты.

Не ждите у моря погоды. В этой книге есть разные рекомендации – например, как запускать скрам-проекты и проводить совещания. Но не стоит ждать, пока все будет идеально подготовлено. Беритесь за дело немедленно. Стоит только начать, и все серьезные препятствия выплывут наружу, причем те самые, которые хотелось бы устранить до начала работы. Компании обычно склонны выжидать, планировать, переосмысливать. Скрам заставляет действовать, создавать ценность, смотреть в зеркало и видеть свои недостатки. Как говорится, *acta non verba* – больше дела, меньше слов.

Если вы обдумали предстоящие перемены, оценили их возможное воздействие на свою компанию и все же полны решимости продолжать, то читайте далее.

Глава 2

Скрам для скрама

Итак, вы решились. Отлично! Вначале я расскажу о процессе внедрения. Потом – о стартовой встрече, с которой он начинается.

Во внедрении скрама участвуют скрам-команды трех типов. Первый тип – это единая скрам-команда, отвечающая за управление внедрением. Она называется *командой перехода компании*⁴ (Enterprise Transition team, или ETC). Команды второго типа отвечают за выполнение работ по внедрению и за перемены в компании. Их называют *командами внедрения скрама* (Scrum rollout teams). Скрам-команды третьего типа создают продукты для компании. Это *скрам-команды разработки* (Scrum development teams). Команды этих типов исчерпывающе описаны в литературе по скраму. Все они используют для достижения своих целей скрам-процесс. В этой главе мы подробно остановимся на командах первых двух типов.

⁴ В современных компаниях обычно говорят «команда изменения», а не «команда перехода», но в данной книге автор использует термины «команда перехода», «продукт перехода», «бэклог переходного продукта». Важно понимать, что значение, которое автор вкладывает в понятие «переход», полностью соответствует тому, что сейчас называют трансформацией компании. Далее в тексте и переход, и трансформация используются как взаимозаменяемые понятия. – *Прим. науч. ред.*

Высшее руководство компании – это скрам-команда ЕТС. Самого старшего руководителя называют владельцем продукта. Владелец продукта в скраме отвечает за управление работой скрам-команды. Управление осуществляется через перечень задач, бэклог продукта, который помогает команде каждый раз выбирать для исполнения задачу с максимальной ценностью. Владелец продукта должен уметь разрешать конфликты на общекорпоративном уровне, на уровне подразделений и на уровне сотрудников ради блага всей компании. Стейкхолдерами владельца продукта выступают все сотрудники компании. Скрам-мастер команды ЕТС поддерживает сплоченность команды и обеспечивает ее бесперебойную работу с помощью скрама. Он отвечает за правильную реализацию скрам-процесса. Это должен быть штатный, всеми уважаемый и толковый работник – человек, который знает о компании все. Он должен иметь твердое намерение внедрить скрам и уметь работать с людьми. Кроме него в команду ЕТС входят руководители подразделений: отделов разработки, кадров, администрирования и финансов. Если компания разрабатывает продукты и продает их внешним потребителям, в команду включаются руководители подразделений по управлению продуктами, маркетингу и продажам. Если продукты предназначены для внутреннего потребления, в команду включаются руководители бизнес-подразделений, которые используют эти продукты или инициируют их создание.

Команда ЕТС определяет цель для каждой итерации, или спринта, а потом все члены команды совместно работают над достижением этой цели. Общекомандная цель важнее индивидуальных целей членов команды. Если личные цели топ-менеджеров ставятся выше достижений команды, то преобразование компании может провалиться. Команда ЕТС способна добиться успеха, только если все ее члены совместно работают над достижением целей проекта. Перемены невозможны без сплоченной работы скрам-команд на всех уровнях, начиная с самого верхнего. Чтобы добиться перемен, члены команды должны доверять друг другу и в то же время быть готовыми пойти на открытый конфликт ради отстаивания наилучшего решения. Прекрасным пособием по такому типу командной работы служит книга «Пять пороков команды» Патрика Ленсиони⁵. Эту простую в чтении книгу я рекомендую членам любой скрам-команды, но в первую очередь команды ЕТС.

Внедрение скрама происходит в соответствии с приоритизированным списком необходимых работ, который называют *бэклогом переходного продукта*⁶ (Transition Product Backlog, ТРВ). ТРВ – это разновидность бэклога продукта, только в данном случае под продуктом понимается преобразование компании. Команда ЕТС определяет пункты ТРВ и пополняет их по мере того, как у скрам-команд разработки возника-

⁵ Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

⁶ Он же бэклог трансформации, или бэклог изменений. – Прим. науч. ред.

ют трудности. Самый приоритетный пункт ТРВ – это запуск проектов разработки продуктов с применением скрама. *Запустите их немедленно, не откладывая на потом*. Остальная часть ТРВ касается работы, необходимой для внедрения скрама. Одни виды работ связаны с распространением скрама на все проекты и программы. Другие касаются организационных и технических новшеств, а также изменений в управлении продуктами. Третьи требуются для устранения препятствий, разрешения конфликтов и внесения изменений.

Команда ЕТС создает команды внедрения скрама: они выполняют задачи, связанные с преобразованием компании, самым приоритетным пунктом ТРВ. Команда внедрения может формироваться из руководителей или других сотрудников. Ее члены не обязательно посвящают работе в команде внедрения полный рабочий день, однако их доступность и компетентность определяют темпы внедрения скрама и скорость преобразования компании. Каждая команда назначает своего скрам-мастера. Роль владельца продукта для каждой команды на время каждого спринта берет на себя один из членов команды ЕТС.



Рис. 2.1. Организация переходного проекта компании

Спринт ЕТС длится две недели. В начале спринта команда внедрения выбирает для себя элементы ТРВ, обладающие высокой ценностью. Цель спринта в том, чтобы устранить препятствия⁷ и внести в работу компании изменения, оптимизирующие производительность и эффективность. Эти спринты короче тех, что характерны для команд разработки и обычно занимают месяц⁸. Краткосрочность спринта помогает команде ЕТС тщательнее следить за изменениями и их воздействием на работу компании. Команды внедрения скрама проводят ежедневный скрам (короткое собрание, формат и цели которого определены в «Руководстве по скраму»).

⁷ Речь идет о том, что значительную часть бэклога ТРВ могут составлять именно организационные препятствия, которые должна устранить команда ЕТС. – *Прим. науч. ред.*

⁸ Со времени написания книги скорость разработки значительно выросла, и сейчас многие команды используют спринты продолжительностью две недели, а в особо быстро меняющейся среде и в случае очень коротких циклов обратной связи еще менее продолжительные. – *Прим. науч. ред.*

му»). Команда ЕТС тоже проводит ежедневный скрам, в ходе которого дает указания и помогает командам внедрения. Скрам-мастера команд разработки могут посещать ежедневные скрамы ЕТС, чтобы попросить помощи в устранении серьезных препятствий в работе.

Команды внедрения скрама могут быть постоянными или формируемыми ЕТС перед совещанием по планированию спринта. На совещании команды внедрения встречаются с командой ЕТС и обсуждают ТРВ внедрения, после чего начинается спринт. Высокоприоритетные пункты ТРВ иногда приходится разбивать на части, которые можно выполнить за один спринт. Все спринты по внедрению начинаются и заканчиваются в один и тот же день, чтобы работа была синхронизирована.

В конце каждого спринта проводится *обзор*, во время которого демонстрируются самые заметные изменения. Иногда команде внедрения нечем похвастаться. Это может означать, что в спринте были задействованы неподходящие сотрудники или что решению проблемы уделялось недостаточно времени. Бывает, что проблема в существующей формулировке или в текущих условиях оказывается слишком сложной. В таком случае команда ЕТС должна реструктурировать ТРВ, команду внедрения или то и другое, после чего повторить попытку.

Формально процесс внедрения скрама начинается с совещания по запуску скрама.

Совещание по запуску скрама

Совещание по запуску служит началом реализации проекта ЕТС, который должен обусловить успех внедрения. Оно длится три часа; участвуют в нем потенциальные члены команды ЕТС из числа перечисленных выше. Повестка дня включает в себя следующие пункты.

■ **Обзор скрама.** Обеспечивает понимание сути скрама всеми присутствующими.

■ **Описание процесса внедрения.** Информирование руководства о том, как работает команда ЕТС и каким образом она обеспечивает внедрение скрама.

■ **Принятие решения.** На совещании руководство принимает решение о продолжении процесса внедрения скрама.

■ **Формирование команды ЕТС.** Официальное определение состава команды ЕТС, а также времени и места встреч команды.

■ **Запуск первых скрам-проектов.** Отбор первых скрам-проектов для внедрения. Их должно быть много, они должны задействовать все подразделения, требовать интеграции и быть ориентированными на интересы компании. В этих проектах продукт начинает создаваться немедленно, а препятствия выявляются в процессе разработки.

■ **Определение начальных пунктов бэклога переходного продукта (бэклога трансформации компа-**

нии). Идентификация наиболее приоритетных видов работ. Эти пункты обычно предусматривают разработку бэклога продукта для всей компании, разработку и использование механизмов интеграции, а также отбор и обучение скрам-мастеров.

■ **Формирование команд внедрения скрама.** Определение состава сотрудников, которые войдут в команды внедрения скрама на первом этапе, и назначение члена команды ЕТС, ответственного за уведомление отобранных об их участии и о графике встреч.

■ **Назначение первой встречи по планированию спринта.** Выбор даты проведения совещания по планированию спринта, которое дает начало первому спринту. Лучше раньше, чем позже.

■ **Закрытие совещания.**

Более подробная повестка такого совещания приводится в приложении В: «Пример повестки совещания по запуску скрама».

Глава 3

Первый год

Мы разобрались, зачем и как внедрять скрам в компании. В этой главе рассматривается примерный график работ на первый год после внедрения скрама. Самым сумбурным вам покажется первый месяц, когда больше всего на свете хочется подождать, пока все будет более тщательно спланировано. Не ждите. Ведь проблемы, которые препятствуют повышению производительности и эффективности, никуда не уходят и делают свое черное дело. Внедрение может идти неидеально, но это самокорректирующийся процесс. По мере его самосовершенствования решаются и проблемы.

Первый месяц

Пришла пора провести первую встречу ЕТС по планированию спринта. Дата и время встречи были назначены на совещании по запуску скрама, описанном в главе 2. После проведения этого совещания члены команды ЕТС должны были сформировать команды внедрения скрама. Именно они вместе с командой ЕТС в полном составе участвуют во встрече по планированию спринта.

Бэклог переходного продукта (ТРВ), представляемый

на первой встрече по планированию спринта, где определяются для выполнения первые виды работы, обычно содержит как минимум некоторые из следующих пунктов.

■ Довести до сведения всех сотрудников компании, почему осуществляется переход на скрам и как будет проходить его внедрение. Об этом нужно говорить как можно чаще и использовать все возможные способы информирования (раздаточный материал, совещания на уровне компании и подразделений, видеоконференции).

■ Разъяснить всем, как скрам повлияет на компанию в целом и на ее персонал.

■ Организовать для всех сотрудников компании обучение скраму и разъяснить им причины внедрения, планы и требования. Необходимо подчеркивать, что скрам – это не новая методика работы, а рабочий процесс, необходимый для улучшения компании.

■ Предоставить сотрудникам возможность задавать вопросы и решать проблемы, касающиеся скрама и его последствий.

■ Установить условия, которым должен удовлетворять проект, чтобы допускать использование скрама. Эти условия можно разделить на минимальные, средние и оптимальные, чтобы проект можно было начать до того, как абсолютно все будет готово для запуска. Включите в ТРВ пункты, касающиеся выполнения этих предварительных условий.

■ Определить первые проекты, в которых будет исполь-

зоваться скрам.

■ Назначить для этих проектов владельца продукта, скрам-мастера и членов команды. (Все проекты начинаются с одной команды.)

■ Определить метрики скрама, механизмы сбора показателей и управления ими.

■ Начать создание бэклога продукта для компании⁹.

■ Наметить кандидатуры скрам-мастеров.

■ Выработать политику вознаграждения для поощрения командной работы.

■ Разработать требования к отчетности по скрам-проектам.

■ Создать скрам-центр.

Некоторые из этих пунктов подробно описаны в приложении Г.

Встреча по планированию спринта занимает не весь рабочий день. Она завершается, когда, согласно правилам скрама, команды внедрения встретятся с владельцем продукта ЕТС, выберут и возьмут на себя обязательства по бэклогу первого спринта, а также разработают план выполнения этих обязательств (бэклог спринта). На рис. 3.1 показан процесс применения скрама.

⁹ Речь идет именно о бэклоге трансформации (ТРВ), а не отдельно взятого скрам-проекта. – *Прим. науч. ред.*

Проект применения скрама – ЕТС

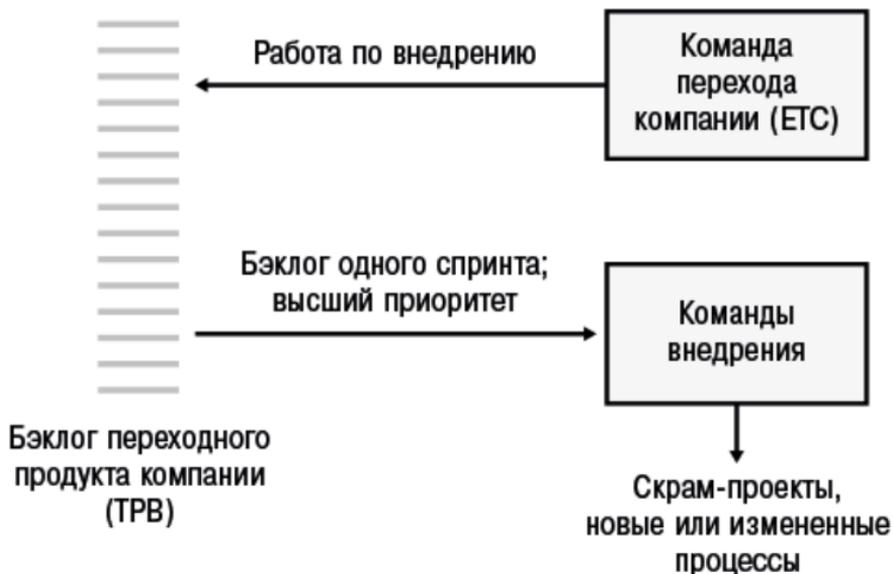


Рис. 3.1. Процесс внедрения скрама

Процесс, изображенный на этом рисунке, используется из спринта в спринт для внедрения скрама во всей компании. ТРВ пополняется по мере того, как сотрудники больше узнают о работе, необходимой для внедрения скрама, а также по мере выявления препятствий и изменений. В зависимости от решимости компании и качества осуществляемого командой ЕТС руководства внедрение идет быстрее или медленнее и вызывает больше или меньше проблем. Внедрение скрама – это проект по преобразованию рабочих

процессов организации, перевоспитанию людей, задействованных в этих процессах, и изменению культуры.

Примером может послужить Ford Motor Company, которая пытается изменить процесс планирования производства автомобилей. Руководит проектом Марк Филдс, который понимает, насколько трудно осуществить изменения. Марк нарисовал и повесил в штабе программы «Путь вперед» плакат, на котором написано: «Культура ест стратегию на завтрак»¹⁰.

Итак, внедрение началось. На очереди первые спринты внедрения.

Второй месяц

К началу второго месяца проектов разработки с использованием скрама должно быть уже много. Смертный грех – откладывать проекты до тех пор, пока не будет полностью подобран персонал, готовы планы и составлены бэклоги продуктов. Немедленно запускайте первый спринт для проектов, которые наиболее важны для компании. Вы удивитесь, но продуктовые инкременты так и посыпятся из скрам-команд. В то же время причины, мешающие начать проект, можно определить как препятствия. Поместите эти препятствия в бэклог переходного продукта команды ЕТС и устра-

¹⁰ Wall Street Journal, January 23 2006.

няйте их. А команды разработки будут заниматься созданием программного обеспечения. Не ждите, пока ситуация станет идеальной; она может быть всего лишь удовлетворительной, но все равно пригодной для использования скрама. Необязательно иметь все наготове, это нормально – вы не знаете, что встретится на пути и куда он приведет, но используете скрам как навигатор.

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.