

**The Addison-Wesley  
Signature Series**

# **SCRUM** **без ошибок**

**Инструменты,  
техники  
и советы  
для тех, кто  
работает  
по Agile**

**ИЛАН ГОЛДШТЕЙН**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово Майка Кона .....	21
Предисловие .....	23
Почему я написал эту книгу? .....	24
Пара гипотез .....	26
Как пользоваться этой книгой .....	27
Мои цели .....	28
Глава 1. Запуск Scrum .....	29
Лайфхак 1. Scrum на поле .....	29
Охотники за оборотнями .....	31
Scrum-команда .....	32
Спонсоры проекта .....	34
Хорошие и не очень хорошие новости .....	36
Лайфхак 2. Хрупкий Agile .....	36
Это фреймворк, а не метод .....	37
Квалификация против качества .....	37
Злоупотребление Agile-манифестом .....	38
Антипаттерны Scrum .....	39
Слушайте родителей .....	43
Лайфхак 3. Творческий комфорт .....	44
Личная благодарность .....	45
Рабочая среда .....	46
Отличное оборудование .....	47
Идентичность .....	48
Сияющие, счастливые люди .....	49
Заключение .....	50
Глава 2. Отношение и способности .....	51
Лайфхак 4. Искусный scrum-мастер .....	51
Лидерство без полномочий .....	52
Внедряйте изменения без страха .....	53
Будьте дипломатом, не будучи демагогом .....	54

Ведите себя самоотверженно, но не обесценивайте свою роль .....	55
Защищайте, но без фанатизма .....	56
Поддерживайте технические знания, не будучи экспертом .....	57
Спокойно относитесь к тому, что работа никогда не будет закончена .....	57
Лидерство следующего поколения .....	58
Лайфхак 5. Рок-звезды или студийные музыканты? .....	58
Рок-звезды .....	58
Студийные музыканты .....	59
Ценности Scrum .....	60
Время делать музыку .....	63
Лайфхак 6. Выстраиваем команду .....	64
Каждый будет разработчиком! .....	64
Размер scrum-команды .....	65
Соотношение групп разработчиков .....	66
Частичная занятость .....	68
Может ли scrum-мастер работать с несколькими командами? .....	69
Отношение важнее профессионализма .....	71
Не бойтесь сборной солянки (но будьте осторожны) .....	71
Правила совместной работы .....	72
Все за одного и один за всех! .....	72
Заключение .....	73
Глава 3. Защищаем команду и планируем спринт .....	75
Лайфхак 7. Закладываем фундамент для Scrum .....	75
Поддерживайте стабильность команды .....	76
Обустраивайте рабочую среду .....	77
Оценка — это не гарантия .....	78
Работа по любви .....	79
Поддерживайте устойчивое развитие .....	79
Запускаем пилотный проект .....	80
Сформируйте реалистичные ожидания .....	82
Лайфхак 8. Планируем спринт и двигаемся по плану .....	82
Уточнение бэклога продукта .....	83
Цели — это хорошо .....	83
Сколько должен длиться спринт? .....	84
Планируем емкость спринта .....	85
Часть 1. Что .....	86
Часть 2. Как .....	86
Что такое задачи? .....	88
Правильное количество требований .....	89
5 «П» .....	90

Лайфхак 9. Разоблачаем препятствия .....	90
Выявляем препятствия .....	91
Разнообразие форм и размеров .....	91
Контролируем препятствия .....	93
Блокер или препятствие? .....	94
Оцениваем местность .....	94
Заключение .....	95
Глава 4. Уточнение требований .....	97
Лайфхак 10. Структурируем пользовательские истории .....	98
Декомпозируем истории .....	98
Нарезаем задачи .....	99
Кто постоянен, тот всегда почтен и славен .....	104
Лайфхак 11. Определяем критерии готовности .....	104
Нечеткие критерии .....	105
С чего начать .....	106
Разные уровни .....	107
Системные требования .....	110
Критерии приемки или критерии готовности? .....	111
Так же просто, как готовить! .....	112
Лайфхак 12. Прогрессирующее откровение .....	112
Проверка и валидация .....	113
Кто где когда .....	114
Проблемы и корректировки в работе .....	115
Остерегайтесь раздувания скоупа работ в спринте .....	115
Зафиксируйте результат .....	116
Не переборщите .....	117
Заключение .....	119
Глава 5. Налаживаем процесс оценки .....	121
Лайфхак 13. Относительные оценки .....	121
Боль оценки .....	122
Зачем беспокоиться об оценке? .....	123
Что такое относительная оценка? .....	123
Относительная оценка в программном обеспечении .....	127
Скорость .....	129
Относительная оценка на практике .....	130
Лайфхак 14. Покер планирования в темпе .....	130
Начинаем игру .....	131
Механика покера планирования .....	133
Когда играть в покер планирования .....	135

Разогреваем команду .....	135
Большие карты для больших случаев .....	136
Не удваивайте .....	136
Достигаем согласия .....	137
Телефоны могут помочь .....	138
Это все о преимуществах .....	138
Помните о законе Паркинсона .....	139
Лайфхак 15. Переходим к относительным оценкам .....	139
Подход .....	139
Используем данные по сделанной работе .....	140
Создание сопоставлений .....	141
Продолжайте использовать «отработанные материалы» .....	146
Заключение .....	147
Глава 6. Спрашиваем с качества .....	149
Лайфхак 16. Ба! Да это scrum-баг! .....	149
Новые определения .....	150
Новые принципы .....	152
Новый подход .....	153
Преобразование мотыльков в бабочек .....	155
Лайфхак 17. Мы по-прежнему любим тестировщиков! .....	156
Водопад дружбы .....	156
Перемены витают в воздухе .....	157
Новая профессиональная идентичность .....	158
Тестировщик-консультант .....	160
Тестировщик-дизайнер .....	160
Тестировщик-исследователь .....	161
Новое начало .....	162
Лайфхак 18. Нация автоматизации .....	163
Непрерывная интеграция .....	164
Автоматизация тестирования .....	166
Автоматизация деплоя .....	170
Непрерывная поставка и Scrum .....	172
Путешествие начинается с маленького шага .....	173
Заключение .....	174
Глава 7. Мониторинг и метрики .....	175
Лайфхак 19. Метрики, которые имеют значение .....	175
Виды метрик .....	176
Четыре значимые метрики .....	176
Остерегайтесь аналитического паралича .....	185

Лайфхак 20. Выдающиеся стендапы .....	185
Когда и где? .....	185
Какие вопросы надо обсудить? .....	186
Несколько команд .....	188
Игнорируйте scrum-мастера .....	189
Несколько дополнительных штрихов .....	190
Ежедневный scrum ждет большой успех .....	191
Лайфхак 21. Укрощаем доску задач .....	191
Цифровая или физическая? .....	192
Материалы для приверженцев старой школы .....	192
Рисуем столбцы .....	193
Строки стикеров .....	193
Содержание стикера .....	193
Создаем диаграммы сгорания спринта .....	194
Некоторые важные детали .....	195
Не теряйте ощущение реальности! .....	196
Время для вечеринки! .....	197
Заключение .....	198
Глава 8. Ретроспективы, обзоры спринта и риск .....	199
Лайфхак 22. Чек-лист для обзора спринта .....	200
Во время планирования спринта .....	200
Во время спринта .....	201
Во время обзора спринта .....	203
Так называемые предложения .....	206
Пикники или сражения .....	206
Лайфхак 23. Ретроспектива при любых обстоятельствах .....	207
Подкрепите ценности Scrum .....	207
Что делать, если у нас однонедельные спринты? .....	208
Место проведения, место проведения и еще раз место проведения .....	208
Подготовка .....	208
Результаты ретроспективы .....	211
Формат ретроспективы .....	211
Опытные профи .....	215
Участники ретроспективы .....	215
Сохраняйте новизну .....	216
Лайфхак 24. Рисковать и ошибаться .....	216
Страх перемен .....	217
Свобода меняться .....	218
Страх разоблачения .....	218
Свобода быть открытым .....	219

Страх ошибок .....	219
Свобода совершать ошибки .....	220
Поднимите настроение .....	223
Заключение .....	223
Глава 9. Управляем менеджерами .....	225
Лайфхак 25. Впечатление создает реальность .....	226
Выстраивайте отношения .....	227
Точка отсчета .....	227
Вовлекайте их .....	229
Держите их в курсе .....	229
Поддерживайте дипломатическую дисциплину .....	230
Помните, кто платит по счетам .....	232
Лайфхак 26. Мастера и лорды .....	232
Scrum-мастер против chief scrum-мастера .....	233
Основные функции chief scrum-мастера .....	233
Основные функции scrum-мастера .....	237
Устойчивая экосистема .....	239
Лайфхак 27. Трансформация менеджеров в матричной структуре .....	240
Эволюция из матрицы .....	241
Менеджеры проектов не исчезают .....	245
Будущее функциональных менеджеров .....	247
Будем реалистами .....	249
Заключение .....	249
Глава 10. Глобальные уроки .....	251
Лайфхак 28. Оценка развертывания Scrum .....	251
Насколько мы Agile? .....	252
Люди любят измерять .....	252
Нужно ли продолжать? .....	253
Издержки против преимуществ .....	255
Становится ли вам лучше? .....	255
Будьте проще .....	257
Распространяя хорошие новости .....	258
Лайфхак 29. Сосредоточьтесь на главном .....	258
Объясняя самоорганизацию .....	260
Рабочая среда и границы .....	261
Бесконечная роль .....	264
Лайфхак 30. Последний уровень .....	265
Глядя в зеркало .....	265
Выбери свое приключение .....	266

Эксперимент .....	266
Не почивайте на лаврах .....	267
Превосходя ожидания .....	268
Подведем итоги .....	269
Благодарности .....	271
Об авторе .....	275



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО МАЙКА КОНА

В духе этой книги я сразу перейду к делу: купите ее. Уверю вас, собранные здесь лайфхаки чрезвычайно полезны.

По собственному опыту мы знаем, как опасно бывает срезать путь. Фильмы ужасов начинаются с того, что группа подростков хочет срезать дорогу и решает пройти через лес темной ночью. Водитель в семейной поездке выбирает, как ему кажется, короткую дорогу, а потом ему годами напоминают о том, как он ошибся. Нам твердят, что «нет никаких коротких путей к успеху», что он зависит от упорства и мастерства.

Да, в жизни многие короткие пути неэффективны. Но лайфхаки этой книги другие. Они работают.

Впервые я познакомился с Иланом Голдштейном в сети, когда интернет-поиск привел меня к его блогу `scum`-лайфхаков. К тому времени у Илана их было немного, все они оказались чрезвычайно полезными и к тому же забавными. Каждый лайфхак написан невероятно остроумно.

Не нужно быть гением, чтобы убедиться: Илан знает, о чем говорит, поэтому я спросил, не думал ли он написать книгу лайфхаков. И вот вы держите ее в руках. В этой книге Илан предлагает тридцать советов,

охватывающих все аспекты внедрения Scrum. Он предлагает советы по началу работы, требованиям, оценке и планированию. Вы найдете советы о качестве и метриках, участниках команды и ролях, об управлении вашими начальниками и о непрерывном улучшении. Если вы столкнулись с подобными проблемами, вероятно, у Илана найдется лайфхак, который поможет вам.

Илан был там и сделал это. Его советы основаны на опыте работы scrum-мастером и сертифицированным scrum-тренером. Пути, о которых рассказывает Илан, — это маршруты, по которым он путешествовал. Они сугубо практические, а не теоретические. Мне очень нравится, что он не боится занять определенную позицию. Слишком много книг чересчур часто выдают стандартный ответ консультантов: «Зависит от...» Ничего подобного вы здесь не найдете.

Будь вы месяц, год или десятилетие в Scrum, вы найдете здесь лайфхаки, которые помогут вам совершенствоваться. Желаю вам всего наилучшего в scrum-путешествии. Знаю, вы доберетесь до цели быстрее, следуя указаниям из этой книги.

*Майк Кон,  
соучредитель Scrum Alliance и Agile Alliance,  
автор книги «Scrum. Гибкая разработка ПО»*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

«Ах, так это Дилберт наоборот!» — воскликнул мой друг-психиатр, когда я вкратце рассказал ему про Scrum. (Нет, я не посещал его, чтобы справиться со стрессом от написания моей первой книги, в то время как мой первый ребенок не давал мне спать!) Я рассмеялся: мой друг так просто и изящно передал суть Scrum. Кроме того, я только что нашел эпиграф для книги!

Scrum и его agile-собратья составляют следующую эволюцию профессиональной деятельности и корпоративной культуры. Безусловно, не я один пришел к выводу, что это, возможно, величайший сдвиг со времен появления теории управления и рациональной организации труда, также известной как тейлоризм. (Кстати, знаете ли вы, что Генри Гантт\*\*, известный своей полосатой диаграммой, был учеником Тейлора?)

---

\* Дилберт (англ. Dilbert) — название серии комиксов и имя главного героя — инженера IT-компании, который прозябает в офисном рабстве, продирается через бессмысленный набор ценностей и миссию компании, страдает от недальновидного руководства и безуспешно пытается создать креативную команду. Первая публикация состоялась 16 апреля 1989 года, комикс Скотта Адамса выходил в 65 странах на 25 языках. По его мотивам был снят анимационный сериал. *Прим. ред.*

\*\* Генри Лоуренс Гантт (англ. Henry Laurence Gantt) — соратник отца научного менеджмента Фредерика Тейлора, он изучал менеджмент на примере строительства кораблей и предложил полосатую диаграмму для визуализации плана-графика работ по проекту. *Прим. ред.*

Scrum отбрасывает диктаторский, заточенный на эго босса подход к управлению, в рамках которого люди уподобляются легко заменяемым винтикам в механизме с четко определенными процессами. Scrum рассматривает команды как группы ответственных, преданных делу и свободомыслящих людей. Людей, которые, если им дать возможность, будут работать оптимальным образом для достижения максимального результата.

Это невероятно волнующе. Приятно идти в авангарде этих перемен вместе с пионерами Scrum, которые возглавляют наступление. Без сомнения, в будущем нынешнее время будет признано периодом эпохальных перемен в организации труда.

## ПОЧЕМУ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ?

Я вспоминаю разговор с Мартином Кернсом — другим австралийским scrum-тренером. Он обратил мое внимание на то, что нравится мне это или нет, но люди прочитают мою книгу (со множеством тактических приемов, инструментов и советов) и воспримут ее как официальное руководство пользователя — то, чему они должны неукоснительно следовать. Это лишь усилило мое беспокойство: могу ли я давать конкретные советы, которые «прорезают» теорию и переходят сразу к сути, избежав при этом директивности? Я нашел для себя ответ: рассказывая о *лайфхаках в этой книге*, я делюсь с вами *одним из подходов*, а не директивно излагаю жесткий регламент внедрения Scrum. «Разве может быть больше одного подхода к Scrum?» — можете удивиться вы.

Этот момент прекрасно объясняет Кеннет Рубин\* в своей книге *Essential Scrum\*\**:

---

\* Кеннет Рубин тренирует и обучает Scrum и agile-разработке, помогая сотрудникам компаний эффективно и экономично разрабатывать программные продукты. Являясь сертифицированным инструктором, Кеннет обучил гибкой разработке по методике Scrum более 18 тысяч человек. Он тренировал специалистов из более чем 200 компаний. *Прим. ред.*

\*\* *Rubin K.S. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process.* Ann Arbor: Addison-Wesley Professional, 2012; издана на русском: *Рубин К.С. Основы Scrum. Практическое руководство по гибкой разработке ПО.* М. : Вильямс, 2016.

Scrum основан на небольшом наборе ценностей, принципов и практик (в совокупности это фреймворк Scrum\*). Организации, внедряющие Scrum, должны принять его во всей полноте, однако это не означает, что во всех компаниях Scrum будет реализован одинаково. Скорее у каждой фирмы будет своя уникальная реализация фреймворка Scrum, основанная на тех подходах, которые она выберет для реализации scrum-практик... Подход – это и есть конкретная реализация scrum-практик.

Есть много разных подходов со своими приемами, инструментами и советами, которые вы можете и должны изучить. Тем не менее я надеюсь, что лайфхаки из этой книги помогут вам проанализировать ситуацию и предложат проверенные варианты.

Я написал эту книгу, потому что набил много шишек, спотыкаясь о камни преткновения и разбивая голову о кирпичные стены. Честно говоря, внедрять Scrum действительно непросто! Все кажется понятным в теории, но, черт возьми, попробуйте эффективно его внедрить и использовать. Это будет чем угодно, только не тривиальным занятием. Спустя годы и после работы с несколькими командами я наконец начал видеть отдачу. Я создал легко адаптируемую (и эмерджентную) книгу рецептов Scrum, которая работала в самых разных командах и организациях. Я понял, что мои с трудом добытые знания могут выручить других, работающих в схожих условиях.

Беседуя с Мартином, я получил полезный совет. Заметив, что я недавно впервые стал отцом, он спросил меня, считаю ли я, что должен ограждать маленькую Эми от любой ситуации, в которой она могла бы упасть и пораниться. Мое сердце говорило: «Да, именно так! Я не позволю причинить вред моей малютке». Однако мой мозг осознал, что даже тем, о ком вы заботитесь, нужно позволить споткнуться (иногда), чтобы

---

\* Фреймворк (англ. framework — каркас, структура) — набор базовых элементов и правил, на которых строится тот или иной процесс. *Прим. ред.*

они на собственном опыте узнали, что работает, а что нет. При этом вы всегда хотите быть рядом с ними, чтобы успокоить их и дать несколько полезных советов на будущее. Итак, эта книга просто доброе напутствие перед вашим scrum-путешествием, чтобы впредь у вас возникало поменьше порезов и ушибов. Полагаю, вы уже дали Scrum шанс и, вероятно, имеете старые раны. И если хоть немного повезет, эта книга защитит вас от следующего раунда ударов.

Если вы новичок в Scrum и ненавидите порезы и ссадины, приступайте к чтению без колебаний. Возможно, некоторые советы помогут вам избежать травм какое-то время. Однако имейте в виду: каждый проект уникален, каждая команда тоже, как и каждая компания. И если вы ожидаете успеха от каждого совета, я хотел бы скорректировать ваши ожидания прямо сейчас — до того, как вы разочаруетесь. Честно говоря, нет волшебного подхода, который бы срабатывал везде и всегда.

Я надеюсь, что те из вас, кто чувствует, что разобрался со всеми тонкостями Scrum и держит все под контролем, найдут новые интересные инструменты и добавят их в свой scrum-арсенал.

## ПАРА ГИПОТЕЗ

Большинство уроков этой книги я извлек, работая scrum-мастером в нескольких компаниях, поэтому основной аудиторией книги являются именно они, scrum-мастера. Тем не менее эта книга, безусловно, будет полезна и для других, включая владельцев продуктов, разработчиков и стейкхолдеров. Даже моя жена-адвокат, нисколько не интересующаяся программным обеспечением, сочла ее полезной и любопытной, — вот видите!

Скорее всего, вы не новичок в Scrum и прочитали несколько книг. Возможно, даже посетили курсы и некоторое время пытались работать по Scrum. Если это про вас, моя книга поможет вам перейти на новый уровень эффективности и зрелости в Scrum за счет расширения и развития набора scrum-инструментов.

Если вы новичок в Scrum, ничего не бойтесь! Эта книга содержит много глав (или лайфхаков), которые вы легко одолеете. Тем не менее я рекомендую вам прочитать еще несколько кратких обзоров Scrum:

- *Core Scrum*\* от Scrum Alliance;
- *The Scrum guide*\*\*;
- *The Scrum Primer*\*\*\*.

Для более глубокого знакомства со Scrum я настоятельно рекомендую приобрести книгу Кеннета Рубина *Essential Scrum*\*\*\*\*.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Я не писал эту книгу последовательно, главу за главой, поэтому вам не обязательно читать ее с начала и до конца. Вы можете легко перемещаться между разделами, не рискуя ничего упустить.

Лайфхаки написаны таким образом, чтобы они быстро и легко усваивались. Моя цель — изложить их максимально просто и доступно, чтобы даже в пылу сражения они пришли вам на помощь. В мирное время это будет полезным и занимательным чтением (например, пока вы стоите в очереди у офисной микроволновой печи, чтобы разогреть обед).

Вы можете рассматривать «Scrum без ошибок» как книгу рецептов (или книгу заклинаний, если так уж случилось, что вы волшебник или ведьма) — просто пролистайте до следующего лайфхака, решите, какие ингредиенты работают у вас, и не стесняйтесь добавлять специи... на свой страх и риск. Если повезет, у вас появится полезный и практичный подход к решению конкретных scrum-задач.

---

\* <https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/Learn%20About%20Scrum/Core-Scrum.pdf>.

\*\* Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2011. Downloadable at [www.scrum.org](http://www.scrum.org).

\*\*\* Deemer P., Benefield G., Larman G., Vodde B. The Scrum Primer, Version 2.0. 2010. [www.scrumprimer.com](http://www.scrumprimer.com).

\*\*\*\* Rubin K.S. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. Ann Arbor: Addison-Wesley Professional, 2012; издана на русском: Рубин К.С. Основы Scrum. Практическое руководство по гибкой разработке ПО. М. : Вильямс, 2016.

## МОИ ЦЕЛИ

Эта книга призвана не только помочь Scrum работать на вас, благодаря ей вы сумеете поднять scrum-команды на новый уровень эффективности и зрелости. Большую часть того, что я написал, вы не найдете ни в одном scrum-руководстве (даже в вашем учебном пособии scrum-мастера). Зато я описал реальную scrum-практику, протестированную в боевых условиях.

Стоит повторить: я не ожидаю, что вы будете следовать всему написанному в этой книге до последней буквы. Тем не менее я рекомендую вам экспериментировать, проверяя эти приемы, инструменты и советы и адаптируя ваши процессы, чтобы увидеть, приводит ли это к улучшениям. В идеале вы не только выиграете от моего подхода, но и сможете развить его и преподать мне пару уроков!



The Addison-Wesley  
Signature Series

# SCRUM

без ошибок

Инструменты,  
техники  
и советы  
для тех, кто  
работает  
по Agile

ИЛАН ГОЛДШТЕЙН