

Содержание

Предисловие	21
Благодарности	23
Об авторе	27
Введение	29
Часть I. Приступаем к освоению Scrum	35
Глава 1. Гибкая методология разработки: нелегко, но перспективно	37
Чем обусловлены трудности перехода к использованию Scrum	39
Успешное изменение не осуществляется исключительно по принципу “сверху вниз” или “снизу вверх”	40
Конечное состояние перехода к Scrum непредсказуемо	41
Scrum проникает буквально во все поры организации	42
Scrum — очень своеобразная методология	43
Перемены происходят быстрее, чем прежде	44
Передовые методы таят в себе опасность	45
Почему переход к использованию Scrum стоит затрачиваемых на него усилий	46
Повышение производительности и снижение издержек	47
Повышение заинтересованности работников в выполняемой ими работе и более высокая удовлетворенность ею	50
Сокращение времени вывода новых продуктов на рынок	51
Повышение качества	52
Повышение удовлетворенности всех, кто так или иначе связан с разработкой новых продуктов	53
Неудовлетворенность прежними методами работы	54
Что дальше	55
Дополнительная литература	56
Глава 2. АДАПТация к Scrum	57
Осознание	59
Инструменты, способствующие осознанию	61
Желание	63
Инструменты, способствующие возникновению желания перейти к Scrum	64
Способность	68
Инструменты, позволяющие выработать способность	69
Продвижение	72
Инструменты продвижения Scrum	73
Распространение	76
Источники “организационной гравитации”	77
Взглянем на картину в целом	80
Дополнительная литература	81

Глава 3. Модели внедрения Scrum	83
Массовость: за и против	83
Почему следует отдать предпочтение постепенному переходу	85
Почему следует отдать предпочтение одновременному переходу	86
Выбор между одновременным и постепенным переходами	87
Открытый и скрытый варианты перехода	88
Причины, по которым предпочтение отдается открытому варианту перехода	89
Причины, по которым предпочтение отдается скрытому варианту перехода	90
Выбор между скрытым и открытым вариантами перехода к использованию Scrum	91
Варианты распространения опыта использования Scrum	92
Метод “разделить и засеять”	92
Метод “нарастить и разделить”	93
Внутреннее наставничество	94
Преимущества метода “разделить и засеять”	94
Преимущества метода “нарастить и разделить”	95
Преимущества внутреннего наставничества	95
Выберите свой подход	96
Внедрение новых технических приемов	97
Причины раннего опробования новых приемов	98
Причины позднего опробования новых приемов	99
Последнее соображение	99
Дополнительная литература	101
Глава 4. Движение в направлении гибкости	103
Журнал совершенствования	105
Сообщество в поддержку перехода к Scrum	107
Спринты ЕТС	108
Обязанности ЕТС	111
Сообщества в поддержку усовершенствований	114
Катализаторы усовершенствований	116
Спринт сообщества в поддержку усовершенствований	117
Сосредоточьтесь на целях, имеющих непосредственное отношение к практике	119
Члены сообщества в поддержку усовершенствований	120
Роспуск сообщества	122
Универсального рецепта не существует	123
Что дальше	123
Дополнительная литература	124
Глава 5. Ваши первые проекты	127
Выбор пилотного проекта	128
Четыре характеристики идеального пилотного проекта	128
Выбор времени для внедрения Scrum	131
Когда приближается час расплаты	131
Выбор пилотной команды	133
Если пилотный проект неудачен	134
Формулировка ожиданий и управление ими	135
Ожидания, касающиеся прогресса	136
Ожидания, касающиеся предсказуемости	138

Ожидания, касающиеся отношения к Scrum	139
Ожидания, касающиеся участия всех заинтересованных сторон	139
Речь идет о пилотном проекте	140
Дополнительная литература	140
Часть II. Люди	143
Глава 6. Преодоление сопротивления	145
Можно ли предвидеть возникновение сопротивления	146
Кто будет сопротивляться	146
Заблуждения и фобии	148
Информация о переменах	150
Послания лидеров	150
Мнение коллег	151
Тонкости индивидуального сопротивления	152
Скептики	155
Саботажники	158
Консерваторы	160
Последователи	162
Сопротивление как полезный предупреждающий сигнал	164
Дополнительная литература	165
Глава 7. Новые роли	167
Роль Scrum-мастера	167
Качества хорошего Scrum-мастера	168
Технические лидеры в качестве Scrum-мастеров	171
Scrum-мастера: собственные или приглашенные	173
Ротация Scrum-мастеров	173
Преодоление типичных проблем	174
Владелец продукта	176
Обязанности владельца продукта	176
Каждой команде нужен только один владелец продукта	179
Качества хорошего владельца продукта	182
Scrum-мастер как владелец продукта	183
Преодоление типичных проблем	184
Новые роли, прежние обязанности	187
Дополнительная литература	187
Глава 8. Изменившиеся роли	189
Аналитики	190
Руководители проектов	192
Почему изменяется название должности	195
Архитекторы	196
Архитектор, не занимающийся кодированием	197
Функциональные менеджеры	197
Лидерская роль функционального менеджера	198
Обязанности, связанные с управлением кадрами	199
Программисты	200
Администраторы базы данных	202

Тестеры	202
Проектировщики пользовательского опыта	206
Три общие темы	208
Дополнительная литература	209
Глава 9. Технические приемы	211
Стремление к техническому совершенству	212
Проектирование на основе тестирования	212
Рефакторинг	215
Коллективное владение	217
Непрерывная интеграция	219
Парное программирование	221
Проектирование: целенаправленное и спонтанное	224
Привыкайте к жизни без крупномасштабного проектирования	225
Управление проектированием	227
Обязательное совершенствование технических приемов	230
Дополнительная литература	231
Часть III. Команды	235
Глава 10. Структура команды	237
Накормите команду двумя пиццами	238
Почему достаточно двух пицц	239
Производительность небольшой команды	241
Команды, специализирующиеся на определенных функциональных возможностях	244
Используйте компонентные команды экономно	246
Кто принимает эти решения	250
То, что правильно сегодня, может оказаться неправильным завтра	251
“Самоорганизующаяся” не означает “случайно сформированная”	251
Как подобрать подходящих членов команды	252
Один человек — один проект	254
Когда задач слишком много, время на их выполнение сокращается	256
Когда многозадачность является подходящим вариантом	257
Корпоративная форма многозадачности	258
Исключите однообразный механический труд	259
Рекомендации по выбору структуры команды	260
Что дальше	262
Дополнительная литература	263
Глава 11. Организация коллективного труда	265
Воспитание чувства коллективной ответственности	266
Воспитание у команды чувства приверженности поставленной перед ней цели	268
Полагайтесь на специалистов, не злоупотребляя ими	269
Старайтесь понемногу выполнять разные работы	271
Чтобы завершить все работы, не нужно ожидать окончания спринта	273
Балансируйте размеры элементов журнала запросов	273
Способствуйте обучению команды	274
Позаботьтесь о создании условий для обучения	275
Избегайте потерь знаний	280

Стимулируйте сотрудничество, напоминая о совместной цели	282
А теперь все вместе	285
Дополнительная литература	286
Глава 12. Управление самоорганизующимся коллективом	287
Влияние на самоорганизацию	288
Контейнеры, различия и обмены	289
Влияние на эволюцию команды или компании	296
Выбирайте внешнее окружение	297
Сформулируйте, что такое успешное функционирование	298
Управляйте смыслом	298
Внедряйте замещающие системы отбора	299
Подзаряжайте систему энергией	300
Лидерство — это не только покупка пиццы	302
Дополнительная литература	303
Глава 13. Журнал запросов на выполнение работ	305
Переход от документов к обсуждениям	306
Не выплесните ребенка вместе с документацией	309
Используйте в журнале запросов на выполнение работ истории пользователей	309
Постепенное уточнение требований	312
Спонтанно возникающие требования	312
Айсберг журнала запросов на выполнение работ	314
Зачем нужно постепенно уточнять требования	316
Постепенное уточнение историй пользователя	317
Учитесь начинать без спецификации	321
Создание спецификаций на основе примеров	322
Межфункциональные команды снижают потребность в документации	325
Критерии DEEP для журнала запросов	326
Не забывайте обсуждать	327
Дополнительная литература	327
Глава 14. Спринты	329
Каждый спринт должен заканчиваться созданием работоспособного программного обеспечения	330
Определение понятия “потенциально готов”	331
Рекомендации по определению понятия “потенциально готов”	333
Создавайте к окончанию каждого спринта что-то значимое	336
Готовьтесь в текущем спринте к следующему	340
Спринты типа “бильярдный шар”	340
Включайте в спринт только реальный объем работы	341
Работайте вместе	343
Избегайте спринтов, посвященных определенным видам деятельности	345
Замените отношения “от окончания к началу” отношениями “от окончания к окончанию”	346
Распараллеливание проектирования пользовательского опыта	347
Мыслите целостно, работайте инкрементно	349
Архитектура и проектирование баз данных	350

Временные рамки: неизменные и строгие	352
Никогда не продлевайте спринт	354
Не меняйте цель	356
Откажитесь от перенацеливания команды	359
Получайте отзывы, учитесь и приспосабливайтесь	360
Дополнительная литература	361
Глава 15. Планирование	363
Постепенно уточняйте свои планы	364
Никаких сверхурочных для спасения плана	366
Обходиться без сверхурочной работы трудно	368
Как прийти к финишу с наилучшим результатом	369
Если не сверхурочные, то что?	371
По возможности предпочитайте изменение масштаба	372
Альтернативные варианты	373
Важность контекста конкретного проекта	376
Оценки и обязательства — это не одно и то же	378
Какими данными нужно располагать	378
Переход от оценки к обязательству	381
Исторически сложившаяся скорость создает основу для обязательств	383
Резюме	387
Дополнительная литература	388
Глава 16. Качество	389
Включайте тестирование в процесс разработки	390
Почему тестирование в конце не дает нужного результата	391
Как выглядит встраивание качества в процесс разработки на практике	392
Автоматизируйте на разных уровнях	394
Другие роли тестов пользовательского интерфейса	397
Роль тестирования вручную	397
Автоматизируйте во время спринта	398
Выгоды от автоматизации тестов	400
Выполняйте разработку на основе приемочных тестов	401
Наиболее подходящий уровень детализации	403
Выплатите технический долг	405
Выплата технического долга в три этапа	406
Качество зависит от команды	407
Дополнительная литература	408
Часть IV. Организация	411
Глава 17. Изменение масштаба Scrum	413
Изменение масштаба роли владельца продукта	414
Совместная ответственность и разделение функциональности	415
Ведение большого журнала запросов на выполнение работ	416
Один продукт — один журнал	417
Поддерживайте разумный размер журнала	419
Упреждающий режим управления зависимостями	421
Планирование с накатом на несколько последующих спринтов	422

Проведение организационных совещаний, предваряющих очередной релиз-цикл	425
Совместное использование специалистов командами	426
Использование специализированной команды интеграции	426
Координация работы команд	429
Объединенное Scrum-совещание	430
Синхронизация спринтов	433
Изменение масштаба совещания по планированию спринтов	435
Смещение на один день	435
Большая комната	436
Создание сообществ практиков	438
Формальные или неформальные	439
Создание условий для формирования и процветания сообществ практиков	440
Участие	442
Scrum и масштаб проекта	443
Дополнительная литература	443
Глава 18. Рассредоточенные коллективы	445
Решите, как рассредоточить несколько команд	446
Добейтесь спаянности команды	449
Учитывайте культурные различия	450
Учитывайте незначительные культурные различия	452
Укрепляйте функциональную и командную субкультуры	453
Встречайтесь чаще	459
Визиты знакомства	459
Визиты с целью поддержания контактов	461
Путешествующие посланники	462
Измените способ своего общения	464
Объем документации растет	465
Добавление подробностей в журнал запросов на выполнение работ	466
Поощрение горизонтальных связей	466
Совещания	468
Советы общего характера	469
Совещание, посвященное планированию спринта	472
Ежедневное совещание разработчиков	475
Объединенные Scrum-совещания	479
Обзоры и ретроспективы спринтов	480
Действуйте с осторожностью	481
Дополнительная литература	482
Глава 19. Сосуществование с другими подходами	485
Совмещение Scrum и последовательной разработки	486
Три сценария взаимодействия	486
Три сферы конфликта	487
Могут ли Scrum и последовательная разработка сосуществовать вечно	489
Надзор за выполнением проекта	490
Выполнение Scrum-проектов, когда надзор не связан с гибкой методологией разработки	492

Соответствие стандартам	494
ISO 9001	494
Интегрированная модель технологической зрелости организации (СММІ)	496
Обеспечение соответствия	498
Что дальше	500
Дополнительная литература	500
Глава 20. Кадры, техническое обеспечение и отдел управления проектами	503
Отдел кадров	504
Структуры подчиненности	505
Периодические аттестации работников	506
Увольнение членов команды	509
Пути карьеры	510
Команда состоит из людей, а между людьми всегда возникают проблемы	511
Группа технического обеспечения	512
Физическое пространство	512
Мебель	516
О том, что должно быть хорошо видно в вашем рабочем пространстве	517
Отдел управления проектами	521
Люди	521
Проекты	522
Процесс	523
Переименование РМО	525
Подведем итоги	525
Дополнительная литература	526
Часть V. Что дальше	529
Глава 21. Как далеко вы продвинулись в деле внедрения Scrum	531
Цель измерения	531
Универсальные оценки освоения гибкой методологии разработки	532
Опрос на соответствие уровню “шодан”	534
Схема оценки степени освоения командой гибкой методологии разработки	535
Сравнительная оценка степени освоения командой гибкой методологии разработки	537
Разработка собственной оценки	540
Сбалансированная система показателей Scrum-команд	542
Построение сбалансированной системы показателей	543
Отдавайте предпочтение простым показателям	545
Должно ли это нас волновать	546
Дополнительная литература	548
Глава 22. Впереди еще много работы	551
Список литературы	553
Предметный указатель	565