

Введение

Эта книга не для тех, кто совершенно не знаком со Scrum или гибкой методологией разработки программного обеспечения. Для новичков существуют другие книги, учебные курсы и даже веб-сайты. Если вы совсем не знаете Scrum, начните с другого источника². Данная книга и не для борцов за “чистоту идеи”. Они могут найти немало блогов, на которых отстаивается единственный, “истинный” способ использования гибкой методологии разработки программного обеспечения, или Scrum. Эта книга для программистов, для тех, кто уже начал использовать Scrum, но столкнулся с проблемами, или для тех, кто еще не начал использовать Scrum, но намерен это сделать. Им нет нужды снова читать о том, как составить график выполнения оставшихся работ или какие три вопроса задает каждый человек на ежедневном совещании разработчиков. Им нужны советы по более сложным вопросам, например как внедрить Scrum, как заставить людей уже в самом начале реализации проекта приступить к крупномасштабному проектированию, как разработать программное обеспечение, которое оставалось бы работоспособным к концу каждого спринта, чем занимаются менеджеры и т.п. Если вас интересуют именно такие вопросы, значит, эта книга для вас.

Чтобы ответить на эти, а также на другие подобные вопросы, я воспользовался собственным опытом применения методологии Scrum. Особенно это относится к последним четырем годам моей работы со Scrum. На протяжении этих четырех лет, проводя очередной день с одним из моих клиентов, я возвращался в свой номер в гостинице и подробно фиксировал в блокноте проблемы, с которыми столкнулся этот клиент, вопросы, которые он мне задавал, и мои советы ему. Затем я отслеживал ситуацию в ходе своих последующих контактов с каждым из клиентов. Я хотел знать наверняка, какие из моих советов принесли реальную пользу в решении проблем, волновавших клиентов.

Накапливая перечень этих вопросов, проблем и моих советов клиентам, я нащупывал некие “глобальные” темы. Одни препятствия были совершенно уникальными для кого-то из клиентов или какой-либо одной группы разработчиков. Другие носили более универсальный, общий характер, повторяясь у многих групп разработчиков и организаций. Основу этой книги составляют именно универсальные проблемы и мои советы по их решению. Свои советы я выделял в тексте двумя способами. Во-первых, большинство глав включает врезки, озаглавленные “Попробуйте прямо сейчас”. В этих врезках приведены советы, которые я давал чаще других или которые были наиболее эффективными в тех или иных конкретных ситуациях. Во-вторых, большинство

² Неплохой отправной точкой может служить www.mountaingoatsoftware.com/scrum.

глав включает врезки “Возражение”. В этих врезках я попытался воспроизвести типичный разговор, в ходе которого мой собеседник не соглашался с моей точкой зрения на рассматриваемую проблему. Знакомясь с этими возражениями, попытайтесь услышать голос кого-либо из своих сотрудников. Подозреваю, что вам уже доводилось выслушивать нечто подобное. Знакомясь с содержимым этих врезок, вы увидите, как я отвечал на такие возражения.

Какими качествами должны обладать мои читатели

Помимо высказанного мною ранее предположения о том, что вы знакомы с основами Scrum, а сейчас хотите либо внедрить эту методологию в своей организации, либо углубить свои познания в ней, я исхожу из того, что вы обладаете определенным влиянием в своей организации. Это не означает, что моя книга предназначена исключительно для директоров, вице-президентов и глав корпораций. Упомянутое мною влияние должно обуславливаться — независимо от занимаемой вами должности — особенностями вашей личности, вашим авторитетом в организации и доверием к вам со стороны ваших сотрудников. Разумеется, наличие высокого поста способствует росту такой влиятельности. Но, как будет показано, типом влияния, необходимого для успешного внедрения и применения Scrum, чаще всего обладают неформальные лидеры, которыми обычно являются специалисты, пользующиеся высоким авторитетом среди своих коллег.

Как организована эта книга

Когда я начинал работу над этой книгой четыре года назад, я выбрал для нее такое рабочее название: “С чего начать и как стать квалифицированным разработчиком” (именно в этом я и хотел помочь своим читателям). Подбирая материал для книги, я осознал, что одно неотделимо от другого: начав осваивать Scrum, вы обязательно станете квалифицированным разработчиком программного обеспечения. К тому же нет каких-то особых методов, необходимых для начала освоения Scrum, и принципиально иных методов, позволяющих разработчику программного обеспечения отшлифовать свое мастерство в области применения этой методологии.

В части I, “Приступаем к освоению Scrum”, речь идет о том, как приступить к освоению Scrum. В ней приводятся советы, как лучше изучать Scrum: постепенно, шаг за шагом, или “одним махом” — решительно и одномоментно. Вы узнаете, как помочь людям перейти от осознания необходимости в каком-то новом процессе, к желанию перемен, а затем и к выработке у себя способности осуществить такие перемены. В ней рассказывается также о том, как выбирать исходные проекты и команды исполнителей. Базовыми механизмами, описанными в этой части, вы будете пользоваться не только для начала освоения Scrum, но и для совершенствования своего мастерства в области применения этой методологии. К числу таких механизмов относятся, в частности, сообщества в поддержку совершенствования организации и журналы совершенствования, речь о которых идет в главе 4, “Движение в направлении гибкости”.

В части II, “Люди”, основное внимание уделяется людям и изменениям, через которые должен пройти каждый сотрудник в ходе внедрения Scrum. Из главы 6, “Преодоление сопротивления”, вы узнаете о сопротивлении переменам, которое могут оказывать отдельные лица. В этой главе приводятся причины, вызывающие такое сопротивление, и советы относительно того, как помочь человеку осознать пагубность такого сопротивления и отказаться от него. В главах 7, “Новые роли”, и 8, “Изменившиеся роли”, описываются новые роли, которые должны присутствовать в любом Scrum-проекте, и трансформации, которым должны подвергнуться роли традиционные, такие как программист, тестер, руководитель проекта и т.п. В главе 9, “Технические приемы”, описываются определенные технические приемы (такие, как непрерывная интеграция, парное программирование, проектирование на основе результатов тестирования и т.п.), которыми следует пользоваться на практике (или с которыми по крайней мере желательно поэкспериментировать) и которые могут серьезно повлиять на то, как люди подходят к выполнению своей повседневной работы.

В части III, “Команды”, мы перейдем от отдельных людей к коллективам. Сначала мы рассмотрим, как структурировать такие коллективы, чтобы достичь максимального эффекта от использования Scrum. В главе 11, “Организация коллективного труда”, рассматривается природа коллективной работы над Scrum-проектом. Из главы 12, “Управление самоорганизующимся коллективом”, вы узнаете, что значит руководить самоорганизующимся коллективом, работающим над каким-либо Scrum-проектом. В этой главе приведены конкретные советы о том, что могут сделать руководитель Scrum-проекта, функциональные менеджеры и другие руководители, чтобы помочь коллективу самоорганизоваться для достижения успеха. Главы с 13, “Журнал запросов на выполнение работ”, по 15, “Планирование”, завершают часть обсуждением спринтов, планирования и качества.

В части IV, “Организация”, мы поднимемся на еще более высокий уровень — от коллектива к организации. В главе 17, “Изменение масштаба Scrum”, под более широким углом зрения рассматривается, что необходимо для того, чтобы путем увеличения масштаба Scrum обеспечить возможность применения этой методологии к крупным проектам, над реализацией которых трудится несколько коллективов. В главе 18, “Распределенные коллективы”, речь пойдет о дополнительных сложностях, связанных с работой распределенных коллективов. Из главы 19, “Существование с другими подходами”, вы узнаете, как применять Scrum, если часть проекта использует последовательный процесс или предъявляются требования их совместимости или управляемости. Часть завершается главой 20, “Кадры, техническое обеспечение и отдел управления проектами”, посвященной особым соображениям, касающимся влияния Scrum на кадры организации, ее техническое обеспечение и группы отдела управления проектами.

Часть V, “Что дальше”, состоит из двух глав. В главе 21, “Как далеко вы продвинулись в деле внедрения Scrum”, описаны подходы к измерению степени продвижения вашей организации в достижении подлинной гибкости. Глава 22, “Впереди еще много работы”, завершает книгу написанием о том, что поддержание подлинной гибкости требует постоянного совершенствования. Не важно, какой степени совершенства вы достигли к данному моменту. Чтобы быть действительно гибким, нужно совершенствоваться всегда.

Замечания по поводу некоторых терминов

Как обычно, писать о методике Scrum сложнее, чем рассуждать о ней. К тому же любое предложение можно неправильно истолковать или вырвать из контекста. Чтобы избежать подобных проблем, я пытался быть как можно более точным в использовании определенных терминов. Например, слово *разработчик* (developer) я употребляю для обозначения любого из лиц, которые принимают участие в разработке проекта. Это относится к программистам, тестерам, аналитикам, проектировщикам пользовательского интерфейса (user experience designer), администраторам баз данных и др.

Понятие *команда*, или *коллектив* (team) порождает свои проблемы. Оно, конечно же, включает разработчиков, но включает ли оно руководителя Scrum-проекта и владельца продукта? Естественно, это зависит от контекста. Когда я хотел добиться предельной ясности, я использовал термин *весь коллектив* (whole team), имея в виду всех: разработчиков, руководителя Scrum-проекта и владельца продукта. Однако бездумное применение термина *весь коллектив* наверняка ухудшило бы удобочитаемость этой книги. Поэтому вам будет встречаться также термин *коллектив*, но, как правило, в тех местах, где из самого контекста понятно, о какой именно группе людей идет речь.

Когда речь шла о коллективах, пользующихся методологией Scrum или agile (гибкая методология разработки), мне также требовался термин для обозначения коллективов, которые *не* пользуются указанными методологиями. В разных местах я употреблял термины *последовательная* (sequential), *традиционная* (traditional) и *негибкая* (non-agile) методология. Каждый из них включает в себе несколько отличный от других смысл и используется соответствующим образом.

Как пользоваться этой книгой

Многие книги в наше время включают раздел с подобным названием. Правда, в них обычно рассказывается, как *читать* соответствующую книгу. Наилучший способ читать данную книгу — пользоваться ею. Ее недостаточно просто читать. Встретив раздел “Попробуйте прямо сейчас”, постарайтесь испытать соответствующий метод “прямо сейчас”. Или по крайней мере зафиксируйте его в своем блокноте и попробуйте применить его на своем очередном ретроспективном совещании или совещании по планированию, если я рекомендую это.

Вовсе необязательно читать эту книгу от первой главы до последней в указанном порядке. Возможно, какие-то главы вам вообще не понадобятся читать. Если ваша организация, стремящаяся внедрить у себя Scrum, не испытывает особых проблем с планированием или не задействует при выполнении проектов рассредоточенные коллективы, вам нет нужды читать соответствующие главы. Тем не менее я рекомендую в любом случае прочесть хотя бы первые четыре главы, причем именно в такой последовательности, в какой они приведены в этой книге. В них заложен фундамент всего последующего материала.

В главе 4, “Движение в направлении гибкости”, вы познакомитесь с идеей сообществ в поддержку совершенствования организации и журналов совершенствования. Сообщество в поддержку совершенствования организации (improvement community) — это группа единомышленников, стремящихся к совершенствованию

в соответствующей области. Одно из таких сообществ может, например, сформироваться, когда трое специалистов, занимающихся журналом запросов на выполнение работ, принимают решение накапливать передовой опыт и рекомендации, представляющие большую ценность для всех коллективов. Другое сообщество может включать сотни людей, заинтересованных в совершенствовании методов тестирования приложений, используемых вашей организацией. Журнал совершенствования — это расположенный в порядке убывания приоритетов перечень дел, которыми сообщество в поддержку усовершенствования организации намеревается помочь своей организации добиться более высоких результатов.

Я очень надеюсь, что сообщества в поддержку усовершенствования организации — в том числе сообщество в поддержку перехода к Scrum (Enterprise Transition Community), которое вдохновляет и направляет действия, связанные с трансформацией предприятия — воспользуются этой книгой для заполнения своих журналов совершенствования. Вообще говоря, многие из заголовков разделов верхнего уровня преднамеренно выбраны мною таким образом, чтобы их можно было без каких-либо изменений переносить в журналы совершенствования.

Будучи опытным инструктором и консультантом по Scrum, я успел поработать с несколькими сотнями коллективов и организаций. В результате я пришел к выводу, что успех Scrum возможен практически в каждой организации. Разумеется, одним из организаций это дается тяжелее, чем другим. Одним из них мешает слишком жесткая корпоративная культура. Другим приходится сталкиваться с сопротивлением хорошо окопавшихся, “неподатливых” работников, опасаящихся, что будут затронуты их личные интересы. Организации, которым в этом отношении повезло больше, чем остальным, располагают лидерами и рядовыми исполнителями, готовыми всемерно поддерживать перемены. Однако общей для всех этих организаций является потребность в прагматичных и надежных советах. Преследуя именно такую цель, я и написал эту книгу.