

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

“Эта книга порадует инструкторов по гибкой разработке. Кенни Рубин создал для нас незаменимый ресурс. Есть ли у вас начальник, который “не в курсе дела”? Вручите ему эту книгу и попросите его хотя бы бегло просмотреть первые две ее главы, где подробно поясняется, насколько методика Scrum менее рискованна, чем плановое управление. Она написана специально для тех, кто руководит проектами, на их языке. А что поможет команде разработчиков прийти к общему пониманию Scrum? Им и вам поможет особый язык визуальных образов, употребляемый в этой книге. Оба эти способа изложения материала книги помогут вам в обучении команд методике Scrum. Употребите ее с пользой”.

Лисса Эдкинс (Lyssa Adkins),
наставник инструкторов по гибкой разработке
из Института обучения гибкой разработке
(Agile Coaching Institute), автор книги *Coaching Agile Teams*

“Это одно из самых лучших и исчерпывающих описаний основ инфраструктуры Scrum! Эта книга для всех (начинающих и имеющих опыт применения Scrum), кого интересуют наиболее важные аспекты данного процесса. Кенни отлично справился с задачей выделить главные принципы инфраструктуры Scrum в простой формат с неотразимыми иллюстрациями. Обучая многие команды разработчиков методике Scrum, я постоянно обращаюсь к материалу на данную тему, находя в нем новые способы помочь командам в изучении и практическом применении инфраструктуры Scrum. В течение более десяти лет мне не раз приходилось сталкиваться с неправильной трактовкой и неудачной реализацией Scrum в крупных компаниях и среди поставщиков инструментальных средств. Чтение этой книги поможет вам вернуться назад к основам и сосредоточиться на самом главном”.

Джо Балистриери (Joe Balistreri),
руководитель отдела технологических
разработок в компании Rockwell Automation

“Руководство отделов информационных технологий, которое не спешит внедрять методики гибкой разработки, извлечет немалую выгоду, предоставив экземпляр этой книги каждому руководителю проектов и ответственному за их доставку клиентам. Кенни Рубин изложил в своей книге весь материал

по прагматичному анализу деловой ситуации и производственного процесса, необходимый любому отделу информационных технологий для успешной реализации Scrum”.

Джон Ф. Бауэр III (John F. Bauer III),
опытный специалист по доставке технических решений
для крупных интернет-магазинов электроники и вычислительной техники.

“Обширный опыт Кенни в качестве консультанта, инструктора, а в прошлом руководителя организации Scrum Alliance очевидно проявляется в этой книге. Помимо основ и введения в Scrum, в этой книге обсуждаются многие вопросы, волнующие руководителей проектов. Она помогает лучше понять общую картину и наставляет руководство организаций на поддержку и участие в их Scrum-командах для успешного перехода к гибкой разработке”.

Самир С. Брендр (Sameer S. Bendre),
управляющий по работе с клиентами,
специалист по управлению проектами,
старший консультант в компании 3i Infotech Inc.

“Если вы только начинаете осваивать гибкую разработку или методику Scrum, эта книга поможет вам положить отличное начало. Примеры и описания в ней ясны и выразительны. Читая эту книгу, невольно ловишь себя на том, что вопрос возникает еще до того, как он разъясняется в тексте книги”.

Йоханнес Бродвалл (Johannes Brodwall),
главный архитектор решений в компании Steria Norway.

“Ясность хорошо структурированных пояснений Кенни невольно вызывает ощущение Smalltalk — среды разработки, где он работал многие годы и откуда зародились методики Scrum и экстремального программирования. В этой книге сводятся воедино принципы управления гибкой разработкой, которые попадают прямо в цель и, без сомнения, направляют к более эффективному подходу к гибкой разработке”.

Роуэн Баннинг (Rowan Bunning),
основатель компании Scrum WithStyle.

“Ныне существует немало книг по Scrum, но в этой книге принят новый подход: проверка данной методики в реальных условиях, хорошо знакомых тем, кто практически занимается разработкой программного обеспечения. Кенни пользуется реальными примерами и ясными иллюстрациями, чтобы показать, что именно служит прочным основанием для успешной гибкой разработки. Читатели поймут значение, которое придается достижению качества, а также ту сермяжную правду, что нельзя получить все сразу. Мы должны работать

постепенно, обучаясь по ходу дела. Несмотря на слово “Scrum” в названии книги, в ней рассматриваются эффективные практические методики из всей обширной области гибкой разработки, чтобы помочь руководителям и их командам добиться успеха”.

*Лиза Криспин (Lisa Crispin),
соавтор книги Agile Testing.*

“Кенни Рубину удалось написать книгу, которую я бы советовал прочитать всем, кто имеет какое-то отношение к разработке по методике Scrum! В этой книге он излагает все, что требуется знать о Scrum и даже больше!”

*Мартин Девос (Martine Devos),
инициатор Scrum в Европе
и аттестованный инструктор по Scrum.*

“За последние несколько лет мне пришлось рецензировать целый ряд книг по гибкой разработке, и в связи с этим невольно возникает вопрос: ”А нужна ли еще одна такая книга?” Что касается книги Кенни, то я твердо уверен, что такая книга нужна. Очень ценно извлечь пользу из разных, опытных точек зрения на часто встречающийся и нужный материал. И одну из таких ценных точек зрения предлагает в своей книге Кенни. К особенностям этой книги относится любопытная ее художественная иллюстрация — новый язык визуальных образов, изобретенный Кенни для пояснения Scrum и гибкой разработки. Считаю, что этот ценный дополнительный материал поможет читателям расширить свои представления о возможном применении Scrum”.

*Скотт Дункан (Scott Duncan),
наставник и инструктор по Scrum и гибкой разработке.*

“Все, кому приходилось обучать методике Scrum или принимать участие в работе Scrum-команды, найдут в этой книге отличное руководство к действию. В этой книге подробно поясняется, как повысить гибкость разработки путем реализации Scrum-процессов и как разбивать сложные проекты на поддающиеся управлению инициативы (так называемые “спринты”). Кенни Рубин предоставляет для анализа немало уместных практических примеров того, что оказалось работоспособным (или не работоспособным) в различных организациях. Простая подача материала и деловая графика упрощает и ускоряет поиск ответов на конкретные вопросы гибкой разработки. В любой организации, где ищут пути перехода от традиционной водопадной методики к гибкой методике разработки, обнаружат в этой книге обстоятельное руководство, направляющее по нужному пути”.

*Джулия Фрэйзер (Julia Frazier),
ответственная за выпуск продукции.*

“Разрабатывать программное обеспечение непросто. Еще труднее принять новый подход к работе над проектом. Эта книга предлагает многие пути преодоления скрытых препятствий, ускорения способности команды достигать коммерческой ценности разрабатываемой продукции и успешной работы по методике Scrum. Как бы мне хотелось иметь такую книгу, когда я только начинал пользоваться Scrum”.

Гейр Хедемарк (Geir Hedemark),
руководитель разработки в компании Basefarm AS.

“Убежден, что эта книга станет основательным справочным пособием для следующего поколения тех, кто применяет методику Scrum на практике. Это не только самое исчерпывающее введение в Scrum из всех ныне существующих, но и очень грамотно и просто написанная книга с фантастическими иллюстрациями Scrum на новом языке визуальных образов. Мало того, Кенни делится своими наблюдениями и личным опытом, из которого мы можем, конечно, извлечь немалую пользу”.

Илан Гольдштейн (Ilan Goldstein),
руководитель по гибким решениям в компании Reed Elsevier.

“Методика Scrum изящно проста, хотя и обманчиво сложна. В своей книге Кенни Рубин шаг за шагом раскрывает сложности, сохраняя существенную простоту. Реальный опыт в сочетании с наглядными иллюстрациями оживляет Scrum. Эта книга обязательна для чтения как старшим руководством, так и членами команд разработчиков, если они собираются реализовывать Scrum в своей организации. И конечно, я рекомендую эту книгу своим учащимся”.

Джон Хебли (John Hebley),
компания Hebley & Associates.

“Кенни раскрывает в своей книге немало мудрости и знаний, делаясь ценными и обширными представлениями о практическом применении методики Scrum гибкой разработки. Это настольная книга для всех, кто только начинает осваивать гибкую разработку или стремится достичь большей зрелости, непрерывно совершенствуясь в своей организации”.

Дэвид Лузквинос (David Luzquiños),
руководитель отдела внедрения гибкой разработки,
инструктор по гибкой разработке на бирже ставок Betfair.

“Кенни Рубин продолжает вносить ясность и понимание в прагматичный способ принятия гибкой разработки. В одной руке он держит формальное или идеальное определение методики Scrum, а в другой — ее прагматичное

применение. Многолетний опыт своих семинаров и учебных курсов он выкладывает на стол перед читателями данной книги. Если вы только собираетесь вступить на путь внедрения гибкой разработки или ищете совета, находясь по середине этого пути, непременно приобретите экземпляр данной книги”.

Куан Маллиган (Cuan Mulligan),
инструктор по совместному обучению гибкой разработке.

“Через десять лет после выхода в свет первой книги по Scrum настало время соединить основные свойства инфраструктуры Scrum с практическим опытом и подходами, накопившимися за последнее десятилетие. Кенни Рубин делает это удовлетворительным и недогматическим способом. Вниманию читателя предлагается прагматичный взгляд на Scrum, из чего он может узнать, как и когда лучше всего применять Scrum для достижения коммерческих выгод”.

Ив Стальжиз (Yves Stalgies),
доктор философских наук, руководитель отдела
информационных технологий (www.etracker.com).

“Принятие методик Scrum оказывается наиболее успешным, если все (даже косвенно) заинтересованные в разработке продукции лица ясно понимают основы. В этой книге делается идеальный обзор как общей картины, так и подробностей в доступном стиле. Она, безусловно, станет образцовым справочным пособием”.

Кевин Турески (Kevin Tureski),
директор формы Kevin Tureski Consulting.

Посвящения

Моей жене Дженин — за всю ее нежную поддержку; моим сыновьям Ионе и Ашеру — за то, что они меня вдохновляли; моему отцу Манни — за то, что он научил меня ценить тяжелый труд; моей матери Джойс — за то, что она показала мне, как выглядит настоящее мужество (да будет ее память благословенна).

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

МАЙКА КОНА

Сегодня я обедал в ресторане быстрого питания “Burger King”. Вывеска на стене этого ресторана гласила “Родина воппера”, а ниже перечислялось множество различных способов заказать воппер — фирменный гамбургер сети ресторанов быстрого питания “Burger King”. Если существует множество способов приготовить этот гамбургер в различных сочетаниях с соленым огурцами, помидорами, латуком, сыром и прочими ингредиентами, то еще больше способов имеется реализовать Scrum. И в то же время не существует единственно верного способа реализовать Scrum, а только более или менее пригодные способы.

Эта книга поможет читателям найти наилучшие способы реализовать Scrum. Это не нормативный справочник, предписывающий, что нужно делать, а скорее учебное пособие по основным принципам успешной организации Scrum, позволяющее выбрать путь следования этим принципам на практике. Например, не существует единственно верного для всех команд разработчиков способа планировать спринт. То, что годится для одной компании или проекта, не подходит для другой компании или проекта. И поэтому автор книги дает читателю возможность выбора среди разных вариантов. Он описывает общую структуру, по которой команды разработчиков должны планировать спринты в Scrum, поясняет, каких результатов следует ожидать от такого планирования, а также предлагает пару альтернативных и в равной степени работоспособных подходов к планированию спринтов. Но окончательное решение остается за каждой командой разработчиков. И в этом им может оказать посильную помощь данная книга.

Неожиданное преимущество данной книге сообщает язык, который автор вводит для визуального сообщения о Scrum. Иллюстрации к книге служат очень удобным дополнением ее текста, и я подозреваю, что в последующих дискуссиях на тему Scrum они станут общепринятыми.

Потребность в подобной книге возникла давно. В начале понятие Scrum употреблялось в узком смысле. Первой на эту тему была книга *Wicked Problems, Righteous Solutions*, написанная Дегрейсом (DeGrace) и Сталем (Stahl) в 1990 году, где Scrum было посвящено всего лишь шесть страниц. Но за последующие 20 лет понятие Scrum значительно расширилось внедрением и уточнением новых ролей, совещаний и артефактов. С каждым нововведением повышался риск утратить саму суть Scrum: планирование работ в команде разработчиков,

выполнение этих работ и анализ того, что и как команде удалось добиться совместными усилиями.

Автор книги возвращает нас к самой сути Scrum, исходя из которой команды разработчиков могут приступить к принятию решений, необходимых для реализации Scrum по-своему. Эта книга служит руководством, помогающим командам разработчиков выбрать среди множества возможных вариантов реализации Scrum свой единственный путь, ведущий к успеху.

Майк Кон,
автор книг *SScrum: гибкая разработка ПО*,
Agile Estimating and Planning и *User Stories Applied*
(www.mountaingoatsoftware.com).

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

РОНА ДЖЕФФРИЗА

Когда Кенни попросил меня написать вступительное слово к данной книге, я было подумал, что сделаю это быстро и легко. Мне казалось, что эта книга должна быть кратким и простым описанием того, что собой представляет Scrum. Я знал, чем занимается Кенни, и поэтому считал, что чтение его книги будет приятным и недолгим занятием. Казалось бы, что может быть лучше!

Каково же было мое удивление и восхищение, когда я обнаружил в этой книге практически все, что нужно знать о методике Scrum, начиная с первого дня ее применения. И Кенни на этом не останавливается. Он начинает с главных идей, включая принципы, положенные в основу всех методик гибкой разработки, а затем делает краткий обзор инфраструктуры Scrum. Далее он все больше и больше углубляется в данный процесс. Но от этого чтение книги не теряет свою занимательность, а охват темы — всесторонний характер.

Кенни довольно подробно описывает планирование, анализ требований, истории, задел, оценивание и скорость работы. Затем он раскрывает основные принципы и помогает нам, читателям, усвоить все уровни планирования и промежутки времени. Он описывает порядок планирования, выполнения, анализа и улучшения спринтов. А между тем он не просто преподает основы, но выделяет главные вопросы, которые приходится решать по ходу дела.

На мой взгляд, для Scrum и гибкой разработки требуется достаточная квалификация разработчиков, чтобы их команда могла доставлять с каждым спринтом реальное, работоспособное, ориентированное на конкретную предметную область программное обеспечение. В своей книге Кенни помогает нам лучше понять, как надежно и грамотно пользоваться такими понятиями, как скорость работы и технический долг. Оба этих понятия имеют решающее значение, и поэтому я обращаю на них особое внимание читателей.

Скорость работы сообщает, насколько быстро команда доставляет результат во времени. Этот показатель позволяет оценить объем выполненных работ и выяснить, продвигается ли команда по пути повышения производительности труда. Но Кенни предостерегает, что использование скорости работы как количественного показателя производительности труда может пагубно сказаться на коммерческих результатах, и помогает нам лучше понять причины.

В последнее время широкое распространение нашел термин *технический долг*, которым принято обозначать практически все, что неверно в коде. Кенни

раскрывает истинное значение этого термина и помогает нам лучше понять, почему так важны все эти, на первый взгляд, технические подробности. В частности, мне понравилось, как он умело поясняет, что если поставить команду разработчиков в цейтнот, то это неизбежно нарушит планы получить качественную продукцию в срок.

Как и все остальные методики гибкой разработки, Scrum опирается на диагностический подход с быстрой реакцией. Кенни вкратце описывает свой опыт употребления перфокарт, что напомнило мне первый опыт компьютерной обработки данных, который я приобрел задолго до того, как Кенни столкнулся со своей первой перфокартой.

Когда я учился в колледже, мне посчастливилось работать стажером в штаб-квартире Стратегического авиационного командования в Омахе. В те дни все компьютерная обработка данных выполнялась на перфокартах. Мои перфокарты направлялись на несколько этажей вниз в подвал данного учреждения, где они прогонялись на компьютере, применявшемся на случай войны, если бы такая настала. И мне удавалось совершать один или даже два таких прогона в день.

Пройдя необходимую проверку на секретность, я спускался вниз в машинный зал ближе к полуночи. Ублажив сержанта Уиттокера позволить мне прогнать свои программы, я садился за консоль вычислительной машины, главная задача которой состояла в том, чтобы начать ядерное нападение. Остальное было просто, поскольку красная кнопка находилась в другом помещении.

Набирая свои программы на вычислительной машине вручную, я справлялся со своим заданием в десять раз быстрее, чем если бы мне пришлось ждать ввода с переданных мною вниз перфокарт и получения листингов обратно. Реакция наступала намного быстрее, я учился программировать скорее, а мои программы раньше становились работоспособными.

Именно в этом и состоит вся суть Scrum. Вместо того чтобы ждать месяцами или даже годами, чтобы выяснить, чем же занимаются программисты, Scrum позволяет сделать это в течение двух недель. Если у владельца продукта Scrum имеется действительно хорошая команда разработчиков, то уже через несколько дней он увидит, как начнут воплощаться в нечто реальное конкретные функциональные средства!

Именно этому и посвящена книга Кенни. Если вы только начинаете осваивать Scrum, прочитайте эту книгу от корки до корки и держите ее под рукой. А если у вас уже имеется опыт работы по методике Scrum, просмотрите эту книгу и все равно держите ее под рукой.

Если окажется, что вы размышляете над происходящим в вашей команде или же над разными приемами, которые вам хотелось бы опробовать, возьмите эту книгу и просмотрите ее. Вероятнее всего, вы найдете в ней что-нибудь ценное для себя.

Рон Джеффри

ПРЕДИСЛОВИЕ

В этой книге рассматриваются основы Scrum, т.е. то, что нужно знать для успешной разработки по методике Scrum передовых программных продуктов и доставки современных услуг.

Что составляет основы Scrum

Методика Scrum опирается на небольшой ряд основных *ценностей, принципов и норм надлежащей практики*, совместно называемых *инфраструктурой Scrum*. Организации, в которых применяется Scrum, должны полностью охватывать инфраструктуру Scrum, возможно, не во всей организации сразу, но хотя бы в первоначальных командах, где применяется Scrum. Но полный охват Scrum совсем не означает, что организации должны реализовывать Scrum по некоторому единому для всех шаблону. Напротив, это означает, что организации должны всегда придерживаться инфраструктуры Scrum, выбирая определенное сочетание подходов к реализации в них методики Scrum.

Эта книга сочетает в себе ценности, принципы и нормы надлежащей практики Scrum с рядом испытанных подходов, которые согласуются с инфраструктурой Scrum, но не предписываются ею. Одни из этих подходов могут подойти, а другие — не подойти для конкретной ситуации. Но любой подход требует исследования и приспособления к особым обстоятельствам.

Предпосылки к написанию этой книги

Меня как наставника и инструктора по методике Scrum гибкой разработки часто спрашивали о справочном пособии по Scrum, где можно было бы найти полное описание инфраструктуры Scrum и изложение наиболее распространенных подходов к применению Scrum. Мне не удалось найти ни одной книги, где все эти вопросы рассматривались бы достаточно глубоко, чтобы быть полезными для тех, кто ныне практикует методику Scrum в своей профессиональной деятельности, и поэтому я обычно рекомендовал собрание книг, в которых инфраструктура Scrum обсуждается, но неполно и не на современном уровне. Одни из этих книг посвящены гибкой разработке, и хотя они высоко ценятся, тем не

менее, они не сосредоточены только на методике Scrum. А в других книгах обсуждаются лишь отдельные аспекты Scrum или конкретные подходы, но сама инфраструктура Scrum — не полностью и не глубоко. И вся эта литература рассчитана на тех, кому требуется лишь единственный, отдельный первоисточник, в котором излагаются основы Scrum!

Изобретатели методики Scrum, Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland) и Кен Швабер (Ken Schwaber), опубликовали в 2011 году документ “The Scrum Guide” (Руководство по Scrum). Авторы описывают этот краткий документ объемом около 15 страниц как “обстоятельный свод правил Scrum и документацию собственно на Scrum”. Они приравнивают свой документ к правилам игры в шахматы, где “описывается, как перемещать фигуры, менять их позиции, что означает выигрыш и т.д.”. Несмотря на всю пользу этого документа как обзора и свода правил Scrum, он не предназначен в качестве исчерпывающего источника для получения знаний об основах Scrum. Если продолжить аналогию авторов с игрой в шахматы, то документ “The Scrum Guide” на 15 страницах для новой Scrum-команды можно сравнить с краткой инструкцией по шахматам, прочитав которую вряд ли можно сразу же добиться успехов в этой игре. Этот документ просто нельзя считать самостоятельным ресурсом.

Данная книга представляет собой попытку восполнить пробел в отсутствии единого источника для получения знаний об основах Scrum. В ней подробно обсуждаются принципы, ценности и нормы надлежащей практики Scrum, которые в большинстве случаев согласуются с мнением авторов документа “The Scrum Guide” и других авторитетных специалистов по гибкой разработке. А там, где методика Scrum рассматривается под другим углом зрения, в книге указывается специально и поясняются соответствующие причины. В этой книге описываются подходы, согласующиеся с инфраструктурой Scrum и успешно применявшиеся на практике мной и теми командами разработчиков, которых я обучал. Эта книга не предназначена заменить собой другие книги, где дается углубленное по вертикали изложение отдельного практического приема или подхода к Scrum. Такие книги служат лишь дополнением и расширением данной книги, которую следует рассматривать скорее как отправную точку на пути к применению методики Scrum с целью доставить удовольствие заказчикам.

Кому адресована книга

Многим тысячам людей, которые прошли мои курсы по работе в Scrum-команде, аттестации Scrum-мастера и владельца продукта Scrum, а также многим командам, которые я обучал, эта книга напомнит, а возможно, и прояснит уже обсуждавшиеся вопросы. Для еще большего числа людей, с которыми мне не посчастливилось работать, эта книга станет первым введением в методику Scrum

гибкой разработки или возможностью посмотреть на Scrum под другим углом зрения, а может быть, и усовершенствоваться в работе по данной методике.

Эта книга не написана для одной конкретной роли, т.е. для владельцев продукта, Scrum-мастеров ил членов команды разработчиков. Напротив, она предназначена для того, чтобы дать всем, кто вовлечен в Scrum-процесс, будь то члены Scrum-команды или те, с кем они взаимодействуют в организации, общее представление о Scrum на основании базового ряда понятий с ясно определенным словарем терминов для их обсуждения. На этом общем основании я надеюсь ваша, читатель, организация окажется в лучшем положении, чтобы применять методику Scrum для достижения коммерческой ценности разрабатываемой продукции.

В моем представлении каждый член Scrum-команды должен обзавестись экземпляром данной книги, держа ее под рукой, чтобы открыть на нужной главе во время работы. Я также считаю, что руководители всех уровней в организации должны прочитать эту книгу, чтобы понять причины, по которым Scrum может стать эффективным подходом к управлению проектными работами, а также те виды организационных перемен, которые могут потребоваться для успешной реализации Scrum. Немало полезных сведений в этой книге имеется и для тех сотрудников организаций, где применяется или предполагается применять другой подход к гибкой разработке, кроме Scrum. Эти сведения полезны тем, что они имеют отношение к принятому в организации подходу к гибкой разработке.

Организация книги

Эта книга начинается с краткого введения в Scrum (глава 1), а завершается обсуждением путей, по которым предстоит далее пойти читателю (глава 23). Остальные главы книги разделены на четыре части.

- **Часть I. Основные понятия (главы 2-8).** Инфраструктура Scrum, принципы гибкой разработки, спринты, требования и пользовательские истории, задел продукта, оценивание и скорость работы, а также технический долг.
- **Часть II. Роли (главы 9-13).** Владелец продукта, Scrum-мастер, команда разработчиков, структуры Scrum-команды и руководители.
- **Часть III. Планирование (главы 14-18).** Принципы Scrum-планирования, многоуровневое планирование, планирование портфеля заказов, выработка общего замысла или планирование продукта, а также планирование выпуска.
- **Часть IV. Проведение спринтов (главы 19-22).** Планирование, выполнение, подведение итогов и ретроспектива спринта.

Как пользоваться этой книгой

Как и следовало ожидать, эта книга написана с тем, чтобы большинство купивших ее прочитали ее от корки до корки. Если вы только начинаете осваивать Scrum, вам придется поступить именно так, поскольку материал последующих глав данной книги основывается на материале предыдущих глав. А если вам требуется полный обзор инфраструктуры Scrum, т.е. богато иллюстрированный вводный курс в Scrum, прочитайте главу 2.

Те, кто уже знаком со Scrum, могут пользоваться этой книгой как справочным пособием по данной методике. Так, если вас интересуют ретроспективы спринтов, перейдите непосредственно к главе 22. А если вы хотите разобраться в особенностях задела продукта, перейдите к главе 6. Тем не менее всем читателям, даже знакомым со Scrum, настоятельно рекомендуется полностью прочитать главу 3. Изложенные в ней принципы положены в основу инфраструктуры Scrum и материала остальной части книги. Это не просто сформулированные еще раз ценности и принципы из “Манифеста гибкой разработки” [Agile Manifesto, Beck et al. 2001], которые являются общими для многих других рукописных описаний Scrum.

Язык визуальных образов

Я горд тем, что эта книга включает в себя новый язык визуальных образов для описания Scrum. Этот язык состоит из словаря образов, специально предназначенных для представления основных ролей, артефактов и видов деятельности в Scrum. Он служит эффективным средством для сообщения понятий, улучшая общее представление о Scrum. Если вас интересует получение и применение цветных иллюстраций, составленных на этом новом языке визуальных образов, поскольку книга напечатана в черно-белом варианте, обращайтесь за справкой на веб-сайт по адресу www.innolution.com. На этом веб-сайте можно найти много других полезных ресурсов и дискуссий на темы, связанные с данной книгой.

Итак, приступаем

Какую бы роль вы ни выполняли и в какой бы ситуации ни оказались, вы выбрали эту книгу по определенной причине. Уделите теперь немного времени ознакомлению с методикой Scrum. На последующих страницах книги вы обнаружите описание эффективной инфраструктуры, которую вы можете приспособить под свои нужды, чтобы значительно усовершенствовать процесс выпуска продукции и доставки услуг к общему удовольствию заказчиков.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга не увидела бы свет без посильного вклада многих людей, в том числе тысяч посетителей курсов и учебных занятий по гибкой разработке. Упоминая здесь лишь некоторых из этих людей, я рискую забыть остальных. Поэтому, если я не упомяну кого-нибудь из них, они все равно должны знать, что все наши дискуссии и обмен сообщениями по электронной почте оказали мне неоценимую помощь и определенно повлияли на качество данной книги!

Особую благодарность мне хотелось бы выразить следующим людям: Майку Кону (Mike Cohn), Ребекке Трегер (Rebecca Traeger) и Джеффу Шайху (Jeff Schaich). Без особого участия каждого из них эта книга была бы бледной тенью того, чем она стала теперь.

Майк Кон стал моим приятелем и коллегой еще в 2000 году, когда мы вместе работали в компании Genomica. Он любезно включил мою книгу в свою серию *Mike Cohn Signature Series* (Серия книг с подписью Майка Кона). Присоединившись к обществу Майка и других престижных авторов книг из этой серии, “Я выгляжу хорошо в компании, которую я поддерживаю”, — как сказали бы мои родители. Майк был тем собеседником, с которым я мог всегда обсудить свои замыслы и стратегии работы над книгой. Он всегда находил время в своем напряженном рабочем графике для просмотра каждой главы книги и давал свои содержательные отзывы. Работа с Майком все эти годы была для меня бесценным опытом, и я надеюсь, что она продолжится и в будущем.

Ребекка Трегер была моим личным редактором этой книги. Мы работали вместе еще в 2007 году, когда я руководил организацией Scrum Alliance. В то время Ребекка выполняла функции редактора веб-сайта Scrum Alliance, и я считал, что эта и последующая работа сделала ее ведущим в отрасли редактором материалов по гибкой разработке. Едва приступив к работе над книгой, я связался с Ребеккой и попросил ее поработать со мной снова. К моему счастью, она согласилась. Первым читателем каждой главы книги была Ребекка. Иногда ее отзывы вызывали у меня стыд, поскольку она часто улучшала то, что я пытался выразить в письменном виде, и благодаря этому текст получался более понятным и удобочитаемым. Если вам понравится стиль изложения материала книги, будьте уверены, что это заслуга, прежде всего, Ребекки. А если не понравится, значит, я проявил глупость не последовав ее рекомендациям.

Джефф Шайх — исключительный художник-оформитель. Он работал над столькими художественными проектами, что я даже не упомяну всех. Как только у меня сложился замысел данной книги, мне захотелось создать словарь образов методика Scrum гибкой разработки, чтобы воспользоваться им для своих учебных презентаций и более чем 200 иллюстраций к книге. Очевидно, что для этой цели мне был нужен опытный художник-оформитель. И Джефф согласился взять на себя решение этой нелегкой задачи. Иногда мне казалось, что эта книга похожа на два разных проекта: написание текста и создание художественных замыслов. Честно говоря, я даже не знаю, на что именно у меня ушло больше времени. Но я уверен, что без художественного оформления, выполненного Джеффом, качество этой книги пострадало бы безмерно.

Для меня большая честь, что вступительные слова к этой книге были написаны Майком Коном и Роном Джефффризом (Ron Jeffries) — двумя выдающимися личностями в области гибкой разработки! Каждый из них по-своему поставил эту книгу в нужный контекст, пригласив к обсуждению основ Scrum. Кроме того, Майк перестал питаться в ресторане быстрого питания “Burger King”, а Рон, слава Богу, не нажал красную кнопку ядерного нападения!

Мне бы хотелось также поблагодарить многих людей, выкроивших время в своем напряженном рабочем графике для просмотра глав книги и отправки своих отзывов. Прежде всего, мне хотелось бы упомянуть следующих людей, просмотревших рукопись и приславших свои отзывы: Джо Балистриери (Joe Balistreri), Йоханнеса Бродвалла (Johannes Brodwall), Лейну Котран (Leyna Cotran), Мартина Девоса (Martine Devos), Скотта Дункана (Scott Duncan), Илана Гольдштейна (Ian Goldstein), Джона Хебли (John Hebley), Гейра Хедемарка (Geir Hedemark), Джеймса Ковача (James Kovacs), Лаури Маккиннона (Lauri Mackinnon), Роберта Максимчука (Robert Maksimchuk), а также Кевина Турески (Kevin Tureski).

Мне бы хотелось выразить свою признательность и другим рецензентам, приславшим свои отзывы на отдельные главы книги, в том числе: Лиссе Эдкинс (Lyssa Adkins), Джону Бауэру (John Bauer), Самиру Брендру (Sameer Bendre), Сьюзен Брискоу (Susan Briscoe), Павелу Бродзински (Pawel Brodzinski), Роуэну Баннингу (Rowan Bunning), Джошу Чаппеллу (Josh Chappell), Лизе Криспин (Lisa Crispin), Уэрду Канингхэму (Ward Cunningham), Корнелиусу Энгельбрехту (Cornelius Engelbrecht), Джулии Фрэйзер (Julia Frazier), Бриндузе Габуру (Brindusa Gabur), Каролин Гордон (Caroline Gordon), Дрю Джемило (Drew Jemilo), Майку Климоски (Mike Klimkosky), Тому Лангерхорсту (Tom Langerhorst), Брайне Ларсену (Bjarne Larsen), Дину Леффингуэллу (Dean Leffingwell), Морису ле Рютте (Maurice le Rutte), Дэвиду Лузквиносу (David Luzquiños), Льве Яи (Lv Yi), Шею Маколэю (Shay McAulay), Армонду Мерабиану (Armond Mehrabian), Шериффу Мохамеду (Sheriff Mohamed), Куану Маллигану (Cuan Mulligan), Грегу Пизу (Greg Pease), Роману Пихлеру (Roman Pichler), Джакопо Ромеи (Jacopo Romei), Йенсу Шаудеру

(Jens Schauder), Биллу Шрёдеру (Bill Schroeder), Иву Стальжизу (Yves Stalgies), Бранко Стояковичу (Branko Stojaković), Говарду Саблетту (Howard Sublett), Джули Сильван (Julie Sylvain), Кевину Тамбаскио (Kevin Tambascio), Стивену Вольффраму (Stephen Wolfram), а также Майклу Уоллину (Michael Wollin).

Выражаю также благодарность сотрудникам издательства Pearson, оказавшимся надежными партнерами в данном проекте. Они снисходительно терпели мои задержки в работе над книгой и всегда оказывали мне всяческую поддержку. Особая признательность выражается Крису Гузиковски (Chris Guzikowski), контролировавшему весь процесс. Он опекал меня от первой встречи с представителями издательства Pearson в пабе г. Лексингтон, шт. Массачусетс до окончательного выпуска книги в свет. Благодарю также Оливию Базеджио (Olivia Basegio) — за грамотно организованное материальное снабжение, Джули Наил (Julie Nahil) — за фантастическую работу по общему надзору за проектом, Барбару Вуд (Barbara Wood) — за скрупулезную вычитку рукописи книг и Гэйла Кокера (Gail Cocker) — за отличную подготовку книги к печати.

Я признателен также своему помощнику Линдсею Калицки (Lindsey Kalicki), на плечи которого я переложил многие важные задачи, чтобы сосредоточиться на работе над книгой. Я счастлив работать с таким квалифицированным профессионалом.

Больше всего мне хотелось поблагодарить свою семью, жену Дженин и сынов Иону и Ашера, — за их решающую роль в данном проекте. Я был в огромном долгу перед ними на протяжении длительного периода работы над книгой, когда я не мог уделить должного внимания семье и мало проводил времени с ними.

Моя любимая вторая половина Дженин постоянно поддерживала меня в ходе работы над книгой. Жертвы, на которые она пошла ради того, чтобы я написал эту книгу, вдвойне превысили бы ее объем, если бы я попытался их перечислить. И если бы не она, я бы не смог написать книгу!

Любопытно, что спустя год, как мы поженились в 1993 году, я написал свою первую книгу *Succeeding with Objects*. И тогда я обещал Дженин, что больше не напишу ни одной книги. К счастью для меня, за 15 лет мои обещания изгладлись из памяти, и в воспоминаниях напряженная работа над той книгой, нарушившая привычный семейный образ жизни, уже не казалась такой страшной. И каково же было мое удивление, когда моя жена убедила меня взяться за новую книгу! Она, конечно, не сказала, что на третью книгу я могу не рассчитывать, но я подозреваю, еще через 15 лет память снова ослабнет, и я смогу написать еще одну книгу!

Выражаю также глубокую признательность моим сынам Ионе и Ашеру за нежную поддержку. Они пожертвовали временем, которое могли бы провести со своим отцом, ради того, чтобы он написал свою книгу. Они постоянно носились с интересными идеями и внесли свой посильный вклад в эту книгу. В частности,

они внести ряд дельных предложений по содержанию и оформлению книги, от чего она стала только лучше! Надеюсь, они научились терпению и усвоили, что даже такую трудную работу можно завершить, если упорно продвигаться к намеченной цели, не отступая.

И наконец, мне хотелось бы воздать должное своей матери Джойс Рубин за всю оказанную мне любовь и моральную поддержку. Без ее влияния эта книга никогда бы не увидела свет. К сожалению, она не дожила до этого момента. Ее уход в январе 2012 года оставил в моей жизни и жизнях моих родных пустоту, которую вряд ли удастся восполнить. Она была особой личностью для тех, кто с ней соприкасался. Мне недостает матери больше, чем я мог бы выразить словами.