

# Путь scrum- мастера

**#Scrum  
Master  
Way**

A decorative graphic consisting of a yellow arrow pointing right and a green arrow pointing left, both with curved tails, positioned behind the text "#Scrum Master Way".

**ЗУЗАНА ШОХОВА**

# **Зузана Шохова**

## **Путь скрам-мастера.**

### **#ScrumMasterWay**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29332203](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29332203)*

*Путь скрам-мастера. #ScrumMasterWay / Зузана Шохова: Манн,  
Иванов и Фербер; Москва; 2018  
ISBN 978-5-00117-349-6*

### **Аннотация**

Основываясь на 15-летнем опыте, Зузана Шохова рассказывает, какие роли и обязанности есть у скрам-мастера, как ему решать повседневные задачи, какие компетенции нужны, чтобы стать выдающимся скрам-мастером, какими инструментами ему нужно пользоваться. Эта книга для всех скрам-мастеров, Agile-коучей и руководителей, которые хотят реформировать свои организации.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Информация от издательства	4
Введение	6
Предисловие	9
Кому следует прочесть эту книгу	12
Как читать эту книгу	13
1. Роль и обязанности scrum-мастера	15
Самоорганизующаяся команда	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# Зузана Шохова

## Путь скрам-мастера.

### #ScrumMasterWay

## Информация от издательства

*Издано с разрешения Pearson Education, Inc. publishing as Addison-Wesley Professional*

Благодарим за помощь в подготовке издания компанию ScrumTrek в лице Алексея Пименова

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Authorized translation from the English language edition, entitled GREAT SCRUMMASTER, THE #SCRUMMASTERWAY, 1st Edition; ISBN 013465711X; by SOCHOVA, ZUZANA; published by Pearson Education Inc., publishing as Addison-Wesley Professional.

© 2017 Pearson Education, Inc. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or

by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

# Введение

Зузана Шохова – Зузи – не только автор новой книги о [#ScrumMasterWay](#). Она – душа и сердце пражской agile-конференции, на которой я и имела счастье встретиться с ней несколько лет назад. С красивой дамой в красивом городе.

Как предполагает само название ее книги, это путеводитель по профессии scrum-мастера и agile-коуча.

Книга содержит очень много ценной информации. Вы найдете в ней точные краткие описания множества ценных подходов, а также полезные примеры, основанные на реальном опыте, заработанном тяжким трудом. Благодаря этому после прочтения книги она еще долго послужит вам справочником по техникам.

Зузи очень много читает. Поэтому беседы с ней интересны и информативны, она умеет доносить то, что прочитала, до сведения всего заинтересованного сообщества. Кроме того, Зузи присуще agile-мышление, и ее главный посыл состоит в том, чтобы стимулировать читателей стать такими же, как она. Делайте маленькие шаги и, даже когда опускаются руки, продолжайте двигаться вперед. Это звучит как приглашение к «бесстрашным и даже более чем бесстрашным изменениям»!

Поскольку я сама глубоко заинтересована в изменениях,

то вполне разделяю подход Зузи. В отличие от грандиозных планов, вынашиваемых большинством организаций в отношении собственного преобразования к завтрашнему утру или какому-то определенному сроку – «мы станем полностью Agile к концу 2018 года», – по-настоящему успешные изменения зиждутся на небольших шагах и обучении. В книге Fearless Change («Бесстрашные изменения») мы описываем схему «цикла обучения»: сделать маленький шаг; остановиться; уделить время рефлексии и обучению; на основе небольших успехов сделать следующий маленький шаг. Конечно, мы хотели бы достичь того переломного момента, когда изменения начнут жить собственной жизнью и все само собой будет двигаться вперед быстрее и легче, но мы не можем рассчитывать на это! Лучший подход основан на небольших экспериментах.

Вы наверняка полюбите скетч-иллюстрации в книге Зузи! Как показывают исследования, мы ведь учимся именно на изображениях – даже сами слова опознаются мозгом как некие картинки. Образные рисунки Зузи идеально дополняют текст.

Эта книга дает толчок к размышлениям, к оценке и ваших сильных сторон, и того, что требует улучшения, – в этом, пожалуй, главная ее ценность. Все мы знаем, как трудно понять себя. Без специально запланированных тайм-аутов на рефлекссию сложно надеяться на улучшения, они не возникнут сами по себе. Исследования показали, что всего лишь

несколько минут в день, отведенных на обдумывание того, что работает хорошо, а что следует совершенствовать, с течением времени могут принести реальную выгоду.

Мне очень нравится, как Зузи обсуждает в книге фреймворк Synefin. Нам так необходимо лучше понимать работу Дейва Сноудена! В agile-разработках мы имеем дело с запутанными адаптивными системами. Это значит, что мы не можем заранее предсказать эффект даже от небольшого изменения в нашей организации, команде или в нас самих. Мы можем лишь протестировать его на себе, затем остановиться, чтобы прорефлексировать это, и далее, на основе наблюдений, планировать следующее небольшое изменение. Ведь нелепо полагать, что можно планировать любое действие, требующее от нас каких-то усилий, на много лет вперед.

Думаю, вам понравится эта легко читаемая, информативная «книжечка». Знаю это по собственному опыту.

*Линда Райзинг,*

*автор книг Fearless Change и More Fearless Change («Бесстрашные изменения» и «Еще более бесстрашные изменения»), написанных в соавторстве с Мэри Линн Маннс*



# Предисловие



Я Зузи, ваш новый друг и наставник. Расслабьтесь и выслушайте все, что я собираюсь вам сказать. Вы можете доверять мне. Десять лет назад, когда в качестве разработчика я присоединилась к своей первой scrum-команде, мне самой не очень нравился этот, как мне тогда казалось, неудобный способ работы. Я была такой же «неподдающейся», как большинство моих нынешних клиентов, находящихся в начале своих agile-путешествий. Это было нечто новое и необычное. И как бы наши agile-коучи ни пытались его объяснить, я не понимала...

Полгода спустя меня назначили scrum-мастером. Не имея иного опыта, кроме работы в качестве лидера команды и разработчика, я закончила тем, что стала scrum-ассистентом команды, а чуть позже scrum-мамой. Мне потребовалось много времени, чтобы понять, почему Scrum настолько мощен и что он значит с точки зрения возможностей улучшения самоорганизации.

И тогда я поняла, как всем нам не хватает доходчивого объяснения роли scrum-мастера. И позже описала ее с помощью концепции #ScrumMasterWay, которой собираюсь поделиться с вами в этой книге и которая наконец дала scrum-мастерам ответ на их самый «больной» вопрос: «Что должен делать scrum-мастер после того, как команда стала самоорганизующейся?» После коучинга многих scrum-мастеров в компаниях и проведения курсов SCM (Certified Scrum Master – сертифицированный scrum-мастер) я могу с уве-

ренностью сказать, что ответы типа «перейти в другую команду», «ничего не делать» или «всегда будет какая-то работа» не спасают. Scrum-мастера чувствуют себя растерянными, так же как и я когда-то.

Но стать настоящим scrum-мастером никогда и не было легко – так позвольте же мне пригласить вас в путь, где вы узнаете все о моем собственном опыте проб и ошибок. Эта книга является лучшей отправной точкой для осмысления роли scrum-мастера. Надеюсь, читая ее, вы получите удовольствие, найдете описанный в ней опыт полезным и легко применимым в вашей работе и в итоге станете великим scrum-мастером.

# Кому следует прочесть эту книгу

Эта книга представляет собой руководство для всех scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей, которые хотят изменить свои организации к лучшему. Она раскрывает общие концепции и понятия, в которых следует разобраться каждому scrum-мастеру, а также направляет к источникам знаний, которые смогут помочь вам в разрешении сложных ситуаций.

Книга осознанно создавалась как тонкое иллюстрированное издание, которое можно прочитать за выходные, не потратив на это слишком много времени и сил. Однако она должна стать для вас отправной точкой поиска полезной информации или идей относительно того, куда двигаться дальше. Безусловное преимущество этой книги – в наличии множества практических примеров того, как применять каждую из концепций.

Обратите внимание, что книга не объясняет базовых правил и принципов Scrum, поскольку предполагается, что вы уже знакомы с Agile и Scrum и у вас есть опыт работы scrum-мастером.

# Как читать эту книгу

Книга разделена на восемь глав, которые шаг за шагом формируют осознание и понимание роли выдающегося scrum-мастера.

В [главе 1 «Роли и обязанности scrum-мастера»](#) мы знакомимся с основными обязанностями scrum-мастера.

В [главе 2 «Состояние модели сознания»](#) я представляю модель, которая помогает scrum-мастерам решать, какой подход они будут применять для решения проблем в повседневных ситуациях.

[Глава 3 «#ScrumMasterWay»](#) знакомит с носящей это название концепцией, подчеркивающей сложность роли scrum-мастера, необходимость построения сообщества scrum-мастеров и создания на ее основе agile-организации.

В [главе 4 «Метанавыки и компетенции»](#) мы поговорим о том, что позволит вам стать выдающимся scrum-мастером.

[Глава 5 «Построение команд»](#) посвящена теории создания команды и практическим примерам из agile-среды.

[Глава 6 «Осуществление изменений»](#) обращена к теме реализации и динамике изменений.

В [главе 7 «Инструменты scrum-мастера»](#) вы найдете описание различных инструментов, которые сможете использовать в своей работе scrum-мастера.

[Глава 8 «Я верю...»](#) завершает повествование, как бы за-

кругляя его.

Книга дает более широкое, чем принято, определение роли scrum-мастера. Вводимая здесь концепция #ScrumMasterWay позволяет определить три уровня функционирования великого scrum-мастера. Быть scrum-мастером – это как играть в игры приключенческого жанра. По пути вы подбираете некоторые инструменты, суть использования которых может быть вам вначале неизвестна. Порой нужно творчески проявлять себя и пробовать разные подходы, иногда кажущиеся сумасшедшими. Время от времени вы чувствуете отчаяние и готовы отказаться от своего выбора. А потом вдруг осознаете, что существует еще один способ подойти к ситуации и заставить ее работать на вас. Это действительно похоже на то, что происходит в приключенческих играх, когда вам надо найти крошечную лазейку в стене, чтобы открыть секретную дверь, или использовать привычные инструменты каким-нибудь совсем необычным способом.

Даже если приведенные в книге примеры будут не вполне соответствовать вашей конкретной ситуации, а описанные методы, возможно, покажутся вам иными во время первой практической попытки их использовать, дайте им второй или третий шанс. Творчески адаптируйте эти примеры. Верьте, что они сработают и вы таки станете выдающимся scrum-мастером.

# 1. Роль и обязанности scrum-мастера

Роль scrum-мастера – одна из самых недооцененных в Scrum и Agile. Большинство начинающих команд не видят особого смысла в том, чтобы scrum-мастер работал на полной ставке, и, дабы «занять его работой», пытаются совместить эту должность с позицией разработчика или тестировщика. Это одна из самых распространенных ошибок в понимании роли scrum-мастера, свойственная большинству начинающих групп. Объясняется это примерно так: «Мы понимаем, что члены команды должны производить программный продукт, упорно трудиться. Они должны развивать кросс-функциональность и помогать друг другу. Должны сотрудничать. Мы также высоко оцениваем роль Владельца продукта, потому что этот человек определяет общее видение и согласовывает требования с клиентами. А как насчет scrum-мастера? Что делает он?» В таких условиях scrum-мастер часто превращается просто в секретаря – довольно скучная позиция, не правда ли? Он заботится о карточках на scrum-доске, сам устраняет все препятствия и близок к тому, чтобы начать готовить кофе для команды, пока она сосредоточена исключительно на работе. Знакомая ситуация?

Тогда продолжайте читать, потому что все описанное

выше даже приблизительно не определяет основной роли scrum-мастера и его предназначения...

Другое весьма распространенное ошибочное отношение к роли scrum-мастера связано с тем, что кто-то берет ее на себя просто потому, что компании необходимо перейти на Scrum, – обычно такое происходит в крупных корпорациях. Там рассуждают примерно так: «Нам нужен scrum-мастер, чтобы воплощать Scrum, верно? Но мы не можем использовать для этого хорошего разработчика или тестировщика, потому что они должны заниматься программированием/тестированием». И scrum-мастером в таких случаях нередко становится какой-нибудь малоспособный, тихий человек, назначение которого scrum-мастером стало возможным лишь потому, что он не слишком хорош как разработчик.

Имея все это в виду, скажем: хороший scrum-мастер не может рассматриваться как «дополнительные издержки» – то есть как человек, не приносящий своей деятельностью особой пользы. Он должен рассматриваться как человек, способствующий стремительному росту производительности команды. Ведь scrum-мастер нацелен на создание не просто хорошей, а именно высокопроизводительной команды. И в такой команде scrum-мастер более чем окупается.



## **Помните**

**Scrum-мастер – это не секретарь.**

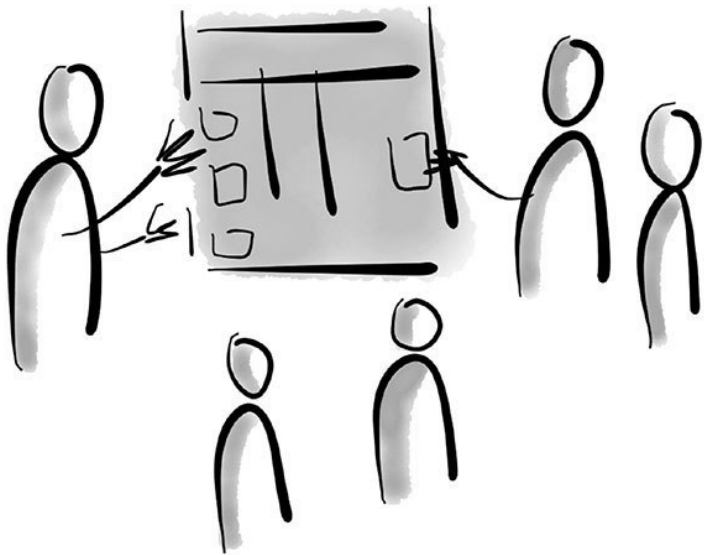
**Scrum-мастер – это не «дополнительные расходы», а человек, создающий высокопроизводительную команду.**

**Scrum-мастер – это эксперт по agile- и scrum-мышлению, искренне верящий в то, что Agile и Scrum – верный путь к успеху.**

# Самоорганизующаяся команда

Одно из ключевых понятий Scrum – самоорганизующаяся команда. Говорят об этом все, но вот понять, а тем более развивать это на практике – сложно.

Самоорганизующаяся команда – это группа, которая сама умеет решать, как ей управляться с повседневными задачами. В Scrum это сводится к тому, «каким образом мы должны организовывать себя, чтобы определять цели спринта и спринт-бэклог на согласованном уровне качества в соответствии с определением «сделано»?». Иными словами, команда должна быть в состоянии решать, кому над какой задачей предстоит работать, как помогать друг другу, когда нужно будет учиться чему-то новому и как определять приоритеты повседневной работы при отсутствии внешнего авторитета.



Некоторые команды считают, что самоорганизация предоставляет им неограниченную власть что-то решать на этой планете. Но это не то, что понимается под самоорганизующейся командой в Scrum. Каждая самоорганизующаяся команда является таковой только внутри заданных границ. scrum-границы определяются процессом: целями спринта, бэклогом и поставкой работающего продукта в финале проекта.

Если некоторые члены команды чем-то недовольны, все должны быть готовы обсуждать это, понимая друг друга, и, как результат, изменять свой образ совместной работы и вза-

имопомощи. Наиболее важная характеристика – мировоззрение каждого отдельного человека. В хорошей команде демонстрируется подход «мы» вместо «я»: «Как я могу *помочь команде это решить?* Что я могу сделать *для других?*» вместо «*Я ничего об этом не знаю. Это не моя проблема*».

Самоорганизующаяся команда – живой организм, и каждый в такой команде влияет на то, насколько сильным или слабым этот организм будет. Члены команды, которые берут на себя обязательства и ответственность за ее самоорганизацию, вместо того чтобы отвечать лишь персонально за себя, на шаг ближе к тому, чтобы стать частью великой команды.

Задача scrum-мастера – поддерживать командное, а не индивидуальное поведение. Он должен создавать команду из индивидуумов, постоянно напоминая им о том, что команда – это особая сущность, которая важнее, чем составляющие ее отдельные люди. Scrum-мастер должен поощрять членов команды к тому, чтобы в любой ситуации они помогали друг другу, а не прятались за собственные задачи.

## **Группа индивидуумов**

Джон расстроен. Снова и снова повторяется одна и та же проблема. Наконец он обращается к команде: «Я не получил никаких данных из системы! У вас есть идеи, как это можно исправить?»

**Реакция команды:**

Фред: «Да, это печально».

Жан [*задумчиво*]: «Слава богу, что я не выбрал сегодня эту задачу».

Рон: «Когда я вчера это пробовал, все было прекрасно».

Джейн: «Мне прошлой ночью помогла перезагрузка моего ПК».

**Резюме.** Все плохо, и Джон настойчиво пытается решить проблему – это его задача. Но у других тоже достаточно обширное рабочее меню. Они могут откликаться на проблему Джона какими-то советами, но никто не смотрит на нее как на общую и не берет на себя ответственность за ее решение.

## Настоящая команда

Джон расстроен. Снова и снова повторяется одна и та же проблема. Наконец он обращается к команде: «Я не получил никаких данных из системы! У вас есть идеи, как это можно исправить?»

### Реакция команды:

Жан: «Я могу взглянуть на Git<sup>1</sup>, чтобы увидеть, вносил ли кто-то какие-нибудь изменения».

Джейн: «Я могу попробовать зайти в систему со своего компьютера, чтобы проверить, есть ли у меня та же проблема. Тогда мы сможем вместе

---

<sup>1</sup> Система управления версиями. – Прим. перев.

проанализировать, что происходит».

Рон: «Это слишком часто стало нас беспокоить... Я, пожалуй, подумаю о том, как сделать, чтобы автоматизированные тесты выявляли проблему раньше».

Фред: «Ты прав, я помогу тебе с тестом».

**Резюме.** Команда обсуждает проблему, предлагая варианты ее решения. Все не только дают Джону советы, но готовы приложить усилия и помочь решить задачу. Они смотрят на проблему с командной точки зрения и высказывают идеи, которые помогут всей команде.

# 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.