

The logo for 'ag;je days' is presented within a dark blue speech bubble shape. The text 'ag;je' is on the top line and 'days' is on the bottom line, both in a white, bold, sans-serif font. The semicolon in 'ag;je' is stylized with a closing parenthesis. The speech bubble has a tail pointing towards the bottom-left corner.

ag;je  
days

# Долой догматы Scrum!

Михаил Заборов, CustIS

Асхат Уразбаев, Scrumtrek

## Компания CUSTIS

- Существует с 1996 года
- Занимается заказной разработкой промышленного корпоративного ПО
- Agile-like процесс — с рождения

### Проекты

— Мы всегда  
доводим начатое  
до конца

Михаил Заборов  
Руководитель направления  
«Торговые сети»



«Мы прикладываем максимум усилий, чтобы разработать ИТ-систему, действительно нужную заказчику, и осуществить ее результативное внедрение».

## Сегодня

- В компании 185 человек
- В компании порядка 20 производственных команд
- 90% используют похожий на SCRUM процесс

### О компании

— У нас работают только заинтересованные профессионалы

Евгения Удалова  
Руководитель службы персонала

«Самое лучшее, что у нас есть, — это люди».



# Догматичность скрам

# Зачем в Scrum руководитель поделен на Product Owner и Scrum Master?

Слушай, Свин, я тут думаю, не открыть ли нам с тобой ресторанчик.

Не знаю... А как мы его назовем?



Ну, скажем, "Яичница с ветчиной"



Нет уж, спасибо. Я, значит, всего себя делу отдавать буду, а ты всего лишь участвуешь!





# Как мы это поняли

- Минимизировать воздействие Р на команду
- Разгрузить руководителя
- Повысить самостоятельность команды



# Product Owner отстранился от принятия решений

- Постоянные конфликты
- Непродуктивные обсуждения того, что можно не обсуждать
- Команду пришлось расформировать



# Лидерство как секретный ингредиент

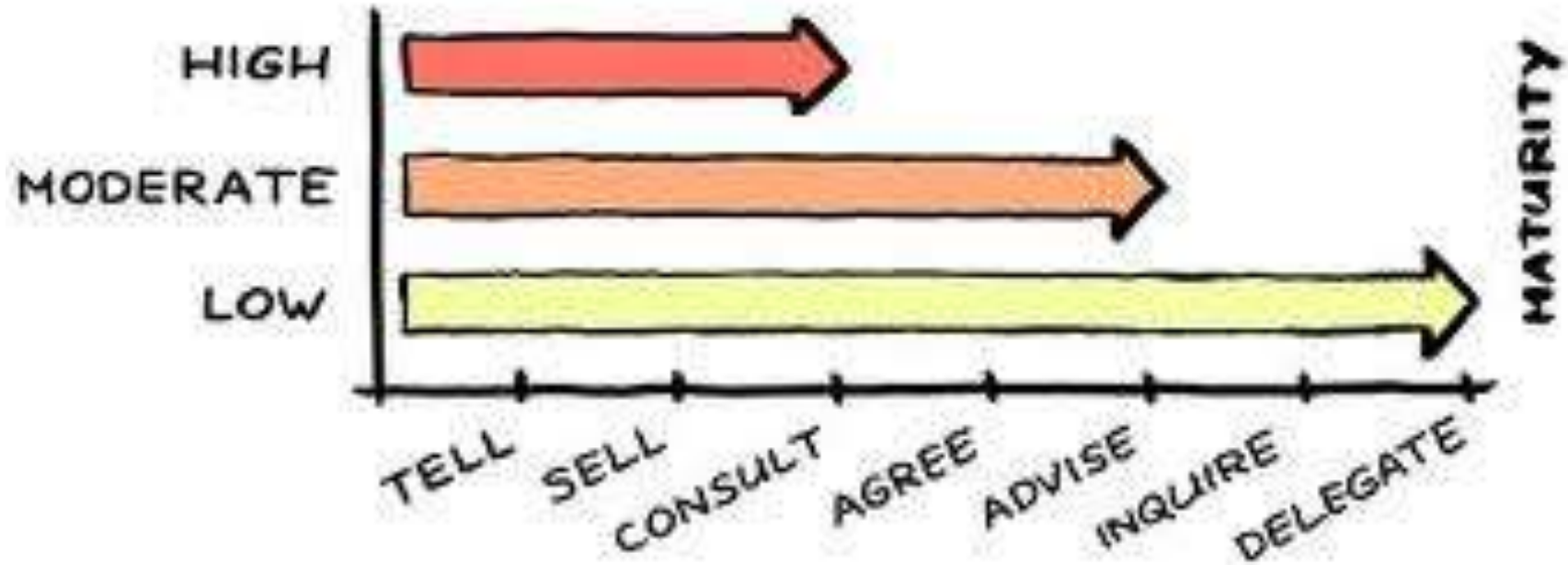
- Выяснить принципы принятия решений
- Управлять ограничениями







**AUTHORITY**



# Команда в позиции «попробуйте меня уговорить»

- «Докажи всем в команде, что твое предложение не дурацкое».
- Сильное ограничение власти руководителя.
- Вместо сотрудничества – борьба.



# РО должен быть частью команды

- В scrum 1 концепция была отдельная
- Равное право голоса на ретроспективах
- Обеспечивает Vision

# Может ли РО быть SM?





# Мнение

- Конфликт интересов надуманный
- Совмещение дает плюсы
  - Часто схожие навыки
- Минус
  - Сложно искать руководителя
  - Найти пару РО+SM ниразу не проще!





# PO = SM

- Системное мышление
- Эмпатия
- Коммуникация



# PO = SM продуктовой команды

Product Owner



# Team Lead как опора Scrum?

# Что вы делаете, когда команда проваливает итерацию?

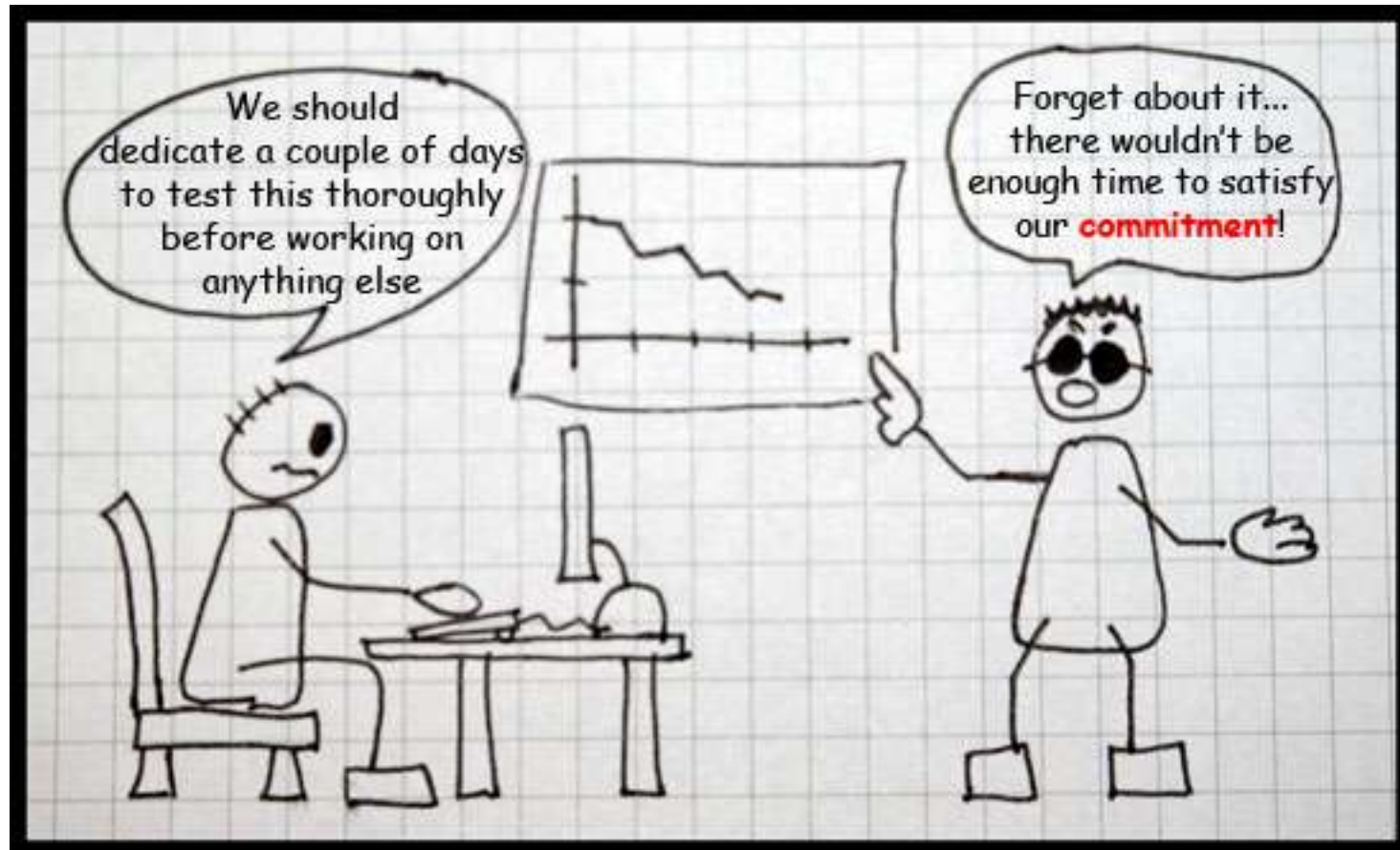


# Scrum v1 Scrum v2

- Scrum old school – commitment
- forecasting





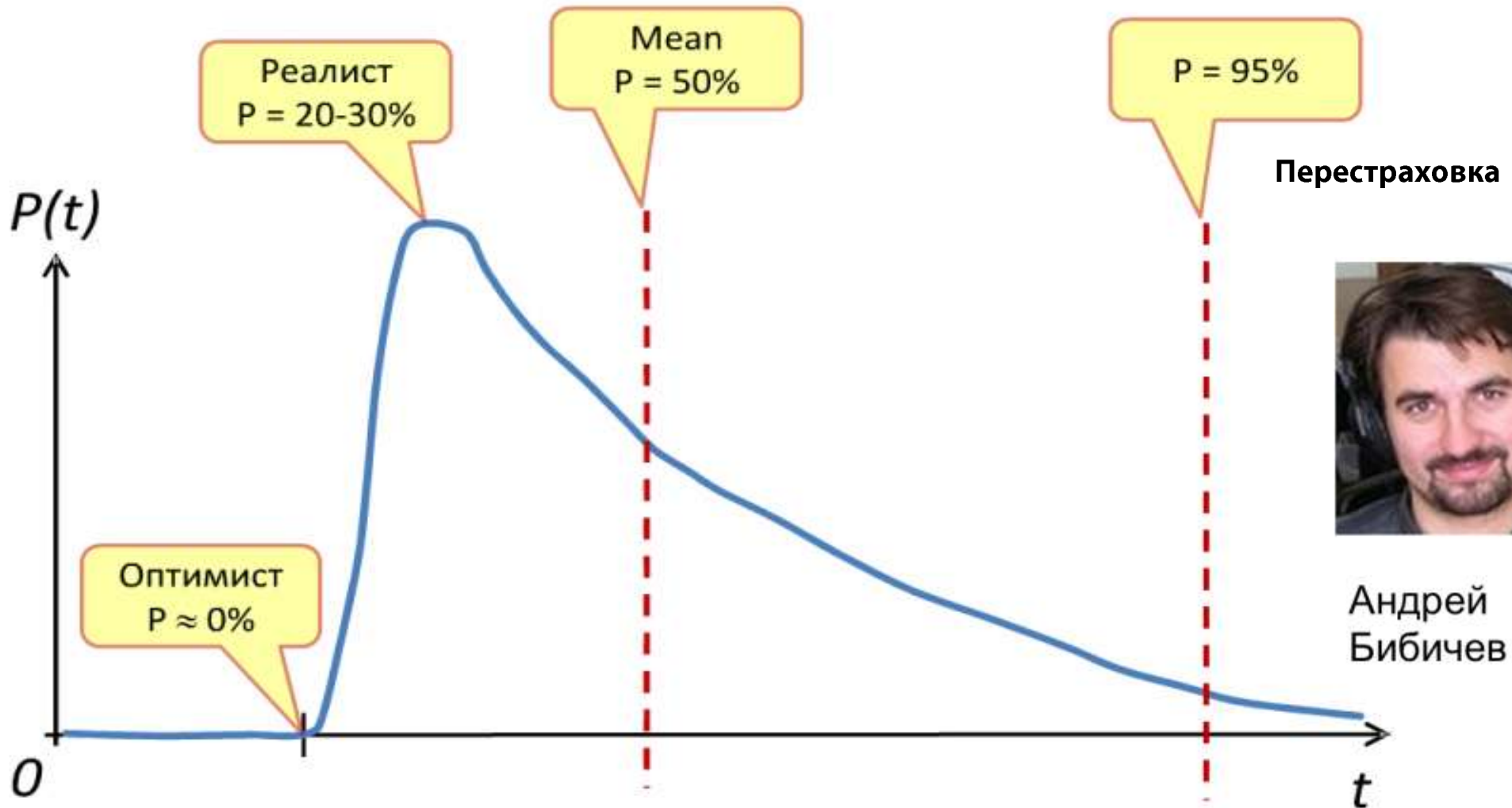


# Проблема с жестким «Commitment»

- Команды перезакладываются
- Делают много лишнего
- Делают меньше полезной работы
- Заказчики сильно недовольны

■ Мы не можем отказаться от коммитмента заказчику!

- Само по себе наличие оценки вносит существенное возмущение в процесс разработки



Андрей  
Бибичев

**Оптимист** - Идеальная ситуация .сделаем если ничего не предвиденного не случится

**Реалист** - Наиболее вероятное значение реальных затрат. Оценка опытных разработчиков.

Вероятность, что она занижена достаточно высока (~70%)

**Перестраховка** - Если космос не рухнет на землю, то точно уложимся.





- Команде выгоднее давать оценки типа «перестраховка»
- Реально работа занимает все отведенное под нее время
- В результате команда переходит в расслабленное состояние

«Чё-то мы не успеваем. Давайте понизим фокус фактор»

- Даже при перестраховке, все равно существует 5% вероятности, что мы не уложимся.
- При очень большом количестве работ, такие ситуации все равно случаются, и мы имеем очень неприятные разговоры с Заказчиком:

**"Вы и так многократно заложились и все равно не успели".**

- Это заставляет команду давать еще более консервативные оценки. Команда становится еще медленнее, но при этом более раздраженной

## 2012 год. Stop Using Story Points



[http://www.industriallogic.com/blog/  
stop-using-story-points/](http://www.industriallogic.com/blog/stop-using-story-points/)

# Пример решения проблемы

- Score:
  - Кровь из носу
  - Крайне желательно
  - Бонус
- Длительность итерации не фиксирована
- Состав итерации может меняться по ходу итерация
- Оценка не обязательна, скорее вредна

# Пример решения проблемы (2)

- Forecasts
- Канбан



# Fail is opportunity to learn

- Но можете ли вы себе это позволить?



**Нужно ли запрещать закрепление задачи за исполнителями на этапе планирования?**

# Пример

- Смена РО

## Иногда есть прямой смысл поставить ответственного за задачу целиком

- На этапе начальной разработки
- Для плохо проработанных задачи
- Для обеспечения квалификационного роста сотрудника
- Для оценки квалификации сотрудника
- Для повышения ответственности и мотивации сотрудника
- Для повышения эффективности и минимизации рисков
- Для контроля качества исполнения
- Для дублирования компетенций

# Может ли «инкапсулированная» команда повышать свою эффективность?





- Команда (да и люди вообще) чаще всего не в состоянии себя запроблематизировать.
- В результате обсуждается ерунда , мало влияющие на процесс
- Большинство реальных рычагов изменений (нанять, уволить, поднять зарплату, поговорить по душам, выделить время, купить сервер, купить библиотеку и т.д.) - не внутри команды
- Команда, которая не успевает делать свои текущие дела, врядли успеет сделать их одновременно с задачами из дополнительного бэклога

# Три типа ретроспективы

- Качество
- Фидбак от заказчика
- «Психотерапевтическая»

- Никаких внутренних механизмов повышения глобальной эффективности не существует
- Команды в улучшении процессов ориентируются на собственный комфорт

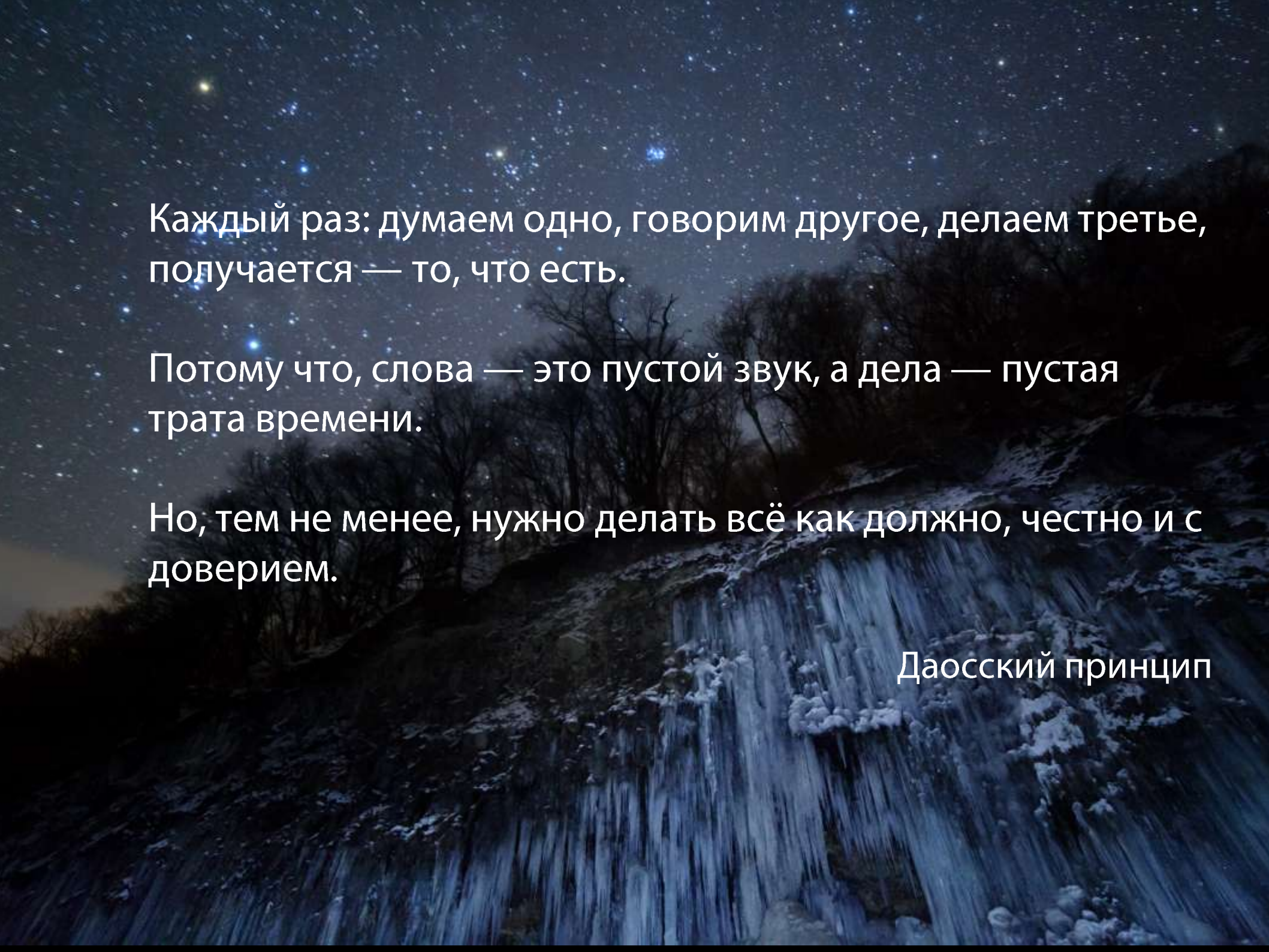
# Баланс скрама и нескрама

- Скрама тоже может быть «много»
- Не повод превращаться в command&control!

## Вместо резюме

- ✓ Все практики носят рекомендательный характер
- ✓ Вы используете их на свой страх и риск
- ✓ Ни одна из практик не является обязательной
- ✓ Вы можете изменять практики в соответствии с проектной необходимостью и собственными представлениями
- ✓ При применении подключайте голову





Каждый раз: думаем одно, говорим другое, делаем третье, получается — то, что есть.

Потому что, слова — это пустой звук, а дела — пустая трата времени.

Но, тем не менее, нужно делать всё как должно, честно и с доверием.

Даосский принцип