

4.4. РИТУАЛЫ

Средних менеджеров волнует, делалось ли так раньше и что подумают люди? Для хороших важно, чтобы проблема была решена.

Неизвестный источник

Спринт

Спринт — это временная итерация (time-box) размером от одной недели до нескольких, в результате которой создается ценный и потенциально готовый к выпуску (MVP) инкремент или итерация продукта. Временные рамки спринта не должны быть слишком длинными, поскольку могут меняться цели, возникнуть новые условия, которые приведут к риску лишней работы. Регулярные спринты вносят прогнозируемость, ритмичность в процесс разработки, обеспечивая проверку и адаптацию на пути к общей цели. В классическом Скраме срок спринта является постоянным на протяжении всего периода проекта. Спринты идут последовательно, один начинается сразу же после окончания предыдущего. Спринт состоит из процесса его планирования, ежедневных летучек, «причесывания» журнала требований, самой деятельности по разработке, итоговой встречи по обзору спринта и его ретроспективы.

Во время спринта не допускается внесение никаких изменений, которые бы повлияли на цель спринта; состав команды и цели остаются неизменными. Если в силу каких-то важных причин появляются новые требования, их рассмотрение и внесение в объем работ желательно перенести на конец текущего

Спринт 4. Скрам

спринта. При форс-мажорных обстоятельствах под влиянием заинтересованных лиц, команды или же скрам-мастера только владелец продукта может остановить спринт до окончания его временных рамок. Спринт также отменяют и в том случае, если его цели перестают быть актуальными. Это может произойти вследствие смены направления работы компании, изменения технологий или рыночных условий либо когда в силу некоторых обстоятельств в нем уже нет необходимости. При отмене спринта все выполненные и «готовые» элементы из журнала требований продукта пересматриваются. Их принимают при условии, что они представляют потенциально готовый к выпуску инкремент функциональности. Все остальные требования переоцениваются и возвращаются в журнал требований продукта. Члены команды должны перегруппироваться при планировании нового спринта и приступить к нему.

Встреча по упорядочению журнала требований продукта (Backlog Refinement Meeting, Backlog Grooming)

Эта встреча, которую еще называют «причесыванием» журнала требований, похожа на планирование в «водопадном» управлении и проводится в любой день каждого спринта. На ней рассматривается, что уже выполнено по проекту в целом, что еще осталось выполнить, и принимается решение о том, что же делать дальше. Владелец продукта определяет, какие задачи на текущем этапе являются наиболее приоритетными. Данный процесс формирует эффективность спринта, и от него зависит, какую ценность получит заказчик по итогам спринта.

Процесс планирования спринта и встреча по его планированию

Встреча по планированию спринта проводится в самом его начале, после встречи по «причесыванию» или одновременно.

Условием ее качественного проведения является определение владельцем продукта приоритетов на следующий спринт. Тогда команда совместно решает, какой план действий и что же конкретно они будут делать во время этого спринта, как достигнуть его цели. Планирование занимает обычно несколько часов и состоит из двух одинаковых по длительности частей. При планировании спринта команда отвечает на следующие вопросы: 1) что будет сделано в этом спринте, что будет разработано в инкременте продукта по результатам работы в следующем спринте и 2) как максимально эффективно выполнить работу по созданию этого инкремента, как будет проделана выбранная работа?

При ответе на первый вопрос команда планирует функциональность, которая будет разработана во время спринта. Владелец продукта представляет команде упорядоченный журнал требований продукта, и вся команда старается достичь единого понимания работы в спринте. Используются сам журнал требований продукта, последний разработанный инкремент продукта, возможности команды исполнителей, а также последние показатели ее производительности. Число элементов из журнала требований продукта, которые команда способна выполнить до окончания спринта, определяется только самой командой — она одна может реально оценить объем работы, который она в состоянии завершить до окончания спринта. После прогнозирования элементов журнала требований продукта, которые она выполнит в данном спринте, команда приступает к формированию цели спринта, которая будет достигнута в его конце.

Отвечая на второй вопрос, команда решает, каким образом воплотить отдельную функциональность в готовый инкремент продукта, формируя журнал требований спринта. Команда

Спринт 4. Скрам

планирует именно такой объем работы, который она в состоянии выполнить за спринт. Запланированная работа разбивается на требования, которые можно выполнить за день или менее. Команда сама организует свою работу, планируя поэтапность выполнения требований из журнала требований спринта. Владелец продукта может присутствовать на второй части планирования спринта, чтобы иметь возможность объяснить задания из журнала требований продукта и при необходимости помочь найти альтернативы. Если же команда исполнителей по результатам планирования решает, что у нее слишком много либо слишком мало работы, она может повторно обсудить требования журнала требований спринта с владельцем продукта. Команда может пригласить экспертов. После встречи по планированию спринта команда должна быть в состоянии объяснить владельцу продукта и скрам-мастеру, каким образом она собирается работать в качестве самоуправляемой команды, чтобы достичь цели спринта и создать ожидаемый инкремент продукта. Самоуправляемость придает работе команды некоторую гибкость в отношении разработки функциональности во время спринта. Если же работа оказывается сложнее, чем ожидалось, тогда команда договаривается с владельцем продукта об изменении объема журнала требований спринта в текущем спринте. Цель спринта обязательно связана с целью всего проекта.

Летучка

Ежедневные летучки (стендапы, Скрамы, daily scrum и т. д.) — это 15-минутные встречи команды с участием скрам-мастера с целью синхронизации действий на ближайший день. Они проводятся утром каждый день спринта, в идеале — в одно и то же время и в одном и том же месте и стоя. На самой встрече не происходит обсуждений проблем или принятия решений

Краткий план встречи по планированию спринта

С 09:00 до 12:30 (после каждого часа — перерыв 10 минут).

09:00–09:30. Владелец продукта разъясняет цель спринта, рассказывает про бизнес-процессы и требования из журнала требований продукта. Фиксируются время и место проведения демонстрации заказчику.

09:30–10:30. Команда проводит оценку времени, которое потребуется на разработку бизнес-процессов, и при необходимости дробит их на более мелкие. Иногда владелец продукта может изменить приоритет их исполнения. Выясняются все вопросы. Для наиболее важных заполняется поле «Как продемонстрировать сделанное заказчику».

10:30–11:30. Команда определяет набор, который войдет в спринт. Для оценки реальности обсуждается производительность команды.

11:30–12:30. Фиксируются время и место проведения ежедневной летучки. Отобранный набор историй разбивается на задачи, которые распределяются внутри спринта.

(за исключением очень быстрых решений), только обмен информацией и поддержание всей команды в курсе состояния спринта. Если после встречи возникают вопросы и конфликты, скрам-мастер обсуждает их отдельно с соответствующими заинтересованными сторонами. Для синхронизации деятельности команды и обозначения проблем иногда возможно приглашение владельца продукта.

Спринт 4. Скрам

Во время летучки каждый член команды отвечает по кругу на три вопроса: 1) «Что было сделано мною после предыдущей встречи?»; 2) «Что будет сделано мною к следующей встрече?»; 3) «Какие есть проблемы или вопросы, что мне мешает продвигаться вперед?». Участники команды рассказывают друг другу о проделанной и планируемой работе, повышая свою ответственность. Обсуждается только самое важное, то, что будет двигать процесс реализации проекта вперед. Летучки усиливают вероятность достижения командой цели спринта. Интересной особенностью данных встреч является то, что они проводятся стоя (и даже иногда лежа с вытянутыми руками). Этим снижается риск затянуть мероприятие.

За активность и участие команды в летучках отвечает скрам-мастер, однако ответственность за содержательное проведение встречи лежит на команде. Поскольку скрам-мастер как ведущий встречи не наделен функцией руководителя, то он не имеет права раздавать задачи членам команды, а это значит, что они сами выбирают себе задачи к исполнению, отвечая на вопрос: «Что я планирую сделать?» Скрам-мастер обучает команду проведению такой встречи и контролирует ее срок. Иногда используется мячик или ручка и правило, что говорит тот, кто держит эти предметы.

Летучки улучшают процесс общения внутри команды, сводя к минимуму другие совещания, помогают определять и устранять препятствия на пути к успешной работе, способствуют быстрому принятию решений, а также повышают знания по проекту команды.

«Во время своих ежедневных встреч команды ограничивают горизонт планирования, чтобы быть не дальше, чем на следующий день, когда они встретятся снова. В связи с этим они сосредоточены на планировании задач и координации от-

дельных мероприятий, которые ведут к завершению задачи» (Кон, 2005).

Демонстрация

Цель демонстрации итогов работы команды заказчику — представить результаты деятельности в течение спринта всем заинтересованным лицам, включая заказчика, получить обратную связь и убедиться, что продукт спринта соответствует их ожиданиям и согласуется с целями проекта. Демонстрация иногда называется встречей по обзору спринта, *sprint review* или демо. Обязательно участвует вся команда. Не проводится никаких формальных презентаций, которые требуют затрат времени и усилий. Все быстро, предметно, по существу, в течение 2–3 часов. Помимо проверки созданного MVP, демонстрация способствует адаптации журнала требований продукта.

Демонстрация включает в себя следующие элементы:

- владелец продукта определяет, что готово, а что — нет;
- команда вспоминает, что прошло гладко во время спринта и с чем возникли трудности, а также то, как она с ними справилась;
- команда проводит демонстрацию того, что было сделано, и отвечает на вопросы по инкременту;
- владелец продукта обсуждает состояние журнала требований продукта и при необходимости делает предположения касательно возможной даты окончания проекта, принимая во внимание скорость продвижения работы над ним;
- вся скрам-команда обсуждает то, что делать в дальнейшем, для того чтобы данный обзор спринта предоставлял важную входную информацию для последующей встречи по планированию спринта.