

SCRUM **на практике**

**Высокая
продуктивность
и результаты –
прямо сейчас**

ДЖЕЙ ДЖЕЙ САЗЕРЛЕНД

Соавтор бестселлера
«**Scrum**. Революционный метод
управления проектами»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Выбор.....	11
Глава 2. Как передумать дешево.....	30
Глава 3. Почему мы не можем решить.....	47
Глава 4. «В работе» vs «Готово».....	76
Глава 5. Если что-то кажется безумным, обычно так и есть.....	94
Глава 6. Структура — это культура.....	124
Глава 7. Как сделать правильно.....	156
Глава 8. Как не надо делать.....	187
Глава 9. Организация Возрождения.....	214
Глава 10. Каким мог бы быть мир.....	234
Примечания.....	248
Благодарности.....	250
Об авторе.....	252

*Посвящается v**

*За уверенность в том, что краеугольный камень этой книги — радость,
За уверенность в том, что полярной звездой ее всегда будет надежда,
За то, что согласилась выйти замуж за меня, автора этой книги,*

Чтобы снова влюбиться в меня,

За напоминание во всем видеть свет.

Я благословен и благодарен за то, что ты есть в моей жизни.

Эта книга не стала бы такой без тебя

Глава 1

ВЫБОР

Для меня всегда было удивительно снова и снова понимать, что мир, который, как мне казалось, существует по определенным правилам, на самом деле работает иначе. Осознание того, насколько сильно я ошибался, ужасает. Существует лучший, более свежий, точный, широкий способ мировосприятия. Я обрел дар понимать, что старые аксиомы, ограниченные способы восприятия хода дел были неправильны. Я думаю, что принципы естественных и точных наук, бизнеса и жизни на самом деле более замысловаты и запутанны, более тонки и открыты переменам, чем я себе представлял. И эта мысль невероятно раскрепощает.

Все это напоминает мне историю создания революционной книги Антуана Лавуазье *Traité élémentaire de chimie* («Элементарный курс химии») в 1789 году. Лавуазье предположил, что с помощью строгих экспериментов можно вывести следующие базовые принципы.

Совершенно очевидно положение, общность которого признана как в геометрии, так и в других науках, что мы можем приобретать знания, только идя от известного к неизвестному. [...] Таким образом, благодаря ряду ощущений, наблюдений и анализов создается последовательность тесно взаимосвязанных понятий, в которых внимательный наблюдатель может найти связующую нить и которые составляют совокупность наших знаний¹.

Лавуазье предположил, что существуют базовые химические элементы, которые нельзя разложить на меньшие части. Он был уверен, что они формируют структурные элементы материи, и начал скрупулезно искать их. Именно он дал названия кислороду, водороду и углероду; открыл роль кислорода в процессах горения и дыхания; показал, что вода состоит из кислорода и водорода. Совершил революцию в химии. Создал новый язык, чтобы описывать то, как составляющие нашей реальности взаимодействуют друг с другом. Иными словами, описал то, как работает мир. Также он смог использовать базовые принципы, которые вывел, чтобы предсказать существование других элементов, открытых уже после его смерти.

Ранее химики могли исследовать лишь те элементы, которые у всех на виду. Идея Лавуазье же состояла в том, чтобы не ограничивать себя этими веществами и экспериментировать до тех пор, пока не удастся найти целую вселенную всех возможных химических соединений, а не только тех, на которые можно наткнуться без усилий. Почему бы и нет?

Его идеи ошеломляли. Его работа стала одной из тех, что разделили историю науки на «до» и «после». До Лавуазье ученые и интеллектуалы предполагали, что мир работает определенным способом. После — стало понятно, что все иначе. Зародилась современная химия. Мир основательно изменился. Все современное — от кнопок на вашей одежде до холода в холодильнике, от краски, которой напечатана эта книга, или чипов, управляющих устройством, с которого вы читаете эти слова, — стало возможным благодаря его открытию.

Я обожаю моменты, когда такое случается. Когда новое открытие фундаментально меняет наше восприятие и понимание мира, в котором мы живем. Когда все, что мы вроде бы точно знали, ставится под вопрос из-за появления новой информации или данных. Когда вчера мир был понятен, а сегодня появились возможности, которые днем ранее мы и представить себе не могли.

НОВЫЙ СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ

После публикации моей первой книги, написанной в соавторстве с моим отцом Джеффом Сазерлендом, «Scrum. Революционный метод управления проектами»*, все больше людей постепенно соглашались с тем, что мы находимся в эпицентре подобного изменения в мире бизнеса. Революция управляет переменами в этой сфере. И, как и работа Лавуазье, она показывает новый мир, в котором неприменимы ограничения старого. Последнее время в своих переговорах с СЕО**, исполнительными директорами и компаниями я использую новую фразу: Scrum — искусство изменять *возможности*.

Потребность в этой методике продиктована быстрыми социальными, экономическими и политическими изменениями, которые, в свою очередь, обусловлены невероятной скоростью развития технологий. Наверное, вы слышали о законе Гордона Мура, сооснователя компании Intel. В 1965 году он написал работу с занимательным названием «Впихивание большего количества компонентов в интегральные схемы» (Cramming More Components onto Integrated Circuits). Законом Мура названо заключение этой публикации: количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые два года. Экспоненциально. Да, и цена этой возросшей вычислительной мощности при этом падает вдвое.

Мы не можем себе даже представить, насколько высока скорость изменений. Уже невозможно объять все происходящее. Поделюсь с вами старой французской детской загадкой, чтобы показать, как быстро все меняется. Представьте, что вы идете к чудесному пруду с кувшинками — возможно, одному из прудов Живерни, запечатленных на десятках полотен Моне. Вообразите этот пруд. Спокойная вода, кувшинки, дрейфующие на ее поверхности; возможно, небольшой мостик, небо и деревья, обрамляющие воду и окрашивающие ее своими отражениями.

* Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

** Высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Теперь представьте, что количество кувшинок в пруду удваивается каждый день. Через тридцать дней они полностью покроют поверхность воды, осыпав пруд своими лепестками. Кувшинки, пусть и не по своей воле, убьют все живое в водоеме — рыб, лягушек, да и самих себя. Но есть же еще время, чтобы спасти пруд? И в конце концов, кувшинки красивы. Если вы решите подождать, пока они не покроют половину поверхности пруда, прежде чем вмешаться, сколько дней у вас останется, чтобы спасти его?

Один. Только один. На двадцать девятый день кувшинки покроют половину пруда. А на следующий задушат его полностью.

Предложу другой пример того, что даст удвоение количества транзисторов и вычислительных мощностей. Используем известную историю с зернами пшеницы на шахматной доске, которая датируется 1256 годом* (представляете себе теперь, как давно люди задавались подобными вопросами). Если вы положите одно зерно пшеницы на первую клетку доски, а на каждую последующую вдвое больше, чем на предыдущую, то к тому времени, как вы доберетесь до последней, вам придется удвоить количество зерен 63 раза. И на последней клетке окажется 9 квинтиллионов (9 223 372 036 854 775 808, если точнее) зерен пшеницы. Это большое, очень большое число. Непостижимое. И оно показывает скорость изменений в мире. Старые способы работы ломаются, сталкиваясь с быстро меняющимися проблемами, которые оказываются за пределами их пропускной способности. Запутанность уже не редкость; с ней нам приходится сталкиваться ежедневно.

ЧТО ПРОИСХОДИТ ПОТОМ

Scrum для человека, команды или организации — это ответ стремительным изменениям, которые нельзя предсказать, возможность быстро и с готовностью двигаться сквозь пространство постоянно меняющихся

* Речь о легенде об изобретении шахмат в Индии, см., например: math4school.ru/legenda_o_shahmatnoj_doske.html. *Прим. ред.*

проблем. Темп изменений, с которыми мы сталкиваемся, требует новых методов. И Scrum — решение этой задачи.

Чтобы по-настоящему использовать мощь Scrum и обеспечиваемый им рост продуктивности, нужно основательно изменить управление и операционную деятельность. Несколько scrum-команд могут отлично выполнять свою работу с примечательной скоростью, но вам нужен Scrum на уровне организации. Должны меняться традиционные структуры, меры поощрения, управление эффективностью. Да и людям во всей организации, даже если они не члены scrum-команд, тоже нужно научиться взаимодействовать со scrum-командами, поддерживать их, помогать и управлять ими новым способом.

В традиционных организациях порой люди, оценив масштаб предстоящих изменений, опускают руки. Мол, это невозможно. Слишком резкий скачок. В опытных компаниях слишком много бюрократии, истории, корпоративных ограничений стандартов работы. «Мы не можем изменить все, — говорят менеджеры, — мы здесь не так работаем». И если что-то идет не так, как нужно, они начинают искать виноватых.

Неважно, кто ответственен за успех или неудачу компании, как были потрачены деньги, что пошло не так. Важно лишь то, что будет дальше. Прошлое — в прошлом. Это верно для бизнеса, политики и отношений. Каким вы хотите видеть свое будущее? Как вы можете действовать, чтобы выиграть от изменений, если знаете, что они нужны? Как включите себя в команду, подразделение или компанию, чтобы система не только была отказоустойчива, но и действительно помогала командам становиться сильнее с каждой новой проблемой? Как нам построить систему, жизнестойкую настолько, чтобы каждый раз, когда случается бедствие, она не только восстанавливалась, но и росла, обучалась, становилась более эффективной?

Лучшие организации учатся на своих ошибках и успехах, а затем систематически используют полученные уроки, чтобы стать лучше. Когда мои команды приходят ко мне с неудачей, я обычно говорю им: «Отлично.

Теперь мы знаем, что это не работает. В следующий раз принесите мне ошибку поинтереснее».

На самом деле вам нужно то, что я называю организацией Возрождения: компания, свободная от оков прошлого, старых взглядов на мир, способная создавать то, что было невообразимо всего несколько лет назад. Нам необходим закон Мура, применимый к людям. И как же нам стать быстрее, эффективнее, продуктивнее? И как это масштабировать?

МИР ИЗ КУБИКОВ LEGO

Отправимся в Северную Европу, в Швецию, — на родину ИКЕА, «Девушки с татуировкой дракона», поп-группы ABBA, возможно, лучших в мире тефтелек и полярных дней. Кроме того, Швеция — родина компании Saab. Возможно, она вам знакома как производитель автомобилей, который больше их не выпускает; однако автомобилестроение всегда было ее побочным бизнесом. В первую очередь Saab занимается производством боевых самолетов.

Saab создавала истребители десятилетиями с 1937 года. В то время было очевидно, что вскоре мир охватит пожар войны, и Швеция, не имея союзников, решила создать свои военно-воздушные силы. Страна, как и Швейцария, официально придерживалась политики нейтралитета со времен Наполеона. И Швеция смогла также официально придерживаться ее на протяжении Второй мировой и холодной войны. Однако, зажатые между силами НАТО с одной стороны и Советским Союзом с другой, шведы, скажем так, оказались в напряженной ситуации.

В 1960 году они представили реактивный истребитель Saab 29 Tunnan, один из лучших в мире по меркам того времени. Они построили около 55 боевых эскадрилий, многие из которых находились в состоянии боевой готовности и могли подняться по тревоге в течение шестидесяти секунд. Со временем компания начала продавать свои самолеты другим странам: Австрии, Бразилии, ЮАР, Таиланду и не только.