

# 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**

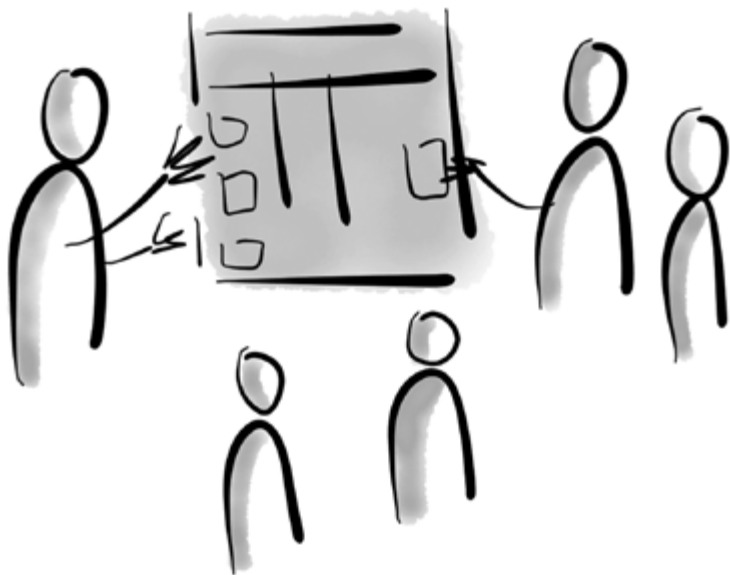
- Scrum-мастер – это не секретарь.
- Scrum-мастер – это не «дополнительные расходы», а человек, создающий высокопроизводительную команду.
- Scrum-мастер – это эксперт по agile- и scrum-мышлению, искренне верящий в то, что Agile и Scrum – верный путь к успеху.

## **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 взаимопомощи. 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\*, 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 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

---

\* Система управления версиями. — Прим. перев.

зрения и высказывают идеи, которые помогут всей команде.

### **Упражнение: Самоорганизующаяся команда**

Дополните следующие утверждения (выберите вариант, который вам больше нравится), с точки зрения члена группы, и оцените свою команду.

#### **Главное для членов команды — это...**

- а. ...решать свои задачи к обещанному сроку, потому что остальные на них рассчитывают.
- б. ...предлагать свою помощь только в случае, если знаешь, что для этого есть время.
- с. ...помогать команде во всем, что должно быть сделано.

#### **Эффективность каждого отдельного члена команды...**

- а. ...это ключевой момент: каждый человек должен быть максимально эффективен.
- б. ...важна, но иногда нам нужна помощь в том, чего мы не знаем.
- с. ...не имеет значения; единственное, что имеет значение, — общая ценность, создаваемая всей командой.

**Если мы сталкиваемся с препятствием вне нашей команды...**

- а. ...обращаемся к менеджеру/руководителю группы, чтобы тот сказал, что нам делать, как преодолеть препятствие.
- б. ...зовем scrum-мастера и просим устранить проблему.
- с. ...проводим командную дискуссию о том, как нам преодолеть это препятствие и заставить его работать на нас.

**Когда есть задача, которая кажется нам слишком сложной...**

- а. ...мы тихо сидим и ждем, пока кто-нибудь возьмет на себя ее решение.
- б. ...мы передаем ее самому опытному члену команды, потому что это явно его ответственность.
- с. ...кто-то первым высказывает тревогу и инициирует дискуссию о том, как решить задачу всей командой.

**Если один из членов команды жалуется на некую мелкую проблему...**

- а. ...это явно мелочь, и она нас не волнует.
- б. ...пусть команда проголосует, что делать.

- с. ...проявляем любопытство и спрашиваем, почему он так расстроен этой мелочью.

**Мой коллега настаивает на том, с чем я не согласен, поэтому...**

- а. ...я решаю задачу своим способом, а он пусть решает ее по-своему.
- б. ...я прошу старшего архитектора поддержать меня.
- с. ...я пытаюсь понять решение моего коллеги и обсуждаю с командой плюсы и минусы обоих подходов до тех пор, пока мы вместе не придем к согласию.

Поставьте себе 0 баллов за каждый ответ «а», 1 балл — за каждый ответ «б», 2 балла — за каждый ответ «с», а затем суммируйте их. Результат в 7 и более баллов означает, что ваша команда демонстрирует отличную самоорганизацию.

## ЦЕЛЬ SCRUM-МАСТЕРА

У scrum-мастера множество обязанностей. Но поскольку их трудно сравнить с какой-либо известной традиционной ролью, то непросто понять, чем же он целый день занят.

Выдающиеся scrum-мастера должны практиковаться в «мягких навыках» (soft skills) и быть хорошими слушателями. Кроме того, им необходимо быть экспертами в Agile и Scrum. Предпочтителен опыт работы в scrum-командах или scrum-среде. В противном случае scrum-мастеру сложно будет внедрить agile-мышление и самоорганизацию в качестве базовых принципов на каждом уровне.



Итак, какова же цель scrum-мастера? Она — в стремлении построить самоорганизующуюся команду и обеспечить самоорганизацию как ключевой принцип

компании на всех уровнях. Самоорганизация порождает чувство вовлеченности и ответственности, делает людей более активными и ответственными. А это, в свою очередь, дает команде возможность находить собственные решения и делает ее более эффективной. Самоорганизация является ключевым аспектом высокой производительности команды, но не в краткосрочной, а в долгосрочной перспективе. Она позволяет по мере необходимости улучшать и адаптировать процессы, коммуникацию и сотрудничество. Создает сотрудников с высокой мотивацией, а будучи примененной к группе людей, помогает им выстроить настоящую команду — с едиными целью и идентичностью.

Если вместо этого scrum-мастера сосредотачивают свою ответственность на какой-либо иной цели, то в итоге превращаются в секретарей, советников, менеджеров или просто бесполезных людей, которым «нечего делать, поэтому мы можем игнорировать их роль».

### **Помните**

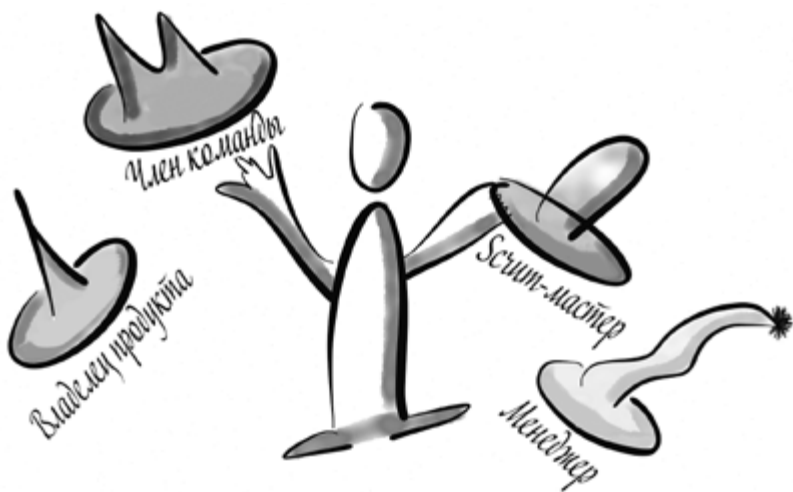
- Цель scrum-мастера – стимулировать самоорганизацию.
- Scrum-мастер является коучем и фасилитатором.
- Scrum-мастер не несет ответственности за поставку.

- Scrum-мастер – не секретарь команды, он должен лишь помогать ей самостоятельно преодолевать препятствия.
- Scrum-мастер должен стимулировать команду брать на себя ответственность.



## ОБЯЗАННОСТИ SCRUM-МАСТЕРА

Обязанности scrum-мастера включают в себя следующее.



- Поощрять команду брать на себя ответственность, поддерживать единство идентичности и целей команды.
- Обеспечивать прозрачность и сотрудничество.
- Удалять препятствия поощрением команды к активной деятельности.
- Понимать суть agile- и scrum-мышления и постоянно обучаться.
- Поддерживать agile- и scrum-ценности; помогать другим в понимании следовании scrum-ценностям.

- При необходимости — защищать команду раз-  
работчиков.
- Фасилитировать проводимые scrum-совещания.
- Помогать команде в том, чтобы она стала еще  
эффективнее.

## ЛОВУШКИ СОВМЕЩЕНИЯ РОЛЕЙ

Если scrum-мастер совмещает несколько ролей, то все они должны быть отделимы от главной. Как в каждый конкретный момент можно носить лишь одну шляпу, так и scrum-мастеру всегда следует выбирать, в какой из ролей он сейчас выступает или действует. В противном случае он не будет полностью адекватен ни одной из ролей и каждая от этого лишь пострадает.

Следующие примеры дают более подробное представление о преимуществах и недостатках сочетания с ролью scrum-мастера какой-либо еще роли.

### Scrum-мастер – член команды

**Недостатки.** Scrum-мастер настолько занят в команде, что ему не хватает системного взгляда и возможностей системного мышления.

В этом случае ему часто не хватает лидерства и навыков в управлении изменениями. Поскольку сам он член команды, то, как правило, меньше горит желанием ее улучшать, особенно когда у команды есть проблемы со своевременным завершением спринта.

Кроме того, ему часто не хватает способностей, чтобы вывести команду на следующий уровень.

**Преимущества.** Когда scrum-мастер — часть команды, то между ним и ею существует взаимное доверие. Он хорошо понимает и основы Scrum, и слабые стороны команды, поэтому может легко указать их в Ретроспективе, когда тесты уже завершены, а пользовательские истории закрыты.

**Результат.** Роль scrum-мастера обычно рассматривается как не столь важная и часто вообще исчезающая. scrum-мастер понижается до уровня ассистента команды, которому особо нечего делать, так почему бы ему не помочь команде реальной работой?

## Scrum-мастер – Владелец продукта

**Недостатки.** Возникает серьезный диссонанс интересов, ведь scrum-мастер и Владелец продукта имеют конфликтующие цели. Scrum-мастер не должен нести ответственности за поставку, а для Владельца продукта

она является главной. Налицо конфликт между потребностями бизнеса и командным самосознанием. Возникает проблема балансирования долгосрочных и краткосрочных улучшений и результатов.

**Преимущества.** Владелец продукта, который одновременно является и scrum-мастером, скорее всего, будет рассматриваться как часть команды.

**Результат.** В большинстве случаев роль scrum-мастера отодвигается на второй план и все контролирует Владелец продукта. Такой команде обычно не хватает глубокого понимания Scrum и самоорганизации.

## Scrum-мастер – руководитель сотрудников

**Недостатки.** Такой scrum-мастер — чаще всего «ходячая директива» с опорой на менторство вместо коучинга. Его отношениям с командой может не хватать доверия.

**Достоинства.** Хорошие менеджеры, как правило, лидеры и имеют опыт управления изменениями, поэтому в период трансформации они быстрее вникают в ее суть.

**Результат.** Роль scrum-мастера обычно рассматривается как менее важная, но в некоторых культурах (не директивных и менее процессно-ориентированных) это

отличная возможность начать agile-трансформацию. Однако мечта большинства руководителей — не быть scrum-мастером, а руководить организацией, поэтому они могут выполнять роль scrum-мастера лишь временно. Несмотря на возможные положительные аспекты, командам, в которых scrum-мастер — менеджер, часто не хватает самоорганизации, уверенности в себе и вовлеченности, потому что именно менеджер, а не команда все решает, исправляет и изменяет.

## Scrum-мастер работает с несколькими командами

**Недостатки.** Scrum-мастеру обычно не хватает времени для нескольких команд, потому что независимые друг от друга проблемы часто возникают в одно и то же время. Работу такого scrum-мастера нередко осложняют невозможность фасилитировать дискуссию и предотвратить конфликты на достаточно раннем этапе.

**Преимущества.** Scrum-мастер быстро учится и становится намного опытней в решении сложных проблем. Общие рекомендации — иметь одного scrum-мастера для двух, максимум трех команд одновременно. Однако в большинстве случаев три команды становятся мостиком ко множеству, отчего у scrum-мастера часто

отсутствует необходимая информация для предотвращения конфликтов и перемещения команд на следующий уровень.

**Результат.** У такого scrum-мастера больше опыта, и он гораздо сильнее в системном мышлении, потому что понимает, насколько все команды разные. Основываясь на своем опыте работы в различных средах, он имеет больше шансов быть успешным в реализации Scrum в разных культурах. Кроме того, он удачливее в применении Scrum в масштабах всей организации, так как не слишком привязан к конкретной команде разработчиков.

## **Помните**

- Scrum-мастер сразу для двух-трех команд – оптимальное рекомендуемое совмещение.
- Владелец продукта никогда не должен выступать в роли scrum-мастера. Эти роли имеют противоположные цели.
- Сочетание ролей scrum-мастера и менеджера часто вызывает отсутствие доверия и делает команду слишком зависимой от решений менеджера вместо побуждения брать ответственность на себя.
- Scrum-мастер не должен быть членом команды. Иначе он будет упускать из виду общую

картину и в большинстве случаев предпочтет обязанности члена команды функциям scrum-мастера.

- Scrum-мастеру следует в каждый конкретный момент времени сосредоточиться на одной роли и не смешивать ее с другими. Это единственный путь к тому, чтобы стать великим scrum-мастером.



## SCRUM-МАСТЕР КАК ЛИДЕР-СЛУГА

Большинству scrum-мастеров трудно ответить на вопрос: «А что делает scrum-мастер во время спринта?»



Это я подробно объясню в следующих главах. А здесь сформулирую лишь самую суть: scrum-мастер — это лидерская роль. Одна из целей scrum-мастера — вдохновить других работать лучше, ориентируясь не только на scrum-команду, но на организацию в целом. Вас удивляет, что scrum-мастер должен быть лидером? Но это именно так. Scrum-мастер — не просто некто,

понимающий Scrum, он гораздо значительней. Он больше заботится о долгосрочных целях и стратегии, нежели о жестких краткосрочных показателях.

Лидеры не зависят от табелей учета рабочего времени (таймшитов). У них есть стратегическое видение, они самостоятельны и способны к творчеству. Можно назвать scrum-мастера лидером-службой, что, кстати, соотносится с древней китайской философией. Речь идет о принципе «поставь свою команду на первое место, а себя — на второе» [1] и о том, как самосовершенствоваться в следующих областях.

- Слушание других.
- Эмпатия.
- Исцеление отношений.
- Осознание и самоосознание себя как лидера.
- Использование методов убеждения, а не властных полномочий.
- Концептуализация — способность держать в уме масштабную картину и рассуждать за пределами повседневной реальности и краткосрочных целей.
- Предвидение — интуиция, позволяющая связать уроки прошлого с нынешним состоянием и будущими решениями.
- Руководство — открытость и служение другим людям.

- Стремление к росту других.
- Создание жизнеспособного сообщества [2].

## **Помните**

- Scrum-мастер – это позиция лидера. Она требует креативности, стратегического видения и интуиции для достижения успеха.
- Хорошие scrum-мастера – чуткие, внимательные слушатели и готовы исцелять отношения.
- Великие scrum-мастера не сосредоточены исключительно на своих командах, но умеют строить сообщества во всей организации.

## **Упражнение: Являетесь ли вы лидером-слугой?**

Оцените себя как scrum-мастера по характеристикам лидера-слуги, пользуясь шкалой от 1 до 10, где 1 означает «не иметь этого вовсе», а 10 — «в этом моя самая большая сила».

---

---

---

---

---

- Слушание других.
- Эмпатия.
- Исцеление отношений.
- Осознание и самоосознание.
- Убеждение.
- Концептуализация.
- Предвидение.
- Руководство.
- Стремление к росту других.
- Создание сообществ.

В какой области вы хотели бы улучшить свои навыки и почему?

## **Держитесь на шаг впереди**

Любые перемены непросто принимать, каждый из нас справляется с этим по-своему. И так же как мы порой наблюдаем сопротивление переменам у отдельного человека, это можно видеть и на уровне команды или большой организации. Выполняя одну из своих ролей, scrum-мастер должен быть проводником на пути перемен — таких, к примеру, как agile-трансформация, поиск новых возможностей сотрудничества или новая практика работы. А чтобы стать хорошим проводником,