

А вы сможете стать скрам-мастером?



В отличие от Запада, в России скрам-мастера только начинают появляться. В основном эти профессионалы уже работают внутри компаний, редко выходя на рынок труда. Стать сертифицированным Scrum Master'ом довольно просто: достаточно обучиться в профильных образовательных организациях, выдающих международные дипломы, вроде ICAgile, PMI, Scrum Alliance, Scrum.org, ISQI и пройти у них экзамен — его сдают до 90% студентов. Но дьявол, как известно, в мелочах, и наличие сертификата не гарантирует работодателю ничего, кроме того, что перед вами человек, предпринявший определенные усилия и потративший деньги, чтобы получить официальную бумажку, якобы удостоверяющую его квалификацию. Результата это не гарантирует.

Причины, по которым был разработан фреймворк Scrum, заключаются в том, что в постиндустриальном мире, где главенствуют ИТ, основная прибыль крутится не вокруг производства реальных товаров, а в среде идей, сервисов, услуг, для изобретения которых, нужен творческий подход и, как следствие, вовлеченность людей, создающих эти продукты, заинтересованность в бизнес-результате, желание сделать прорыв на рынке и принести пользу компании.

Творческая работа требует совсем иных способов управления. То, что хорошо при механической работе — четкий план, контроль по срокам и результатам, денежная мотивация, — плохо работает с людьми интеллектуального труда. Например, попытки управлять разработкой ПО через директивные методы приводят к тому, что программисты, чья работа в основном происходит «в уме» и требует творческого подхода, спустя какое-то время начинают работать по принципу

«итальянской забастовки», когда делается ровно то, что написано в ТЗ. Без какой-либо попытки творческого осмысления или сотрудничества с заказчиком, чтобы указать на лучшее решение или предупредить о рисках.

Сейчас популярны Agile-подходы, к которым относится и Scrum. Делается ставка на то, чтобы погрузить команду разработки продукта в бизнес-контекст задачи, предоставить ей свободу принятия решений о способах реализации (в определенных рамках, конечно), научить эту группу самоуправлению, решению конфликтов, принятию сложных решений и фасилитации. Структура такой команды «плоская» — без назначенных начальников, где каждый может повлиять на результат.

Это позволяет раскрепостить творческую энергию людей, вовлечь их, зажечь возможностью самостоятельно сделать крутой продукт и увидеть влияние этого продукта на жизнь компании и клиента.

Основной рабочей единицей в Scrum является Scrum-команда, в состав которой входят разные специалисты, с разными жизненным и профессиональным опытом, знаниями, привычками. Прежде чем такая группа начнет по-настоящему эффективно работать, ее участникам нужно «притереться» и войти в доверие друг к другу, выработать общие стандарты работы.

Что должен уметь Scrum-мастер

1. **Управление групповой динамикой.** Поведение людей вне группы и внутри нее кардинально отличается, так как само нахождение в группе диктует человеку определенное поведение, задает ограничения и даже меняет способ мышления.

Существуют даже так называемые «групповые эффекты», например, эффект социальной фасилитации, который был открыт Норманом Триплетом в 1897 году. Он установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не с секундомером, то есть нахождение в группе и присутствие соперников побуждает спортсменов к более энергичным действиям..

2. **Фасилитация встреч.** В Scrum до 30% времени тратится на командные встречи, и вопрос эффективного их проведения очень важен. Если по итогам встречи команда не вырабатывает решение, это выливается в демотивацию сотрудников и дополнительные издержки для компании.

3. **Разрешение конфликтов.** Становление команды — это процесс, и конфликты на этом пути неизбежны. Задача Scrum-мастера — не дать конфликтам перерасти из стадии, когда все еще можно решить переговорами, в войну на уничтожение. Но и избегать конфликтов совсем тоже неправильно.
4. **Применение коучинговых техник.** Для развития в команде самостоятельности, инициативности, ответственности Scrum-мастеру нужно вести себя так, чтобы давать людям возможность сперва попробовать найти решение из своего опыта, самостоятельно. И только если у людей этого не получается — дать готовый ответ или предложить способ решения. Если Scrum-мастер будет действовать как наседка, опекая группу и давая готовые ответы и решения сразу, то группа просто сядет ему на шею, разучившись самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность.
5. **Смелость в выражении позиции.** Scrum-мастер не должен идти на поводу у команды, если видит, что она «халявит» и недорабатывает. В итоге это приведет к недовольству заказчика или распаду группы. Умение конструктивно «подсвечивать» недоработки команды или отдельных людей, поднимая для обсуждения темы, нужные для долгосрочной эффективности, и организуя их обсуждение с обязательной разработкой плана действий — необходимость для Scrum-мастера.
6. **Обучение команд всему вышеперечисленному.** Плох тот Scrum-мастер, который уходит в отпуск, а без него команда ничего не может. Хороший Scrum-мастер должен работать с прицелом на то, чтобы команда спустя некоторое время начала и без него работать так же хорошо, как в его присутствии. Поэтому обучение команды всем вышеперечисленным навыкам является жизненной необходимостью.
7. **Смещение в сторону, когда нужно, и отдать бразды правления самой группе.** Наверное, это самое сложное в работе Scrum-мастера. Ведь, плотно работая с командой, начинаешь «болеть» за нее, переживать, если у нее что-то не получается, желать во всем ей помочь. Ты столько сил вложил, чтобы люди начали друг другу доверять, лучше работать — и страшно выпустить это из рук. Но если команда не будет время от времени «набивать шишки» и учиться на собственном опыте, она никогда не станет эффективной и слаженной.

Подробнее: <https://rb.ru/opinion/scrum-master/>