



اصول و روش کاربردی اسکرام

جلد دوم

کتابخانه اس. روپن

مترجمان:

یوسف مهرداد بی‌بالان

علیرضا اسماعیلی

مریم معصومی‌راد

تجربه نشان می‌دهد که استفاده از فناوری و دانش نوین اگر با آموزش و استفاده از مراجع معتبر همراه نباشد، به بیراهه خواهد رفت. تجربه‌هایی چون شیء‌گرایی، UML و RUP در گذشته و متدهای Agile در چند سال اخیر، گواه این مطلب است و متأسفانه نمونه‌های زیادی از این موارد وجود دارد. مدیرعامل یکی از شرکت‌های بزرگ نرم‌افزاری می‌گفت: «از تیمی خواستم تا برای پروژه‌اش برنامه‌ی بلندمدت‌تری ارائه کند، مدیر تیم گفت: چون متدولوژی ما اسکرام است برنامه‌ریزی بلندمدت نداریم! فقط کارهای یک ماه آینده [اسپرینت جاری] را برنامه‌ریزی می‌کنیم!». با چهره‌ای متعجب از من پرسید: «آیا متدهای چابک واقعاً این گونه‌اند؟!». پاسخ واضح است: خیر!

بسیاری از افراد بر این باورند که برنامه‌ریزی در اسکرام فقط شامل «برنامه‌ریزی اسپرینت» است. این کتاب به ما می‌آموزد که «برنامه‌ریزی اسپرینت» فقط بخش کوچکی از برنامه‌ریزی در اسکرام است و نباید از برنامه‌ریزی سبک محصول، برنامه‌ریزی محصول و برنامه‌ریزی انتشار غافل شد.

در این کتاب می‌توانید پاسخ پرسش‌های مهمی را پیدا کنید که فقط هنگام استفاده از اسکرام برای شما مطرح خواهند شد: اجرای یک پروژه‌ی جدید بر اساس اسکرام شامل چند مرحله (فاز) است؟ نقش‌ها، فرآورده‌ها و فعال‌های هر مرحله کدامند؟ چگونه متدهای چابک، پروژه‌های بزرگ را (که شامل چندین سیستم هستند) مدیریت می‌کنند؟ چگونه می‌توان از اسکرام در شرکت‌های بزرگ که دارای چندین تیم توسعه هستند استفاده کرد؟ و آیا می‌توان در برنامه‌ریزی سالانه‌ی شرکت‌های نرم‌افزاری از متدهای چابک استفاده کرد؟

به جرأت می‌توان گفت شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی را جدی می‌گیرند و دانش و مهارت انجام آن را دارند، انگشت شمارند. در حالی که در متدهای چابک نمی‌توان از برنامه‌ریزی به‌سادگی گذشت. همان‌طور که در جلد اول نیز گفته شد متدهای چابک بر دو نکته‌ی کلیدی تأکید می‌کنند: پیش‌بینی در ابتدای کار^۱ و تطبیق به موقع^۲ در میانه‌ی راه. اما اکثر شرکت‌ها و تیم‌های ما فقط «تطبیق» را انجام می‌دهند و آن هم نه تطبیق به موقع بلکه تطبیق موردی^۳. در نتیجه، فرهنگ مدیریتی کوتاه‌مدت و حتی مدیریت لحظه‌ای (موردی) و نداشتن برنامه‌ی میان‌مدت و بلندمدت، چالشی بسیار بزرگ و سدی محکم برای استفاده‌ی درست از متدهای چابک در کشورمان است. این کتاب سریع بسیار مفیدی برای برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت در شرکت‌های نرم‌افزاری است.

تیم‌های توسعه‌ی نرم‌افزار معمولاً به نداشتن برنامه‌ی مشهورند! حکایت را با تناسب واحدهای PMO با تیم‌های توسعه، مثنوی هفتاد من است. واحدهای PMO با حمایت مدیران ارشد، تیم‌های توسعه را وادار می‌کنند تا برنامه‌های خود را در قالب‌های مرسوم مانند نمودار گانت تهیه کنند و میزان پیشرفت کار را بر اساس آن گزارش کنند. مشاجره‌ها، اتهام‌زنی و فرافکنی‌ها بخش ناخوشایندی از این مثنوی است. در یکی از شرکت‌ها، مدیرعامل از مدیرانش خواسته بود تا برنامه‌های خود را به واحد برنامه‌ریزی ارائه دهند. طبیعی بود که واحد توسعه‌ی محصول از همه‌ی واحدها عقب‌تر باشد! برای جبران این عقب‌ماندگی، ابتدا آموزش‌هایی بر اساس این کتاب به اعضای تیم داده شد و از آنها خواسته شد بر اساس رویکردهای برنامه‌ریزی انتشار (تاریخ ثابت و محدوده ثابت)، کارها را برنامه‌ریزی کنند و به واحد

1. Up-front anticipation
2. Just in time adaptation
3. Ad-hoc

برنامه‌ریزی ارائه نمایند. بعد از مدتی که از اجرای برنامه‌ریزی انتشار گذشت، واحد توسعه‌ی محصول، بانظم‌ترین و دقیق‌ترین واحد در همکاری با واحد برنامه‌ریزی شد.

افرادی که تجربه‌ی استفاده از اسکرام دارند می‌دانند که وقتی وارد اسپرنت می‌شویم، پرسش‌های متعددی مطرح می‌شود: چگونه افلام را به وظیفه‌ها^۱ بشکنیم؟ کارها چگونه به افراد محول شود که حداکثر کارایی را داشته باشد؟ جلسه‌ی بازنگری را چگونه و با حضور چه کسانی برگزار کنیم؟ چگونه مالک محصول، تکمیل شدن افلام را تأیید کند؟ بخش چهارم کتاب که شامل برنامه‌ریزی اسپرنت، اجرای اسپرنت، بازنگری اسپرنت و بازاندیشی اسپرنت است به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. یقین دارم که این بخش در «بازآموزی» اسکرام، به افراد کمک شایانی خواهد کرد. برای نمونه باور عمومی این است که در پایان اسپرنت، کارهای انجام‌شده توسط تیم به مالک محصول ارائه می‌شود در حالی که کتاب به شما خواهد آموخت که این‌گونه نیست.

تیم‌های توسعه‌ی نرم‌افزار مشکلات پایه‌ای یکسانی دارند که رفع آنها شادابی و کارایی تیم‌ها را افزایش می‌دهد. برای نمونه غالباً یک تیم پنج نفره، فقط اسم تیم را یکدک می‌کشد، در حالی که اگر ساختار تیم را بررسی کنید به این نتیجه می‌رسید که آنها پنج تیم یک نفره هستند! نبود تمرکز در تیم‌ها و ایجاد اختلال در کار آنها به دامن مدیریت نشدن ورودی‌ها و به‌ویژه ورود کارهای موردی و لحظه‌ای، مشکل بعدی تیم‌هاست. جایی که بارها در این تیم‌ها شنیده‌ام این است که: «هر روز اولویت‌ها جابه‌جا می‌شوند؛ هنوز یک کار تمام نشده، باید آن را نیمه‌کاره رها کنیم و کار بعدی را شروع کنیم؛ ما کاملاً خسته و بی‌انگیزه شده‌ایم». یکی دیگر از مشکلات تیم‌ها و البته یکی از مهم‌ترین عوامل برهم‌زننده‌ی تمرکز تیم‌ها وجود «میتی کومان»^۲ است. با عنوان مختلف از جمله مدیرعامل، مدیر توسعه‌ی نرم‌افزار و مشتری VIP است؛ میتی کومان‌ها بر اساس یکا مهم که در ساختار شرکت دارند خود را محق می‌دانند که هر رویه‌ای را متوقف کنند و کارهای خود را پیش ببرند و اختلال در سایر امور، اهمیت چندانی برای آنها ندارد. «ذینفع هراسی» یا «دوری از ذینفع» شکل بعدی تیم‌های توسعه است؛ تیم‌هایی را دیده‌ام که مدت‌های طولانی بدون آن که از ذینفعان (استادان، کاربران و مدیران) بازخوردی گرفته باشند، کماکان به کدنویسی مشغول بوده‌اند و این انزوای طولانی مدت خروج آنها از «غار»شان را دشوار کرده بود. مشکلاتی از این دست بسیارند. تجربه‌های موفقی که اشتباهات گواه این موضوع است که رهنمودهای ساده‌ی نویسنده‌ی کتاب در این زمینه مشکل‌گشاست.

با توجه به نو بودن حوزه‌ی چابکی، پیدا کردن برگردان فارسی مناسب برای بعضی از واژگان، کار دشوار و زمان‌بری بود. امیدوارم این کار، نقطه‌ی شروعی برای غنی شدن رنگین‌های فارسی در حوزه‌ی متدهای چابک باشد. هر چند سعی شد برگردان‌های مناسبی انتخاب گردد اما از دریافت واژگان پیشنهادی شما استقبال می‌کنیم. برای مطالعه‌ی واژگان انتخابی به پیوست ۳ (لغت‌نامه) مراجعه نمایید.

بعد از انتشار جلد اول کتاب برای بعضی از اصطلاحات، واژگان فارسی مناسب‌تری پیدا کردیم. برای نمونه برای Retrospective واژه‌ی «گذشته‌نگری» (در مقابل آینده‌نگری) به نظر از واژه‌ی «بازاندیشی» مناسب‌تر بود. اما برای یکسان بودن واژگان کل کتاب، تا جای ممکن از همان واژگان قبلی استفاده شد. «کارهای باقی‌مانده» به جای «برن‌دان» برای Burn down و «کارهای انجام‌شده» به جای «برن‌آپ» برای Burn up نمونه‌های دیگری از این دست هستند.

با توجه به بازخوردهای مثبت خوانندگان درباره‌ی پانویس‌های جلد اول کتاب، اضافه کردن اطلاعات تکمیلی در قالب پانویس با جدیت بیش‌تری دنبال شد.

این کار با همراهی یک تیم سه نفره انجام شده است. کار کردن با این عزیزان (آقای علی‌رضا اسماعیلی، خانم مریم معصومی‌راد و آقای یاسر کازرونی)، لحظه‌لحظه‌ی خاطره و افتخاری بزرگ بود. بدون همراهی آنها، انجام چنین کاری میسر نبود. از دوستان عزیزم، خانواده‌هایشان و خانواده‌ی صبورم سپاسگزارم که با لطف، حمایت و صبوری خود این امکان را برایمان فراهم کردند که این کار را به پایان برسانیم.

از دوست گرامی‌ام، جناب آقای مهندس محمدرضا حدادی، مدیر عامل محترم شرکت برید سامانه‌ی نوین برای حمایت و کمک‌های بی‌دریغشان بی‌نهایت سپاسگزارم.

از عزیزانم آقایان اسد صفری، روح‌الله دلاک، سهیل صمدزاده، علی حاجی‌زاده‌مقدم و خانم مانا عزیزی و سایر اعضای انجمن چاپک ایران که برای ترویج تفکر چاپکی و اسکرام در ایران زحمت فراوانی کشیدند، صمیمانه سپاسگزارم و برای این انجمن پویا، آینده‌ای پربرتر از گذشته آرزو مندم. از دانش‌جویان دوره‌ی «متدهای چاپک» در مؤسسه‌ی سماتک و همکاران و دوستان عزیزم در شرکت‌های همکاران سیستم، برید سامانه‌ی نوین، ارشن، شاتل، دیجی‌کالا، نوآوران امین، پیک‌آسا و سماتک صمیمانه سپاسگزارم و برایشان بهترین‌ها را آرزو مندم.

این کتاب به مرد بزرگ تقدیم شده است که زحمات خالصانه، بدون چشم‌داشت و بزرگواری‌های ایشان برای انفورماتیک ایران را گم نشود. هر چند نیک می‌دانیم که «برگ سبزی است تحفه‌ی درویش» اما «چه کند بی‌نوا، ندارد بیش امید. اریم این کار باعث شود که نسل جوان جامعه‌ی نرم‌افزاری ما با ایشان بیش‌تر آشنا شوند و قدر دان حمایت ایشان باشند. برای «استاد ابراهیم نقیب‌زاده مشایخ» تندرستی و سرفرازی آرزو مندم.

وظیفه‌ی خود می‌دانم از استاد گرامی‌ام جناب آقای دکتر «رامان رامسین» که همواره راهنما و مشوق دلسوزی برایم بوده‌اند، تقدیر و تشکر نمایم و امیدوارم که تک‌تک خوانندگان این کتاب، روزی افتخار حضور در کلاس‌های پربرار ایشان را پیدا نمایند. برای ایشان تندرستی و شادکامی آرزو مندم. بی‌شک تشویق‌ها، نقدها و حمایت خوانندگان گرامی پس از چاپ، جلد اول کتاب که ما را مورد مهر و محبت خود قرار دادند، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی ما برای ادامه‌ی این راه بود. از تک‌تک شما خوبان سپاسگزارم.

اطمینان دارم که این کتاب نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی شرکت‌ها و تیم‌های نرم‌افزاری ایفا خواهد کرد، از این رو مانند آقای رابین «امیدوارم که این کتاب، نور درخشانی برای روشن کردن آینده‌ی شما باشد. در سفر با اسکرام، بهترین موفقیت‌ها را برای شما آرزو مندم».

چاپک باشید و چاپک زندگی کنید

یوسف مهرداد بی‌بالان

bibalan@yahoo.com

تقدیر و تشکر

نام بردن از همه‌ی عزیزانی که در طول ترجمه‌ی این کتاب لطف و محبت خود را از ما دریغ نکردند، از حوصله‌ی خوانندگان خارج است. از همگی آن‌ها سپاسگزاریم و بهترین‌ها را برایشان آرزو مندیم. از دوست عزیزمان یاسر کازرونی که سهم بزرگی در ترجمه‌ی این کتاب داشتند، صمیمانه تشکر می‌کنیم و برایشان بهترین‌ها را آرزو مندیم.

از آقایان روح‌الله دلپاک، مسعود خاری، کامران عبدی، مسعود رمضانعلی، محسن تیموری، غلامرضا صادق‌زاده، مهرداد قمبری و سرکار خانم ریحانه جعفری به خاطر بازخوانی کتاب و راهنمایی‌هایشان سپاسگزاریم.

از جناب آقای مهندس محمدرضا حدادی مدیر عامل شرکت برید سامانه‌ی نوین و پرسنل محترم این شرکت تشکر می‌نماییم. همچنین از زحمات عزیزانمان سید رایان جعفری، فرید فولادی، مرتضی متولی، مریم میرسالخی، محمدرضا پارسافر و نگار عرب قدردانی می‌کنیم.

از حاج آقا اشراقی مدیر مجرم انتشارات صفار به خاطر کمک، راهنمایی و حسن نظرشان و جناب آقای مهندس پیمان اشراقی سرکار خانم بهاره شیرازی بسیار سپاسگزاریم و برای آنها آرزوی موفقیت داریم. همچنین از جناب آقای دکتر برنام شهبانی به خاطر راهنمایی‌هایشان در ویراستاری کتاب قدردانی می‌کنیم.

۱۷	در ستایش کتاب
۲۱	پیش گفتار، مایک کوهن
۲۲	پیش گفتار، ران جفریز
۲۴	پیش گفتار نویسنده
۳۹	بخش اول: برنامه ریزی
۳۱	فصل چهاردهم: اصول برنامه ریزی اسکرام
۳۲	۱- نگاه کلی
۳۳	۲- نمی توان در ابتدا طرح هایی درست و کامل تهیه کرد
۳۳	۳- برنامه ریزی زود هنگام اگر بدون افراط باشد می تواند مفید باشد
۳۴	۴- انتخاب ها: برنامه ریزی را تا آخرین لحظه ی مسئولیت پذیری باز نگهدارید
۳۴	۵- به تعایق و برنامه ریزی مجدد بیش از پایبندی به طرح توجه کنید
۳۷	۶- موجودی برنامه ریزی را درست مدیریت کنید
۳۸	۷- طرفدار انتشار ها: کوچک تر و زود به زود باشید
۴۱	۸- با هدف یادگیری: جمع برنامه ریزی کنید و در صورت لزوم، مسیر را تغییر دهید
۴۱	۹- سخن پایانی
۴۳	فصل پانزدهم: برنامه ریزی چندساعته
۴۴	۱- نگاه کلی
۴۶	۲- برنامه ریزی سبک محصول
۴۶	۳- برنامه ریزی محصول (ترسیم چشم انداز)
۴۶	۳-۱ چشم انداز
۴۶	۳-۲ بک لاگ کلان محصول
۴۷	۳-۳ نقشه ی راه محصول
۴۹	۴- برنامه ریزی انتشار
۵۱	۵- برنامه ریزی اسپرنت
۵۱	۶- برنامه ریزی روزانه
۵۲	۷- سخن پایانی
۵۵	فصل شانزدهم: برنامه ریزی سبک محصول
۵۶	۱- نگاه کلی
۵۶	۱-۱ زمان انجام
۵۷	۱-۲ شرکت کنندگان
۵۷	۱-۳ فرایند
۵۹	۲- استراتژی های زمان بندی

- ۶۰ ۱-۲- سود چرخه‌ی عمر را بهینه کنید
- ۶۱ ۲-۲- هزینه‌ی تأخیر را محاسبه کنید
- ۶۵ ۲-۳- صحیح برآورد کنید، نه دقیق
- ۶۶ ۳- استراتژی‌های جریان ورودی
- ۶۷ ۱-۳- فیلتر اقتصادی را اعمال کنید
- ۶۷ ۲-۳- بین نرخ ورود و نرخ خروج توازن برقرار کنید
- ۶۹ ۳-۳- از فرصت‌های نوظهور به سرعت استقبال کنید
- ۷۰ ۳-۴- برای انتشارهای کوچک‌تر و زود به زود برنامه‌ریزی کنید
- ۷۲ ۴- استراتژی‌های جریان خروجی
- ۷۲ ۴-۱- به جای افراد بیکار، به کارهای ناتمام توجه کنید
- ۷۲ ۴-۲- برای کار در جریان، سقف تعیین کنید
- ۷۴ ۴-۳- تأمین شدن یک تیم کامل منتظر بمانید
- ۷۴ ۵- استراتژی‌های محصولات جاری
- ۷۴ ۵-۱- از مشوایی اقتصادن نهایی استفاده کنید
- ۷۷ ۶- سخن پایانی

فصل هفدهم: ترسیم چشم‌انداز برنامه‌ریزی محصول

- ۸۰ ۱- نگاه کلی
- ۸۱ ۱-۱- زمان انجام
- ۸۲ ۱-۲- شرکت‌کنندگان
- ۸۳ ۱-۳- فرایند
- ۸۳ ۲- مثال SR4U
- ۸۵ ۳- تدوین چشم‌انداز
- ۸۹ ۴- ایجاد بک‌لاگ کلان محصول
- ۹۰ ۵- تعریف نقشه‌ی راه محصول
- ۹۳ ۶- سایر فعالیت‌ها
- ۹۵ ۷- ترسیم چشم‌انداز به شیوه‌ای اقتصادی
- ۹۷ ۷-۱- آستانه‌ی اطمینان واقع‌بینانه‌ای را به عنوان هدف تعیین کنید
- ۹۸ ۷-۲- روی افق زمانی کوتاه‌مدت تمرکز کنید
- ۹۹ ۷-۳- سریع اقدام کنید
- ۱۰۰ ۷-۴- برای یادگیری معتبر هزینه کنید
- ۱۰۱ ۷-۵- تأمین مالی را به صورت تدریجی و مرحله به مرحله انجام دهید
- ۱۰۲ ۷-۶- سریع یاد بگیرید و تغییر مسیر دهید (شکست سریع)
- ۱۰۳ ۸- سخن پایانی

فصل هجدهم: برنامه‌ریزی انتشار (برنامه‌ریزی بلندمدت)

- ۱۰۶ ۱- نگاه کلی

۱۰۷	۱-۱- زمان انجام
۱۰۷	۱-۲- شرکت کنندگان
۱۰۸	۱-۳- فرایند
۱۱۰	۲- قیدهای انتشار
۱۱۰	۲-۱- ثابت بودن همه‌ی قیدها
۱۱۱	۲-۲- محدوده و تاریخ ثابت
۱۱۳	۲-۳- محدوده‌ی ثابت
۱۱۳	۲-۴- تاریخ ثابت
۱۱۴	۲-۵- کیفیت متغیر
۱۱۴	۲-۶- به‌روزرسانی قیدها
۱۱۴	۳- آماده‌سازی بک‌لاگ محصول
۱۱۵	۴- اصلاح کینه ویژگی‌های قابل انتشار (MRF)
۱۱۶	۵- نکات اسپرینت (جای‌گذاری PBIها)
۱۱۸	۶- برنامه‌ریزی انتشار ابع ثابت
۱۲۳	۷- برنامه‌ریزی انتشار محدوده ثابت
۱۲۵	۸- محاسبه‌ی هزینه
۱۲۶	۹- ارائه‌ی پیشرفت کار در انتشار
۱۲۶	۹-۱- ارائه‌ی پیشرفت کار در انتشارهای محدوده ثابت
۱۲۶	۹-۱-۱- نمودار برن‌دان (کار باقی‌مانده در انتشار محدوده ثابت)
۱۲۷	۹-۱-۲- نمودار برن‌آپ (کار انجام‌شده در انتشار محدوده ثابت)
۱۲۸	۹-۲- ارائه‌ی پیشرفت کار در انتشارهای تاریخ ثابت
۱۳۰	۱۰- سخن پایانی
۱۳۱	بخش دوم: اسپرینت
۱۳۳	فصل نوزدهم: برنامه‌ریزی اسپرینت
۱۳۴	۱- نگاه کلی
۱۳۴	۱-۱- زمان انجام
۱۳۴	۱-۲- شرکت کنندگان
۱۳۵	۱-۳- فرایند
۱۳۷	۲- رویکردهای برنامه‌ریزی اسپرینت
۱۳۷	۲-۱- برنامه‌ریزی اسپرینت دو مرحله‌ای
۱۳۸	۲-۲- برنامه‌ریزی اسپرینت یک مرحله‌ای
۱۳۹	۳- تعیین ظرفیت
۱۳۹	۳-۱- ظرفیت چیست؟
۱۴۱	۳-۲- ظرفیت بر مبنای امتیاز داستان
۱۴۲	۳-۳- ظرفیت بر مبنای کارساعت

۱۴۳	۴- انتخاب اقلام بک‌لاگ محصول
۱۴۴	۵- کسب اطمینان
۱۴۶	۶- اصلاح هدف اسپرینت
۱۴۶	۷- نهایی کردن تعهد
۱۴۷	۸- سخن پایانی
۱۴۹	فصل بیستم: اجرای اسپرینت
۱۵۰	۱- نگاه کلی
۱۵۰	۱-۱- زمان انجام
۱۵۰	۱-۲- شرکت‌کنندگان
۱۵۱	۱-۳- فرایند
۱۵۲	۲- برنامه‌ریزی اجرای اسپرینت
۱۵۲	۳- مدیریت جریان کار
۱۵۳	۳-۱- کار همزمان حرکت جمعی
۱۵۶	۳-۲- کدام کار را شروع کنیم؟
۱۵۶	۳-۳- روش سازمان‌دهی وظایف
۱۵۷	۳-۴- چه کاری باید انجام داد؟
۱۵۸	۳-۵- چه کسی کار را انجام می‌دهد؟
۱۵۸	۴- اسکرام روزانه
۱۵۹	۵- انجام دادن وظیفه‌ها- تجربه‌های سی
۱۶۰	۶- ارائه‌ی پیشرفت کار
۱۶۰	۶-۱- تابلوی وظیفه‌ها
۱۶۱	۶-۲- نمودار برن‌دان اسپرینت
۱۶۴	۶-۳- نمودار برن‌آپ اسپرینت
۱۶۵	۷- سخن پایانی
۱۶۷	فصل بیست و یکم: بازنگری اسپرینت
۱۶۸	۱- نگاه کلی
۱۶۹	۲- شرکت‌کنندگان
۱۷۰	۳- کارهای مقدماتی
۱۷۱	۳-۱- مدعوین را تعیین کنید
۱۷۱	۳-۲- فعالیت بازنگری را زمان‌بندی کنید
۱۷۲	۳-۳- کارهای انجام‌شده در اسپرینت را تأیید کنید
۱۷۳	۳-۴- دمای نرم‌افزار را آماده کنید
۱۷۴	۳-۵- تعیین کنید چه کسی چه کاری را انجام دهد
۱۷۴	۴- روش انجام
۱۷۵	۴-۱- تهیه‌ی خلاصه‌ای از اقلام انجام‌شده و انجام‌نشده

۱۷۵	۲-۴	دموی محصول
۱۷۶	۳-۴	بحث و بررسی وضعیت موجود
۱۷۶	۴-۴	تطبیق مسیر آینده‌ی محصول
۱۷۷	۵	مشکلات بازننگری اسپرینت
۱۷۷	۱-۵	تأیید اقلام بک‌لاگ محصول
۱۷۸	۲-۵	بی‌نظمی در حضور
۱۷۹	۳-۵	پروژه‌های بزرگ
۱۷۹	۶	سخن پایانی
۱۸۱		فصل بیست و دوم: بازاندیشی اسپرینت
۱۸۲	۱	نگاه کلی
۱۸۴	۲	شرکت کنندگان
۱۸۵	۳	کارهای قدمتی
۱۸۵	۱-۳	تعیین موضوع اصلی جلسه‌ی بازاندیشی
۱۸۶	۲-۳	انتخاب تکنیک
۱۸۷	۳-۳	جمع‌آوری ایده‌ها
۱۸۸	۴-۳	ساختاردهی بازاندیشی
۱۸۹	۴	روش انجام
۱۹۰	۱-۴	آماده‌سازی فضای جلسه
۱۹۱	۲-۴	ایجاد پیش‌زمینه‌ی مشترک
۱۹۲	۱-۲-۴	محور زمانی رویدادها
۱۹۳	۲-۲-۴	نمودار شرایط روحی تیم
۱۹۴	۳-۴	جمع‌آوری ایده‌ها
۱۹۶	۴-۴	تعیین اقدامات
۱۹۶	۱-۴-۴	انتخاب ایده‌ها
۱۹۸	۲-۴-۴	تصمیم‌گیری در مورد اقدامات
۱۹۹	۳-۴-۴	بک‌لاگ ایده‌ها
۱۹۹	۵-۴	بستن فعالیت بازاندیشی
۲۰۰	۵	به نتیجه رساندن
۲۰۱	۶	مشکلات بازاندیشی اسپرینت
۲۰۳	۷	سخن پایانی
۲۰۵		فصل بیست و سوم: مسیر پیش رو
۲۰۶	۱	هیچ نقطه‌ی پایانی وجود ندارد
۲۰۷	۲	مسیر مناسب خود را کشف کنید
۲۰۷	۳	به‌روش‌ها را به اشتراک بگذارید
۲۰۹	۴	از اسکرام برای کشف مسیر بعدی استفاده کنید

۲۱۰	۵- شروع کنید.....
۲۱۳	بخش سوم: پیوست‌ها.....
۲۱۵	پیوست یک: واژه‌نامه.....
۲۱۶	۱- مقدمه.....
۲۱۶	۲- تعاریف.....
۲۵۵	پیوست دو: مراجع.....
۲۵۶	۱- مراجع.....
۲۵۹	پیوست سه: لغت‌نامه.....
۲۶۰	۱- واژه‌نامه‌ی فارسی به انگلیسی.....
۲۷۸	۲- واژه‌نامه‌ی انگلیسی به فارسی.....

www.ketab.ir

امروز ناهار را در یکی از شعبه‌های رستوران کینگ برگر خوردم. روی دیوار تابلویی بود که روی آن نوشته شده بود این رستوران «خانه‌ی هوپر^۲» است و ادعا کرده بود که بیش از یک میلیون راه مختلف برای سفارش یک هوپر وجود دارد. اگر ترکیب‌های مختلف خیارشور، گوجه‌فرنگی، کاهو، پنیر و بقیه مواد می‌تواند به بیش از یک میلیون راه متفاوت برای تهیه‌ی همبرگر منتهی شود، پس حتماً میلیاردها راه برای پیاده‌سازی اسکرام نیز وجود دارد. اگرچه تنها یک راه درست برای پیاده‌سازی اسکرام وجود ندارد، اما قطعاً راه‌های بهتر و بدتری برای این کار وجود دارد.

کِنی روبین در کتاب Essential Scrum به خوانندگان کمک می‌کند تا راه‌های بهتر را پیدا کنند. کتاب وی نسخه‌ی خاصی را تجویز نمی‌کند. او نمی‌گوید «شما باید این کار را انجام دهید!»، بلکه اصول حیاتی و زیربنایی موفقیت در اجرای اسکرام را آموزش می‌دهد و سپس انتخاب‌هایی را برای استفاده‌ی عملی از این اصول پیشنهاد می‌کند. برای نمونه در برنامه‌ریزی اسپرینت، روشی وجود ندارد که برای همه‌ی تیم‌ها مناسب باشد. روشی که برای یک شرکت یا پروژه مناسب است، در شرکت یا پروژه‌ی دیگر شرکت مناسب نیست. به همین دلیل کِنی راه‌های مختلفی را در اختیار ما قرار می‌دهد. مثلاً در مورد برنامه‌ریزی اسپرینت، او دلایل برنامه‌ریزی اسپرینت‌ها در تیم‌های اسکرام و نتایج آن را در قالب یک ساختار کلی توضیح می‌دهد و سپس رویکردهایی را برای انجام این کار پیشنهاد می‌کند که همگی کارا هستند. مشخص است که تیم‌گری نهایی با خود تیم است و خوشبختانه اکنون این کتاب در اختیار آنهاست تا از آن برای تصمیم‌گیری که بگیرند.

یکی از مزایای غیرمنتظره‌ی این کتاب، زبان تصویری معرفی‌شده‌ی کِنی است که برای توضیح اسکرام از آن استفاده می‌کند. به نظرم این تصاویر در کنار متن، بسیار مفیدند و بعید می‌دانم که در مباحث آینده‌ی اسکرام نیز به تصاویری پیش پا افتاده تبدیل شوند.

مدتها بود که دنیا به این کتاب نیاز داشت. اسکرام به صورت مفهومی کوچک آغاز شد. اولین کتاب درباره‌ی آن، Wicked Problems, Righteous Solutions نام داشت که در سال ۱۹۹۰ توسط دی‌گریس^۳ و استال^۴ در شش صفحه چاپ شد. اما اکنون و پس از بیست سال، اسکرام گسترده شده است. نقش‌ها، جلسه‌ها و فرآورده‌های جدیدی معرفی شده‌اند و بعضی نیز اصلاح شده‌اند. ما اضافه شدن هر بخش جدید، خطر فراموشی قلب اسکرام را نیز افزایش می‌دهد. منظور از قلب اسکرام، هسته‌ی آن است که به برنامه‌ریزی انجام کار، انجام بخش‌های کوچکی از کار برنامه‌ریزی شده، مرور نتایج کار اعضا، و کیفیت انجام آن می‌پردازد. کِنی با کتاب Essential Scrum ما را به قلب اسکرام باز می‌گرداند و تیم‌ها به کمک آن می‌توانند تصمیم‌های لازم را برای پیاده‌سازی اسکرام بگیرند تا به اسکرام خاص خودشان برسند. این کتاب، راهنمایی ضروری و غیرقابل چشم‌پوشی است که به تیم‌ها کمک می‌کند تا از میان میلیاردها راه ممکن برای پیاده‌سازی اسکرام، بهترین روشی را انتخاب کنند که در نهایت به موفقیت منجر شود.

مایک کوهن

نویسنده‌ی کتاب‌های *User Stories Applied* و *Agile Estimating and Planning*, *Succeeding with Agile*

www.mountaingoatsoftware.com

1. Mike Cohn

2. Whopper

3. DeGrace

4. Stahl

5. Artifacts

زمانی که کُنی از من خواست پیش‌گفتاری برای کتاب Essential Scrum بنویسم، با خودم فکر کردم «هم خیلی وقتم را نمی‌گیرد و هم کار ساده‌ای است؛ حتماً کتاب کوچکی است که بدون حاشیه‌پردازی، اسکرام را به زبان ساده توصیف می‌کند.» من با کارهای کُنی آشنایی داشتم، برای همین می‌دانستم که این کتاب، خوب و در عین حال کوتاه خواهد بود. چه از این بهتر!

تصور کنید چقدر غافل‌گیر شدم و لذت بردم وقتی فهمیدم هر آن‌چه که شما در اولین روز یا اولین سال‌های استفاده از اسکرام باید بدانید در این کتاب وجود دارد. البته کُنی به همین جا بسنده نمی‌کند. او مطالب را با ایده‌های اصلی و نگاه کلی به چارچوب اسکرام آغاز می‌کند. اصول چابکی نیز بخشی از این ایده‌ها را تشکیل می‌دهند که زیربنای تمامی روش‌های چابک‌اند. سپس وی به عمق مطلب پرداخته است. این کتاب علاوه بر آن که ارزش خواندن دارد، جامع و کامل نیز است.

کُنی مقولهٔ برنامه‌ریزی را با نگاهی به نیازمندی‌ها، داستان‌ها، بک‌لاگ، برآورد و سرعت با جزییات کافی پوشش داده است. سپس نگاهی عمیق‌تر به این اصول می‌اندازد و کمک می‌کند تا با تمامی سطوح برنامه‌ریزی و بازه‌های زمانی آن آشنا شویم. او توضیح می‌دهد که اسپرینت‌ها چگونه برنامه‌ریزی، اجرا، بازنگری^۲ و بهتر^۳ می‌شوند. نمی‌آنکه او تنها به مبانی اکتفا نمی‌کند، بلکه روی مسائل کلیدی نیز که احتمالاً طی مسیر با آن مواجه می‌شوید تأکید می‌کند.

شخصاً در اسکرام و چابکی به مهارت‌های لازم توسعه‌دهنده^۴ توجه می‌کنم تا مطمئن شوم تیم‌ها در هر اسپرینت می‌توانند نرم‌افزار، فنی، عملیاتی و متمرکز بر کسب‌وکار ارائه دهند. کُنی کمک می‌کند تا چگونگی استفاده‌ی مطمئن و درست از ایده‌ای مانند سرعت و بدهی فنی^۵ را بفهمیم. هر دوی آنها موضوعاتی مهم و حیاتی‌اند و من هم توصیه می‌کنم که به آنها توجه کنید.

سرعت بیانگر میزان خروجی (تحویلی) تیم در این زمان است. می‌توانیم از آن برای درک حسی این موضوع که چقدر کار انجام داده‌ایم و آیا پیشرفت داشته‌ایم یا خیر، استفاده کنیم. در عین حال کُنی هشدار می‌دهد که استفاده از سرعت به عنوان معیاری برای سنجش کارایی، به زیان کسب‌وکار است. او کمک می‌کند تا دلیل این مسأله را بفهمیم.

بدهی فنی به واژه‌ی بسیار گسترده‌ای تبدیل شده است و تقریباً در جایی را که ممکن است منجر به اشتباهی در کد برنامه شود، شامل شده است. کُنی کمک می‌کند تا مفاهیم مختلف را از یکدیگر تفکیک کنیم و بفهمیم که چرا باید به این جزییات ظاهراً فنی دقت کنیم. به ویژه این توضیح او را می‌پسندم که چگونه تحت فشار قرار دادن تیم، احتمال دست‌یابی به محصولی خوب در زمان تعیین شده کاهش می‌دهد. اسکرام مانند تمامی متدهای چابک مبتنی بر رویکرد اکتشافی و بازخورد سریع است. کُنی ماجرای استفاده از کارت پانچ^۶ را خیلی کوتاه تعریف می‌کند، این کار او مرا یاد اولین باری انداخت که سالها قبل از آنکه کُنی برای اولین بار کارت پانچ را ببینم، با آنها کار می‌کردم.

در زمان دانشجویی، از خوش‌شانسی‌ام فرصت پیدا کردم به عنوان کارآموز در مقر فرماندهی راهبرد

1. Ron Jeffries
2. Review
3. Improved
4. Developer
5. Technical debt
6. Punch Card

هوایی^۱ در اوماها^۲ کار کنم. در آن روزها محاسبات روی کارت‌ها انجام می‌شد. کارت‌های من به چندین طبقه در زیرزمین مقر فرماندهی فرستاده می‌شد و روی رایانه‌ای اجرا می‌شد که می‌توانست جنگ را شروع کند. من این شانس را داشتم که کارت‌هایم در هر روز یک یا دو بار اجرا شوند. به محض دریافت مجوز امنیتی برای تردد، نیمه شب به اتاق رایانه می‌رفتم و نزد سرهنگ ویتاکر^۳ خودشیرینی می‌کردم تا اجازه دهد پشت دستگاه بنشینم و برنامه‌هایم را خودم اجرا کنم؛ بله! تعجب نکنید؛ پشت دستگاهی که کار اصلی آن آغاز حمله‌ی هسته‌ای بود. نترسید! زیرا در آن اتاق، دکمه‌ی قرمزی^۴ وجود نداشت.

زمانی که با خیال راحت با دستگاه کار می‌کردم، کارهای انجام‌شده‌ام ده برابر زمانی بود که مجبور بودم منتظر بمانم تا کارت‌هایم پایین فرستاده شوند و لیست‌هایم بازگردند. با این روش، سریع‌تر نیز بازخورد می‌گرفتم، سریع‌تر یاد می‌گرفتم و برنامه‌هایم زودتر کار می‌کردند. اسکرام نیز همین شکلی است. به جای آنکه ماه‌ها یا حتی سال‌ها منتظر بمانیم تا ببینیم برنامه‌نویس‌ها چه کاری انجام می‌دهند، هر چند هفته یک بار اوضاع را بررسی می‌کنیم. مالک محصول در اسکرام به همراه یک تیم خوب می‌تواند شاهد ویژگی‌های واقعی باشد که هر چند روز یک‌بار شکل می‌گیرند و این همان موضوعی است که کتاب کنی به آن اشاره دارد. اگر شما به تازگی با اسکرام آشنا شده‌اید، این کتاب را از ابتدا تا انتها بخوانید و سپس آن را دم دستتان قرار دهید. اما اگر مدتی است که از اسکرام استفاده می‌کنید، آن را مرور کنید و سپس دم دستتان قرار دهید.

وقتی اتفاقی برای تیم افتاد و فکر شما را مشغول کرده است یا نمی‌دانید چه روشی را انتخاب کنید، این کتاب را بردارید و نگاهی به آن بیندازید. احتمالاً مطلب ارزشمندی برای کارتان پیدا خواهید کرد.

- ران جفریز

1. Strategic Air Command
2. Omaha
3. Whittaker

۴. دکمه‌ی قرمز، دکمه‌ی اعلام شروع جنگ به رایانه بوده است. [مترجم]

این کتاب به بحث و بررسی اصول اسکرام می‌پردازد. اگر می‌خواهید در استفاده از اسکرام برای توسعه‌ی محصولات و خدمات نوآورانه، موفق باشید، این اصول را باید بدانید.

Essential Scrum چیست؟

اسکرام بر مبنای مجموعه‌ی کوچکی از ارزش‌ها^۱، اصول^۲ و تجربه‌های^۳ اصلی که در مجموع چارچوب اسکرام^۴ نامیده می‌شوند، ایجاد شده است. سازمان‌هایی که از اسکرام استفاده می‌کنند باید چارچوب اسکرام را بی‌کم و کاست بپذیرند. شاید قبول یک‌باره‌ی آن توسط کل سازمان امکان‌پذیر نباشد، اما قطعاً تکنیک تیم‌هایی که از اسکرام استفاده می‌کنند، باید آن را بپذیرند. پذیرش کل اسکرام بدین معنا نیست که اجرای اسکرام در سازمان‌ها، قالبی از پیش آماده شبیه به قالب شیرینی‌پزی^۵ دارد یا الگویی دارد که برای همه یکسان است^۶.

پذیرش این موضوع بدین معناست که با وجودی که سازمان‌ها ترکیب مناسبی از رویکردها را برای اجرای اسکرام انتخاب می‌نمایند، باید همواره به چارچوب اسکرام، وفادار و در آن ثابت‌قدم باشند. کتاب Essential Scrum ارزش‌ها، اصول و تجربه‌های اسکرام را با مجموعه‌ای از رویکردهای درست و امتحان‌پس‌داده ترکیب کرده است؛ رویکردهایی که در عین سازگاری با چارچوب اسکرام، اجباری برای استفاده از آنها در این چارچوب، وجود ندارد. برخی از این رویکردها برای موقعیت شما مناسب و برخی نیز نامناسب هستند. بنابراین لازم است رویکردها را با توجه به شرایط خاص خود، بررسی کنید و تطبیق دهید.

خاستگاه کتاب

بارها از من به عنوان مربی و مدرس اسکرام و چابکی خواسته می‌شد تا کتاب مرجعی برای اسکرام معرفی کنم؛ کتابی که دیدگاه جامعی از چارچوب اسکرام ارائه نماید و متداول‌ترین رویکردهای به‌کارگیری اسکرام را نیز معرفی کند. از آنجا که نمی‌توانم کتابی پیدا کنم که به تنهایی همه‌ی این موضوعات را به گونه‌ای که سطح جزییات آن برای دست‌انداران امروزی مفید باشد، توضیح دهد، ناچار بودم کتاب‌های متعددی را توصیه کنم. برخی از این کتاب‌ها که به‌مورد چارچوب اسکرام بودند، قدیمی یا ناقص بودند. برخی دیگر که در حوزه‌ی چابکی بسیار مزاحم بودند، فقط درباره‌ی اسکرام نبودند. بعضی نیز به رویکرد یا بعد خاصی از اسکرام پرداخته بودند، اما تمام چارچوب اسکرام را به طور عمیق پوشش نمی‌دادند. این تعداد کتاب برای کسی که فقط به دنبال یک منبع جامع از اصول اسکرام باشد، خیلی زیاد بود.

1. Value
2. Principle
3. Practice
4. Scrum framework

۵. قالب شیرینی‌پزی. قالب آماده‌ای است که برای برش خمیر کیک یا بیسکویت از آن استفاده می‌شود. [مترجم]

6. One-size-fits-all

«اندازه‌ای که مناسب همه باشد» به کالایی اشاره دارد که برای هر موقعیتی مناسب است. این اصطلاح برای سبک یا روشی که برای هر کاری مناسب است نیز به کار می‌رود. از آن می‌توان برای اظهار نظرهای مثبت یا منفی استفاده کرد. [مترجم]

ابداع‌کنندگان اسکرام یعنی جف سادرلند^۱ و کن شوابر^۲ جزوهای را درباره‌ی اسکرام با عنوان «راهنمای اسکرام»^۳ منتشر کرده‌اند. این جزوه‌ی کوچک و تقریباً ۱۵ صفحه‌ای، به نقل از نویسندگان آن «کتاب قواعد نهایی اسکرام و مستندسازی خود اسکرام» است [۵۲]. آنها این مستند را معادل قواعد بازی شطرنج می‌دانند، چرا که «توضیح می‌دهد که مهره‌ها چگونه حرکت کنند، نوبت بازی چگونه عوض شود، برنده کیست و غیره». اگرچه این جزوه به عنوان کتابی برای مرور اسکرام یا قواعد آن سودمند است، ولی طراحی «راهنمای اسکرام» به گونه‌ای نیست که مرجع جامعی برای اصول اسکرام باشد.

در ادامه‌ی تمثیل نویسندگان، اگر به تیم اسکرامی فقط «راهنمای اسکرام» را بدهید و انتظار نتایج مطلوبی داشته باشید، مثل این است که جزوه‌ای ۱۵ صفحه‌ای از قواعد شطرنج را به یک بازیکن مبتدی بدهید و انتظار داشته باشید که وی بازی قابل قبولی را پس از مطالعه‌ی آن ارائه دهد. به همین دلیل، این کتاب نمی‌تواند به تنهایی مرجع کاملی باشد.

کتاب حاضر، Essential Scrum، تلاش می‌کند تا جای خالی مرجعی واحد برای اصول اسکرام را پر کند. این کتاب، اصول، ارزش‌ها و تجربه‌های اسکرام را عمیقاً بررسی می‌کند و بیشتر موضوعات آن با نظر پیشگامان، چابکی و «راهنمای اسکرام» یکی است. جاهایی که نگرش کتاب با نگرش رایج متفاوت است، به آن اشاره می‌کنم و دلایل آن را نیز توضیح می‌دهم.

همچنین این کتاب رویکردهایی را بیان می‌کند که با چارچوب اسکرام مطابقت دارند و توسط من و تیم‌های تحت مربی‌گری من با موفقیت اجرا شده‌اند. هدف من این نیست که این کتاب را با کتاب‌هایی که تجربه یا رویکردی از اسکرام، اصول عمودی و عمیق بررسی کرده‌اند، جایگزین کنم. آن کتاب‌ها مکمل و گسترش‌دهنده‌ی موضوعات این کتاب هستند. بهتر است Essential Scrum را نقطه‌ی شروعی برای راه طولانی استفاده از اسکرام برای رصانت شتری بدانید.

مخاطبان کتاب

این کتاب برای هزاران نفری که در کلاس‌هایم با عنوان «کار در تیم اسکرام»^۴، «استاد اسکرام رسمی»^۵ و «مالک محصول رسمی اسکرام»^۶ شرکت کرده‌اند و تیم‌های متعددی که در گذشته مربی آنها بوده‌ام، می‌تواند مطالب را یادآوری و حتی شفاف کند. به علاوه این کتاب برای افراد بسیار زیادی که تاکنون سعادت همکاری با آنها را نداشته‌ام، می‌تواند سرآغازی برای یادگیری اسکرام و چابکی، فرصتی برای نگاه به اسکرام از دریچه‌ای دیگر و حتی روشی برای بهبود اجرای اسکرام باشد.

من این کتاب را برای نقش^۷ خاصی تألیف نکرده‌ام. به عبارت دیگر، این کتاب فقط برای مالک محصول^۸، استاد اسکرام^۹ یا اعضای تیم توسعه نوشته نشده است. بلکه هدف این کتاب این است که همه‌ی افرادی که با اسکرام سروکار دارند، از اعضای تیم اسکرام گرفته تا افرادی که در سازمان با این تیم در تعامل هستند، درک مشترکی از اسکرام داشته باشند که این درک مشترک بر اساس مجموعه‌ای از

1. Jeff Sutherland

2. Ken Schwaber

3. The Scrum guide

4. Working on a scrum team

5. Certified scrum master

6. Certified scrum product owner

7. Role

8. Product owner

9. Scrum master

مفاهیم اصلی و به همراه واژگانی شفاف برای بحث و گفتگو درباره‌ی آنها ایجاد شده باشد. امیدوارم که سازمان شما با استفاده از این زیربنای مشترک در موقعیت بهتری برای استفاده‌ی موفقیت‌آمیز از اسکرام و در جهت ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکار قرار گیرد. تصور می‌کنم روزی می‌رسد که هر یک از اعضای تیم اسکرام، نسخه‌ای از این کتاب را دارند و در حالی که صفحه‌ی مرتبط با کار فعلی‌شان باز است، روی میز کارشان قرار دارد. همچنین روزی را مجسم می‌کنم که مدیران همه‌ی سطوح سازمان، این کتاب را مطالعه می‌کنند تا بدانند چرا اسکرام می‌تواند رویکرد مؤثری برای مدیریت کارها باشد و چه نوع تغییرات سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز اسکرام، الزامی است. همچنین اطلاعات این کتاب برای سازمان‌هایی مفید است که در حال حاضر از دیگر رویکردهای چابکی به غیر از اسکرام استفاده می‌کنند یا قصد چنین کاری را دارند.

ساختار کتاب

این کتاب با معرفی کوتاهی از اسکرام آغاز می‌شود (فصل ۱) و با بحث و گفتگو درباره‌ی مقصد بعدی شما پس از مطالعه‌ی این کتاب به پایان می‌رسد (فصل ۲۳). سایر فصل‌های کتاب در قالب چهار بخش سازماندهی شده‌اند.

بخش اول- مفاهیم اصلی (فصل‌های ۲ تا ۸): چارچوب اسکرام، اصول چابکی، اسپرینت‌ها، نیازمندی‌ها و داستان‌های کاربر، بک‌لاگ، محصول، برآورد و سرعت و بدهی فنی^۱

بخش دوم- (فصل‌های ۹ تا ۱۱): محصول، استاد اسکرام، تیم توسعه، ساختارهای تیم اسکرام و مدیران

بخش سوم- برنامه‌ریزی (فصل‌های ۱۲ تا ۱۸): اصول برنامه‌ریزی اسکرام، برنامه‌ریزی چندسطحی، برنامه‌ریزی سبک محصول، ترسیم چشم‌انداز، برنامه‌ریزی محصول و برنامه‌ریزی انتشار^۲

بخش چهارم- اسپرینت (فصل‌های ۱۹ تا ۲۲): برنامه‌ریزی اسپرینت^۳، اجرای اسپرینت^۴، بازنگری اسپرینت^۵ و بازاندیشی اسپرینت^۶

روش استفاده از کتاب

همان‌گونه که احتمالاً انتظار دارید، این کتاب را با این فرض در نظر بگیرید که بیشتر افراد، آن را خط به خط از ابتدا تا انتها مطالعه خواهند کرد. اگر به تازگی با اسکرام آشنا شده‌اید، آشنایی قبلی با آن ندارید،

1. Sprints
2. Requirement
3. User story
4. Product backlog
5. Estimating
6. Velocity
7. Technical debt
8. Multilevel planning
9. Portfolio
10. Envisioning
11. Product planning
12. Release planning
13. Sprint planning
14. Spring execution
15. Sprint review
16. Sprint retrospective

بهرتر است از همین روش استفاده کنید، زیرا مطالب هر فصل به فصل‌های قبلی وابسته است. با توجه به این مسأله، اگر به دنبال آن هستید که چارچوب اسکرام را از ابتدا تا انتها مرور کنید (اسکرام مقدماتی و کاملاً تصویری)، به فصل دوم مراجعه کنید. اما اگر با اسکرام آشنایی بیشتری دارید، می‌توانید از این کتاب به عنوان راهنما و مرجع اسکرام استفاده کنید.

اگر به مبحث بازاندیشی اسپرینت علاقه‌مند هستید، یک‌راست به فصل ۲۲ مراجعه کنید. اگر به بررسی دقیق و ریزه‌کاری‌های بک‌لاگ محصول علاقه‌مند هستید، یک‌راست به فصل ۶ بروید. ولی به شدت توصیه می‌کنم که همه‌ی افراد حتی آنهایی که با اسکرام آشنا هستند، فصل ۳ را کاملاً مطالعه کنند. اصول ارائه‌شده در این فصل، زیربنای چارچوب اسکرام و بقیه‌ی مطالب کتاب هستند. برخلاف بسیاری از نوشته‌های مرتبط با اسکرام، این فصل صرفاً بازگویی و تکرار ارزش‌ها و اصول منتشر شده در بیانیه‌ی چابکی^۱ [۵] نیست.

زبان تصویری - آیکونی^۲

مفتخرم که از زبان تصویری جدیدی در این کتاب برای توصیف اسکرام استفاده کرده‌ام. این زبان از واژگانی تصویری ساخته شده است که برای نمایش نقش‌ها، فراورده‌ها و فعالیت‌های اصلی اسکرام طراحی شده است. این زبان تصویری، روش مؤثری برای انتقال مفاهیم است و قابلیت فهم یکسان از اسکرام را افزایش می‌دهد. در آنجا که این کتاب با دو رنگ چاپ شده است، اگر مایل هستید پوستر این زبان را به صورت تمام رنگی دریافت و استفاده کنید، به وب سایت www.innolution.com مراجعه نمایید. به‌علاوه این وب‌سایت، منابع مطالب متنوعی در مورد این کتاب ارائه می‌دهد.

شروع کنید

صرف نظر از نقش و موقعیتی که دارید، حتماً این موجهی برای انتخاب این کتاب دارید. بنابراین زمان کوتاهی را صرف کنید تا اسکرام را یاد بگیرید. در ادامه چارچوب قدرتمندی را به دست می‌آورید که به کمک آن می‌توانید چارچوب مناسب خود را ایجاد کنید. همین چارچوبی شما را قادر می‌سازد تا روش توسعه و تحویل محصولات و خدمات خود را در جوهری رضایت مشتریان به میزان چشم‌گیری بهبود بخشید.

1. Agile Manifesto

2. Visual Icon Language