

Još pohvala za *Scrum: umetnost obavljanja duplo više posla za duplo manje vremena*

„Scrum je Agilni framework koji se koristi u mnogim kompanijama u realizaciji proizvoda i servisa. Kao takav, on pomaže kompanijama da ugrade Agilne vrednosti i principe u svakodnevni rad i kompanijsku kulturu. Jednostavan je, lak za razumevanje, ali komplikovan za usvajanje i sprovođenje. Mnogo je faktora koji utiču na uspešnost agilne transformacije jedne firme, a među njima je i uloga Scrum Mastera. Njima kao i celom timu koji radi na projektima često je potrebna dodatna inspiracija i edukacija, primeri iz prakse, ideje i saveti koji su na najbolji mogući način predstavljeni upravo u knjizi osnivača Scrum-a, Džefa Saterlanda. Kroz knjigu Džef objašnjava kako i zašto je došao na ideju Scrum-a, opisuje razloge zašto su uvedeni pojedini elementi i objašnjava kako i vi možete ostvariti svoje poslovne ciljeve njegovom primenom. Čitajući ovu knjigu imaćete osećaj da aktivno učestvujete kroz putovanje jednog tima u samoj primeni Scrum-a. Ova izvanredna knjiga treba da bude deo arsenala svakog uspešnog tima. Ako ste se ikad dvoumili da li je Scrum pravi izbor za vaš biznis, ova knjiga će vas definitivno nadahnuti i inspirisati da nastavite ka ostvarenju vaših ciljeva uz primenu ovog framework-a.

Želim vam srećnu i efikasnu ugradnju Agilnih vrednosti i principa u vašu kompanijsku kulturu i duplo povećanje kreirane vrednosti za upola manje vremena.”

— Zoran Vujkov, iskusan Agile coach sa 21 godišnjim radnim iskustvom u softverskoj industriji.

Zoran je radio u mnogim kompanijama u zemlji i inostranstvu (SonyEricsson, Barclays Bank, Schneider Electric DMS, Telenor, Philip Morris, United CLOUD, eFront, PuzzleSoftware) kao Software Engineer, Team Leader, Technical Leader, Project Manager, Scrum Master i Agile Coach. Zoran pomaže timovima da prave bolje proizvode, za upola manje vremena. Kao tehnički urednik ove knjige pomogao je njeno prevođenje i podržao tim izdavača tokom pripreme ovog izdanja.



SADRŽAJ

Uvod ix

Prvo poglavlje: Način na koji svet funkcioniše je neispravan 1

Drugo poglavlje: Poreklo Scruma 23

Treće poglavlje: Timovi 39

Četvrto poglavlje: Vreme 67

Peto poglavlje: Pravljenje škarta je zločin 81

Šesto poglavlje: Planirajte realno, ne nemoguće 107

Sedmo poglavlje: Sreća 141

Osmo poglavlje: Prioriteti 167

Deveto poglavlje: Promenite svet 197

Zahvalnice 225

Dodatak: Primenjivanje Scrum-a – Kako početi 227

Izvori 232



Uvod

Zašto Scrum?

Pre dvadeset godina sam sa Kenom Švaberom stvorio Scrum, brži, pouzdaniji i efektivniji način za kreiranje softvera u industriji tehnologije. Većina projekata razvoja softvera je do tog trenutka – a neki čak i do 2005. godine – kreirana upotrebom „vodopad” metode (waterfall method) u kojoj je projekat kompletiran u pojedinačnim fazama, krećući se korak po korak prema konačnom izdanju za potrošače ili korisnike softvera. Proces je bio spor, nepredvidiv i često nije rezultirao proizvodom koji su ljudi želeli ili za koji bi dali novac. Kašnjenja mesecima ili čak godinama bila su standardna u tom procesu. Rani planovi svih koraka, ohrabrujuće detaljno izloženi u Gantovim dijagramima, uveravali su menadžere da imaju kontrolu nad razvojnim procesom, koji bi potom, gotovo uvek, počeli da kasne i katastrofalno premašuju budžet.

Da bih prevazišao ove mane, 1993. godine sam izmislio novi način rada: Scrum. To je radikalna promena u odnosu na prethodne preskriptivne metodologije menadžmenta projekata odozgo nadole. Umesto toga, Scrum je revolucionaran, prilagodljiv i samoregulativan. Od svog nastanka, Scrum okvir (framework) je postao glavni način na koji industrija tehnologije kreira nove softvere i proizvode. Iako je Scrum postao poznat kao uspešan način za upravljanje proizvodnjom softvera i hardvera u Silicijumskoj dolini, još uvek je relativno nepoznat u opštoj poslovnoj praksi. Zbog toga sam napisao knjigu Scrum: da bih otkrio i objasnio ovaj sistem upravljanja kompanijama van sveta tehnologije. U knjizi pričam o poreklu Scruma u Tojotinom sistemu proizvodnje, kao i o OODA petlji borbene avijacije. Razlažem kako se organizuju projekti u malim timovima i zašto je to tako efektivan način rada. Objašnjavam

kako se određuju prioriteta u projektima, kako se organizuju nedeljni ili mesečni „sprintovi” da bi se uzeo zalet i svi u timu pozivali na odgovornost, kako se sprovode kratki dnevni standup sastanci da bismo pratili šta je urađeno i uočili izazove koji će se bez sumnje pojaviti. Pričam i o tome kako Scrum uključuje koncepte stalnog usavršavanja i proizvoda minimalne funkcionalnosti da bi se od potrošača dobile trenutne povratne informacije, umesto da se čeka dok se projekat ne privede kraju. Kao što ćete videti na stranama koje slede, koristili smo Scrum da izgradimo sve od pristupačnih automobila koji troše manje od 3 litra goriva na 100 km do FBI sistema za baze podataka koji priliče dvadeset i prvom veku.

Nastavite da čitate. Mislim da ćete videti kako Scrum može da vam pomogne da transformišete način na koji vaša kompanija radi, kreira, planira i razmišlja. Čvrsto verujem da Scrum može pomoći da se uvede prava revolucija u način na koji se radi posao u skoro svakoj grani privrede, baš kao što je to učinio za inovacije i brzinu dolaska na tržište u ogromnom broju novih kompanija i zapanjujućem asortimanu novih proizvoda koji dolaze iz Silicijumske doline i sveta tehnologije.

— dr Džef Saterland

PRVO POGLAVLJE

Način na koji svet funkcioniše je neispravan

Džef Džonson je bio poprilično siguran da taj dan neće biti dobar. Trećeg marta 2010. Federalni istražni biro je okončao svoj najveći i najambiciozniji projekat – onaj koji je trebalo da spreči još jedan 11.09. ali je nažalost devalvirao u jedan od najvećih softverskih debakala svih vremena. Više od decenije FBI je pokušavao da osavremeni svoj računarski sistem i izgledalo je da će doživeti neuspeh. Opet. A sad je to bilo – njegovo čedo.

Obreo se u FBI sedam meseci pre, namamljen od strane novog direktora informatičkog sektora Čeda Fulgama sa kojim je radio kod Braće Leman. Džef je bio zamenik direktora IT inženjering sektora. Kancelarija mu je bila na vrhu Džej Edgar Huver zgrade u centru Vašingtona. Bila je to velika kancelarija. Imala je čak i pogled na vašingtonski spomenik. Nije ni pomišljao da će završiti u podrumskoj kancelariji od šljaka blokova, bez prozora, tokom većeg dela naredne dve godine, pokušavajući da popravi nešto za šta su svi govorili da je nepopravljivo.

„Nije to bila laka odluka” reče Džef. On i njegov šef odlučili su da priznaju poraz i ugase program koji je trajao već deceniju i koštao stotine miliona dolara. Do tog momenta, smislenije je bilo da sami dovrše projekat unutar kompanije. „Ali, morao je biti završen i to na pravi način.”

Projekat je bio dugoočekivani računarski sistem koji bi uveo FBI u moderno doba. U 2010. godini – eri u kojoj je vladao Facebook, Twitter, Amazon i Google – FBI je još uvek većinu svojih izveštaja zavodio na papiru. Sistem koji je Biro koristio zvao se Sistem za automatsku podršku slučajevima. Radio je na gigantskim centralnim računarima koji su bili vrhunac tehnologije negde u osamdesetim. Mnogi specijalni agenti ga nisu ni koristili. Bio je previše kabast i spor u eri terorističkih napada i spretnih kriminalaca.

Kada je FBI hteo da uradi nešto – bilo šta, zaista – od plaćanja doušnika, praćenja teroriste, do zavođenja izveštaja o pljačkašu banke, proces nije bio ništa drugačiji od onog pre 30 godina. Džonson je to ovako opisao: „Napišeš dokument u Word-u i odštampaš ga u tri primerka. Jedan se šalje nadležnima na odobravanje. Jedan se čuva lokalno, u slučaju da se onaj prvi zagubi. Za treći, uzmeš crvenu hemijsku – ne šalim se, crvenu hemijsku – i zaokružiš ključne reči za unos u bazu podataka. Indeksiraš sopstveni izveštaj.”

Kad je zahtev odobren, ta papirna kopija bi tako lelujala, sa brojem na sebi. Broj napisan na parčetu papira je bio način na koji je FBI pratio dokumenta vezana za svoje slučajeve. Ovaj metod je toliko bio zastareo i porozan da je delimično okrivljen za Biroov neuspeh da „poveže 2 i 2” u vezi sa ulascima raznih aktivista Al Kaide u zemlju tokom nedelja pre terorističkih napada 11. septembra 2000. godine. Jedna osoba bila je sumnjiva jednoj od službi. Druga služba se pitala zašto toliko sumnjivih stranaca ide na letaćku obuku. Treća je imala nekog pod prismotrom, ali nije rekla nikom od kolega. Niko u Birou nije delio ove informacije i niko nije imao ceo spisak osumnjičenih.

Komisija za 11.09. je posle napada analizirala ceo slučaj, tražeći ključni razlog zbog kog je dopušteno da se napad desi. Analitičari, rekla je komisija, nisu mogli da dođu do svih informacija koje je trebalo da analiziraju. „Loše stanje informacionog sistema FBI-ja,” kaže izveštaj, „značilo