Saat Network GmbH

Bahnhofstrasse 21
6304 Zug
Switzerland

tel: +41 44 586 6450

Certified Scrum Master®

Workbook del partecipante

Peter Stevens
peter@saat-network.ch

Nome: _____

Spazio per appunti :-)

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Questo materiale è reso disponibile sotto licenza Creative Commons:
Attribution Share Alike CC-BY-SA 4.0

Autore originale:

1 Peter Stevens, peter@saat-network.ch

Cronologia revisioni

- Revisione 1.30 Integra correzioni (refusi ecc.) da Discovering Scrum Workshop, Update with Scrum Alliance path to CSP e attuali proposte di mentoring
- Revisione 1.21 Aggiunta sezione su Retrospettive e Brainstorming,
  Sezione aggiornata su My Personal Agility.

Contributori aggiuntivi

Team traduttori:

- Nicolas Delahaye – francese
- Paolo Sammicheli - italiano
- Laura Quattri - italiano

Ringraziamenti

Paolo Sammicheli, Alma Vazquez Lopez e Frederic Merizen e Ricardo Appleton per le numerose correzioni ortografiche nella v1.21!

Se fate aggiunte o cambiamenti a questo lavoro, vi preghiamo di:

- aggiungere il vostro nome alla lista dei Contributori aggiuntivi
- in caso contrario lasciare invariata la lista dei contributori
- inviare il formato sorgente delle vostre modifiche all'Autore originale.

Il rispetto di questi tre punti conferma il rispetto dei requisiti della licenza CC-BY-SA 4.0.

Il termine "Certified Scrum Master" e i logo Certified Scrum Master sono ® marchi registrati di Scrum Alliance. Se non siete uno Scrum Trainer certificato da Scrum Alliance siete tenuti a rimuoverli.

Vi invitiamo a contattare l'Autore originale se desiderate unirvi al progetto per sviluppare e mantenere questo materiale.

Ulteriore spazio per appunti :-)

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

1. Cosa volete imparare?

Agenda probabile

Giorno 1: Imparare le basi

Giorno 2: Applicare le basi / Argomenti avanzati (forse)

Perché il corso sia un successo

- Per cominciare
  Quali sono i principi base di Scrum? 15 → Inspect and Adapt
- Come lavorare insieme in modo più efficace? 17 → Working Agreement
- Cosa fare prima di lasciare il corso? 55 → Checklist

Le basi di Scrum

- Come funziona Scrum? 18 → Video, Rispondere a 3 domande su Scrum
- Quando qualcosa è (veramente) “fatto”? 24 → Definizione di Fatto e Incremento
- Chi è responsabile di cosa? 25 → I Ruoli in Scrum
- Cosa succede quando? 29 → Gli Eventi in Scrum
- Come migliorare le performance? 31 → La Retrospettiva
- Come gestire i requisiti in Scrum? 33 → Il Product Backlog

Metodologie Agili

- Come organizzare il lavoro? → Task Board
- Come monitorare i progressi? 38 → Burndown Chart
- Come rispondere al cambiamento? 40 → Priorizzare

Senti la passione!

- Cosa fa un grande Scrum Master? 41 → Come bisogna cambiare?
- Come il team può migliorare le performance? 43 → Collaborazione, Focus, Flusso
- Sperimenta uno Sprint! 46 → Produciamo un deliverable

Scrum e l’organizzazione

- Quando Scrum è il Framework giusto? 48 Empirico o Definito
- In cosa Scrum è diverso? - Architettura 49 →Effetti ed effetti collaterali
- In cosa Scrum è diverso? - Mindset 52 → Valutazione del Mindset Agile
- Come applicare Scrum a un Team di una sola persona? 54 → Personal Agility

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Table of Contents

1. Cosa volete imparare?....5
2. Chi è Peter Stevens....7
3. Percorso delle certificazioni Scrum....11
4. Mentoring, Supporto e Problem Solving....12
5. Cosa c'è in Dropbox?....13
6. Quali sono i principi base di Scrum?....14
7. Come lavorare insieme in modo più efficace?....16
8. Come funziona Scrum?....17
9. Quando qualcosa è (veramente) "fatto"?....23
10. Chi è responsabile di cosa?....24
11. Cosa succede quando?....28
12. Come migliorare le performance?....30
    Come fare brainstorming?....31
13. Come gestire i Requisiti in Scrum?....32
14. Come rendere un Backlog Item pronto per l'implementazione?....35
15. Come monitorare i progressi?....37
16. Come rispondere al cambiamento?....39
17. Cosa fa un grande Scrum Master?....40
18. Come il Team può migliorare le performance?....42
19. Sperimentate uno Sprint....45
20. Quando Scrum è il Framework giusto?....47
21. In cosa Scrum è diverso? - Architettura....48
22. In cosa Scrum è diverso? - Mindset Agile....51
23. Come applicare Scrum a un team di una sola persona?....54
24. Cosa fare prima di lasciare il corso?....55

    Appendice A – Manifesto Agile....56
    Appendice B – Glossario Scrum....60
    Appendice C – Audio e video....66
    Appendice D Le sfide legate all'adozione di Scrum e Agile....71
    Appendice E Formazione Continua e Supporto....75
    Appendice F Risposte....87

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

2. Chi è Peter Stevens

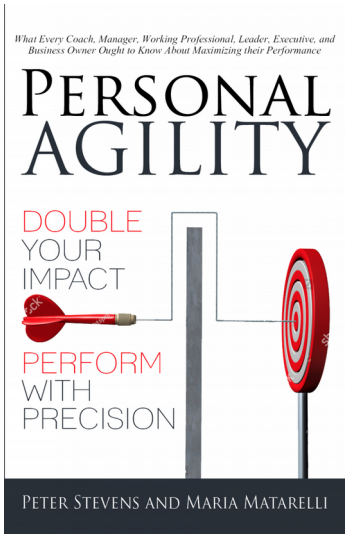
Sono uno Scrum Trainer svizzero-americano. Il mio obiettivo è non solo insegnare i valori e le pratiche Agili, ma anche viverli e condividere la passione che rende Scrum così speciale!

La mia missione è ispirarvi a trasformare il vostro mondo perché sia migliore!

Credo che Agile, Scrum e Lean Startup stiano trasformando il mondo del lavoro. Questa trasformazione è guidata da persone appassionate dalle potenzialità che essa offre per la loro vita quotidiana.

In quanto Scrum Trainer Certificato sono attivo principalmente in Svizzera, Portogallo e Italia. Come coach il mio principale obiettivo è permettere alle start up e alle medie imprese di affrontare le sfide dell'economia moderna.

Ho insegnato Scrum, mindset Agile e le relative pratiche a migliaia di sviluppatori, capi progetto, product manager e line manager. Fra i miei clienti ci sono numerose organizzazioni molto note in Svizzera e altrove. Nel 2012 ho avviato insieme ad altri colleghi lo Stoos Network, per ripensare il ruolo del management.



Personal Agility è un framework semplice per aiutarvi a fare più cose che contano, avere maggiori gratificazioni personali e ottenere di più nel lavoro.

Per avere maggiori informazioni e leggere gratuitamente i capitoli del mio libro: www.MyPersonalAgility.org!

Contatti:

- peter@saat-network.ch http://saat-network.ch
- tel: +4179-422-6722 Skype: peterstev
- Twitter: @peterstev

"Stiamo scoprendo modi migliori di fare ciò che facciamo,
facendolo ed aiutando gli altri a farlo."

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Momenti A-Ha!

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cose di cui parlare in ufficio

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Momenti A-Ha!

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cose di cui parlare in ufficio

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Momenti A-Ha!

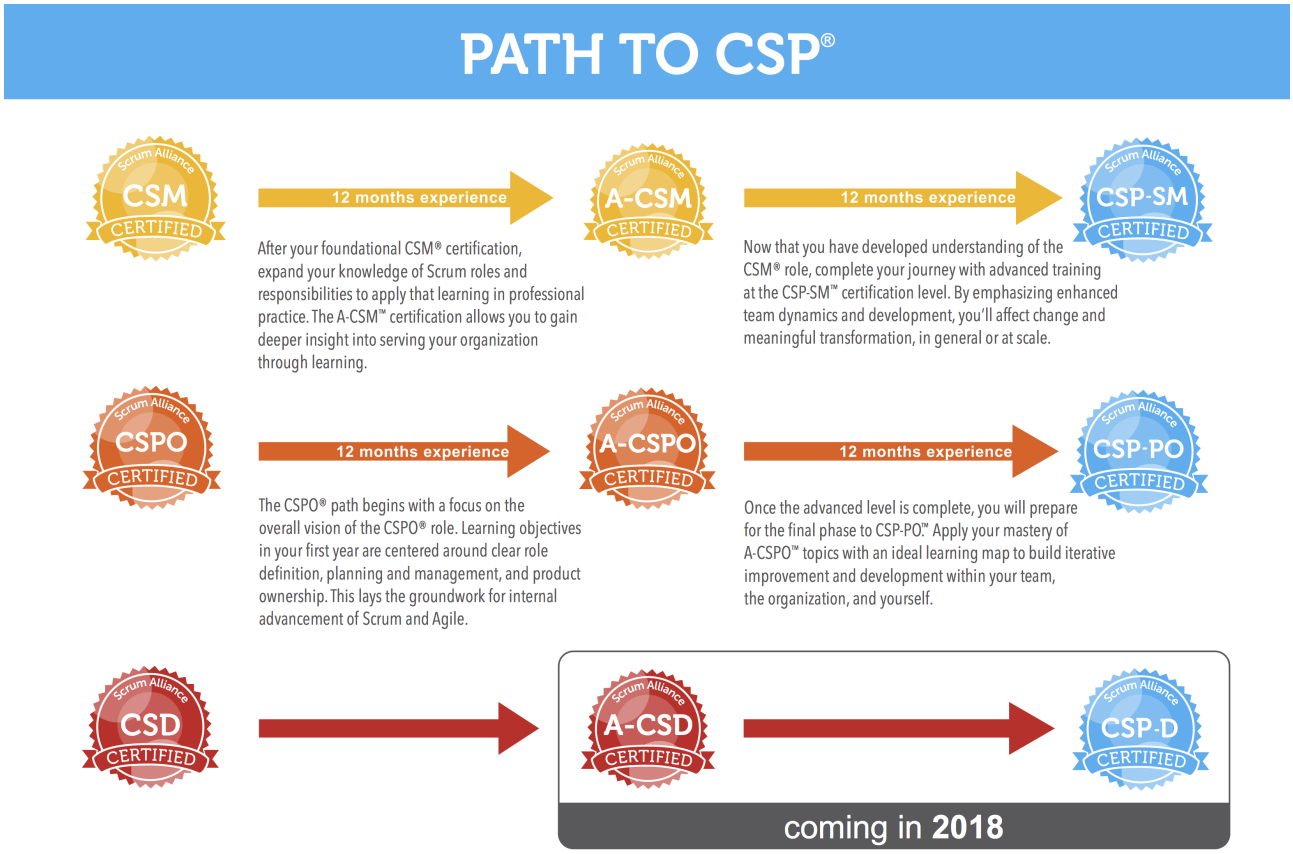
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cose di cui parlare in ufficio

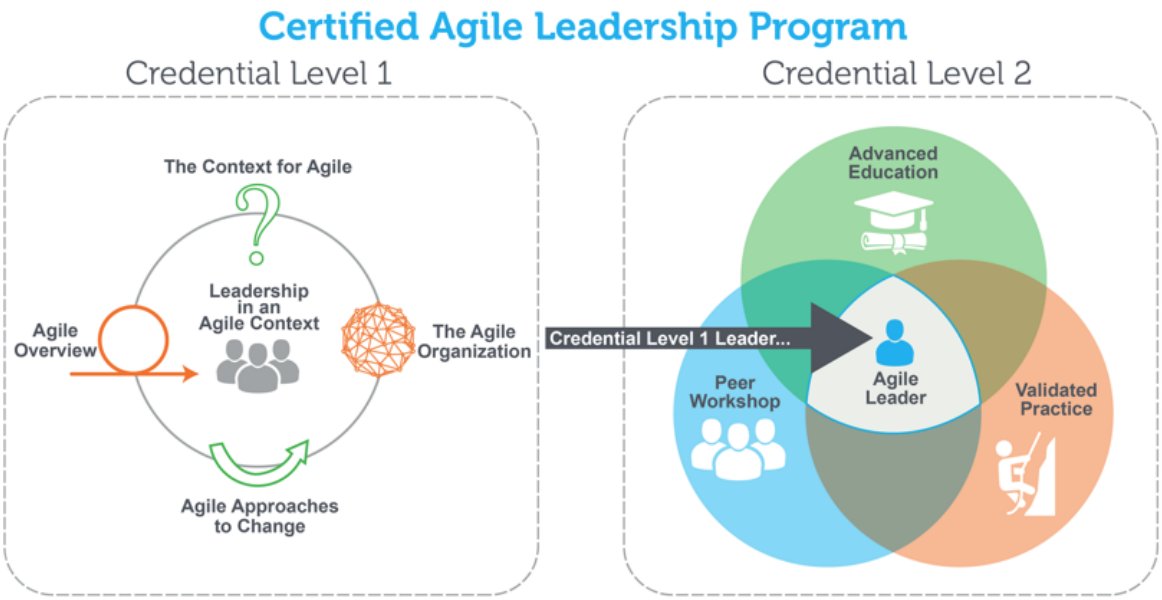
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

3. Percorso delle certificazioni Scrum



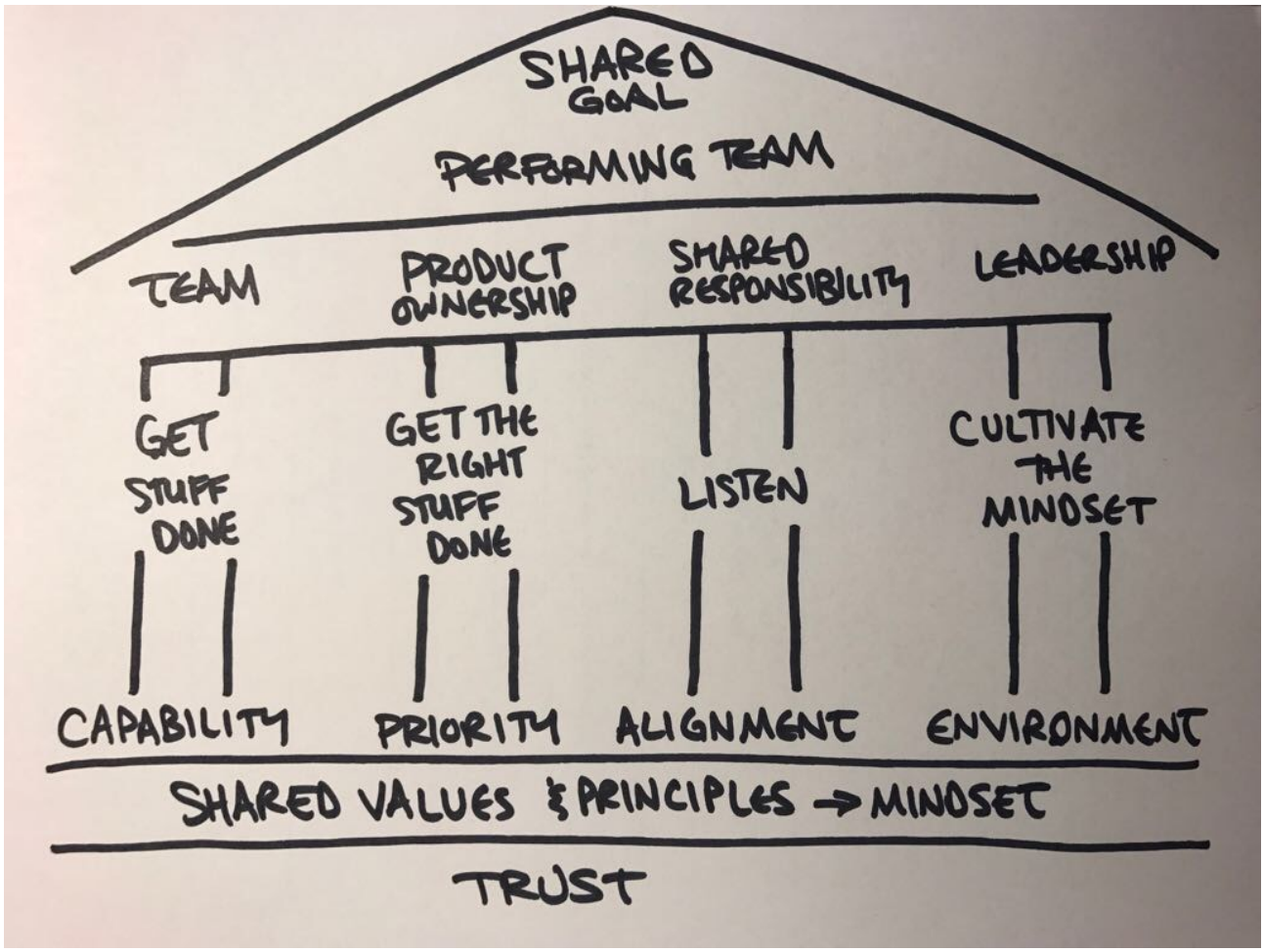
CC BY-SA 4.0 Peter Stevens



https://www.scrumalliance.org/certifications
https://www.scrumalliance.org/agile-leadership

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

4. Mentoring, Supporto e Problem Solving



Achieving Performance through Agile:
Mentoring di gruppo con Peter Stevens

---

per Project Manager, Manager, Scrum Master, Product Owner e altri leader Agili

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

5. Cosa c'è in Dropbox?

Directory principale	Sotto-directory	Descrizione
00_README.TXT		Informazioni per l'utilizzo di Dropbox
01_Preparation		Materiali di preparazione, XX significa che sono disponibili in più lingue
	Manifesto for Agile Software Develpment_XX	Valori e Principi del Manifesto Agile
	2016 Scrum Guide_XX	Definizione ufficiale di Scrum
	CSM Book vx.xx_XX	Materiali per il corso
02_Material		Informazioni utili
	00_Scrum Literature-EN.pdf	Letture consigliate
	00_Scrum Videos.pdf	Video (spesso usati nel corso)
	01 Authoritative Information	Fonti considerate autorevoli nella comunità Scrum
	02 Practitioners Guides	Guide scritte da figure di spicco nella comunità Agile
	11 Class Exercises	Materiale usato in classe
	12 Samples and Templates	Esempi e Modelli che possono esservi utili
	21 Other Stuff	Altro materiale
03_Presentation_de		Versione attuale delle mie slides in tedesco
03_Presentation_en		Versione attuale delle mie slides in inglese

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

6. Quali sono i principi base di Scrum?

Connections

Alzatevi in piedi!

- Mettetevi in coppia con qualcuno che non conoscete bene
- Intervistatevi a vicenda:
- Perché siete qui?
- Quali sono i vostri 3 principali obiettivi sul lavoro?
- Cosa vi impedisce di raggiungere questi obiettivi?

Continuate finché non avrete parlato con 3 persone.

Quando avete finito, sedetevi vicino all'**ultima persona** con cui avete parlato: sarà il vostro (primo) compagno.

Concrete Practice

Preparate la dashboard degli impedimenti!

Spiegate al vostro compagno cosa sono gli obiettivi "SMART", se necessario.

Scrivete il vostro obiettivo più importante (soltanto uno!) su una scheda gialla, e il vostro impedimento maggiore su una scheda rossa.

Timebox 3:00

A coppie

Discutete con il vostro compagno dei rispettivi obiettivi. Sono SMART? Le schede sono leggibili da tre metri di distanza? Se volete riscriverli usate il retro della stessa scheda. Mettete il vostro obiettivo e il vostro impedimento uno accanto all'altro sulla dashboard.

Timebox 3:00

"Departmental Scrum"

In piedi, riunitevi con i vostri compagni di tavolo attorno alla dashboard degli impedimenti.

Uno alla volta raccontate al resto del gruppo, in 45 secondi:

- Chi siete, dove lavorate
- Il vostro obiettivo più importante
- Il vostro impedimento maggiore

Una persona controlla il tempo. Dopo 45 secondi chi tiene il tempo suona il gong e azzera subito il timer per la persona seguente. Non fate pause, passatevi semplicemente il 'talking stick'. Potete anche finire di parlare (e passare il 'talking stick') prima che il tempo sia esaurito.

Timebox per persona: 0:45

Timebox totale (in base alle dimensioni del team): 6 pers./tavolo: 5:00, 7 pers.: 6:00, 8 pers.: 7:00.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Riassunto

Il principio base di Scrum è _____ e _____.

I pattern di insuccesso più comuni sono:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Come per le erbacce in un giardino, non si riesce mai a liberarsi completamente di ciò che è male. E' però necessario controllarne la proliferazione per evitare conseguenze nefaste! Troppe erbacce in giardino impediscono di avere un raccolto di pomodori.

Che cosa considerate negativo e dovete ridurre al minimo nel vostro progetto ?

1. _____
2. _____
3. _____

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

7. Come lavorare insieme in modo più efficace?

Connections

Quali accordi avete raggiunto con i vostri colleghi per permettere a voi e a loro di essere più efficaci? Quali accordi abbiamo già fatto durante la lezione? Che effetto hanno avuto?

Timebox 2:00

Concepts

Accordo (Agreement)	Una decisione vincolante tra pari, che limita il comportamento delle parti che l'hanno concordata.
	Sono a favore di questa proposta
	Sono contrario a questa proposta
	Mi attengo alla decisione del team. A prescindere dalle mie preferenze, mi conformo a quanto deciso dal team e la sostengo. "Disagree and Commit" (in disaccordo ma partecipe)

Concrete Practice

1. Quali accordi potremmo raggiungere per rendere il nostro lavoro più efficace? Timebox 2:00
2. Quale accordo proponete per risolvere questo problema? Timebox 2:00
3. Come gruppo, ci accordiamo per risolvere insieme alcuni problemi

Problema	La tua proposta	La nostra decisione

Conclusions

Dove avete riscontrato i Valori Scrum (Apertura, Coraggio, Rispetto, Impegno, Concentrazione) negli accordi che abbiamo raggiunto?

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

8. Come funziona Scrum?

Connections

Nella Story Map di Scrum (pagina seguente) scrivete tutto quello che sapete di ciascun valore, principio, ruolo, attività e artefatto. Timebox 1 x 3:00

Concepts

Guardiamo il video di Lyssa Adkins su Scrum.

Concrete Practice

1. Lavorando individualmente, scrivete le risposte sui post-it, una sola risposta per foglietto. (3:00)
    1. Come possiamo sapere che tutti stanno lavorando alla cosa giusta?
    2. Come possiamo sapere di avere qualcosa di valore al termine del progetto?
    3. Quali sono le difficoltà legate all'implementazione di Scrum nella vostra organizzazione?
2. Confrontate le risposte con il vostro compagno. Su quali punti siete d'accordo? Su quali non lo siete? (3:00)
3. Preparatevi a presentare le risposte su cui siete d'accordo al resto della classe.

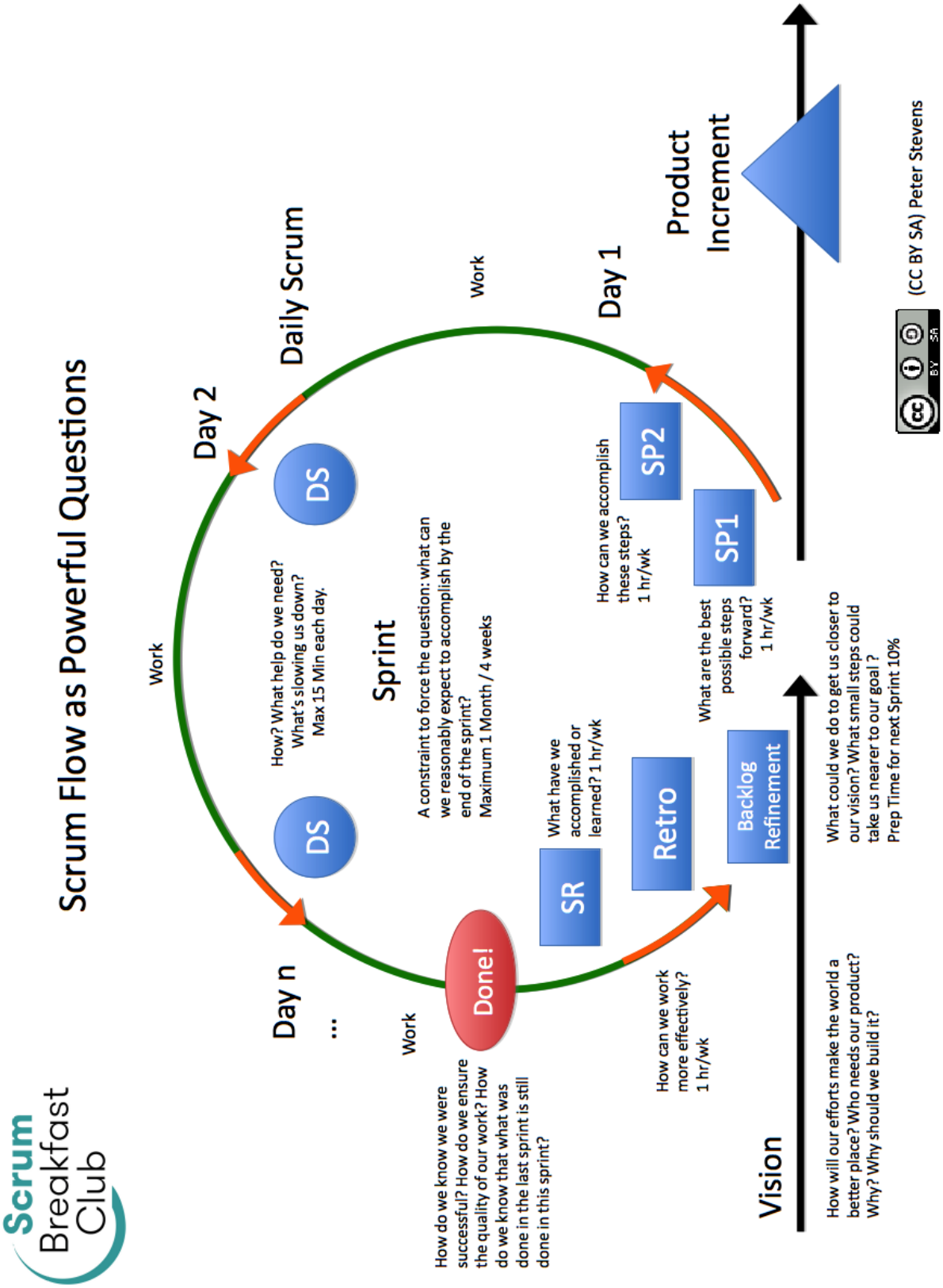
2

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Scrum come Story Map

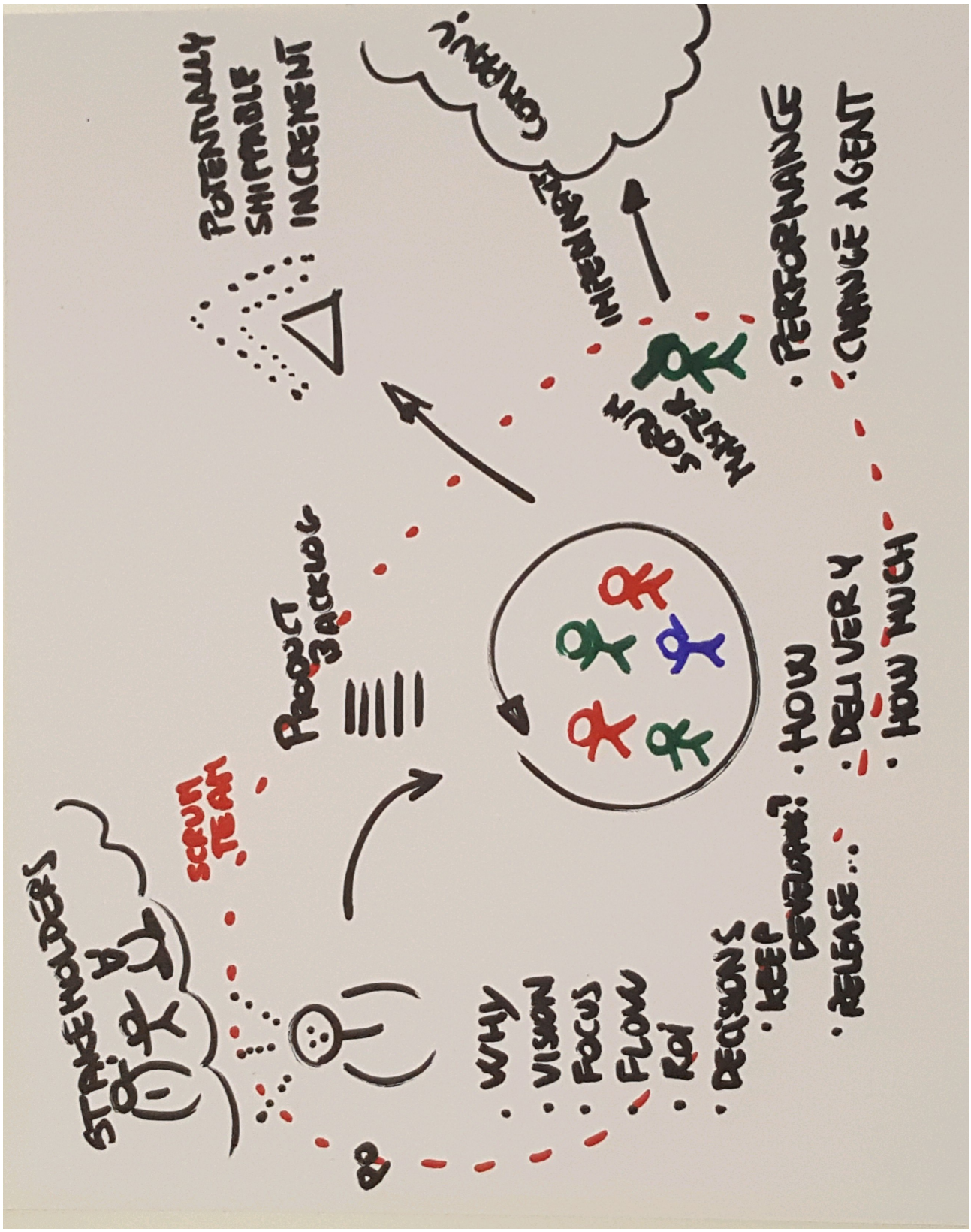
CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Scrum come Powerful Questions (“domande potenti”)



CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Riepilogo dei ruoli e delle responsabilità in Scrum



CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Gli elementi di Scrum

Term	Meaning	
Scrum Principles	Scrum Implements empirical process control. The key pillars are inspection, adaption and transparency. Scrum does not tell you how to solve your problems. It helps you ensure that you are asking the right questions at the right time.	
Scrum Values	Focus, Commitment, Courage, Openness, Respect Scrum enables you to create an environment where you can live these and other values.	
Scrum Team	Consists of the three roles: Product Owner, Development Team, and Scrum Master. The Scrum Team collaborates to achieve a common goal. Also known as the “Whole Team.”	
Product Owner	“The world's ambassador to the team”. The Product Owner maximizes the value of the work done by the Team. The PO decides on priorities and has the final say whether something is done. The PO is ultimately responsible for the answering the question “Why?”	
Development Team	The Development Team (and only the Development Team) creates the solution. Often referred to simply as “the team,” they has all the skills necessary to get from “Idea” to “Done”. The team is responsible for “How?”. The team is protected from noise but not isolated from the organization.	
Scrum Master	The Scrum Master is responsible for ensuring Scrum is understood and enacted. “The team's ambassador to the world”. The key word is performance. A Scrum Master needs to be a trainer, facilitator, consultant, coach and change agent. When the teams needs something from the organization, the Scrum Master's job is to make it happen.	
Sprint	A time-boxed period for completing work. A Sprint consists of planning, doing and review, both of the results and of how the Team worked. All forecast work should be Done by the end of the Sprint.	Time Box: Max: 30 d / 1 m /4 wks Typical: 2 wks
Sprint Planning	Sprint planning addresses 2 questions: What to accomplish this Sprint, and how to achieve it. Only high priority items that can be completed to “Done” may be taken into the sprint.	Time-box: 2/hr per week PO, DT: Must SM: Should Others: on invitation
Daily Scrum	A daily opportunity for the development team to inspect and adapt on their progress through the sprint. Three defined questions help them recognize that they need to talk to each other (preferably right after the Daily Scrum).	Time-box: 15 Minutes DT: Must SM: Should Others: Not invited
Sprint Review	An opportunity to inspect and adapt on the product. This event is held for the stakeholders. Forecasted functionality should be Done before this event starts.	Time-box: 1/hr per week PO, DT: Must SM: Should Others: On invitation of PO
Sprint Retrospective	An opportunity to inspect and adapt on the team and the process. The Development Team reflects on how they worked to identify improvements for the next Sprint. If issues (“impediments”) extend beyond a single team, management is expected to help resolve the situation promptly.	Time-box: 1/hr per week DT: Must Others: On invitation of DT

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
Product Backlog	The single source of requirements for the product under development. It consists of functional and non-functional requirements. It is not used to plan work or define intermediate artifacts, like a specification, which have no value for the customer or user.
Forecast	The subset of (by definition top priority) Product Backlog Items that the Team reasonably believes it can complete during the Sprint. (Often mistakenly called the Sprint Backlog). The Team is expected to respect the other constraints of the “Sprint Contract” as well.
Sprint Backlog	The Forecast, enriched with a technical concept and a task planning. The Sprint Backlog represents the Team's concept for achieving the goal set during Sprint Planning 1.
(Product) Increment	At least once per sprint the team must produce something of potential value to customers or stakeholders. For software, this is additional working functionality, in a state suitable for shipment. For hardware, this is often a potentially testable unit. For a startups this might be a step closer to being a viable company.
Definition of Done	A working agreement between all members of the Scrum team. Ensuring that backlog items are really done, each sprint ensures the quality of the product and makes release plans dependable.
Vision	Scrum doesn't really say what this is, but the Product Owner is expected to have one, to make sure that the stakeholders support it, and to ensure that the Development Team understands it. (In Personal Agility, this is called “What Really Matters”).
Sprint Goal	A business goal to be achieved through this sprint. This goal represents the best step forward given what you know today to achieving the Vision of the product.
Definition of Ready	Like the definition of Done for the Product Owner. Backlog items that are understood by the team, and small enough and well defined enough to fit into a sprint, are considered “Ready.”
Working Agreements	The basis for making additional improvements in team performance and effectiveness. Working agreements can be made within the Scrum Team or with other parts of the organization.
Sprint Contract	The working agreement between the Development Team and the Product Owner. Time, Cost and Quality are fixed. Scope (the Forecast) is firm, but variable. A good Scrum Team always delivers on time and on budget, and what it delivers, works. It may deliver more or less than forecast. The entire organization must respect the Sprint Contract, others forecasts and commitments made by the Team are meaningless.

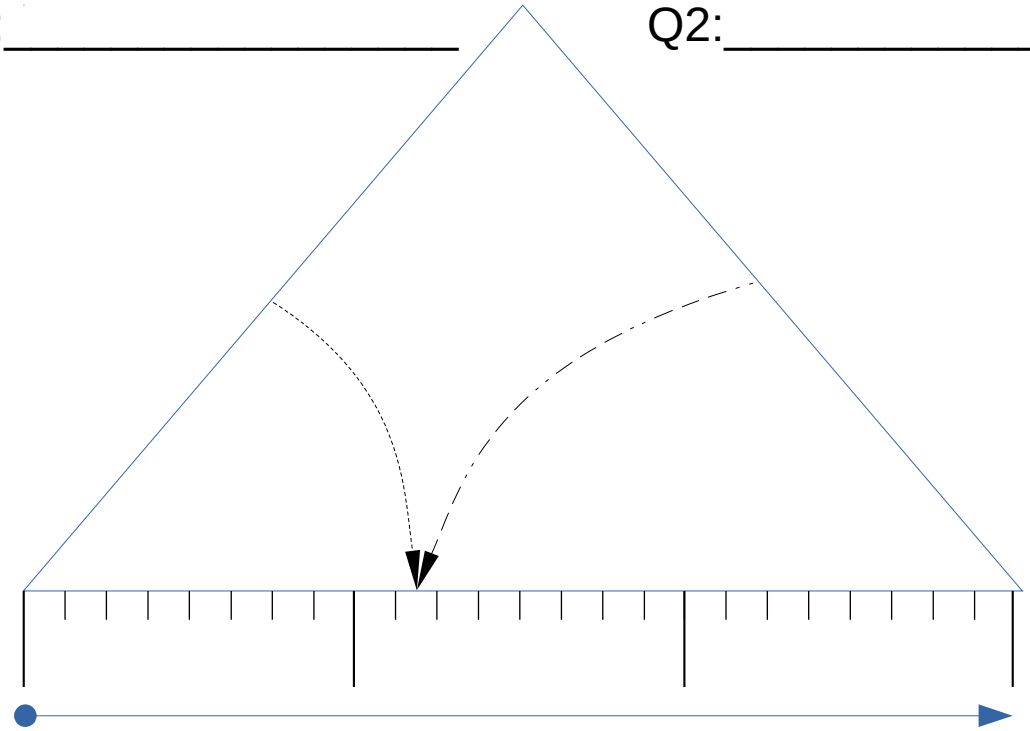
CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

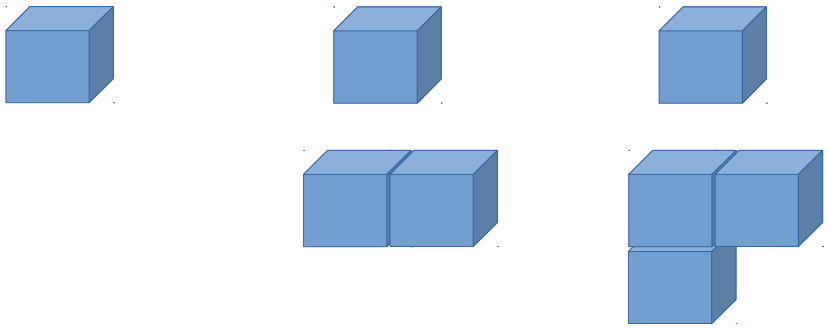
9. Quando qualcosa è (veramente) “fatto”?

Ogni progetto Scrum deve rispondere a 3 domande (e i progetti software devono rispondere a 4 domande) riguardo al valore che produce.

“Le tre facce di FATTO”

Q1:_____ Q2:_____





Q3:_____

Q4:_____

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

10. Chi è responsabile di cosa?

Connections

Di cosa si occupa un Project Manager? Scrivete tutte le funzioni del Project Manager che vi vengono in mente, una per scheda o post-it. Timebox: 2 * 3:00 minuti per avere le schede sul board.

Concepts

Leggete la presentazione 12-Roles-CSM.v0XX fino alla slide *Gli interessi degli altri stakeholder sono rappresentati dal Product Owner* (attualmente Slide 18).

Concrete Practice

1. Per ciascuna responsabilità, selezionate la casella con la risposta che ritenete migliore.
   2 * 3:00 minuti (fate del vostro meglio. Se non riuscite a finire, non importa!)
2. Confrontate le risposte con il vostro compagno. (Parlate solo delle differenze). Cercate di capire perché ha dato risposte diverse, e se vi convincono cambiate le vostre!
   2 * 3:00 minuti
3. Date un punteggio al vostro test. Scrivete su una scheda il numero di risposte corrette / il numero di risposte date.
   3:00 minuti

Conclusions

Posizionate le vostre schede sulla Flipchart intitolata Project Manager in base al ruolo corrispondente in Scrum.

Quale ruolo somiglia di più al Project Manager? _____

Quali responsabilità sono ancora assegnate al Project Manager in Scrum? _____

Quali ulteriori responsabilità sono presenti nei Ruoli Scrum rispetto a quelle di un Project Manager?

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Test di autovalutazione

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Numero	Funzione	Scrum Master	Product Owner	Dev. Team	Scrum Team	Line Manager	Non permesso	Non definito
1	Richiede una release							
2	Mantiene la disciplina							
3	Cambia lo Sprint Goal durante lo Sprint							
4	Distribuisce il lavoro tra i membri del Team di Sviluppo							
5	Non può essere contemporaneamente Product Owner							
6	Aiuta il Product Owner a migliorare il suo lavoro							
7	Fa del proprio meglio per consegnare il lavoro previsto							
8	Fa in modo che si impari dai successi e dagli insuccessi							
9	Crea il Product Backlog							
10	Risponde alle domande sul Product Backlog							
11	E' un'unica persona, non un comitato							
12	Spiega a tutte le parti le rispettive responsabilità							
13	Definisce e implementa gli standard che si estendono oltre il singolo team							
14	Si assicura che i finanziamenti degli sponsor siano spesi bene							
15	Protegge il team da influenze esterne							
16	Raffina il Product Backlog							
17	Decide quanto lavoro può essere rilasciato nello Sprint							
18	Formula la Definizione di Fatto							
19	Assume nuovi membri del team							
20	Decide se un Backlog Item è fatto							
21	Risponde al telefono quando il cliente chiama							
22	Ha l'autorità per dirigere il Team di Sviluppo							
23	Inquadra e comunica la vision del prodotto							
24	Può indicare una disfunzione se non invitato alla retrospettiva							
25	Si assicura che sia stato creato il Product Backlog							

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Numero	Funzione	Scrum Master	Product Owner	Dev. Team	Scrum Team	Line Manager	Non permesso	Non definito
26	Guida il team come un project manager							
27	E' responsabile di rimuovere gli impedimenti							
28	Può cancellare uno Sprint							
29	Può cambiare o modificare la pianificazione dei task durante lo Sprint							
30	Si assicura che tutti seguano le regole							
31	Rappresenta gli interessi degli stakeholder							
32	Priorizza (sequenzia) i requisiti del prodotto							
33	Decide come raggiungere lo Sprint Goal							
34	Spiega le regole di Scrum							
35	E' responsabile per la qualità del Prodotto							
36	Ha tutte le competenze necessarie per rilasciare un incremento di prodotto							
37	E' responsabile dell'aumento di produttività							
38	Conosce la Vision del Prodotto							
39	Definisce e implementa gli standard all'interno del team							
40	Formula i Requisiti sul prodotto							
41	Stima i Product Backlog Item							
42	Decide la durata dello Sprint							
43	E' composto da 7 +/- 2 persone							
44	Non può essere contemporaneamente Scrum Master							

Numero risposte corrette/date : __/___

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

11. Cosa succede quando?

Connections

Rileggete il capitolo “Scrum come Powerful Questions”. Timebox 1x 3:00.

Concepts

Domanda chiusa: risposta Si/No
Domanda aperta: invita alla discussione
Powerful question: invita a riflettere prima di rispondere!

Presenza

3 **Deve**: la persona deve essere presente, altrimenti l’attività non può essere svolta.
4 **Dovrebbe**: la persona è molto importante, ma l’attività non si ferma solo perché quella persona non è disponibile.
5 **Su invito**: In teoria è vantaggioso che la persona partecipi, ma in casi particolari possono esserci rischi o effetti collaterali. Se il Team di Sviluppo sceglie di invitarla, questa persona è ammessa.
6 **Disponibile**: normalmente la persona non è richiesta, ma può essere necessaria in certi casi. Deve essere raggiungibile in caso di bisogno.

Concrete Practice

1. Immaginate di essere attori. Preparatevi a interpretare il vostro ruolo! Lavoro di gruppo, al tavolo.
   - Assegnate i ruoli al vostro tavolo. Vi servirà almeno una persona per ciascun ruolo: Product Owner, Scrum Master, Team di Sviluppo, Cliente/Stakeholder.
   - Lo Scrum Master è responsabile di tenere il tempo. Nel caso abbiate più di uno Scrum Master, scegliete chi di loro terrà il tempo.
   - Usando il nastro adesivo create lo Scrum Flow (“flusso di scrum”), e utilizzate i post-it o le schede per identificare le attività e la loro posizione nel flusso.
7 Per ogni attività (Sprint Planning 1 & 2, Daily Scrum, Sprint Review, Retrospettiva, Backlog Refinement), discutete come interpretare il vostro ruolo:
   - Cosa volete realizzare? (Obiettivo, Output desiderati)
   - Cosa avete bisogno di vedere? (Input)
   - Quali domande farete?
   - Quali risposte potete fornire? (Output)
8 Timebox: 3 minuti per ogni attività. Totale: 25 minuti.

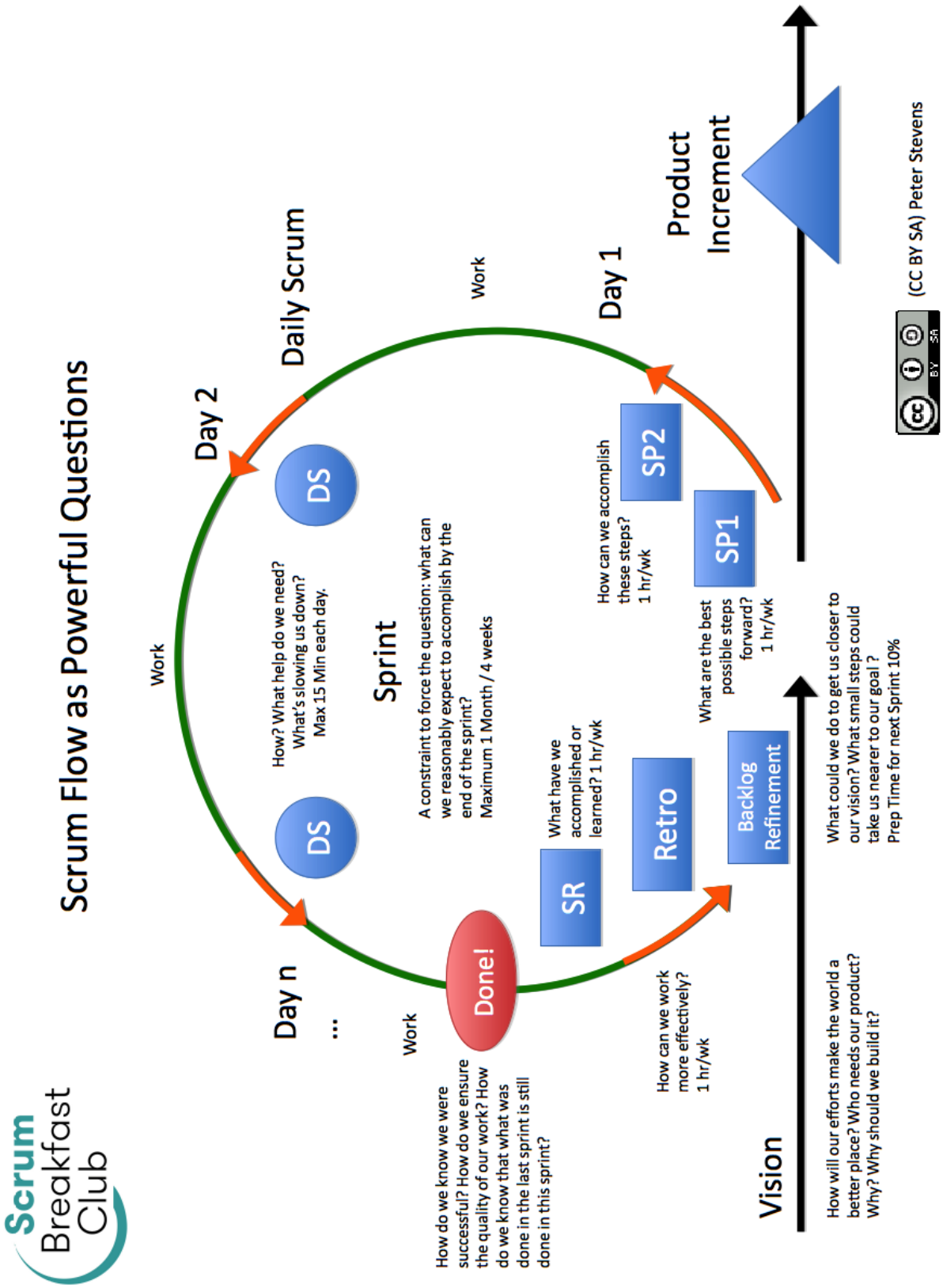
Nota

La Scrum Guide e Scrum Alliance considerano lo Sprint Planning come un meeting in due fasi distinte, corrispondenti a SP1 e SP2. Il time box per lo Sprint Planning è semplicemente la somma di entrambe. Personalmente preferisco considerare lo Sprint Planning come due attività separate in quanto rispondono a domande diverse, hanno partecipanti richiesti differenti, e i pattern di scaling trattano le attività separatamente.

Le risposte si trovano nel file 13-Meetings-CSM.v0XX

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Scrum come Powerful Questions



CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

12. Come migliorare le performance?

Connections

Perché dopo un incidente aereo vengono fatte delle indagini?

Nei progetti tradizionali, qual è lo scopo di un “post-mortem”? Quando viene svolto? Cosa succede ai risultati?

Concepts

Direttiva primaria della retrospettiva

> Indipendentemente da ciò che scopriremo, dobbiamo capire e credere sinceramente che ognuno ha fatto del proprio meglio date le sue conoscenze attuali, le sue competenze e capacità, le risorse disponibili e la situazione corrente.
>
> Al termine del progetto tutti avranno imparato molto. Naturalmente scopriremo azioni e scelte che vorremmo fossero state fatte diversamente: consideriamole come un’esperienza da celebrare piuttosto che come un giudizio usato per accusare.

Fasi di una retrospettiva

- Creare un clima sicuro
- Raccogliere informazioni
- Generare intuizioni
- Definire un piano d’azione
- Terminare

Concrete Practice

- Scegliete un Film su cui fare la retrospettiva
- Oppure, fate una retrospettiva sulla Simulazione Scrum dal Kick Off alla Sprint Review.

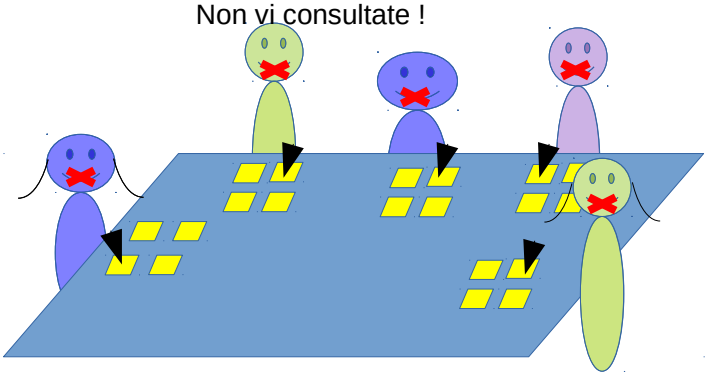
In team, usate le tecniche di Brainstorming a pagina 32 per rispondere alle seguenti :

1. **Cosa è successo**? (step di Riflessione e Condivisione soltanto). Visualizzate le risposte in base a quanto vi hanno fatto sentire contenti o scontenti.
2. **Cosa potete fare diversamente**? Di più, di meno, problemi da risolvere (anche in questo caso usate gli step Riflessione e Condivisione)
3. **Identificate quello che volete fare diversamente**. Usate gli step Consolidamento e Priorizzazione per identificare le azioni che hanno la massima priorità.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

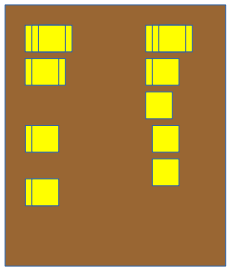
Come fare brainstorming?

1. Pensa – Scrivete le vostre idee sulle schede
Non vi consultate !

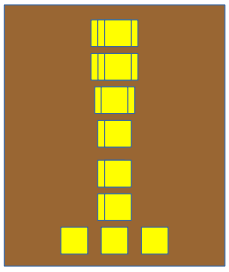


2. Condividi – Esponete le vostre idee
Una persona alla volta

3. Raggruppa
(identificate i duplicati)



4. Prioritizza
(votate)



Time Box tipiche in una Retrospettiva

	Pensa	Condividi	Discuti	Raggruppa	Priorizza
Corso	2 minuti	1 minuto / persona	0	3 minuti	3 minuti
Vita reale	3 minuti	2-3 minuti / persona	0 a 10 minuti	5 minuti	3 minuti

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

13. Come gestire i Requisiti in Scrum?

Connections

Perché realizziamo un prodotto? Per soddisfare dei bisogni.

Scrum ha un vincolo: almeno una volta per Sprint, il Team di Sviluppo deve produrre qualcosa di valore per il cliente o l'utente.

Dato che la durata degli Sprint è fissa, come potete vincolare i requisiti in modo che voi e il Team possiate soddisfare questo vincolo? Discutete con il vostro compagno. Time-box 2:00

Idee per vincolare i Backlog Items:

_____

_____

_____

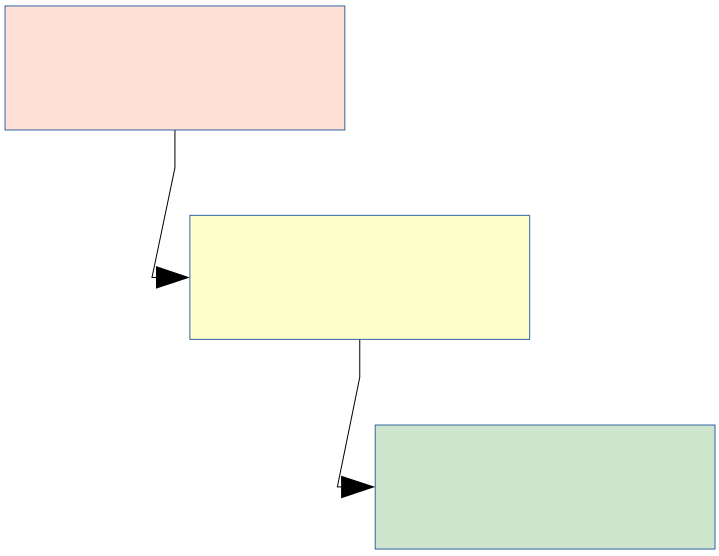
_____

Contents – User Story

Anche se non fanno formalmente parte di Scrum, le User Story sono un pratica ampiamente adottata per rappresentare i Backlog Item.

In quanto ...(*un ruolo),* voglio... (*una funzionalità)* così da *...(un obiettivo intrinseco).*

Componenti di una User Story



CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Concrete Practice: User Story

Scrivete una storia: scegliete un requisito funzionale preso da un contesto reale che conoscete e scrivetelo in formato user story (3:00),

Esaminate la storia: insieme al vostro compagno, verificate la storia secondo i criteri INVEST. Che dimensioni ha sulla scala delle taglie di T-Shirt? Se necessario riscrivetela per renderla conforme a INVEST (Time box 3:00 ciascuna).

Scomponete la storia: prendete una storia grande e scomponetela in storie più piccole. Ogni nuova storia deve rimanere conforme a INVEST, e la risultante di tutte le storie piccole dovrà soddisfare l'obiettivo di quella grande.
(Timebox 2x3:00)

Concrete Practice

"INVEST" ci ricorda le caratteristiche di un buon Backlog Item. Collegate ogni termine di INVEST con il relativo scopo:

Independent

Negotiable

Valuable

Estimatable

Small (Right Sized)

Testable

a. Permette di prendere decisioni quando ci sono informazioni sufficienti

b. Assicura flessibilità per fare la cosa giusta

c. Non definisce artefatti per gli sviluppatori

d. Non task, solo funzionalità

e. Non completabile

f. Non troppo grande

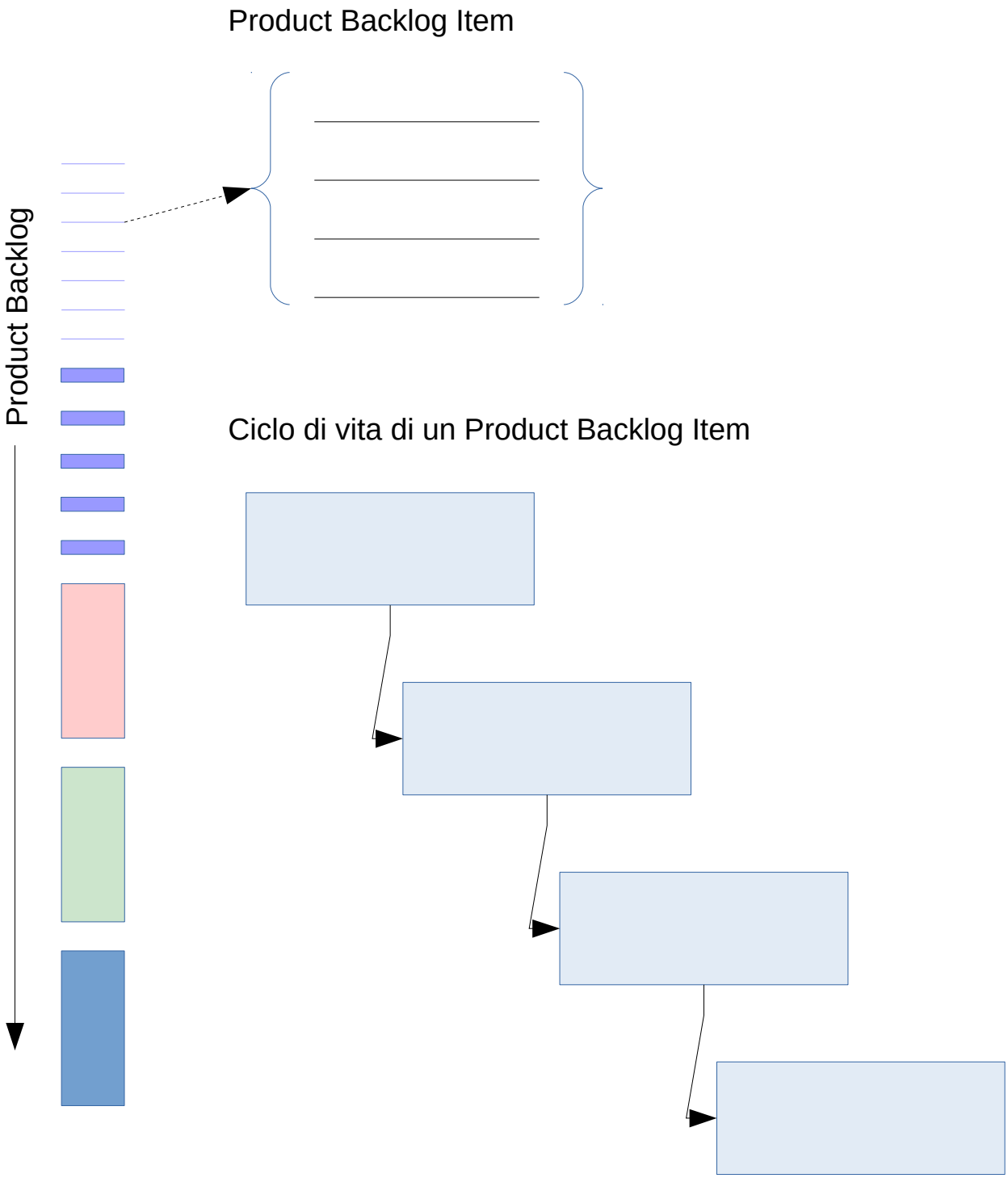
g. il Product Owner può sequenziare liberamente

h. Non troppo vago

j. Capito dal Development Team

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Concepts – Cos'è il Product Backlog?



CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

14. Come rendere un Backlog Item pronto per l'implementazione?

Il processo di Backlog Refinement (raffinamento del Backlog) può essere spiegato usando la metafora dell'iceberg.

Concepts

Definizioni

- Backlog Item – rappresenta il valore per un cliente, utente o stakeholder
- Task – usato dal Team di Sviluppo per organizzarsi a implementare un Backlog Item. I Task non appaiono nel Product Backlog

I diversi tipi di Backlog Item:

- Idee a livello Portfolio: "Epics" "Themes" "Visions"
- Caratteristiche chiave del prodotto: "Stories" o "Features"
- Parti pronte per essere implementate: "Grains of Sand"

Scale più utilizzate per stimare

- **XP Card**: Descrizione sul fronte della scheda, criteri di conferma sul retro.
- **Story Point:** 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100, Jolly, Caffè.
- **Taglie di T-Shirt**: XS, S, M, L, XL XXL, 3X…. Progressione binaria (1, 2, 4, 8...)
- **#NoEstimates**: 1, TFB, NFC. TB = Too Big, NC = No clue, F = (scopritelo da soli)
- **Count Acceptance Tests**. Ogni passo nella How-To-Demo è un punto.

Concrete Practice

Come funziona il Backlog Refinement? Annotate il diagramma nella prossima pagina per spiegare il processo.

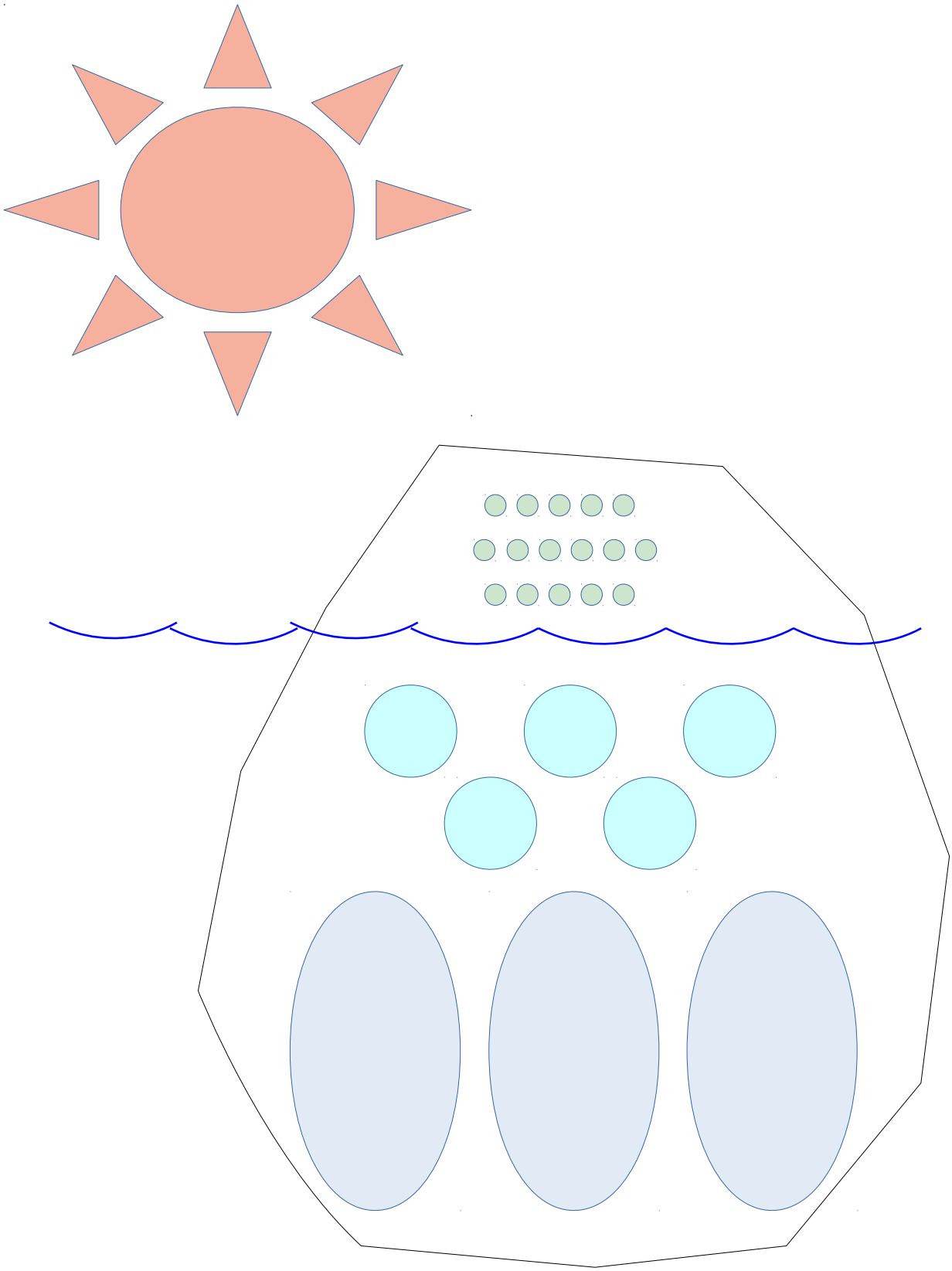
Time-box 6:00

Alcune domande a cui rispondere:

- Qual è il significato della linea di galleggiamento?
- Quali sono le stime tipiche per ogni dimensione in ciascuna classe di Backlog Item?
- Dall'idea allo sviluppo, quanto tempo occorre per implementare ciascuna classe di Backlog Item nella vostra azienda? Quando dovrebbe volerci invece?
- Quando fate il Backlog Refinement?
- Chi deve partecipare al Backlog Refinement?

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Iceberg del Product Backlog



CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

15. Come monitorare i progressi?

Connections

Abitate a Milano e state andando a trovare vostra suocera che vive a Siena.

Da Milano a Siena ci sono 360 km. Avete previsto di partire alle 9.00. Dato che il limite di velocità è di 120 km/h, la avvisate che sarete lì a mezzogiorno. Lei risponde “Ottimo!” e dice che vi farà trovare il pranzo pronto.

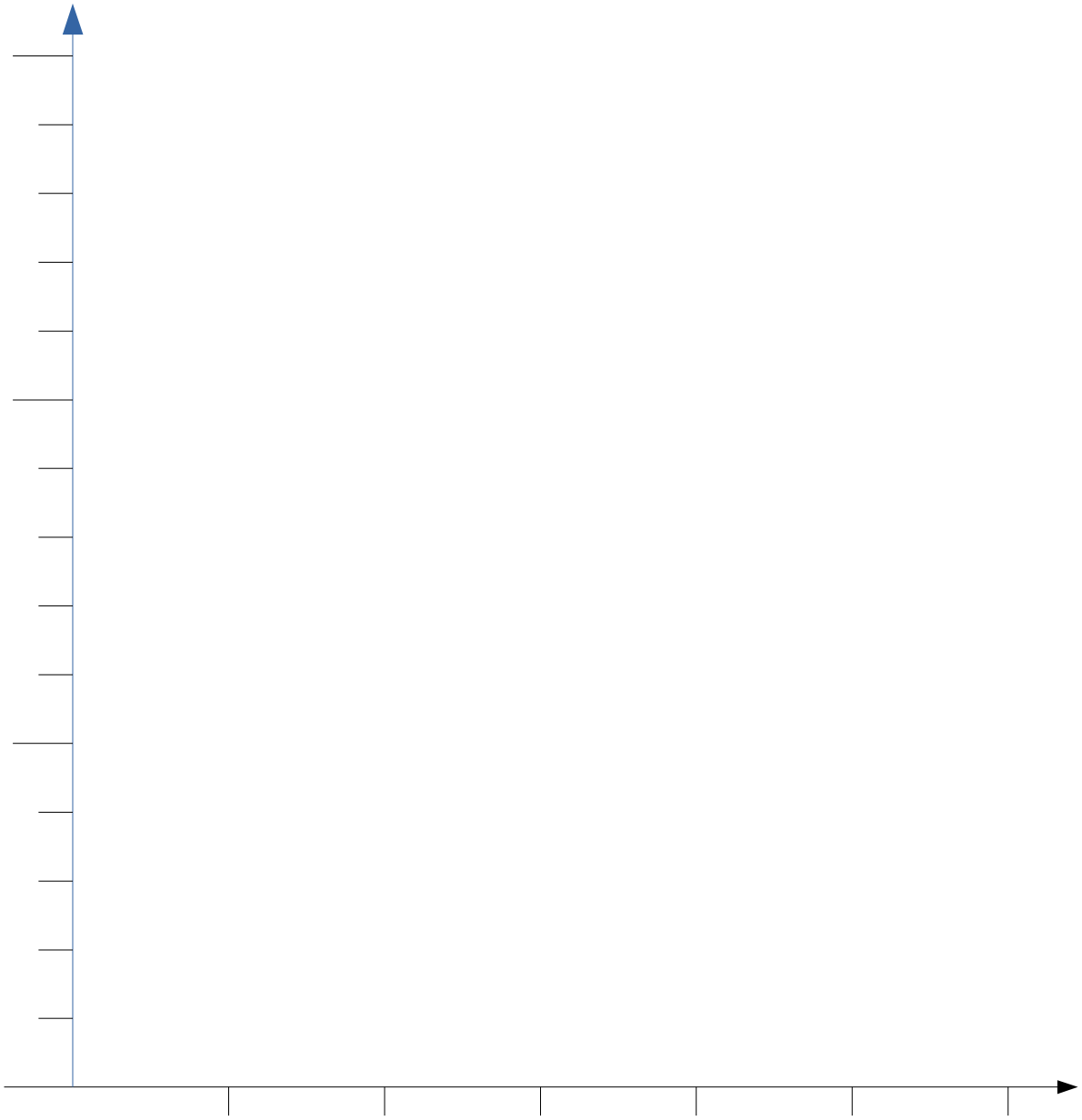
Partite in orario e prevedete di arrivare a Parma, distante 120 km, alle 10.00. In realtà ci arrivate alle 10:30. Cosa fate?

- Quando pensate di arrivare a Siena?
- Quando dovreste avvertire vostra suocera?
- Quali opzioni potete offrirle?
- Quali sono le differenze fra questo caso e lavorare con i vostri stakeholder?

Timebox: 3:00

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Desiderio vs Realtà
(burn up chart)



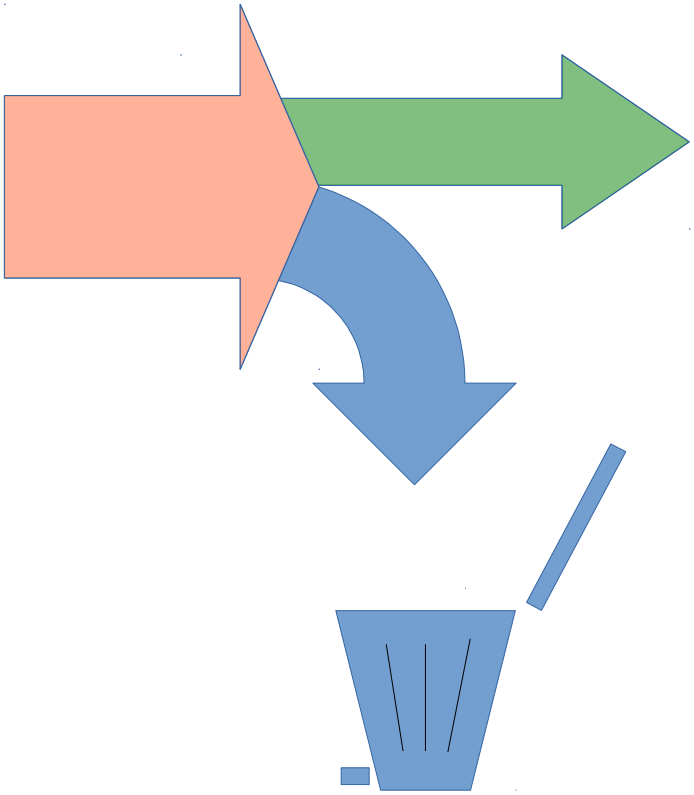
Concepts

- Contrassegnate gli assi!
- Desiderio: cosa vorreste che fosse successo. — Segnate in Rosso
- Realtà: cosa è successo. — Segnate in Verde
- Proiezione: estensione della realtà nel futuro. — Segnate in Turchese

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

16. Come rispondere al cambiamento?

Desiderio vs. Realtà
(capacità con una time-box)



Visualizzate spostando le linee dei “desideri” sulla burn down chart.

Identificate 5 Strategie per rispettare una deadline:

Idea	Ha un costo ?		
	No	Forse	Certo!

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

17. Cosa fa un grande Scrum Master?

Connections

Sotto quali aspetti lo Scrum Master è diverso dal Project Manager? (2:00)

Concepts

Guardate il video di Marcel van Hoven, "*The Scrum Master*" (vedi Appendice C – Audio e video , p 66). Prendete appunti sulla prossima pagina.

Definizioni:

- Doer – svolge il lavoro
- Trainer – sa come fare il lavoro, insegna agli altri come farlo
- Consultant – conosce le best practice per il vostro contesto, vi dice come fare
- Coach – fa domande per aiutarvi a capire il problema e trovare le soluzioni
- Mentor – lo ha fatto in passato, vi dà consigli e vi apre delle porte perché possiate farlo più facilmente

Concrete Practice

Individualmente, disegnate una figura: Quali sono le interfacce all'interno e all'esterno dello Scrum Team? (3:00)

Conclusions

Cosa volete fare in modo diverso, ora che sapete cosa deve fare lo Scrum Master per essere un grande Scrum Master?

1. _____

2. _____

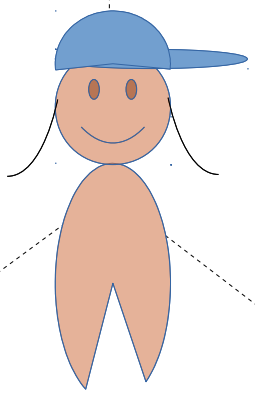
3. _____

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Cosa fa uno Scrum Master?

Fa

Non fa



Responsibilità

Punti essenziali:

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

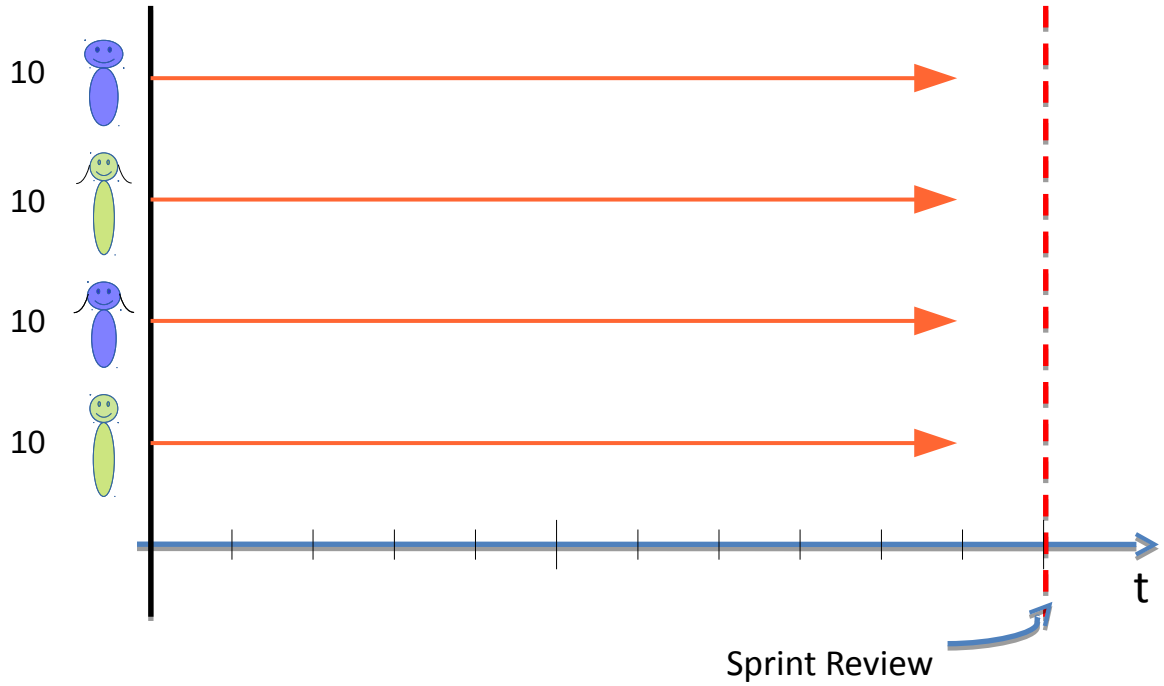
18. Come il Team può migliorare le performance?

Team Arancio – Focussed but alone (Focalizzati ma da soli)

Considerate un team di 4 persone. Tutti dichiarano: Voglio restare concentrato, niente multitasking! Ogni Backlog Item è grande “10”, quindi dovrebbe rientrare perfettamente in uno sprint di 10 giorni.

Il giorno 9, quante storie sono state completate? Nessuna. Quante storie saranno finite al termine dello Sprint?

- Caso migliore: 40 punti
- Caso peggiore: 0 punti
- Caso intermedio: 20 punti (media tra 40 e 0)



Secondo voi, quante storie saranno effettivamente finite? Per quali motivi potrebbero non esserlo? Elencate le possibili ragioni e classificatele come prevedibili o inattese.

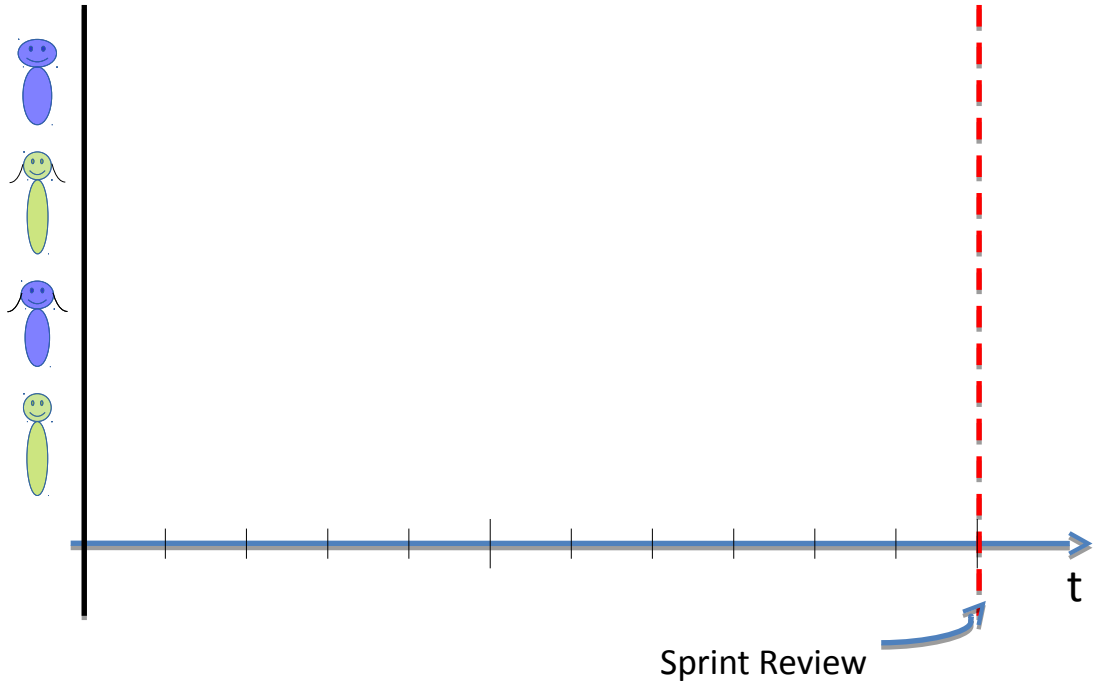
Motivo	**Prevedibile**	**Inatteso**
	❑	❑
	❑	❑
	❑	❑
	❑	❑

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Team Verde – Swarming (sciamare)

Supponiamo che l'intero Team possa lavorare su una storia alla volta senza modificare le stime.

Indicate come ogni persona nel team lavorerà su ciascun Backlog Item. Disegnate in verde!



Quando vi aspettate che ogni storia sia finita?

Il giorno 9, quante storie vi aspettate che siano completate?

L'ultimo giorno dello Sprint, quante storie vi aspettate che siano completate?

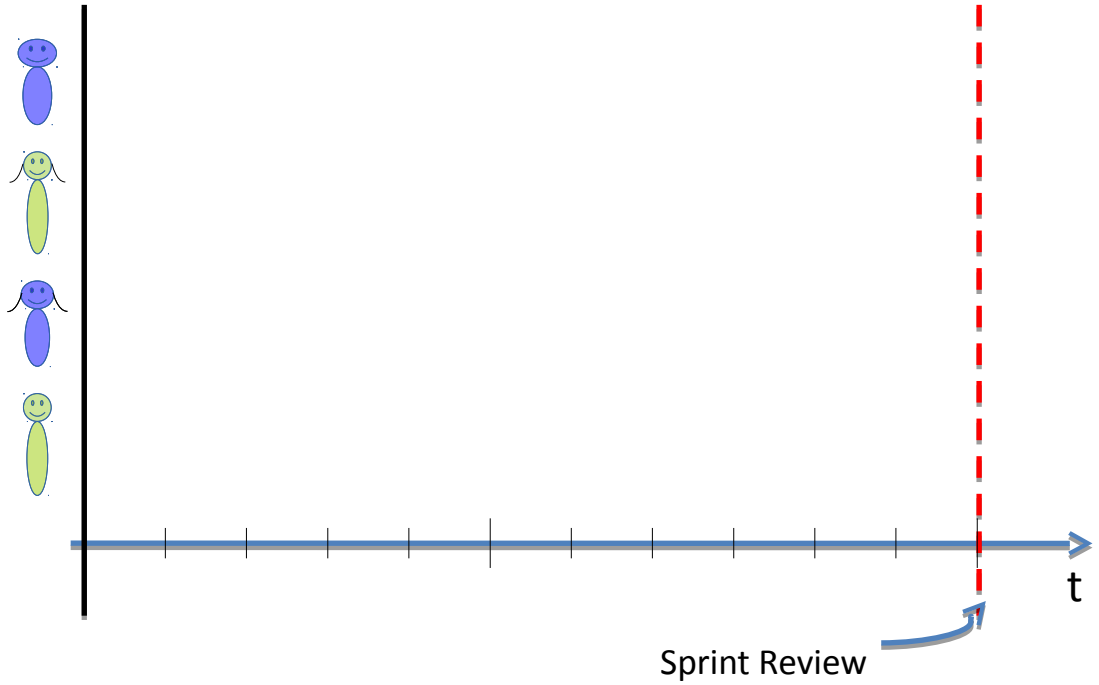
- Caso migliore _____
- Caso peggiore _____
- Caso intermedio _____

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Team Blu – Refining and Pairing (perfezionamento e lavoro a coppie)

Supponete che ciascuna storia possa essere scomposta in modo tale che due persone possano finire ogni storia contemporaneamente, come nel caso precedente. Invece di 4 storie ne avete 8. Nota: ogni storia continua a rappresentare del valore potenziale per un utilizzatore o un cliente.

Indicate come le persone nel Team lavoreranno e completeranno ogni storia. Disegnate in blu!



Il giorno 9, quante storie vi aspettate che siano completate?

L'ultimo giorno dello Sprint, quante storie vi aspettate che siano completate?

- Caso migliore _____
- Caso peggiore _____
- Caso intermedio _____

Conclusions

Quali sono gli indicatori che una storia è troppo grande?

Suggerimenti:

- Le storie dovrebbero essere abbastanza piccole perché il Team possa pianificarne un numero doppio rispetto al numero di persone del Team stesso.
  Team di 4 persone => circa 8 storie per Sprint
- Il numero di storie aperte non dovrebbe superare la metà del numero di persone nel Team
- Il Team dovrebbe focalizzarsi sulle storie più urgenti

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

19. Sperimentate uno Sprint

Le locandine del film su Scrum

Scenario

“Il top management della nostra azienda si è convinto che dobbiamo diventare un’azienda Agile. L’azienda inizierà a utilizzare Scrum ovunque abbia senso. Le persone direttamente coinvolte dovranno decidere se, nel proprio contesto, l’uso di Scrum ha senso oppure no.

La dirigenza ha scelto voi, l’“Enterprise Transition Team”, per guidare questa transizione, e ha chiesto a me di essere il Product Owner! Sono molto onorato di lavorare con un fantastico gruppo come questo! Come potete vedere, il nostro management è molto impegnato su questo progetto!”

La nostra missione

Creare una Guida a Scrum sotto forma di poster che saranno affissi sui muri all’ingresso dell’azienda a livello mondiale in modo che tutti, impiegati e visitatori, li vedano! L’obiettivo è fare interessare le persone a Scrum ed entusiasmarle all’idea di provarlo. Il personale dovrà voler entrare a far parte di uno Scrum Team; i clienti dovranno chiederci se possono fare Scrum con noi. Pensate alla locandina di un film: “Fantastico questo poster – voglio vedere il film.”

Tempistica

Faremo 1 Sprint. Lo Sprint sarà costituito da uno Sprint Planning (10:00), 3 giorni di lavoro (12:00 ciascuno), 2 Daily Scrum (4:00, inseriti fra un giorno e l’altro), e una Sprint Review (5:00).

T-10:00	Preparazione del contesto (task board) Definizione di uno o più Team, Scrum Master & Product Owner, se necessario
T-05:00	Briefing tra Scrum Master e trainer
T+00:00	Sprint Planning 1 – Cosa?
T+05:00	Sprint Planning 2 – Come?
T+10:00	Giorno 1 (inizio lavori) Scrum di Scrum (Scrum Master e forse Product Owner) Gli Scrum Master hanno la responsabilità di controllare il tempo
T+22:00	Daily Scrum
T+26:00	Giorno 2 Scrum di Scrum
T+38:00	Daily Scrum
T+42:00	Giorno 3 Scrum di Scrum
T+54:00	Sprint Review Scrum di Scrum
T+59:00	Fatto

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Product Backlog del Progetto Locandine

Estimate	Topic	Story	Acceptance
	Vision	For employees who will soon work with Scrum, we are creating a series of Scrum Movie Posters to get people excited about doing Scrum	Posters hang on the wall. Colorful. Pictures and/or Diagrams on every poster. Think Movie Poster!!
	DoD	Materials accessible in English, Readable, Attractive, Understandable. Consistent Graphical Design & Corporate Identity, Factually Correct, Team in agreement with content	They need to look nice together.!
1	Activities	As an employee, I want an overview of the Scrum Flow, so that I can understand quickly the relationship between the various meetings.	Complete Scrum-Flow with SP1, SP2, DS, SR, Retro and Estimation/Release planning
1	Roles	As an employee, I want understand the role of the ScrumMaster, so that I can decide if this role is for me.	
1	Roles	As an employee, I want understand the role of the Development Team Members, so that I can decide if this role is for me.	
1	Roles	As an employee, I want understand the role of the Product Owner, so that I can decide if this role is for me.	
1	Activities	As an employee, I want to understand Sprint Planning 1 so I can get excited about doing a project with Scrum	Contains Name, Time Box, Responsible, Goal, Input, Output
1	Activities	As an employee, I want to understand Sprint Planning 2 so I can get excited about doing a project with Scrum	Contains Name, Time Box, Responsible, Goal, Input, Output
1	Activities	As an employee, I want to understand the Daily Scrum so I can get excited about doing a project with Scrum	Contains Name, Time Box, Responsible, Goal, Input, Output
1	Activities	As an employee, I want to understand the Sprint Review so I can get excited about doing a project with Scrum	Contains Name, Time Box, Responsible, Goal, Input, Output
1	Activities	As an employee, I want to understand the Sprint Retrospective so I can get excited about doing a project with Scrum	Contains Name, Time Box, Responsible, Goal, Input, Output
1	Artifacts	As an employee, I want to understand the purpose and contents of the Product Backlog so that I understand it and can if necessary create one.	Contains who maintains the information, and which attributes and information this artifact contains.
1	Artifacts	As an employee, I want to understand the purpose and contents of the Sprint Backlog so that I understand it and can if necessary create one.	Contains who maintains the information, and which attributes and information this artifact contains.
1	Artifacts	As an employee, I want to understand the purpose and contents of the Release Burndown Chart so that I understand it and can if necessary create one.	Contains who maintains the information, and which attributes and information this artifact contains.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

20. Quando Scrum è il Framework giusto?

Fase 1: Unite con una linea ogni pratica al contesto per cui è più adatta (colonna di sinistra)
Fase 2: Unite con una linea ogni pratica al Framework a cui si applica (colonna di destra)
Timebox 2 x 3:00

Contesto	Pratica	Framework
	Definire un piano, seguire il piano	
	Definire gli obiettivi e verificare l'avanzamento in rapporto a essi	
	Manager, Stakeholder e/o Clienti decidono	
Situazione Prevedibile	**Fare partecipare degli specialisti solo quando e fintanto che sono necessari**	**(Processo definito) Management Classico**
	Processi ben definiti, seguiti scrupolosamente, assicurano risultati prevedibili	
	Ispezione & Adattamento a intervalli regolari	
	Produrre qualcosa potenzialmente di valore a intervalli regolari	
Situazione Imprevedibile	**Un team interdisciplinare risolve insieme l'intero problema**	**(Processo empirico) Scrum**
	Una sola voce parla per il cliente, l'utente o gli stakeholder	
	Un coach aiuta tutti a migliorare	
	Il management guida e orienta, e sa quando tenersi in disparte	

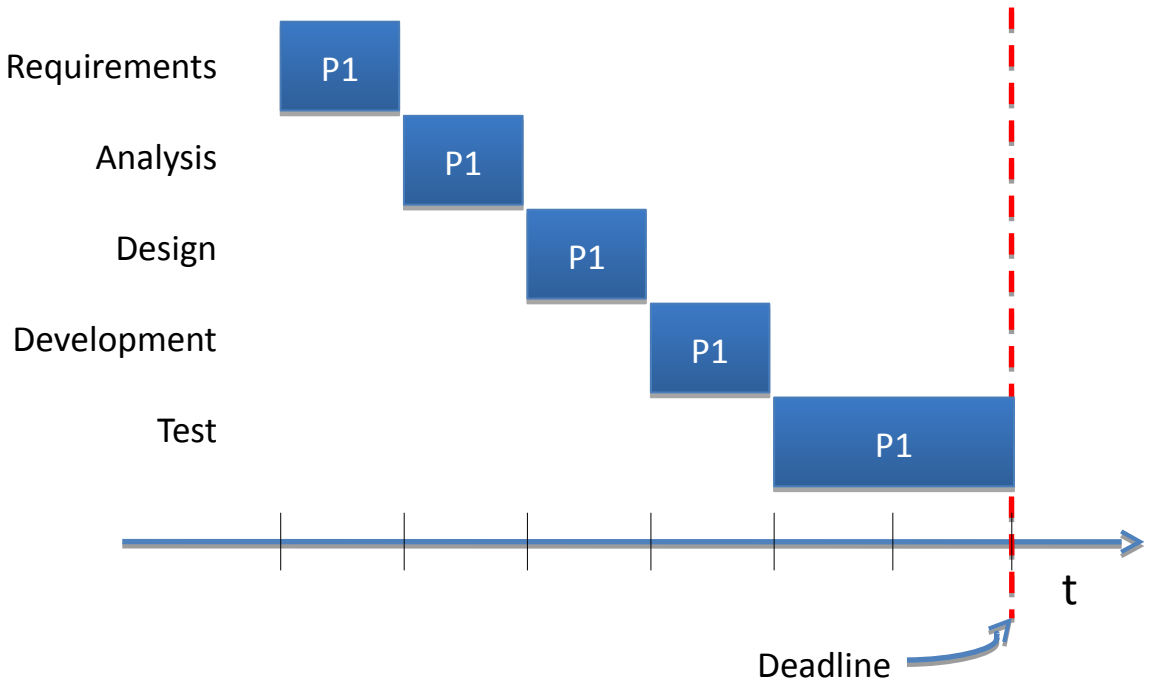
Domanda bonus: Le persone coinvolte vogliono utilizzare Scrum?

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

21. In cosa Scrum è diverso? - Architettura

Connections

In un progetto sequenziale (“waterfall”, a cascata) il lavoro passa da uno specialista all’altro fino alla produzione del deliverable:



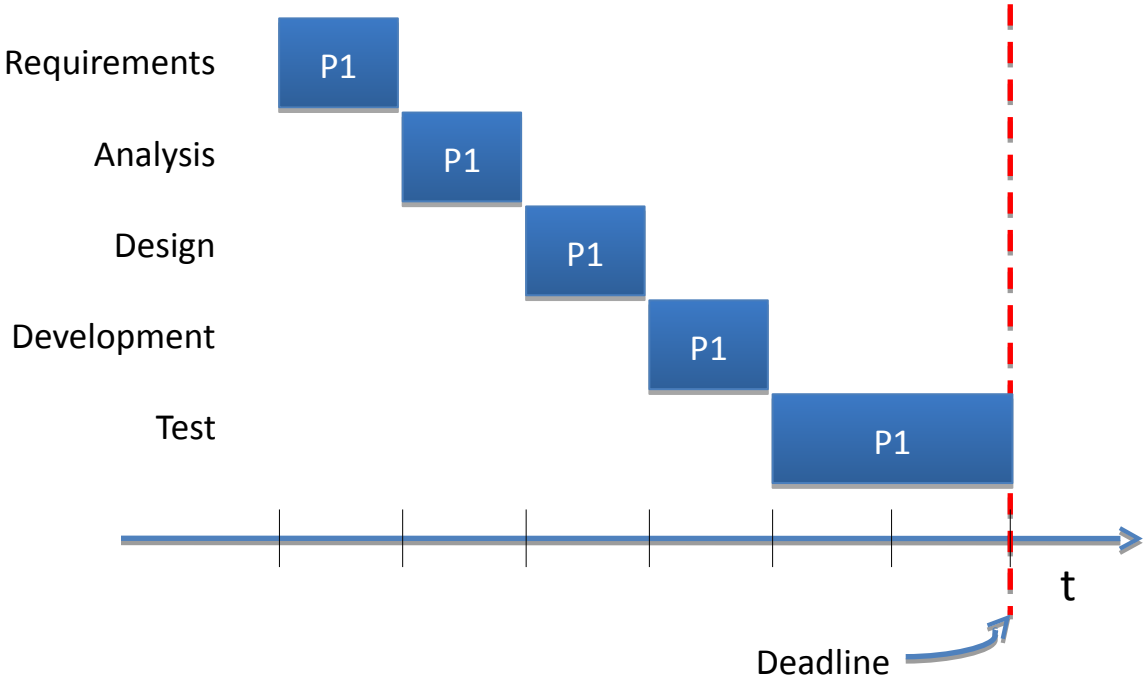
Quando potete rilasciare valore al cliente?

Se la fase di analisi è ritardata, cosa accadrà alla data di consegna prevista? Che ne sarà della scadenza? Aggiornate il diagramma per illustrare quale sarà l’impatto.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Visione globale

Aggiornate il grafico qui sotto per illustrare l'utilizzo dello staff sul progetto precedente (PO) e su quelli successivi (P2, P3, P4…) , considerando che ogni fase degli altri progetti richieda lo stesso tempo della corrispondente fase di P1.



Dipendenze

Che impatto avrà un ritardo nella fase di Analisi di P1 sul programma di questo progetto? Che impatto avrà su P2, P3, e P4 ecc.? Quale fase non è influenzata dal ritardo nella fase di analisi in P1?

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

In cosa Scrum è diverso?

In Scrum, il Team di Sviluppo possiede tutte le competenze necessarie per portare un progetto da “idea” a “fatto” (in questo caso Requisiti, Analisi, Concezione, Sviluppo e Test) . Il Team deve produrre un risultato potenzialmente consegnabile almeno una volta per Sprint.

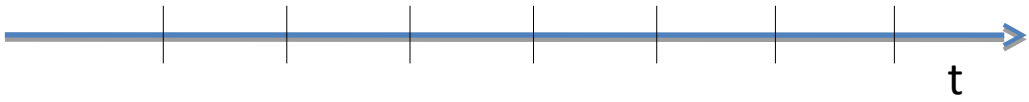
Supponiamo che il Team 1 lavori sul Progetto P1 e abbia bisogno di 3 sprint per creare qualcosa di consegnabile.

Completate il grafico qui sotto per mostrare:

1. Quando P1 avrà qualcosa da poter consegnare al cliente?
2. Quando P1 sarà consegnato effettivamente?
3. Su quale progetto lavorerà il Team 2 a partire dal primo mese?
4. Su quale progetto lavorerà il Team 1 dopo che P1 è terminato?
5. Quando rilasciate?

Team 1

Team 2



CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

22. In cosa Scrum è diverso? - Mindset Agile

Compiti a casa

Leggete l'Appendice A, Il Manifesto Agile

Guardate il video di Peter Green *Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model* (vedi pag. 66)

Per voi ha funzionato?

Stiamo parlando di valori e principi, non di pratiche! Discutete con il vostro compagno:

- Identificate due casi in cui la vostra azienda ha operato in accordo con i valori e i principi Agili, e questo ha prodotto buoni risultati per il vostro cliente o la vostra azienda.
- Identificate un caso in cui, a scelta:
  - Operare in accordo con i valori Agili ha prodotto un **cattivo** risultato per l'azienda o i suoi clienti, oppure
  - Operare in accordo con i valori **tradizionali** ha prodotto un buon risultato per la vostra azienda o i vostri clienti

Per voi potrebbe funzionare?

Riesaminate obiettivi e impedimenti relativi al vostro progetto attuale. Identificate tre cose che potete fare per a) essere maggiormente in accordo con i valori e i principi Agili e b) ridurre o eliminare il vostro impedimento. Scrivete l'idea più promettente su una scheda bianca.

9 Partendo dalla vostra esperienza, trovate un esempio in cui la vostra azienda ha preso una decisione o ha definito una strategia inerente a uno dei valori Agili. La decisione è stata più orientata verso le voci di sinistra o di destra? Se la decisione fosse stata più orientata verso destra, come sarebbe stata diversa? Come sarebbe stato diverso l'impatto? Discutete con il vostro compagno.

Concrete Practice

Completate il questionario *Peter's 5 Question Agile Assessment* per il vostro team o la vostra azienda.

Confrontatevi con il vostro compagno. Cosa vorreste discutere con il vostro team o con i manager quando tornerete in ufficio? (3:00)

Nota sul Questionario

Il questionario *Peter's 5 Question Agile Assessment* vuole incitarvi a riflettere sul vostro livello di Agilità. Non si riferisce a nessuna pratica in particolare, non ci sono risposte giuste o sbagliate, e non dà voti. Il suo scopo è aiutarvi a riflettere sui vostri valori e principi, e darvi un'idea del cammino da percorrere per diventare Agili.

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Peter's 5 Question Agile Assessment

Per chi rispondi?

❑ me stesso ❑ il mio Team ❑ altro: _____
❑ la mia azienda ❑ la dirigenza della mia azienda

1. Cosa fai/fanno, oltre a fare soldi? (la risposta deve includere un verbo)

_____

	Come è	Come vorrei che fosse
In che misura queste affermazioni ti/li descrivono?		
2. Stiamo scoprendo modi migliori di fare ciò che facciamo, facendolo (noi stessi)	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
3. Stiamo scoprendo modi migliori di fare ciò che facciamo aiutando gli altri a fare lo stesso (al di là dei nostri confini)	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
4. Abbiamo esaminato i nostri valori nel contesto del Manifesto Agile	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
5. Possiamo spiegare perché crediamo ciò in cui crediamo	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
Aiuto per la domanda 4: Quanto sono importanti i valori Agili nelle vostre decisioni quotidiane?		
Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
[Valore visibile per il cliente] più che una documentazione esaustiva	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
La collaborazione con il cliente più che la negoziazione dei contratti	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
Rispondere al cambiamento più che seguire un piano	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando valore visibile, fin da subito e in maniera continua	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10
Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. Sfruttiamo il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10	0 – 2 – 4 – 6 – 8 – 10

Domanda bonus: Quanto pensi probabile che un cliente o potenziale cliente ti/li definisca “Agile”?

Molto improbabile					Possibile			Probabile		Molto probabile
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Per quale ragione ti/li definirebbe tale ?

_____

_____

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

23. Come applicare Scrum a un team di una sola persona?

Come fare più cose che contano? Applicando i principi di Scrum ho creato un nuovo framework Agile per aiutarvi a smettere di procrastinare, a migliorare l'allineamento con il vostro coniuge o il vostro manager, e più in generale a tenere sotto controllo la vostra vita.

Attualmente sto lavorando al mio libro (titolo provvisorio *How To Do More That Matters?)*

Vuoi entrare a far parte del mio Early Adopter Book Club? Iscriviti su https://MyPersonalAgility.org!

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

24. Cosa fare prima di lasciare il corso?

Portate con voi questo workbook

e i vostri appunti !!

Annotate il vostro Obiettivo, il vostro Impedimento e il vostro Da Provare

Il mio obiettivo più importante è: _____

_____

Il mio principale impedimento al raggiungimento di questo obiettivo è: _____

_____

Per eliminare/ridurre questo impedimento voglio: _____

_____

Progetto: Cosa farete quando tornerete in ufficio ?

Fra tutti i Momenti A-Ha! e i Punti da Discutere, quali sono le tre cose più importanti da cui cominciare?

1. _____

2. _____

3. _____

Avviate il vostro progetto migliore!

Impostate un promemoria fra sei mesi per far sapere al trainer in che modo il vostro progetto migliore è cominciato oggi!

☐ Done

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice A – Manifesto Agile

Obiettivi formativi

- Cosa significa essere Agile?
- Scrum è uno dei molti framework Agile, ma non tutto ciò che è Agile è Scrum.
- I valori e i principi dell'Agilità sono stati creati per lo sviluppo di software. Sono applicabili alla vostra situazione?

Concepts

Manifesto per l'Agile Software Development

Stiamo scoprendo modi migliori di creare software sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:

- Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti
- Il software funzionante più che la documentazione esaustiva
- La collaborazione con il cliente più che la negoziazione dei contratti
- Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra.

I principi sottostanti al Manifesto Agile

Seguiamo questi principi:

1. La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.
2. Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.
3. Consegnamo frequentemente software funzionante, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.
4. Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto.
5. Fondiamo i progetti su individui motivati. Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare a termine il lavoro.
6. Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team di sviluppo e all'interno del team.
7. Il software funzionante è il principale metro di misura dei progressi.
8. I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.
9. La continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità.
10. La semplicità – l'arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto – è essenziale.
11. Le architetture, i requisiti e la progettazione migliori emergono da team che si auto-organizzano.
12. A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.

Fonte: AgileManifesto.org

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Cos'è il Mindset Agile?

I valori sono espressione di ciò che è veramente importante. Se due persone si accordano su quello che conta davvero, le loro decisioni saranno allineate. Se i vostri valori sono allineati con il Manifesto, allora potete affermare di avere un mindset Agile.

Come minimo, chi ha questo mindset è allineato con la prima frase del Manifesto: Il Mindset Agile è una mentalità di apprendimento.

Chi ha un mindset Agile sa che cosa fa, oltre a fare soldi! Quale valore apporti a coloro a cui tieni? Chi ha un mindset Agile sta scoprendo modi migliori di fare quello che fa, facendolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. Questo significa progredire, significa avere il tempo per migliorare le proprie competenze e tecnologie, significa acquisire conoscenze e condividerle al di fuori delle proprie quattro mura.

Chi ha un mindset Agile sa a cosa dà valore. Ha riflettuto ai Valori e ai Principi del Manifesto Agile e ha constatato che sono ampiamente in armonia con le sue convinzioni. I Valori guidano il processo decisionale, così che le sue decisioni saranno allineate anche con il Manifesto Agile.

Infine, chi ha un mindset Agile sa perché dà valore a ciò a cui dà valore. I Valori non vanno seguiti ciecamente. Si può dare importanza ad altro oltre ai quattro valori espressi nel Manifesto Agile, come si può scoprire che alcuni di essi non sono adeguati al proprio contesto.

Questionario di autovalutazione: Peter's 5 Question Agile Self-Assessment

1. Cosa fai per le persone a cui tieni? La risposta deve obbligatoriamente contenere un verbo, che non deve essere "fare soldi".

2. Stai scoprendo modi migliori di fare quello che fai, facendolo?

3. Stai scoprendo modi migliori di fare quello che fai, aiutando gli altri a fare lo stesso?

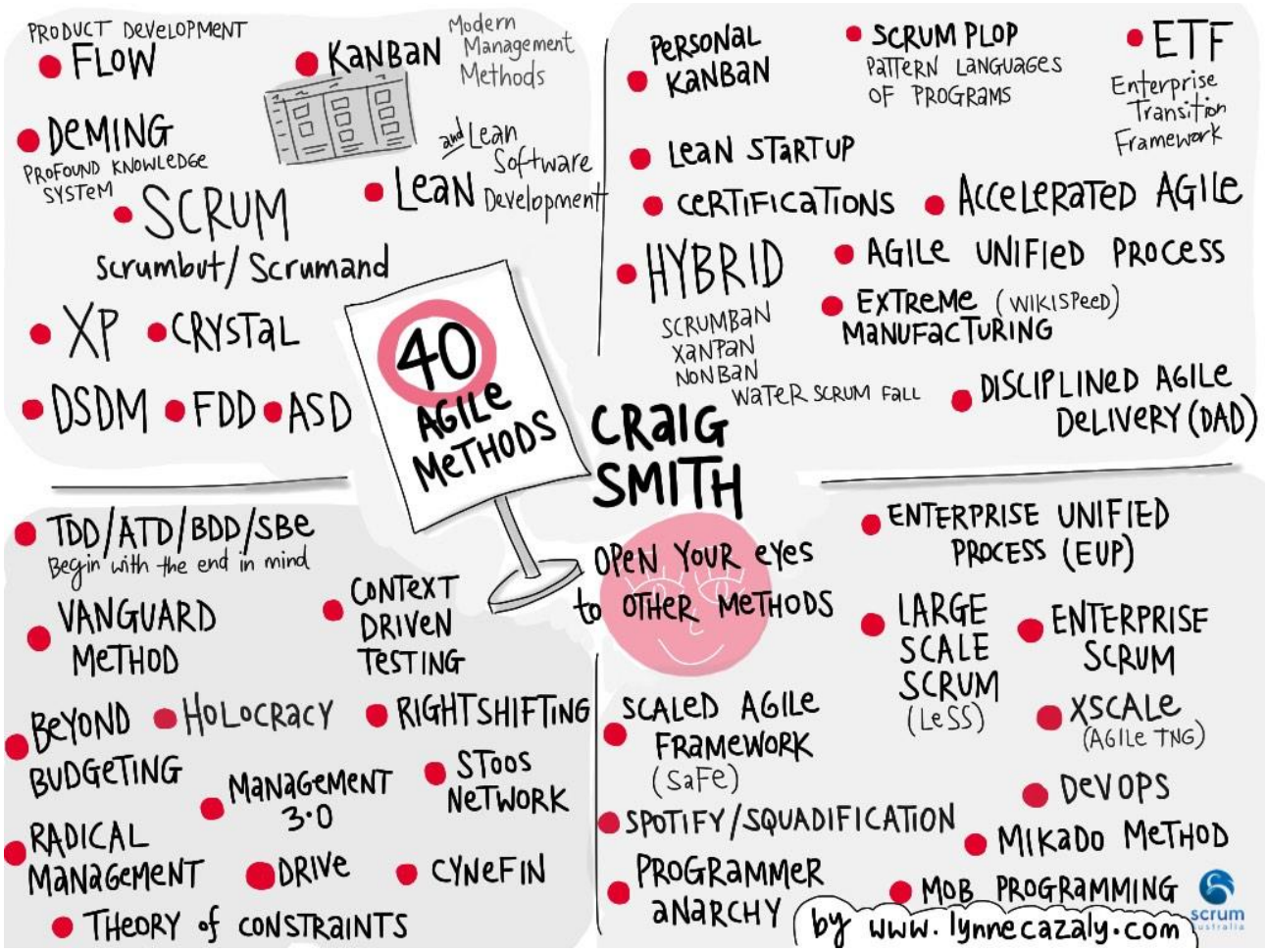
4. Hai riflettuto ai valori e principi del Manifesto Agile, e a cosa significano per te?

5. Puoi spiegare brevemente a che cosa dai valore e perché?

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Informazioni base

Framework Agile molto noti



Una selezione di Framework Agile Non-Software

Nome	**Sito web**
Agile Classrooms	https://www.agileclassrooms.com/
Agile Marketing	http://agilemarketingcertification.com/
Agile Product Management	http://www.romanpichler.com/
Betacodex	http://www.betacodex.org/de
Beyond Budgeting	http://bbrt.org/
Clean Language	http://www.cleanlanguage.co.uk/
Collaboration Superpowers	http://www.collaborationsuperpowers.com/
Core Protocols	https://liveingreatness.com/
Cynefin	http://cognitive-edge.com/
Design Thinking	https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking
DevOps	https://en.wikipedia.org/wiki/DevOps
EduScrum	http://eduscrum.nl
Extreme Manufacturing	http://wikispeed.org/extreme-manufacturing/
Fearless Change	http://www.fearlesschangepatterns.com/

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Nome	Sito web
Fractal Organizations	http://fractalorgs.com/
Google re:Work	https://rework.withgoogle.com/
GROWTH	http://growsmethod.com/
Growth Hacking	https://en.wikipedia.org/wiki/Growth_hacking
Happy Melly	https://www.happymelly.com/
Holacracy	http://www.holacracy.org/
Human-Centered Design	https://en.wikipedia.org/wiki/Human-centered_design
Innovation Games	http://www.innovationgames.com/
Intent Based Leadership	http://www.davidmarquet.com/
Kanban	https://anderson.leankanban.com/
Large Scale Scrum (LeSS)	http://less.works/
Lean Canvas	https://leanstack.com/
Lean Software Development	http://www.poppendieck.com/
Lean Startup	http://theleanstartup.com
Lean UX	http://www.jeffgothelf.com/
LEGO Serious Play	https://www.lego.com/en-us/seriousplay
Liquid Organizations	http://liquido.cocoonprojects.com/
Management 3.0	http://management30.com/
Open Book Management	https://en.wikipedia.org/wiki/Open-book_management
Open Participatory Organization	https://medium.com/open-participatory-organized
Open Space Technology	https://en.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology
OpenSpace Agility	http://openspaceagility.com/
Personal Agility	https://mypersonalagility.org/
Personal Kanban	http://www.personalkanban.com/pk/
Radical Management	http://www.stevedenning.com
Real Options	https://theitriskmanager.wordpress.com/
Reinventing Organizations	http://www.reinventingorganizations.com/
Responsive Organizations	http://www.responsive.org/
SD Learning Consortium	http://sdlearningconsortium.org/
Sociocracy	http://www.sociocracy.info/
Sociocracy 3.0	http://sociocracy30.org/
Startup Foundation	https://startup.foundation/
Strategy Deployment	https://www.lean.org/lexicon/strategy-deployment
The Responsibility Process	https://www.christopheravery.com/responsibility-process
Training from the Back of the Room	https://bowperson.com
Value, Flow, Quality	https://www.valueflowquality.com/
Vanguard Method	https://www.vanguard-method.com/

Alcuni di questi metodi potrebbero essere marchi registrati dei rispettivi proprietari.
Fonte: https://airtable.com/shrkJbP0PmK5IP7TU/tblyZPv4twL4YdQH

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice B – Glossario Scrum

Term	Meaning
Acceptance Criteria	Tests which must pass for the Product Owner or customer to consider the Story accepted. The Team should verify these before submitting a story for final approval. Acceptance tests help ensure External Quality. Most Product Backlog Items can be mapped to one or more Acceptance Criteria.
Agile	A movement for finding better ways of developing software. Scrum and Extreme Programming are two leading examples. Others, such as Kanban or Lean Startup do not define themselves in the Agile tradition, but are based on compatible values and principles.
Agreement	The basis for planning and completing work in Scrum. Examples: the Definition of Done, the Selected Product Backlog, the Sprint Contract, and the Definition of Ready.
Artifact	Something that archaeologists find. Often used to describe the documents produced by a project management methodology. Scrum artifacts are all living documents to guide and monitor work.
Best Practice	Some consultant's solution to someone else's problem. Is your context similar enough to the original for the solution to be applicable to you? Questionable. Will you do better by coming up with you own solution? Usually.
Ceremony	A fancy word for a meeting or routine process.
Chickens	Deprecated term for people interested in the results of project, but not 100% committed to its success (e.g. due to conflicting priorities). Chickens can be very disruptive to the Team. Never call someone a chicken. Spectators is a better metaphor. The professional game is played for the spectators, but the spectators are not allowed to interfere with the game.
Commitment	A core value of Scrum which should not be interpreted to mean that the Team is expected burn itself out trying to achieve unrealistic goals Sprint after Sprint after Sprint.
Daily Scrum	A daily opportunity for the team to inspect and adapt on their progress through the sprint. 3 defined questions to recognize that they need to talk to each other (preferably right after the Daily Scrum).
Definition of Done	An agreement on what 'this Story is done,' actually means. Helps assure Internal and External Quality for each Story. Often expressed as a checklist to be completed before submitting the Story to the P-O. The Definition of Done applies to individual Stories, not to Tasks or the overall release.

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
Development Team	An interdisciplinary team with all the skills necessary to get a problem from wish to done.
Done (for a feature)	A binary state. Either a Story is completed according to the Definition of Done, or not.
Done (for a product)	A judgement call by the Product Owner. At the end of a Sprint, if the P-O believes that it's worthwhile to release, the product should be releasable. If it's not, there is undone work which should be addressed at the level of the Definition of Done in future sprints.
Estimate	A Team's best guess at the size, complexity or time involved to convert a PBI into a piece of finished functionality. An estimate is not a commitment.
Extreme Programming (XP)	An Agile approach to Software Development, often applied in conjunction with Scrum. XP defines the engineering practices needed to produce quality software in an iterative environment.
Evil	Something which is difficult or impossible to get rid of, but avoiding them is generally good for you. Weeds in the garden is one example. Treating Multitaksing and Spillover as evil is usually good for team performance
Forecast	A Team's best guess at how much finished functionality it can deliver by the end of a Sprint. The team is normally expected to respect all the terms of the Sprint Contract.
How-To-Demo	A short workflow for demonstrating to the Product Owner that the functionality has been implemented correctly. Also useful to limit scope creep while implementing a Story.
Impediment	Anything which slows the team down or prevents someone from working. Although the Scrum Master is charged with removing impediments and all Scrum meetings provide regular opportunities to recognize them, impediments can be identified and eliminated at any time by anyone.
Increment	An additional slice of customer visible value, delivered by the end of the sprint. The latest increment must integrate with the previous delivered increments to form a working whole.
Multitasking	Pretending you can do more than more than one thing concurrently. If there is unused capacity available, multitasking can improve performance. However multitasking has a cost, and if there is no free capacity it lowers performance by introducing wait times and creating dependencies between otherwise independent processes.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
Must	Absolutely required, or else! The Product Owner must attend Sprint Planning 1, otherwise the meeting cannot be held.
PBI	Product Backlog Item
Pigs	Deprecated term for those people 100% committed to the project at hand. Always refers to ScrumMaster and Development Team. If it does not refer to the P-O, this is a sign of dysfunction. While it might be OK to call yourself a pig, players on the field in a professional match is a better metaphor. Yes the game is played for the spectators, and the spectators can have a surprising influence on the result, but the players must be able to play without undue interference.
Priority	Sequence - which item comes first, second, third, etc. The term priority is deprecated because a) it contains emotional overtones and b) two items could have the same priority, but must a have a unique place in line.
Product Backlog	The single source of requirements for the product under development. It consists of functional and non-functional **requirements**. It is not used to plan work or define intermediate artifacts, like a specification, which have no value for the customer or user.
Product Backlog Item (PBI)	An entry in the Product Backlog, consisting of a description (often a user story), a sequence position, and an estimate. Often enriched with Acceptance Criteria and other useful information. A PBI is not a specification, but ratherther a reminder to hold a conversation shortly before implementation.
Product Owner	A servant leader who guides the Development Team to produce customer visible value. Sometimes called the Voice of the Customer (or User), the role represents all interests outside the Development Team to the Team.
Quality, External	Did you build the right thing? Does it perform the way the customer or user wants and expects? Acceptance tests strive to ensure external quality.
Quality, Internal	Did you build it right? Does the product behave the way its creators intended? Unit tests ensure that a program continues to behave correctly, event after modifications have been made.
Quality, Overall	Also known as 'Fitness for Use.' A state achieved incrementally in Scrum. The Product Owner decides when this has occurred by calling for a release.

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
Release Burndown Chart	A tool for visualizing to progress of the team toward a medium term release goal. The y-axis is the sum of the estimates in the Product Backlog. When a PBI is Done, it's estimate can be deleted from the Burn Down chart. It is primary tool for ensuring that wishes and probable reality stay reasonably aligned.
Release Planning Meeting	Team and Product Owner come together to refine the Product Backlog. Although timeboxed, there is no decision to be taken at the end of the meeting, so it is often a useful preparation for SP1.
Retrospective	The Team (and anybody they invite) reflects on how they worked to identify improvements for the next Sprint.
Ritual	Fancy word for a meeting or routine process.
Scrum	A simple, team-based approach to solving complex problems. A mindset based on a culture of transparency and regular cycles of inspection and adaption. A popular approach for developing software.
Scrum Master	A servant leader who helps Product Owner and Development Team perform better. Coaches & Facilitates. Removes impediments. Sometimes called the voice of common sense.
Scrum Team	All three roles together make up the Scrum Team. Sometimes called the Whole Team
Selected Product Backlog	The subset of (by definition top priority) PBIs that the Team reasonably believes it can complete during the Sprint. (Often mistakenly called the Sprint Backlog).
Sequence	A unique ordering. First, Second, Third... The product backlog is sequenced.
Should	Highly recommended. The Scrum Master should be present at the Daily Scrum (but the meeting goes on without her, and it may be difficult for her to do her job properly if she does not attend).
Spillover	Work that has been started but not completed by the end of the sprint. Contrary to popular belief, spillover does automatically carry over into next sprint. Excessive Spillover is typically a symptom of over-commitment in sprint planning and/or multitasking in the team. Technical Debt is subtle form of spillover.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
Sprint	A timeboxed period for completing work. A Sprint consists of planning, doing and review, both of the results and of how the Team worked. Maximum timebox is 30 days. 2 weeks is common. All forecast work should be Done by the end of the Sprint.
Sprint Backlog	The Selected Product Backlog, enriched with a technical concept and a task planning. The Sprint Backlog represents the Team's concept for achieve the goal set during Sprint Planning 1.
Sprint Contract	The agreement between Product Owner and Team at the beginning of a sprint: Time (Sprint Duration), Cost (Team Composition), Quality (Definition of Done) and Scope (Selected Product Backlog). If the team should fail to deliver on any aspect, it should fail on Scope.
Sprint Planning	Sprint planning addresses 2 questions: What and How. The meeting is divided in two halves, SP 1 and SP 2 for addressing these questions
Sprint Planning 1 (SP1)	The Product Owner and Development Team agree on what will be developed during this sprint. The PO defines priorities, the Team estimates how much is doable. So both parties influence the final agreement: the Selected Product Backlog and the Sprint Goal
Sprint Planning 2 (SP2)	The Development Team decides how to solve the probelm accepted in SP1. The result is a technical concept and a task planning, often in the form of a task board.
Sprint Review	The Team and Product Owner come together to inspect and adapt the product, based on Done functionality. They will review what has and has not been completed, and reflect on how to change the Product Backlog before the next sprint planning
Stoos	A movement for finding better ways of managing organizations that was inspired by the Agile movement. Stoos seeks to catalyze a lasting change in how businesses do business.
Story	Term often used to refer to a Product Backlog item, even if not formulated as a proper User Story.
Story Point (SP)	A unit to gauge the size of a PBI relative to other PBIs, estimate the size of a project and monitor progress. Something like a kilometer for code.
Task	The Team uses Tasks to plan the work in the Sprint. When all Tasks associated with a Story are completed, the Story should be Done. Typically a Task represents a goal for the day, or something smaller. Most coaches no longer recommend estimating tasks in hours.
Task Board	A visual representation of the work to be completed in the Sprint. Typically 4 columns, organized in swim lanes, per story: Story, Tasks Waiting, Tasks in Progress, Tasks Done. Often supplemented with Burndown Charts, Impediments and other information useful to the

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Term	Meaning
	Team.
TDD Test Driven Development	Also known as Red-Green-Refactor. 1) Write a failing unit test (red) 2) Code a first draft to turn the test green, keeping all other tests green). 3) "Refactor" to create an improved a final draft. TDD improves productivity by reducing misunderstood requirements, rework, and escaped errors.
Team	An older term for the Development Team. Because effective collaboration between P-O and Development Team is associated with high performance, Product Owner, Scrum Master and Development Team are now referred to as the "Scrum Team."
Technical Debt	A consequence of poor engineering practices which make a program difficult to modify. Like financial debt, technical debt must be paid off or technical bankrupcy follows: Throw the program away and write a new one.
Timebox	A constraint to prevent a complex situation from degenerating into chaos. All rituals in Scrum are timeboxed.
Undone Work	Can you release the product at the end of the Sprint? If not, there is undone work. Typical examples include: regression testing, usability testing, customer acceptance tests. The less undone work you have, the more predictable your release dates. See Spillover.
Unit Tests	Automated tests written by the Development Team to assure Internal Quality. Unit tests enable Refactoring and provide an essential safety net, so that changes and fixes do not introduce new errors.
User Story	A people centered approach to defining requirements with a standardize form: As <some role or persona> I want <some value> so that I can achieve <some goal or purpose>. The word 'user' should never appear in a User Story.
Velocity	A unit to gauge to speed of development and estimate the completion date of large projects. Usually expressed as Story Points per Sprint.
WAP	Widely adopted practice, often used together with Scrum, but not part of Scrum -- you may do it or not if you feel it applies to you. Examples include Story Points, User Stories, Definition of Ready.
Whole Team	An XP term for the Scrum Team
Work in Progress (WIP)	Work that has started but has not yet been completed. Lots of WIP is associated with poor performance and inability to get things done. Scrum limits WIP by limiting the number of stories in the Sprint. Teams can further limit the number of Stories in progress during the Sprint.
Working Agreement	An agreement among interested parties to enable more effective work. Working agreements are the basis for improvement in Scrum.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice C – Audio e video

Video

Informazioni essenziali / Per ScrumMaster

Titolo	Autore	URL
The Scrum Framework	Lyssa Adkins	https://www.youtube.com/watch?v=_BWbaZs1M_8
The Scrum Master	Marcel van Hove	https://www.youtube.com/watch?v=yuHuSHoZlmk
Dysfunctional Daily Scrum	Various Scrum Trainers	https://www.youtube.com/watch?v=B3htbxIkzzM
High Moon Studios	High Moon	http://www.youtube.com/watch?v=UT4giM9mxHk
Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model	Peter Green	https://vimeo.com/121517508

Informazioni essenziali / Per Product Owner

Titolo	Autore	URL
Agile Product Ownership in a Nutshell	Henrik Knieberg	http://www.youtube.com/watch?v=502ILHjX9EE
Agile Product Ownership in a Nutshell / German Version	Henrik Knieberg Toby Baier	https://www.youtube.com/watch?v=ZUwo8tKoYnQ
Flash build	Nordstrom Innovations	http://www.youtube.com/watch?v=szr0ezLyQHY
Wikispeed TED Talk	Joe Justice	http://www.youtube.com/watch?v=x8jdx-lf2Dw
Start with Why	Simon Synek	https://www.youtube.com/watch?v=IPYeCltXpxw
Dropbox MVP	Dropbox MVP	http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=7QmCUDHpNzE

Altri video che vale la pena guardare!

Titolo	Autore	URL
Engineering Culture at Spotify – 1	Henrik Knieberg	https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/
Engineering Culture at Spotify – 2	Henrik Knieberg	https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/
The Puzzle of Motivation	Daniel Pink	http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation
Bradley Fighting Vehicle		http://youtu.be/aXQ2lO3ieBA

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Titolo	Autore	URL
Piano Stairs	TheFunTheory.com	https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw
Why you need to Fail	Derek Sivers	https://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys
First Follower: Leadership Lessons from Dancing Guy	Derek Sivers	https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ

Pubblicazioni

Selezione per Scrum Master – Cosa dovete sapere

- *Twice the work in half the time*, Jeff Sutherland – Come titolo avrei preferito Il doppio del valore in metà tempo, ma rende comunque l'idea. Molti esempi al di fuori del software.
- *Agile Project Management with Scrum*, Ken Schwaber - Alcuni consigli sono un po' datati, ma resta *il* libro su Scrum. Cominciate da qui.
- *Five Dysfunctions of a Team*, Patrick Lencioni - Creare una cultura di fiducia senza paure è alla base di quasi tutto in un'azienda moderna.
- *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Chip Heath & Dan Heath – Un approccio semplice a come guidare il cambiamento. Da leggere insieme a Storytelling.
- *Squirrel Inc*, Steve Denning – L'approccio Storytelling alla leadership. Lo storytelling è il modo più efficace per guidare il cambiamento, qualunque sia il vostro ruolo nell'azienda.
- *User Stories Applied: Agile Software Development*, Mike Cohn - Dopo aver letto i libri di Ken e Mike mi sono sentito pronto a ideare, pianificare e consegnare progetti software in modo efficace.
- *The Art of Agile Development*, Jim Shore - Se siete uno sviluppatore forse preferirete cominciare da qui.

Selezione per Product Owner – Cosa dovete sapere

- *Agile Project Management with Scrum*, Ken Schwaber - Alcuni consigli sono un po' datati, ma resta *il* libro su Scrum. Cominciate da qui.
- *Agile Estimating and Planning*, Mike Cohn - Stimare e pianificare non sono magia nera.
- *User Stories Applied: Agile Software Development*, Mike Cohn - Dopo aver letto i libri di Ken e Mike mi sono sentito pronto a ideare, pianificare e consegnare progetti software in modo efficace.
- *Leaders Guide to Radical Management*, Steve Denning – Lo scopo di un'azienda è fare felici i clienti. Chi pratica Agile riconoscerà molto di quello che Steve scrive e trarrà enorme vantaggio dal resto.
- *The Lean Startup*, Eric Ries – Lo scopo di un'azienda è imparare per che cosa i suoi clienti sono disposti a pagare. Imparate in fretta! Questo libro vi dice come.

Project Management Scrum e Agile

- *Agile Project Management with Scrum*, Ken Schwaber - Cominciate da qui.
- *Agile Estimating and Planning*, Mike Cohn - La dimostrazione che stimare e pianificare non sono magia nera.

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

- *User Stories Applied: Agile Software Development*, Mike Cohn - Dopo avere letto i libri di Ken e Mike mi sono sentito pronto a ideare, pianificare e consegnare progetti software in modo efficace.
- *Scrum and XP from the Trenches*, Henrik Kniberg - Cosa è veramente Scrum.
- *Lean Software Development: An Agile Toolkit for Software Development Managers*,Tom & Mary Poppendieck – Per manager, un ponte fra gli studi di MBA e l'agilità reale.
- *Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash*, Tom & Mary Poppendieck - Strumenti per mettere a dieta la vostra azienda.
- *The Software Project Managers Bridge to Agility*, Sliger & Broderwick - Se il vostro manager è un PMP, questo libro lo/la aiuterà a capire che le parole "agile" e "project management" possono essere applicate allo stesso progetto.

Pratiche di Agile Development

- *The Art of Agile Development*, Jim Shore - Se siete uno sviluppatore forse preferirete cominciare da qui.
- *FIT for Developing Software: Framework for Integrated Tests*, Rick Mugridge & Ward Cunningham - I test sono l'interfaccia fra il lavoro degli sviluppatori e i desideri dei clienti. Come sapere che state ottenendo quello che volete, e che è ancora quello che volete.

Scalare Scrum

- *Scaling Lean & Agile Development*, Larman & Vodde - Un approccio a come scalare Scrum o un'architettura per la vostra azienda.
- *The Enterprise and Scrum*, Ken Schwaber - Un approccio a come scalare Scrum.
- *Agile Software Development in the Large: Diving Into the Deep*, Jutta Eckstein - Uno dei primi libri su come scalare l'Agilità. (Stranamente, nonostante l'autore sia tedesco, ho trovato l'inglese più leggibile. Forse perché sono svizzero).

Guidare il cambiamento

- *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Chip Heath & Dan Heath – Un approccio semplice a come guidare il cambiamento.
- *Squirrel Inc*, Steve Denning – L'approccio Storytelling alla leadership. Lo storytelling è il modo più efficace per guidare il cambiamento, qualunque sia il vostro ruolo nell'azienda.
- *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas*, Linda Rising - Cambiare l'organizzazione è la parte più difficile di Agile.

Fare coaching al Team

- *Five Dysfunctions of a Team*, Patrick Lencioni - Creare una cultura di fiducia senza paure è alla base di quasi tutto il resto in un'azienda moderna. Questo libro dovrebbe stare nella sezione Management, i concetti sono assolutamente fondamentali!
- *Coaching Agile Teams*, Lyssa Adkins - Di grande aiuto agli Scrum Masters per capire cos'è realmente il loro lavoro e come farlo.
- *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*, Esther Derby - Il grande classico sulle retrospettive.

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Management/Leadership Agile

- *Leaders Guide to Radical Management*, Steve Denning – Valori, principi e pratiche per gestire e trasformare un'azienda nel ventunesimo secolo. Chi pratica Agile riconoscerà molto di quello che Steve scrive e trarrà enorme vantaggio dal resto.
- *The Lean Startup*, Eric Ries – Lo scopo di un'azienda è imparare per cosa i suoi clienti sono disposti a pagare. Imparate in fretta! Questo libro vi dice come.
- *Disruptive Innovation*, Clayton Christensen – Perché le aziende sono messe in difficoltà dalle innovazioni che avrebbero potuto introdurre esse stesse.
- *The Ultimate Question* (e *The Ultimate Question 2.0*), Frederick Reichheld – Fare contento il cliente è la chiave del successo nel ventunesimo secolo. Questo libro vi spiega perché. Un super atteggiamento per Product Owner.
- *Leading Lean Software Development*, Mary Poppendieck.

Pubblicazioni in tedesco su Scrum e Agile

Titolo	Autori	Pubblicato
Agile Entwicklungspraktiken mit Scrum	Roman Pichler und Stefan Roock	30. Mai 2011
Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban…	Henning Wolf	31. Oktober 2011
Agile Softwareentwicklung	Henning Wolf und Wolf-Gideon Bleek	25. Oktober 2010
Agiles Produktmanagement mit Scrum: So entwickeln Sie Produkte, die begeistern	Roman Pichler	16. Januar 2012
APM - Agiles Projektmanagement: Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte	Bernd Oestereich und Christian Weiss	29. November 2007
Der agile Festpreis: Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge	Andreas Opelt, Boris Gloger, Wolfgang Pfarl und Ralf Mittermayr	6. September 2012
Die Kraft von Scrum: Inspiration zur revolutionärsten Projektmanagement	Henning Wolf und co.	19. September 2012
Geschichten vom Scrum: Von Sprints, Retrospektiven und agilen Werten	Holger Koschek	1. November 2009
IT-Projektmanagement: Was wirklich funktioniert - und was nicht	Matthias Geirhos	28. September 2011
Kanban in der IT: Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen	Klaus Leopold, Siegfried Kaltenecker,	
Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis	Dominik Maximini	7. Dezember 2012
Scrum - kurz & gut	Dräther, Holger und Sahling	28. Februar 2013
Scrum in der Praxis: Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren	Röpstorff und Wiechmann	1. Oktober 2012
Scrum Kompakt	Sebastian Neus und Carsten Oltmann	18. September 2012
Scrum mit User Stories	Ralf Wirdemann	3. März 2011
Scrum und das Standardmodell wirksamen Managements nach Malik: Eine Synthese systemischen Managements	Jacqueline Sharma	August 2012
Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln	Boris Gloger	17. Januar 2013

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Titolo	Autori	Pubblicato
Scrum: Schnelleinstieg	Andreas Wintersteiger.	7. März 2012
Testen in Scrum-Projekten: Leitfaden für Softwarequalität in der agilen Welt: Leitfaden für Softwarenqualität...	Tilo Linz	27. Februar 2013

Pubblicazioni in inglese disponibili nella traduzione tedesca

Titolo	Autori	PUbblicato
Kanban	David J. Anderson und Barbara Heitger	3. Mai 2012
Agile Softwareentwicklung: Mit Scrum zum Erfolg!	Mike Cohn	19. August 2010
Agiles Projektmanagement mit Scrum	Ken Schwaber und Thomas Irlbeck.	4. Oktober 2007
Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen	David J. Anderson	24. Januar 2011
Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen	Roman Pichler	
User Stories: für die agile Software-Entwicklung mit Scrum, XP u.a.	Mike Cohn	25. Juni 2010

Creato 2013 da Peter Stevens

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice D Le sfide legate all'adozione di Scrum e Agile

Obiettivi formativi

- Quali sono le maggiori sfide di una transizione Agile?
- Cosa occorre per implementare efficacemente Scrum?
- I principali ostacoli alla creazione di team altamente performanti
- Roadmap per un'implementazione riuscita

Connections

In quali contesti pensate che Scrum e Agile siano adatti alla vostra organizzazione?

Quali saranno le principali sfide legate all'implementazione di Scrum nella vostra organizzazione?

Concepts

I sette Livelli di Delega (da Management 3.0):

- Tell – il Manager decide
- Sell – il Manager spiega perché la sua soluzione è la migliore
- Consult – il Manager chiede pareri prima di decidere
- Agree – il Manager e l'"altro" decidono insieme
- Advise –il Manager dà il suo parere, l'"altro" decide
- Inquire – il Manager chiede all'"altro" circa la decisione e/o la riuscita dell'implementazione
- Fully Delegate – il Manager presenta all' "altro" il problema e non si informa neppure sul risultato

Perché le aziende non riescono a realizzare le proprie aspettative mediante Scrum e Agile?

La motivazione di fondo per passare a Scrum e Agile è la performance: diventare più bravi a consegnare quello che i vostri clienti e stakeholder vogliono davvero, e a farlo più rapidamente.

Di recente ho intervistato 25 manager, dirigenti e leader agili di 20 aziende. Solo tre di loro sembravano realmente contenti dei progressi fatti dalle rispettive organizzazioni verso il raggiungimento di quanto l'Agilità promette.

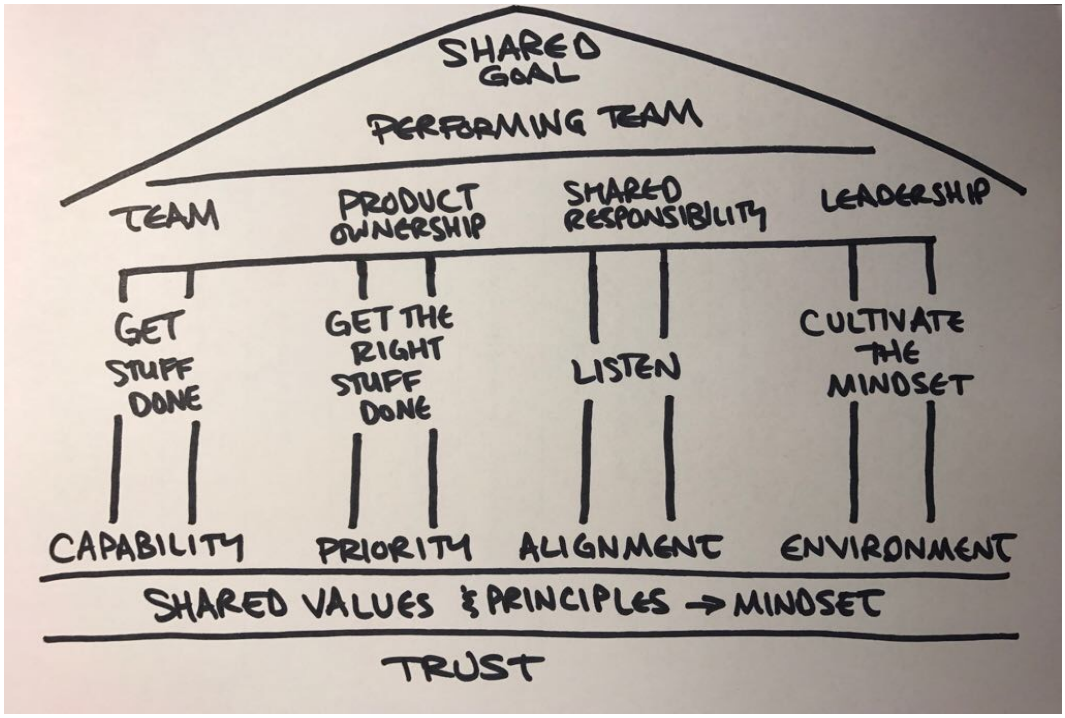
Che cosa li ostacola? Ho riscontrato cinque fattori ricorrenti:

1. **Mancanza di un obiettivo o uno scopo condiviso.** Gli scopi e gli obiettivi del progetto non sono chiari, non sono conosciuti o non vengono sostenuti dall'intera organizzazione. E' possibile che gli obiettivi individuali non siano allineati agli obiettivi del progetto.
2. **Mancanza di mindset**. Troppe persone all'interno dell'organizzazione non capiscono il mindset agile o non lo hanno integrato. Ne risulta un'adesione solo di facciata o peggio. Sorprendentemente questo non vale solo per il management, le difficoltà si riscontrano a

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

tutti i livelli dell'organizzazione.

3. **Incapacità a creare allineamento**. Se troppe cose sono importanti, allora niente è importante. Molte organizzazioni non sono in grado di creare allineamento fra gli stakeholder riguardo a cosa fare e perché, e di conseguenza non sono in grado di focalizzare a sufficienza le risorse per ottenere performance elevate.
4. **Incapacità a fare**. La maggior parte dei team non sono in grado di consegnare valore privo di bug all'organizzazione o ai suoi clienti a intervalli frequenti e regolari, sebbene si tratti di una competenza elementare. Ho notato che le organizzazioni felici ci riuscivano, quelle infelici no.
5. **Incapacità a mantenere il nuovo mindset/Assenza di Roadmap verso un'organizzazione agile.** Le vecchie abitudini sono dure a morire. Il mindset agile rappresenta un nuovo modo di pensare, ma è facile tornare al vecchio metodo prima che quello nuovo sia pienamente attuato. Spesso le persone escono piene di entusiasmo dai corsi di formazione su Scrum, ma poi metterlo effettivamente in pratica si rivela problematico.



I punti da 1 a 4 si riferiscono principalmente ai fondamentali, cioè a quegli aspetti da affrontare nella fase iniziale e da consolidare durante i primi 6 mesi di trasformazione. Il punto 5 è legato invece alla capacità di mantenere la rotta, e in pratica non ha un termine.

Problematiche tipiche

Il management classico è fondamentalmente un'architettura di tipo "Tell". I framework agili di solito operano ai livelli Consult, Agree e Advise. In *Tell,* le discussioni si concentrano su cosa fare, nelle organizzazioni Agili invece sul perché farlo.

Le tipiche problematiche da affrontare per chi vuole cominciare a fare Scrum sono:

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

- Individuare e abilitare un unico Product Owner a prendere decisioni sul prodotto. Spesso il Product Owner non ha una posizione tale all'interno dell'azienda da poter decidere, oppure chi ne ha l'autorità non vuole "prendersi la responsabilità."
- Individuare uno Scrum Master e abilitarlo a identificare e risolvere gli impedimenti – Spesso lo Scrum Master è incaricato di altre mansioni, risponde al Product Owner, non gli è garantito il necessario accesso al management, oppure gli viene impedito in altro modo di identificare e rimuovere gli impedimenti alla performance.
- Creare un team cross-funzionale dedicato, con tutte le competenze necessarie per trasformare un'idea da Backlog Item a qualcosa di "Fatto" per il cliente o lo stakeholder. Spesso le persone sono distribuite geograficamente in varie parti del mondo, sono (troppo) impegnate su progetti multipli, e sono assegnate a uffici diversi.
- Reagire e risolvere rapidamente gli impedimenti (richiede l'appoggio attivo del management) – A volte i primi livelli di management vedono addirittura gli Scrum Masters come una minaccia alla propria posizione.

Le problematiche legate alla transizione da organizzazione classica a agile ruotano attorno a:

- Riorganizzare le unità funzionali e lo staff in time-sharing, trasformandoli in team dedicati e cross-funzionali, dotati di tutte le competenze – incluse quelle di business – necessarie per arrivare a "Fatto".
- Delegare a questi team il processo decisionale.
- Effettuare la transizione da Tell a Consult, Agree e Advise – L'oggetto delle discussioni si sposta da "cosa?" a "perché?". Alcuni manager lo percepiscono come una perdita di controllo; può essere meglio descritto come un cambiamento da controllare a influenzare.
- Paura – Dato che Scrum non definisce ruoli come Manager, Business Analyst o Capo di Qualcosa, alcuni si chiedono cosa cambierà per loro con il passaggio a Scrum. Se hanno paura, resisteranno al cambiamento. La buona notizia è che quasi tutte le competenze restano necessarie.

Che cosa occorre per implementare Scrum?

Qual è il vostro scopo? Un singolo progetto o un'Azienda Agile?

Potete creare "un'isola di buon senso" facendo Scrum a livello di progetto. Probabilmente costituirà già un miglioramento rispetto a quello che avevate finora, ma non sarà stabile. Se la dirigenza non opera in base allo stesso sistema di valori dei Team di Progetto finirà per pregiudicarne il successo, e l'organizzazione tornerà ai livelli di performance precedenti.

L'alternativa è creare un'azienda capace di reagire rapidamente e in modo affidabile ai bisogni dei clienti. Molte società offrono consulenze agile: alcune vivono realmente il mindset agile, mentre altre vendono semplicemente i servizi continuando a seguire valori classici. E' facile distinguerle, soprattutto alla prima difficoltà.

Informazioni generali

Otto fasi per iniziare un Progetto Scrum

1. Cominciare dal volerlo fare. Deve esserci il desiderio di fare Scrum da parte del futuro Scrum Team, dei suoi stakeholder a monte e a valle e del suo management ad almeno due, preferibilmente tre livelli superiori.
2. Essere d'accordo e impegnarsi a fare Scrum. Richiede:

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

    - Un team dedicato, interdisciplinare, con tutte le competenze e l'autorità necessarie per realizzare le attività richieste.
    - Un Product Owner autorizzato a prendere decisioni.
    - Uno Scrum Master autorizzato a identificare e risolvere gli impedimenti. Lo Scrum Master deve avere accesso al management.
    - Impegno da parte del management a rispettare lo Sprint Contract.
    - Impegno da parte del management a rimuovere gli impedimenti e a rispondere in modo rapido e positivo ad altre richieste dello Scrum Team.
3. Coprire i ruoli: Scrum Master, Product Owner, Team di Sviluppo
4. Imparare come fare Scrum. Il training iniziale dovrebbe includere lo Scrum Team, gli stakeholder a monte e a valle, e il management a tre livelli superiori.
5. Identificare gli impedimenti iniziali a fare Scrum e risolverne quanti più possibile.
6. Definire o aggiornare la vision relativa al progetto e confermare l'appoggio degli stakeholder.
7. Creare un Product Backlog sufficiente come minimo per il primo Sprint
8. Tenere il primo Sprint Planning.

Coaching e mentoring possono ridurre il rischio, abbassare il costo e accelerare il ritorno sugli investimenti della transizione.

Sei fasi per avviare un'Azienda Agile

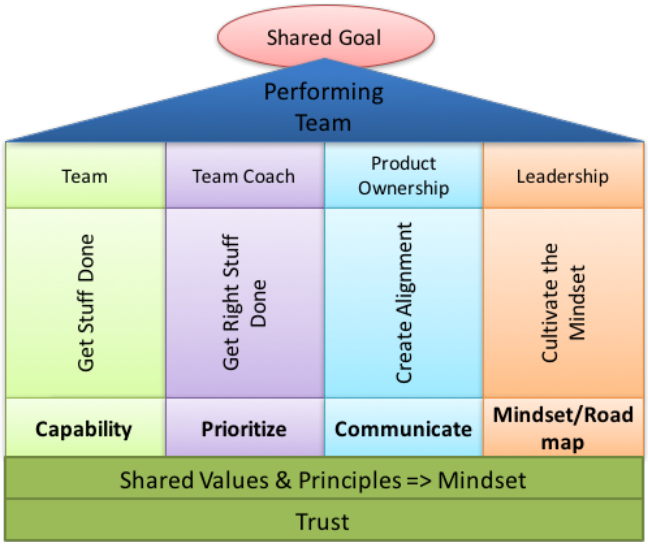
1. Cominciare dal volerlo fare. I prerequisiti sono essenzialmente gli stessi citati sopra. La dirigenza deve voler instaurare un mindset Agile in tutta l'azienda e applicare Scrum per guidare la transizione.
2. Eliminare la paura. Assicurarsi che tutti, soprattutto i manager e altri leader, sappiano che il loro posto di lavoro e il loro ruolo non sono in pericolo. Il ruolo potrà forse cambiare, ma non devono preoccuparsi.
3. Iniziare due progetti Scrum in parallelo: uno riguarderà il business dell'azienda (progetto Scrum tradizionale), l'altro sarà rivolto a creare un'azienda più efficace (Enterprise Agility Team).
4. Il Project Team sarà creato come descritto sopra.
5. Anche l'Enterprise Agility Team sarà creato come descritto sopra. Il Product Owner e lo Scrum Master saranno alti dirigenti dell'azienda. Il Product Backlog consisterà in misure volte a migliorare l'organizzazione e a risolvere gli impedimenti generati dai team di progetto e che questi non sono in grado di risolvere da soli.
6. Integrare un po' alla volta altri team mano a mano che questi desiderano unirsi all'ecosistema Agile dell'azienda.

Come applicare i concetti Agili quando uno Scrum Team non è adatto o possibile

Usare Personal Agility per identificare ciò che è davvero importante e per supportarlo attivamente.

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice E Formazione Continua e Supporto



In quanto Scrum Trainer Certificato offro servizi di formazione, coaching e mentoring per aiutarvi in una transizione armoniosa.

Fiducia, Shared Mindset (mindset condiviso)

- Workshop “Discovering Scrum” – Scoprite come Scrum può consentire performance elevate
- Scrum Master Training in azienda – Ponete le basi per team altamente performanti
- Workshop “Scrum da noi” – Come attuare Scrum nel vostro contesto specifico
- Initial Coaching – Imparate a fare Scrum nel minor tempo possibile

Capacità

- Certified Scrum Master Training – Ponete le basi per team altamente performanti
- Scrum Development - Come sviluppare software privi di bug (in preparazione)
- Scrum for Traditional Companies - Come costruire prodotti non-software con Scrum

Priorizzare

- Agile Business Basics (per clienti e stakeholder) - Prepararsi per Scrum & Agile
- Certified Scrum Product Owner Training - Guidare l’innovazione
- PAS, The Personal Agility System - Raddoppiate il vostro impatto professionale in 8 settimane

Comunicazione, Leadership

- Guiding the Agile Transition: Leadership Mentoring con Peter Stevens
- Achieving Performance: Agile Supervisioning con Peter Stevens
- PAS, The Personal Agility System - Raddoppiate il vostro impatto professionale in 8 settimane

10

Per maggiori informazioni non esitate a contattarmi: peter@saat-network.ch

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Momenti A-Ha!

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cose di cui parlare in ufficio

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

The Personal Agility System [PASs]™
Avere più impatto nel lavoro

Un workshop per Corporate Decision Maker, Advisory Board, dirigenti e altri leader.

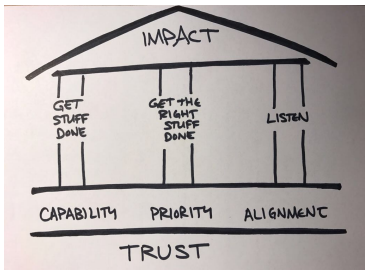
Questo workshop può anche essere personalizzato per diversi livelli di staff nella vostra organizzazione.

Vorresti…

- Fare promesse che puoi mantenere?
- Essere sicuro di cosa è davvero importante?
- Essere allineato con chi è sopra, sotto o intorno a te?
- Essere più efficace?
- Sentirti più realizzato e avere più energia?

Questo workshop è tenuto da Peter Stevens, Certified Scrum Trainer, Autore e Creatore di PASs

I tre pilastri dell'avere impatto



Acquisisci le competenze necessarie per avere impatto

Questo corso è ideale per te se hai:

- Molti progetti in corso, ma pochi che avanzano
- Ambito e target in continuo cambiamento
- Frequenti interruzioni
- Grande spreco di tempo a causa delle inefficienze

Cosa aspettarti dal Personal Agility System

Il Personal Agility System [PASs] è un framework semplice per fare di più di ciò che conta davvero. A livello personale ti aiuterà a capire cosa è davvero importante per te e quindi a decidere cosa fare. Sapere cosa è importante e perché significa anche fidarsi delle priorità che stabilisci, così diventa più facile decidere come procedere. Riuscirai a fare più cose giuste e avrai più energia nel farle!

Inoltre PASs è un semplice leadership framework per creare accordo fra colleghi, manager e referenti diretti. Ti permetterà di scoprire cosa è davvero importante per la tua organizzazione, cosa fare, e perché. Azioni e decisioni saranno allineate, e le priorità cambieranno meno spesso assicurando meno interruzioni. Potrai concentrarti di più e portare a termine i progetti più rapidamente. Non solo sarai efficace, ma ispirerai anche azioni collettive!

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Impara a applicare il Personal Agility System in 8 lezioni

Parte 1 – Fare più cose che contano

Organizzati per essere bravo a fare le cose giuste !

- Lezione 1 – Gestisci il tuo tempo per avere il massimo impatto.
- Lezione 2 – Crea allineamento con il tuo primo stakeholder.
- Lezione 3 – Identifica, stabilisci e fissa le priorità.
- Lezione 4 – Identifica il potenziale per essere ancora migliore nel fare.

Parte 2 – Avere più impatto sul lavoro

Applica la Personal Agility Leadership su larga scala per diventare un “mover and shaker” (“promotore influente”) nella tua organizzazione!

- Lezione 5 – Migliora le interazioni per ottenere i risultati desiderati.
- Lezione 6 – Guida colleghi, manager e referenti diretti in modo più efficace.
- Lezione 7 – Crea allineamento fra più stakeholders.
- Lezione 8 – Crea allineamento a tutti i livelli dell’organizzazione

Informazioni e contatti

Questo corso è offerto al pubblico come workshop online. Maggiori informazioni su https://saat-network.ch/pas
Per corsi aziendali è possibile organizzare il workshop in formato online, face-to-face o combinato.
Per informazioni contattare Peter Stevens: peter@saat-network.ch

Cosa dicono del Workshop PAS?

"Mi ha permesso di concentrarmi di più e mi ha aiutato a capire meglio la differenza fra importante e urgente!"
– Thomas Bindzus

"Adesso sono molto più concentrata sulle cose davvero importanti e che mi rendono più felice!"
– Laura Quattri

"Mi ha permesso di avere… mi offre un buon framework contestualizzato per un dialogo utile con mia moglie sulle cose concrete che dobbiamo fare"
– Rijon Erickson

"Mi ha dato anche un orizzonte temporale più ampio, cosa devo fare oggi, la prossima settimana, cosa ho fatto la settimana scorsa, posso complimentarmi con me stesso."
– George Verdolaga

"Ora so cosa è più importante per me e a cosa devo dare la precedenza. Questa è la cosa migliore che ho imparato dal programma, stabilire chiaramente le mie priorità"
– Piyali Karmakar

Dettagli soggetti a modifica senza preavviso, © 2017 Peter Stevens

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Achieving Performance through Agile:
Group Mentoring con Peter Stevens

Per Project Manager, Manager, Scrum Master, Product Owner e altri leader Agile

Sei in transizione verso Agile o Scrum? Il tuo viaggio Agile può rivelarsi difficile. Vorresti:

- Contribuire a superare le sfide della transizione?
- Imparare da chi già applica Agile e Scrum?
- Discutere di problemi specifici con professionisti come te?
- Sviluppare e coltivare il Mindset Agile ?
- Condividere i tuoi successi?

Ti piacerebbe avere la consulenza di un esperto? Vorresti condividere le tue esperienze con altri professionisti che applicano Agile e Scrum?

Avrai la possibilità di unirti a una community di professionisti con idee affini alle tue. Sotto la guida di Peter Stevens celebreremo i nostri successi e collaboreremo per risolvere i nostri problemi.

Agile Group Mentoring è ideale per te se:

- Tu e forse anche la tua organizzazione state cercando di passare da una leadership classica all'auto-organizzazione Agile
- Alcune componenti della tua organizzazione si stanno muovendo (oppure no) a velocità diverse verso l'agilità
- Ti serve un punto di vista esperto e indipendente sulle sfide che stai affrontando
- Voi ridurre i rischi della transizione Agile

Cosa aspettarti

Ti aiuterò nel tuo viaggio. Grazie alla mia esperienza come Scrum Trainer e Coach ho aiutato un gran numero di organizzazioni, team e professionisti a scoprire l'Agilità e a trasformarsi. Come autore di *Personal Agility, Do More that Matters* ho esplorato il Mindset Agile e ho una conoscenza approfondita di ciò che occorre per creare allineamento attorno all'Agilità.

Ci incontreremo online. Nel corso di ogni incontro riesamineremo le problematiche del mese precedente, la soluzione applicata e il risultato. Poi prenderemo in esame 3 o 4 problemi proposti da te (o dagli altri Agilist). Ciascuno proporrà una soluzione, io proporrò la mia, tu sceglierai quale o quali applicare, e il mese seguente riferirai come è andata. Questo processo si chiama Supervisioning.

Cosa ci metti tu

- Hai un ruolo Scrum oppure di leadership formale o informale nella tua azienda
- Vuoi davvero creare un team o un'organizzazione altamente performante
- Ti impegni a partecipare attivamente
- Hai completato (o intendi completare) almeno un training per Certified Scrum Master o Certified Product Owner
- Non sei un fornitore di servizi di coaching o training Scrum o Agile né di altri servizi correlati

* Per qualsiasi dubbio riguardo ai requisiti non esitate a contattarci

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Ulteriore spazio per appunti :-)

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Agile Business Basics:
Get ready for Scrum & Agile

(c) 2017 Peter Stevens.
Preliminary, Subject to change

Per Decisori, Business Manager e Clienti che vogliono avere un progetto Agile vincente.

Vorresti:

- Avere successo con il tuo prossimo progetto agile?
- Generare risultati migliori per la tua organizzazione, più in fretta?
- Avere discussioni costruttive su come e perché i processi agili funzionano?
- Ridurre il rischio e i costi di una collaborazione inefficace?

Questo corso è ideale per te se:

- Sei responsabile degli investimenti in progetti di business o tecnologici
- Sei sotto pressione per consegnare più in fretta o usare Scrum e Agile
- Hai esperienza di Agile ma non riesci a ottenere la qualità o le performance che vorresti
- Non hai tempo di seguire un corso di uno o due giorni su Scrum o Agile

Cos'è questo workshop, e cosa non è

- Abbina contenuti pre-registrati con training e coaching dal vivo
- Ti aiuta a raggiungere i tuoi obiettivi in un contesto agile
- Non richiede molto tempo
- Non cerca di convincerti dell'utilità di Scrum o Agile
- Non sostituisce un training per diventare Product Owner (che potrebbe essere il successivo passo logico)

Risultati

Al termine del programma sarai in grado di:

1. Capire e applicare con sicurezza Scrum e Agile
2. Decidere se Scrum e Agile sono appropriati
3. Preventivare, prevedere e seguire l'avanzamento di un Progetto Agile
4. Valutare Supplier Performance e Deliverables
5. Sapere quando e come tirare il freno a mano se necessario
6. Ottenere risultati migliori a costi inferiori grazie a una migliore collaborazione
7. Stipulare un contratto con un'azienda di Sviluppo Agile

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Argomenti

Settimana 0 - Kick-Off

1. Presentazioni, scopi e obiettivi, come funziona il corso. Messa a punto degli aspetti tecnici.

Settimana 1 - Capire gli elementi fondamentali

1. Capire in quali circostanze ha senso fare Scrum e Agile
2. Cosa è Scrum, cosa è Agile, come funzionano
3. Qual è il vostro ruolo in un progetto agile

Settimana 2 - Come lavorare con un Team Agile

1. Cosa succede quando un team comincia a fare Scrum
2. Come creare un progetto con Agile
3. Come prevedere costi e calendario

Settimana 3 - Avere successo con un Team Agile

1. Chi fornisce il Product Owner e lo Scrum Master
2. Quanta pianificazione occorre
3. Come fare a sapere quando qualcosa è Fatto

Settimana 4 – Come procedere

1. Pattern di insuccesso da evitare
2. Quando tirare il freno a mano
3. In quali altri ambiti ha senso applicare Scrum e Agile

Cosa otterrai

Con questo programma potrai avere accesso a:

- Elementi essenziali, inviati al tuo indirizzo email 3 volte a settimana con il link a un podcast
- Podcast o video di approfondimento. Ogni video o podcast fornisce informazioni dettagliate per chi vuole saperne di più. Puoi ascoltarli o guardarli quando vuoi.
- Cinque sessioni settimanali di mentoring e coaching dal vivo, composte da una breve presentazione degli argomenti della settimana, seguita da Domande e Risposte e da Problem Solving. Tutte le sessioni dal vivo sono tenute da Peter Stevens, Scrum Trainer e autore di *Personal Agility: Do More That Matters*
- Manuale del Partecipante in formato elettronico con contenuti e esercizi
- Lista personalizzata di argomenti per migliorare la tua situazione dopo ogni workshop
- Accesso illimitato alla nostra community privata di supporto Scrum for Stakeholders
- Feedback sui progressi ottenuti da parte del trainer e degli altri partecipanti
- Accesso al nostro archivio elettronico di video Scrum for Stakeholders (incluse le registrazioni di tutte le sessioni di mentoring), modelli, strumenti, e schede promemoria
- Attestato di partecipazione per tutti i partecipanti alle sessioni dal vivo

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Certified Scrum Master Training:
Foundations of High-Performance Teams

Per tutti coloro che partecipano a uno Scrum Project

Scrum Master, Product Owner, Manager, Sviluppatori, Collaudatori, Agenti del cambiamento, Business Analyst, Consulenti, Project e Program Manager

Vorresti:

- Applicare Scrum nel tuo team o al tuo progetto?
- Migliorare la capacità di fare Scrum nel tuo team o nel tuo progetto?
- Migliorare affidabilità, prevedibilità e performance delle tue azioni di sviluppo?
- Trasformare il tuo progetto attuale nel tuo progetto migliore e più riuscito?
- Entrare a far parte della community Scrum più grande e attiva al mondo?

Questo corso è ideale per te se:

- Devi gestire priorità che variano di continuo e sono in conflitto fra loro
- Le tue timeline subiscono spesso modifiche e le interruzioni sono frequenti
- Sei sotto pressione per consegnare più in fretta o usare Scrum e Agile
- Non ottieni da Scrum o Agile la qualità o le performance che vorresti
- Ti piacerebbe che il lavoro fosse più divertente

Cos'è questo training e cosa non è

- E' un workshop face-to-face interattivo della durata di due giorni
- E' condotto da Peter Stevens, un professionista che opera attivamente in Scrum e Agile
- Vuole aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi in un contesto agile
- Non ti fa visionare lunghe e noiose sequenze di slides in PowerPoint
- Non cerca di convincerti dell'utilità di Scrum o Agile

Risultati

Al termine del programma sarai in grado di:

- Capire e applicare con sicurezza Scrum e Agile
- Fare coaching al tuo team guidandolo attraverso tutti gli eventi dello Scrum Flow
- Introdurre Scrum nel tuo team o la tua organizzazione
- Identificare e affrontare gli impedimenti alle performance del team e individuali
- Ricoprire il ruolo di Scrum Master all'interno del tuo team
- Qualificarti per l'abilitazione come Certified Scrum Master® (è richiesto un test)

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Argomenti

Giorno 1

- Quali sono i principi base di Scrum?
- Come si auto-organizza un Team?
- Come funziona Scrum (in 10 minuti)?
- In cosa Scrum è diverso? - Architettura
- Quando qualcosa è (veramente) “Fatto”?
- Chi è responsabile di cosa?
- Cosa succede quando?
- Come organizzare il lavoro? - La Taskboard
- Come monitorare i progressi? - Burn up o burn down charts

Giorno 2

- Cosa fa un grande Scrum Master?
- Come gestire i requisiti in Scrum – Il Product Backlog
- Come rispondere al cambiamento?
- Sperimentate uno Sprint
- Come agevolare una retrospettiva
- Come iniziare
- In cosa Scrum è diverso? - Mindset
- Quando Scrum è il framework giusto?
- Transfer – Cosa fare prima di lasciare il corso?

Cosa otterrai

In questo programma avrai accesso a:

- Training face-to-face di due giorni con Peter Stevens, Certified Scrum Trainer®
- Workbook del Partecipante di 90 pagine in formato elettronico con contenuto e esercizi, disponibile sotto licenza Creative Commons
- Accesso all’archivio Dropbox di materiale didattico, modelli, checklist, guide e altre informazioni utili
- 15 SEUs/PDUs
- 2 anni di iscrizione a Scrum Alliance
- Tassa d’iscrizione al test per l’abilitazione come Scrum Master
- Lista personalizzata di argomenti di discussione per migliorare il tuo progetto o la tua organizzazione
- Attestato di partecipazione

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Certified Scrum Product Owner Training: Leading Innovation

Crea grandi prodotti con il tuo Scrum Team!

Per Product Owner, Product Manager, Business Analyst, Project e Program Manager, Consulenti, Scrum Master e Coach Agile

Vorresti:

- Capire o assumere le funzioni e le responsabilità del ruolo di Product Owner?
- Creare prodotti di valore per utilizzatori e clienti ?
- Consegnare i progetti in tempo e rispettando il budget?
- Effettuare la transizione dal ruolo di Business Analyst o Project Manager?
- Avere un team più performante, stakeholder più contenti, e uno staff più coinvolto?

Questo corso è ideale per te se:

- Il tuo prodotto non sta avendo il successo che ti aspettavi
- Le tue timeline subiscono spesso modifiche e le interruzioni sono frequenti
- Il tuo team si lamenta delle User Stories e/o del Product Backlog
- Non ottieni dal tuo team Agile la qualità o le performance che vorresti
- Ti piacerebbe che il lavoro fosse più divertente

Cos'è questo training e cosa non è

- E' un workshop face-to-face interattivo della durata di tre giorni su come creare grandi prodotti
- E' condotto da Peter Stevens, un Product Owner attivo nel settore
- Non è una ripetizione del corso per Scrum Master (anche se potrà costituire un ripasso delle informazioni di base se ne hai bisogno)
- Non ti fa visionare lunghe e noiose sequenze di slides in PowerPoint

Risultati

Al termine di questo programma sarai in grado di:

- Confermare con i tuoi clienti e stakeholder che stai costruendo il prodotto giusto
- Collaborare efficacemente con il tuo team durante tutti gli eventi dello Scrum Flow
- Creare user story e priorizzare efficacemente il Product Backlog
- Prevedere quando il tuo prodotto sarà pronto
- Riconoscere quando il tuo progetto incontra delle difficoltà e reagire
- Ricoprire il ruolo di Product Owner nel tuo team
- Qualificarti per la Certificazione come Scrum Alliance Certified Product Owner®

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Argomenti

Giorno 1 – Il Product Owner

- Perché Scrum?
- Quali sono i principi base di Scrum?
- Cosa fa un Product Owner?
- Come il P-O impatta sulla performance del team?
- Cosa succede quando?
- Come gestire i requisiti in Scrum?
- Come fare in modo che gli stakeholder si accordino sulle priorità?
- Come monitorare i progressi?

Giorno 2 – Dalla Vision al Minimum Viable Product (MVP)

- Cosa significa essere Agile?
- Come lavorare con clienti e stakeholder?
- Come creare e convalidare una Vision?
- Quali elementi devono essere presenti?
- Quali MVP saranno costruiti?
- Come creare un Product Backlog a partire da una Vision?
- Come rendere il Backlog pronto per l'implementazione?
- Sprint! Create il vostro MVP

Giorno 3 – Scrum e l'organizzazione

- Come rispondere al cambiamento?
- Chi è responsabile di cosa?
- Quando qualcosa è (veramente) "fatto"?
- Quando Scrum è il framework giusto?
- Transfer – Che cosa farai rientrando in ufficio?
- Domande e Case Study
- Altri argomenti a richiesta

Cosa otterrai

Con questo programma potrai avere accesso a:

- Training face-to-face di tre giorni con Peter Stevens, Certified Scrum Trainer®
- Manuale del Partecipante di 80 pagine in formato elettronico con contenuto e esercizi
- Accesso all'archivio di materiali didattici, modelli, checklist, guide & informazioni utili
- 22 SEUs/PDUs
- 2 anni di iscrizione a Scrum Alliance
- Raccomandazione per la Certificazione come Scrum Product Owner (se soddisfi i requisiti)
- Lista personalizzata di punti di discussione per migliorare il tuo progetto e o la tua organizzazione
- Attestato di partecipazione

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Appendice F Risposte

1. Quali sono i principi base di Scrum

Il principio fondamentale di Scrum è **Inspect and Adapt** (Ispezione e Adattamento).

Pattern comuni di insuccesso sono:

1. Non ispezionare
2. Non adattare
3. Garbage In/Garbage Out
4. La Lampadina deve voler cambiare
5. Il Primo Impedimento: non poter fare realmente Scrum.

Cosa deve essere considerato negativo nel tuo progetto, e quindi limitato al massimo?

1. Il multitasking è male
2. Le dipendenze sono male
3. I bug sono male
4. Menzione speciale: Spillover

Il Multitasking è male in quanto estremamente dannoso per la performance personale e del team.

Le dipendenze sono male perché solitamente risultano dal dover coordinare più team funzionali. Questo aumenta notevolmente il numero di persone coinvolte nel lavoro: i lavoratori, i loro manager, gli stakeholder dei loro manager, ecc.

I bug sono male perché trovare dei bug centuplica lo sforzo di produrre il codice originale. Come gli insetti in una cucina, è meglio non averli per niente!

Lo Spillover è male perché sintomo di multitasking e in quanto limita la vostra agilità organizzativa.

2. Quando Scrum è il Framework giusto?

Scrum è un framework semplice, basato sul team, per risolvere problemi complessi. I risultati di un progetto complesso **non sono facili da prevedere, come lo sviluppo prodotto o la trasformazione dell'organizzazione.**

Scrum implementa una piccola serie di pattern, associati a team altamente produttivi:

- Ispezione & Adattamento a intervalli regolari.
- Produrre qualcosa potenzialmente di valore a intervalli regolari.
- Una sola voce nel team parla per il cliente, l'utente o gli stakeholder.
- Un team interdisciplinare risolve insieme l'intero problema.
- Un coach aiuta tutti a migliorare.
- (Il Management guida e orienta, e sa quando tenersi in disparte).

Scrum è più efficace quando le persone vogliono farlo.

Il management classico è adatto per insiemi di problemi **prevedibili**. La strada per il successo può essere definita in anticipo. I pattern associati al management classico includono:

- Stabilire un piano, seguire il piano

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

- Stabilire milestones (obiettivi intermedi) e confrontare i progressi in base a questi
- I Managers, gli Stakeholder e/o i Clienti decidono
- Coinvolgere specialisti solo quando e fintanto che sono necessari
- Processi ben definiti, seguiti scrupolosamente, assicurano risultati prevedibili

3. Chi è responsabile di cosa?

Numero	Funzione	Scrum Master	Product Owner	Dev. Team	Scrum Team	Line Manager	Non permesso	Non definito
1	Richiede una release		X					
2	Mantiene la disciplina	X						
3	Cambia lo Sprint Goal durante lo Sprint						X	
4	Distribuisce il lavoro fra i membri del Team di Sviluppo			X				
5	Non può essere anche Product Owner	X						
6	Aiuta il Product Owner a migliorare il suo lavoro	X						
7	Fa del proprio meglio per consegnare il lavoro previsto			X				
8	Si assicura che si impari dai successi e dagli insuccessi	X						
9	Crea il Product Backlog		X					
10	Risponde alle domande sul Product Backlog		X					
11	E' una persona singola, non un comitato		X					
12	Spiega a tutte le parti le rispettive responsabilità	X						
13	Definisce e implementa gli standard che si estendono oltre il singolo team			X				
14	Si assicura che i finanziamenti degli sponsor siano spesi bene		X					
15	Protegge il team da influenze esterne	X						
16	Raffina il Product Backlog				X			
17	Decide quanto lavoro si può consegnare nello Sprint			X				
18	Formula la Definizione di Fatto				X			
19	Assume nuovi membri del team							X
20	Decide se un Backlog item è fatto		X					
21	Risponde al telefono quando il cliente chiama							X

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

Numero	Funzione	Scrum Master	Product Owner	Dev. Team	Scrum Team	Line Manager	Non permesso	Non definito
22	Ha l'autorità per dirigere il Team di Sviluppo						X	
23	Inquadra e comunica la vision del prodotto		X					
24	Può indicare una disfunzione se non invitato alla retrospettiva		X					
25	Si assicura che il Product Backlog sia stato creato	X						
26	Guida il team come un project manager						X	
27	Ha la responsabilità di rimuovere gli impedimenti	X						
28	Può cancellare uno Sprint		X					
29	Può cambiare o modificare la pianificazione dei task durante lo Sprint			X				
30	Si assicura che tutti seguano le regole	X						
31	Rappresenta gli interessi degli stakeholder		X					
32	Priorizza (sequenzia) i requisiti del prodotto		X					
33	Decide come raggiungere lo Sprint Goal			X				
34	Spiega le regole di Scrum	X						
35	E' responsabile per la qualità del Prodotto				X			
36	Ha tutte le competenze necessarie per rilasciare un incremento di prodotto			X				
37	E' responsabile dell'aumento di produttività	X						
38	Conosce la Vision del Prodotto				X			
39	Definisce e implementa gli standard all'interno del Team			X				
40	Formula i Requisiti sul prodotto		X					
41	Stima i Product Backlog Item			X				
42	Decide la durata dello Sprint	X						
43	E' composto da 7 +/- 2 persone			X				
44	Non può essere anche Scrum Master		X					

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens

Quale ruolo è più simile a un Project Manager?

Product Owner

Quali mansioni continuano a essere assegnate a un Project Manager in Scrum?

Nessuna. Scrum non definisce il ruolo di Project Manager

Quali ulteriori responsabilità sono definite per i ruoli Scrum rispetto a un Project Manager?

Product Owner	Scrum Master	Dev Team
Perché?	Performance	Come?
Decisioni	Agente di cambiamento (Organizzazione)	Quanto?
ROI / Ottimizzare il valore del lavoro del team	Eliminare gli Impedimenti	Risolvere il problema
Vision, Focus, Flusso		Da 3 a 9 (7 +- 2) persone

4. Come monitorare i progressi

Il problema della suocera:

- Dipende dai presupposti. Se continuate a stimare una velocità di 120 kmh, in 2 ore, cioè alle 12:30 o con 30 minuti di ritardo. Se supponete che i vostri primi 120 km siano un buon indicatore del rimanente tragitto, stimerete l'arrivo a Siena 3 ore più tardi, ovvero 4h30 dopo la partenza: 13:30 (9:00 + 3 * 1:30)
- Dipende da che rapporti avete con vostra suocera. Il livello di fiducia e rispetto reciproco può influenzare la vostra decisione.
- Alcune opzioni: Accelerare, incontrarsi a metà strada, incontrarsi più tardi, annullare il viaggio

5. Come gestire i requisiti in Scrum

Quali principi assicurano quali vantaggi?

- Independent: c, d, g
- Negotiable: b, d, (a)
- Valuable: d
- Estimatable, Small and Testable: e, f, h, j

6. Come rendere i Backlog Items pronti per l'implementazione?

- La linea di galleggiamento rappresenta la vostra prossima release o il prossimo obiettivo di business. Non dovrebbe superare i 3 mesi.
- Le stime tipiche (Story Points / T-Shirt / #NoEstimate scales)
    - Epics: 40 to 100 /XL / NFC
    - Features: 13 to 20 / M to L / TFB
    - Grains of Sand: 1 to 5 / XS to S / 1

CC-BY-SA 4.0 Peter Stevens

- Quanto tempo per implementare? Spesso il tempo di attesa (waiting time) è maggiore dell'effettivo tempo di implementazione. Eliminare il tempo di attesa migliora le performance organizzative e l'agilità.
- Quando fare Backlog Refinement: continuamente
- Chi deve essere presente? Tutto lo Scrum Team, più altri stakeholder ed esperti di dominio se opportuno.

7. Quando qualcosa è veramente "fatto"?

La Definizione di Fatto è un accordo fra tutti i membri dello Scrum Team.

Ogni progetto Scrum deve rispondere a 3 domande (e i Progetti Software devono rispondere a 4 domande) riguardo al valore che producono :

1. Come sappiamo che abbiamo costruito la cosa giusta?
   Customer Intent/Perspective, External Quality/Acceptance Criteria
2. Come sappiamo che l'abbiamo costruita nel modo giusto?
   Developer Intent/Perspective, Internal Quality
3. Come sappiamo che abbiamo costruito abbastanza funzionalità da soddisfare l'utente o il mercato?
   Completeness, Fitness for Use
4. Come sappiamo che ciò che è stato fatto nello Sprint precedente viene fatto ancora in quello attuale?
   Parte di (2) ma non può essere ottenuto in modo economico senza automazione

La Definizione di Fatto include le domande 1, 2 e 4. La domanda 3 è responsabilità del Product Owner.

Nota: Una risposta più approfondita alla domanda 1 dovrebbe includere anche la fase di validazione: Gli utenti lo useranno? Il mercato lo comprerà? Come si può ridurre il tempo per confermare che si è davvero costruita la cosa giusta?

CC BY-SA 4.0 Peter Stevens