

Daniele Maccioni

PO, Agile Coach

# Scrum e Kanban, oltre le formule

CTRL+ALT+LEARN

13/12/2023

develer

# Daniele Maccioni

- In Develer dal 2011
- Programmatore
- Tech Leader
- Scrum Master
- Product Owner



# Scaletta del Giorno

- Riflettiamo insieme sui problemi dello sviluppo software (o qualunque altro processo creativo collettivo)
- Una conversazione sugli elementi coinvolti
- Una conversazione sugli strumenti, costi e aspettative
- Focus sul perché

**Interrompetemi in qualunque momento per domande e osservazioni.**



## Scrum Guide

A Product Owner orders the work for a complex problem into a Product Backlog.

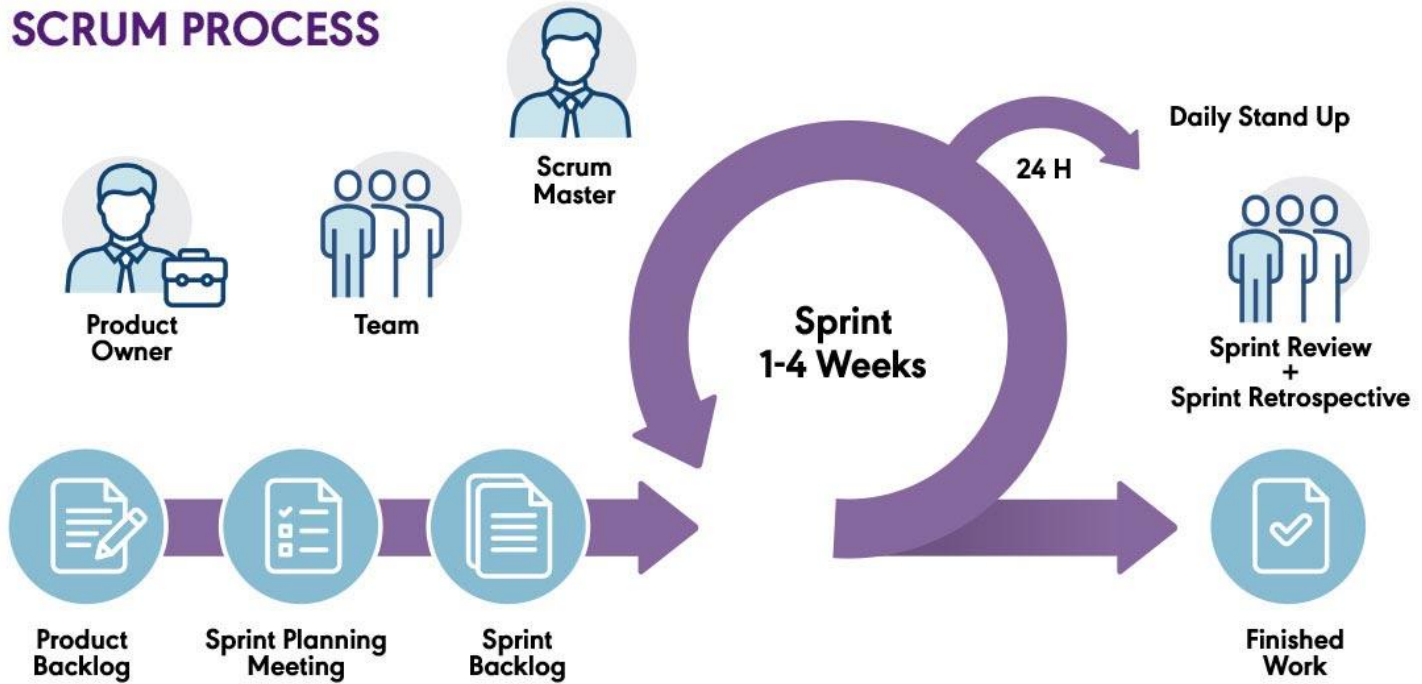
The Scrum Team turns a selection of the work into an Increment of value during a Sprint.

The Scrum Team and its stakeholders inspect the results and adjust for the next Sprint.

Repeat.



# SCRUM PROCESS



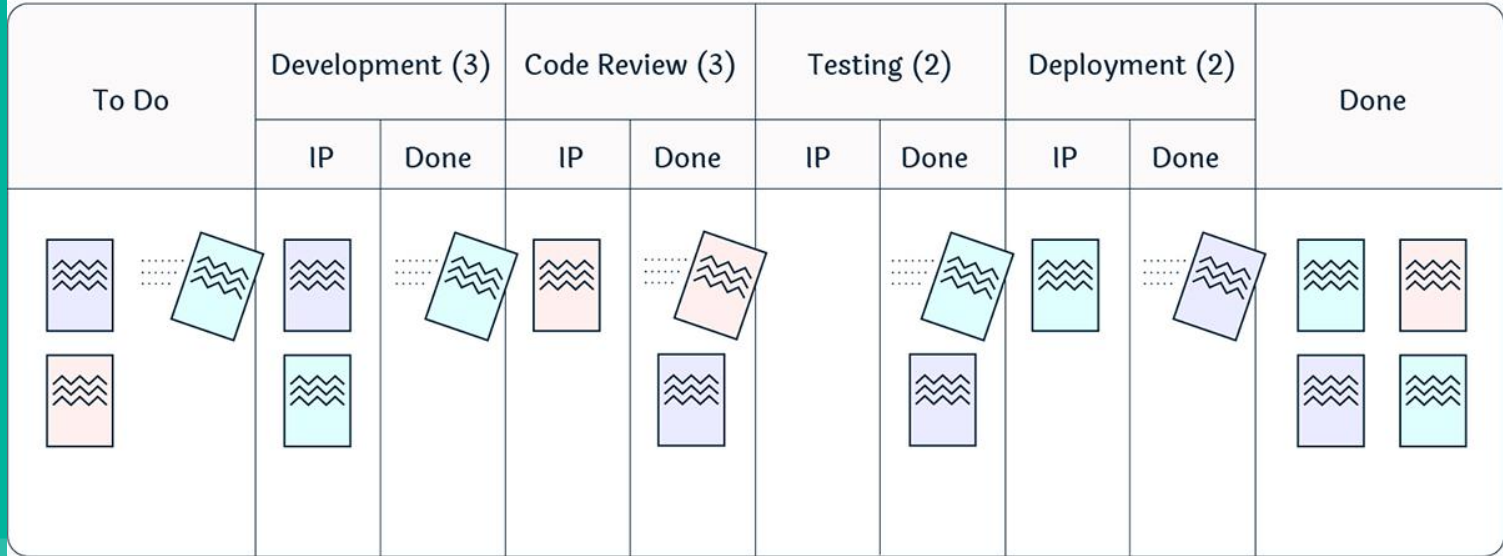


## David Anderson

We use a Kanban system to limit a team's work in progress to set a capacity and to balance the demand on the team against the throughput of their delivered work.



Pull signal



Product flow



One of the things I  
would love for you to  
**learn** how to do, is how  
to be a **chef** instead of a  
**cook**

*Brandon Sanderson*





# Chef vs Cook

## Cook

“Dobbiamo fare il daily meeting perché lo dice la SCRUM GUIDE.”

## Chef

“Il mio team soffre di .... possiamo provare ad usare lo strumento .... per risolverlo.”

# Componenti del Processo

- Team
- Valore e Prodotto
- Board e Processo

# Team



- Cos'è un team?
- Perché lavorare in team?
- Quali problemi vogliamo risolvere con lo strumento "team"?

# La Natura del Problema

- **Ovvio/Chiaro**  
Già categorizzato.  
Scarsa libertà di azione  
“Best practices”.
- **Complicato**  
Necessaria analisi.  
Richiesta la conoscenza di esperti.  
Linee guida.
- **Complesso**  
Legame causa-effetto si evidenzia a posteriori.  
Le linee guida emergono dal problema.  
Probe - sense - respond.
- **Caotico**  
Non ci sono possibilità predittive.  
Gestione delle crisi.  
Act - sense - respond.

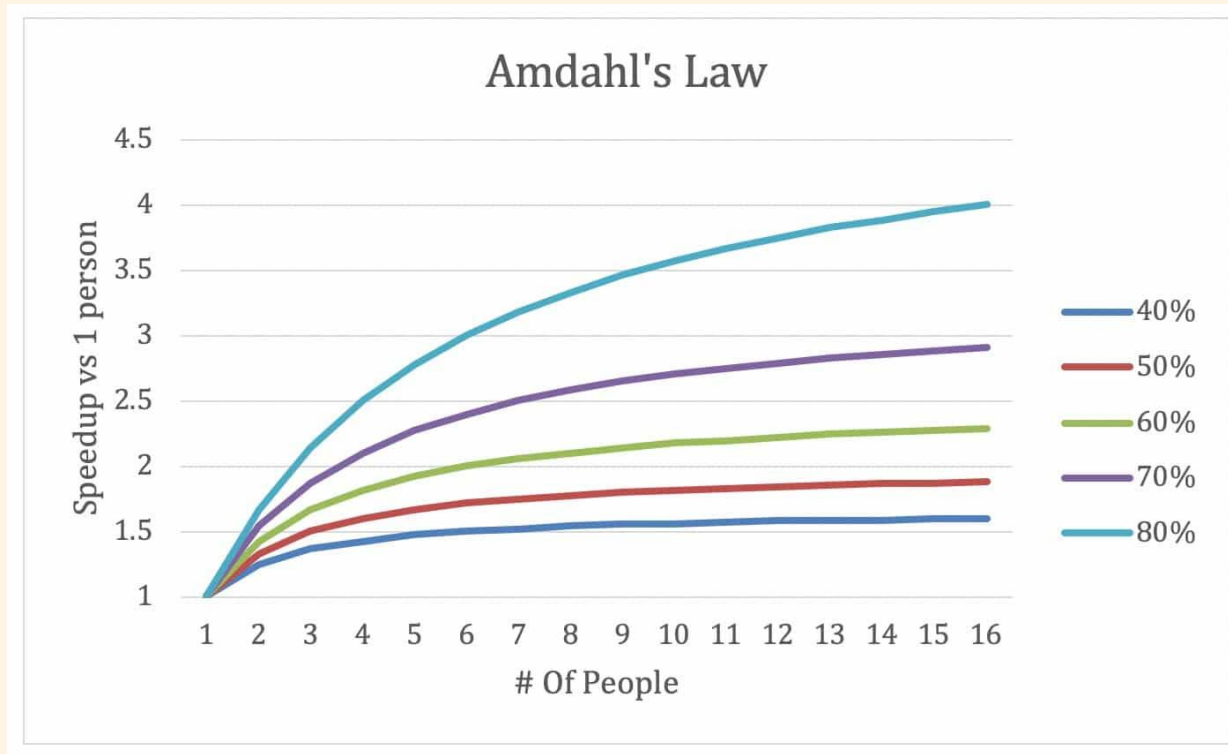
# La Vastità del Problema

- **Dimensioni Ridotte**  
Una singola persona può descrivere nei *dettagli* ogni aspetto del problema e della soluzione.
- **Dimensioni “Prodotti”**  
Una singola persona può descrivere solo *genericamente* ogni aspetto del problema e della soluzione.
- **Sistema Interconnesso**  
È umanamente impossibile per una persona sola conoscere in dettaglio o in generale la soluzione ad ogni aspetto del problema.

# Ho bisogno di un Team?



## Ricordandosi che...



**Ma questa è solo una parte della storia**

**Collaborare  $\neq$  Essere un Team**



## Essere un Team:

- Traguardo da raggiungere
- “Forza di attrazione” del team verso un risultato desiderato
- Senso di appartenenza
- Chiara legittimità nel chiedere aiuto dentro il team
- Senso di possesso sulle tecnologie, gli strumenti, i risultati
- Senso di responsabilità sul valore prodotto (o mancanza di valore prodotto)
- Il team è una dimensione umana e psicologica, prima che tecnologica e processuale
- “**Perché** stiamo facendo questo?”
- “Cosa si **aspettano** gli altri da noi?”
- “Cosa ci **aspettiamo** da noi stessi?”

# Golden Rule

Le interazioni che avvengono all'interno del team sono qualitativamente e quantitativamente superiori alle interazioni che avvengono con l'esterno.

# Golden Question

Sto usando un cacciavite per piantare un quadro?

## Domande di Autoanalisi

- Quante volte il team si ferma per chiedere aiuto/input dall'esterno?
- Il valore del prodotto del team, quanto dipende dalle relazioni interne al team, e quanto da quelle con l'esterno?
- Dove vengono prese le decisioni fondamentali per svolgere il lavoro? Dentro o fuori dal team?
- Abbiamo un obiettivo chiaro, misurabile?
- Abbiamo gli strumenti interni per raggiungere l'obiettivo?
- Abbiamo tutte le competenze necessarie nel team?
- Ogni membro del team sta dando il suo contributo nel processo decisionale interno?

## Carte da Giocare

- Cambio dei componenti dei team
- Cambio delle dimensioni dei team
- Cambio dello scope dei team (componente, prodotto)
- Ridefinizione del prodotto
- Acquisizione di competenze
- Formazione interna
- Misurazione del progresso del team
- Cambio dei rapporti con i clienti e i fornitori
- Tuning delle riunioni (daily/weekly meeting)
- Tuning delle retrospettive
- Abolizione ruoli, cambio mansioni
- Cambio della linea di comando
- Creazione di momenti collettivi nell'organizzazione per la discussione di vision e purpose
- Creazione di momenti collettivi nel team dove vengono fissati obiettivi e strategia
- ...



Individuals and  
interactions over  
processes and tools





# Customer collaboration over contract negotiation



# Valore e Prodotto



- Verso quale traguardo stiamo lavorando?
- Come misuriamo il progresso?
- Cos'è il valore?





## Scrum Guide

An **Increment** is a concrete stepping stone toward the Product Goal. Each Increment is additive to all prior Increments and thoroughly verified, ensuring that all Increments work together. In order to provide **value**, the Increment must be **usable**.

Multiple Increments may be created within a **Sprint**. The sum of the Increments is presented at the Sprint Review thus supporting empiricism. However, an Increment may be delivered to stakeholders prior to the end of the Sprint. The Sprint Review should never be considered a gate to releasing value.


Work cannot be considered part of an Increment unless it meets the **Definition of Done**.





## Kanban Guides

Kanban is a strategy for optimizing the **flow of value** through a process that uses a visual, **pull-based** system. There may be various ways to define value, including consideration of the **needs** of the **customer**, the end-user, the **organization**, and the environment, for example.



## TLDR: Conta il Risultato e non le Buone Intenzioni

- L'unica misurazione di progresso del team è la quantità di valore prodotta in una unità di tempo.
- Il valore è misurabile in miglioramenti nel soddisfare i bisogni di qualcuno: il cliente, l'utente finale, l'organizzazione, etc...
- Il valore rilasciato oggi, per quanto piccolo, è sempre più significativo di valore *promesso, auspicato* in un *possibile futuro*.
- Stiamo risolvendo un problema **complesso**, ricordate? Probe - sense - respond.



Working software over  
comprehensive  
documentation



# È un Processo di Apprendimento

- Esplorare il dominio sconosciuto richiede una esposizione controllata al rischio.
- Processo data-driven: imparo dagli eventi e reagisco.
- Distribuire il cambiamento in piccoli passi per massimizzare il focus, la raccolta di feedback.
- Non so davvero cosa vogliono gli utenti finali.
- Il committente/cliente non sa davvero cosa vuole nei minimi dettagli.
- Non so davvero quali sono i rischi della mia impresa.
- Il team non sa pienamente quali competenze dovrà acquisire.
- ...



# Responding to change over following a plan



## I Pezzi del Puzzle...

- Ho individuato un traguardo **misurabile** all'interno di un **problema complesso**.
- Ho individuato un gruppo di persone in grado di raggiungere quel traguardo lavorando insieme e in **autonomia**.
- Ho costruito un contenitore organizzativo che abilita e difende quelle persone, e l'ho chiamato **Team**.
- La realizzazione concreta di quel traguardo soddisfa bisogni di persone reali, e lo chiamo **prodotto**.
- Un prodotto per un team, e ho **focus** sui risultati.
- I risultati sono **incrementali**, per abilitare un'**esplorazione data-driven** del problema complesso.
- Continuo ad aggiornare i miei traguardi per avere **valore** e minimizzare il **rischio**.



## Scrum Guide

A product is a vehicle to deliver value. It has a clear boundary, known stakeholders, well-defined users or customers. A product could be a service, a physical product, or something more abstract.





## Domande di Autoanalisi

- Stiamo veramente lavorando su un **prodotto**?
- Quanto lavoro **in sospeso** ho accumulato?
- Le feature richieste cambiano in continuazione? Ci sono bisogni **reali** dietro?
- Conosco l'**utente finale**? So come usa il mio prodotto? L'ho visto in azione?
- Conosco il dominio del problema **sul campo**?
- Ho un'idea delle priorità del **business**?
- Quanto è il **tempo medio** di rilascio di una singola feature, dall'idea al push in produzione?
- Sono in grado di spiegare cosa sta facendo ogni membro del team, e come il suo lavoro contribuisce al valore del prodotto in **concreto**?



Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.



## Carte da Giocare

- Portare il team a conoscere di persona il cliente, l'utente finale, il prodotto in funzione nel mondo reale.
- Cambio di responsabilità: interiorizzare tutte le fasi di progettazione e rilascio.
- Portare il business dentro il team.
- Cioè: abolizione ruoli, ridefinizione mansioni e confini del team...
- Disciplina sui task di lavoro:
  - Eliminazione del superfluo
  - No task tecnici
  - No task lunghi
  - No refactoring infiniti
  - No PR/MR in cascata
- Niente lavoro che non abbia una finalità concreta chiara nel prodotto.
- Negoziazione delle feature dentro al team
- ...

Piccola parentesi:

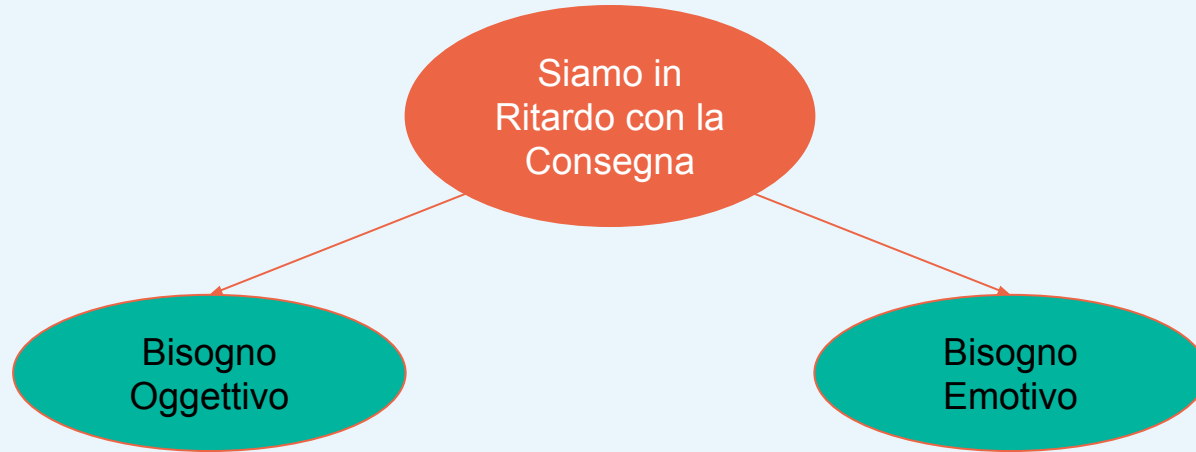
# Quale bisogno stiamo soddisfando davvero?

AKA: Come distinguere un'organizzazione  
funzionale da una disfunzionale

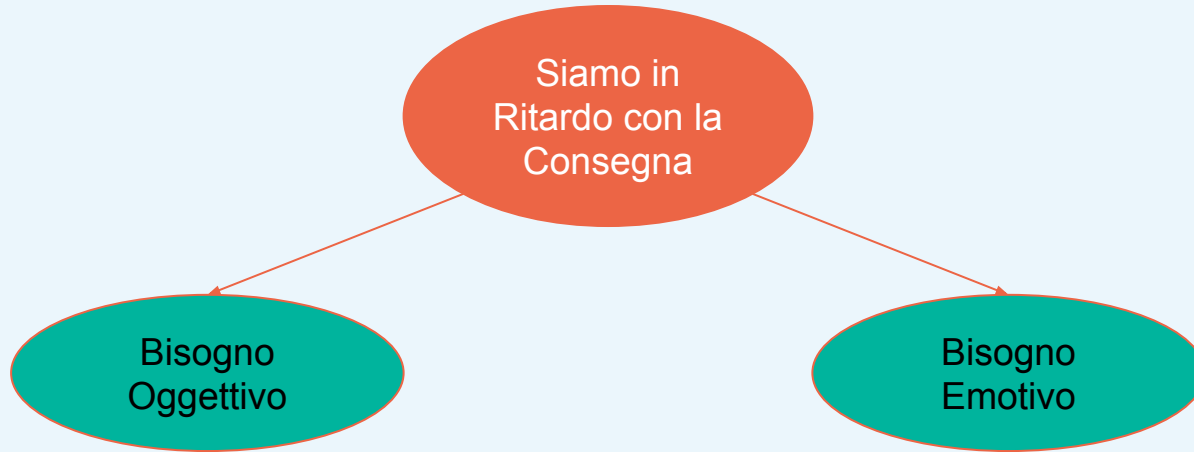
# Siamo Esseri Umani

- Durante il processo di lavoro avvengono imprevisti.
- Es. “Dobbiamo presentare il nostro lavoro fra una settimana ma è ancora incompleto”.
- Abbiamo quindi un bisogno a livello di team: finire in tempo.
- In realtà un problema genera sempre **due** bisogni.

# Bisogno Emotivo



# Bisogno Emotivo



Il manager fa una sfuriata al team,  
bisogna consegnare assolutamente  
senza ritardi.

*Questa soluzione quale bisogno  
soddisfa?*

## Che Suono hanno le “Vere” Soluzioni

- Tagliamo queste X feature che sono meno importanti...
  - Manovre evasive del marketing...
  - Rimandiamo la demo di 3 giorni..
  - Facciamo un mock per la feature Y...
  - La feature Z può anche funzionare dopo un paio di tentativi, lo spieghiamo alla demo...
  - Cancelliamo la demo...
  - Stiamo sprecando soldi nella direzione sbagliata, torniamo alla lavagna bianca...
  - ...
- La vera soluzione è una decisione **consapevole, coordinata**, che coinvolge **marketing, management e team di sviluppo** in una condivisione della **responsabilità**.



# Golden Rule

Un processo funzionale è un processo dove vengono prese decisioni difficili e dolorose.

## Certezza: Decisioni Difficili Emergeranno

- La domanda è **quando**, non se.
- Se non vengono prese decisioni difficili, significa che nel tempo stiamo accumulando problemi gravi.
- Ci sono decisioni che andrebbero prese e che non vengono prese.
- Il tempo e la casualità stanno prendendo decisioni al posto nostro.
- Dare risposte emotive ai problemi reali è un modo per non scappare dalle decisioni difficili.

## Domande di Autoanalisi

- Qual è l'ultima decisione difficile che abbiamo preso consapevolmente?
- Quante riunioni facciamo in cui si prendono veramente delle decisioni?
- Abbiamo un piano B?
- Abbiamo veramente pensato e allestito un piano B?
- Nel prendere decisioni, sono analizzati più scenari, e i rischi di ogni scenario?
- Quante volte capita che il team stia lavorando per una soluzione pur sapendo che non funzionerà?
- Quanto è difficile dire che il *re* è *nudo* (quando lo è davvero)?
- Sappiamo cos'è la **sunken cost fallacy**?

## Carte da Giocare

- Rivedere l'assegnazione delle responsabilità e deleghe
- Rendere più efficienti le riunioni:
  - Chiarire la tipologia di ogni meeting
  - Chiarire gli obiettivi di ogni meeting
  - Abolire i meeting che non hanno uno scopo preciso, o una decisione precisa da prendere
- Chi organizza gli eventi legati al prodotto di un team?
- Retrospective post-mortem di rilasci, eventi, demo, etc.
- Propositività del team non solo in ambito tecnico ma anche business e marketing

# Processo di Lavoro

- Contenimento del caos

## Fondamentalmente un Obiettivo

- Abbiamo un prodotto
- Abbiamo un team
- Abbiamo capito il problema di responsabilità e decisioni da prendere
- Infinite variabili in gioco
- Infiniti imprevisti
- Infiniti piccoli dettagli che diventano fondamentali
- Contenere il caos

# Altri Pezzi del Puzzle

## Scrum

- Lo sprint planning
- Lo sprint
- Il daily meeting
- La sprint review
- La retrospettiva
- Lo Scrum Master

## Kanban

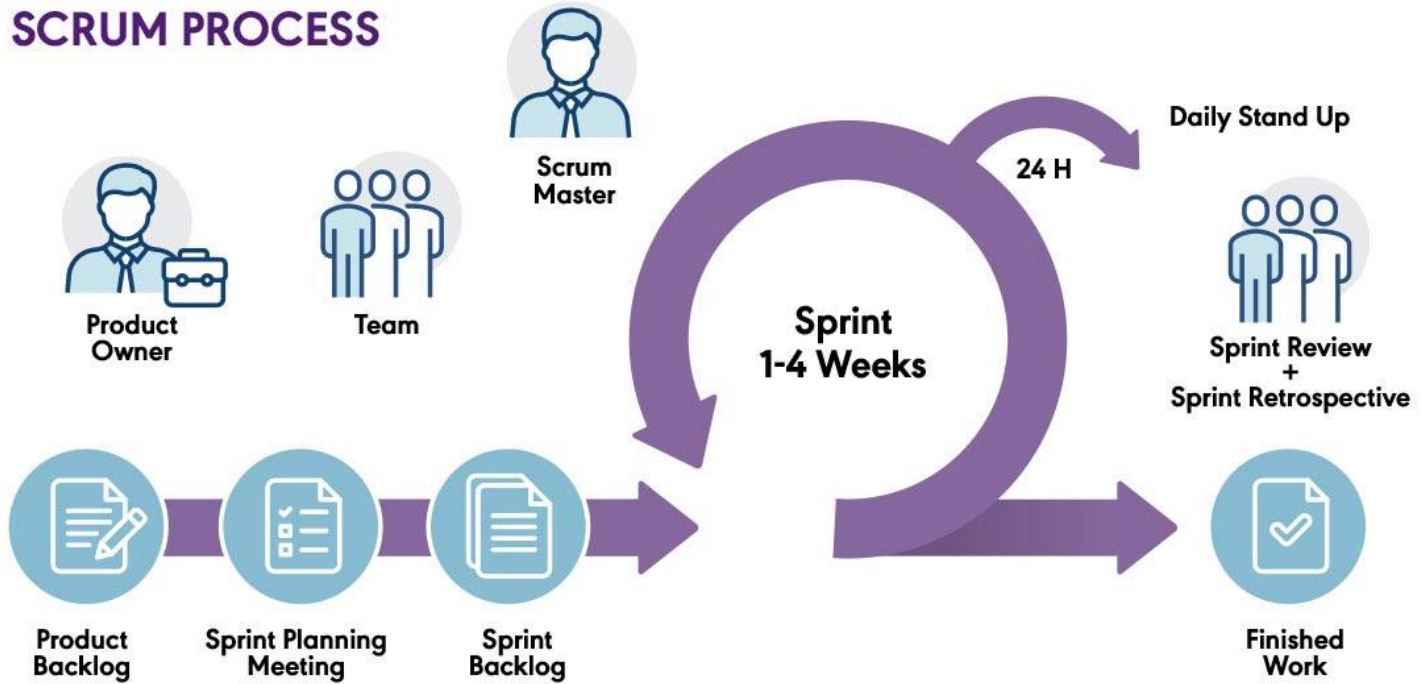
- Priorità al lavoro in corso
- Il team “preleva” dal backlog quando il lavoro corrente è finito
- Flusso continuo di valore
- Predicibilità dell’output attraverso la standardizzazione progressiva della dimensione dei task
- La board

## Gestire il Caos: SCRUM

- Lo strumento chiave è lo sprint
- Momento di pianificazione: sprint planning
- Incremento di valore del prodotto
- Focus giornaliero: daily
- Introspezione: sprint review
- Secondo strumento: Scrum Master
- Una persona dedicata a facilitare il processo
- Difendere il team
- Applicare l'essenza di SCRUM
- Team debugging
- Organization debugging



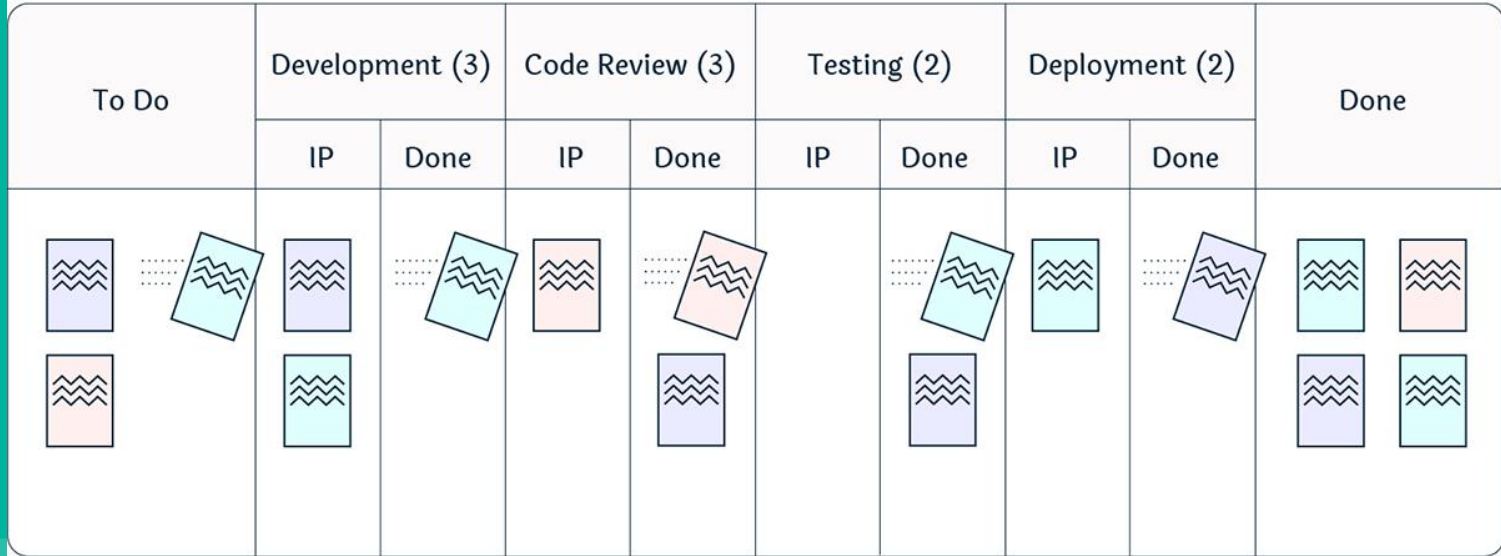
# SCRUM PROCESS



## Gestire il Caos: Kanban

- Lo strumento chiave è la board in pull
- La board rappresenta visualmente tutte le fasi del processo (kanban = signal card)
- La board descrive completamente il modello di sviluppo, il team, il lavoro, tutto
- Secondo strumento: WIP limit
- Il focus è sempre sul finire i task più vicini al “done”
- Posso prendere nuovo lavoro solo quando chiudo lavoro in sospeso
- La più alta priorità è il task quasi finito
- La priorità più bassa è il task da cominciare
- Costruzione di un engine che viaggia a velocità di crociera

Pull signal



Product flow

## Retrospective - Kaizen

- Il caos si accumula lo stesso
  - Lavoro non finito messo in pausa
  - Apertura di più task insieme perché ci sono pressioni esterne al team
  - Errori, imprevisti, bug
  - Nessuna procedura reale è standard
- Review continua del processo
  - SCRUM: ad ogni daily, ad ogni sprint
  - Kanban: ad ogni intoppo, post-mortem, processo fluido

## Domande di Autoanalisi

- Quanti task iniziati abbiamo in contemporanea?
- Quante volte riusciamo a chiudere qualcosa?
- Quante volte siamo interrotti da elementi esterni al team?
- Quante volte siamo interrotti per problemi interni al team?
- Quante volte, come team, abbiamo il tempo e la buona volontà di fare autovalutazione?
- Quanto lavoro “nero” abbiamo che non è tracciato sulla board?
- ... che non è discusso e approvato come team nei planning?
- Quanti stakeholder abbiamo? Sono coordinati tra loro?
- Quanti sprint sono rispettati?
- ...

## Carte da Giocare

- Strumenti digitali: calendar, videoconferenze, reminder automatici, automatizzazioni software
- Pulizia della board: un'unica fonte di verità del team
- Introspezione sulla board, misurazione
- Focus sui task aperti, protezione del lavoro corrente contro nuovo lavoro
- Protezione del team dai context switch: 1 persona, 1 task chiaro, 1 definition of done, repeat
- Protezione dello sprint: le richieste non si lavorano subito, diventano card in lista di attesa
- Decisione esplicita sulle priorità, eliminazione di ciò che non è importante
- Momenti di riaffermazione dell'obiettivo corrente
- ...

Fix progressivi, di una cosa concreta alla volta, partendo dalla più importante.

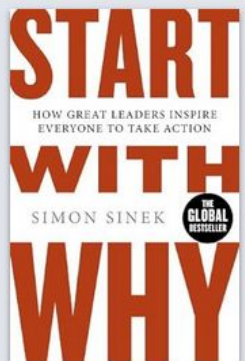
0% agili

100% agili



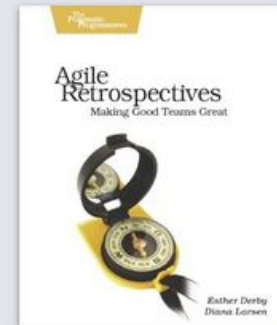
1. Il team
2. Il prodotto
3. La board
4. I task
5. ...

**Lo possiamo fare se diventiamo *chef*, invece di seguire ciecamente formule precostituite.**



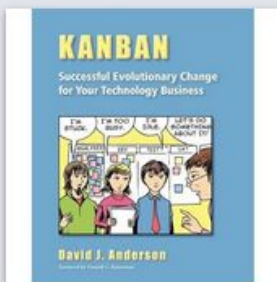
**Start With Why: The In...**  
Sinek, Simon

Daniele Maccioni  
daniele.maccioni@develer.com



**Agile Retrospectives: M...**  
Derby, Esther; Larsen, Diana;...

# Grazie della Partecipazione



**Kanban: Successful Evo...**  
Anderson, David J.

develer

[www.develer.com](http://www.develer.com)



**Agile Project Managem...**  
Brechner, Eric; Brechner, Eric