

Ghidul Scrum

Pachetul Extins

Autori: Ralph Jocham, John Coleman, și Jeff Sutherland
bazat pe versiunea originală Ghidul Scrum original scris de Ken Schwaber și Jeff Sutherland (40)



Ralph Jocham, John Coleman, and Jeff Sutherland.

Versiunea 1.0, Iunie 2025

Resurse colectate pentru Pachetul Extins al Ghidului Scrum

Acest document este o colecție de lucrări independente. Fiecare secțiune își păstrează licența originală sau statutul de copyright, așa cum este indicat. Vă rugăm să consultați fiecare secțiune pentru drepturi de utilizare și cerințe specifice.

Secțiunea 1: Pachetul Extins al Ghidului Scrum 1 (Adaptare)

Titlu: Pachetul Extins al Ghidului Scrum

Adaptare după: Ghidul Scrum original

Autori: Ralph Jocham, John Coleman, și Jeff Sutherland.

Traducere în limba Română: Liviu Meseșan cu sprijinul comunității Agile.

Sursa: [[Link către Ghidul Scrum original 2020](#)], [[Link către Pachetul Extins al Ghidului Scrum](#)]

Licență: Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

© 2025 Ralph Jocham, John Coleman și Jeff Sutherland

Notă privind modificările: Aceasta este o adaptare a Ghidului Scrum original din 2020. Au fost aduse modificări față de versiunea originală.

Declinarea responsabilității: Nu se oferă nicio garanție. Utilizați pe propriul risc.

Această secțiune este oferită sub licența Attribution-ShareAlike 4.0 International a Creative Commons.

Prin utilizarea acestui Pachet Extins al Ghidului Scrum, sunteți de acord cu termenii licenței CC BY-SA 4.0.

Cuprins

Context	4
Scopul Pachetului Extins al Ghidului Scrum	4
Scrum pe scurt	5
Teorii suport și complementare	6
Complexitate – Motivația pentru Scrum.....	7
Emergența	8
Echipa Scrum auto-gestionată	8
Profesionalism.....	9
Lean thinking (Gândirea Lean)	9
Empirismul	10
Cadența	10
Cei Trei Piloni de Control Empiric al Procesului în Scrum	11
Transparența	11
Inspecția	11
Adaptarea.....	12
Valorile Scrum	12
Mai multă Teorie Suport și Complementară	15
Product Thinking (Gândirea de produs).....	15
Systems Thinking (Gândirea sistemică).....	16
Discovery (Descoperire)	17
Leadership.....	17
First Principles Thinking (Gândirea Principiilor Fundamentale)	18
Oamenii și schimbarea.....	19
Rolurile Scrum în Pachetul Extins.....	20
Stakeholder	22
Susținătorul	24
Inteligența Artificială	25
Product Developer (Dezvoltator de Produs)	26
Product Owner.....	27
Scrum Master	29
Artefactele Scrum din Pachetul Extins	32

Produsul	33
Angajament: Definition of Outcome Done (Definiția Impactului Dorit)	34
Incrementul	35
Angajament: Definiția Livrabilului Finalizat	35
Product Backlogul	36
Elementele de Product Backlog	36
Criterii de Acceptare	37
Criterii de rezultat	37
Rafinamentul	37
Angajament: Obiectivul Produsului	38
Viziunea Produsului	38
Sprint Backlog	39
Angajament: Sprint Goal	39
Evenimentele Scrum din Pachetul Extins	40
Sprintul	40
Sprint Planning (Planificarea Sprintului)	42
<i>De ce</i> pentru Sprint	42
<i>Ce către De ce</i>	42
<i>Cum</i> pentru <i>Ce</i>	43
Daily Scrum	43
Sprint Review	44
Sprint Retrospective	45
Produse dezvoltate de mai multe Echipe Scrum	46
Notă de final	48
Mulțumiri	49
Scrum <i>Extins</i> pe o singură pagină	50
De ce să folosim Scrum?	50
Elementele Scrum	50
Jurnalul de extindere	52
Anexe	54
Întreprinderea Adaptivă	54
Beyond Budgeting	54

Humanocracy	55
Sociocracy	55
Directorul executiv Adaptativ sau membrul consiliului de administrație.....	56
Punerea în lumină a comportamentului executiv.....	57
Imunitatea la schimbare®	57
Conducerea bazată pe intenție®	58
Cynefin®	59
Strategia Emergentă.....	64
Atribuire pentru colecția Pachetului Extins al Ghidului Scrum	68
Referințe.....	69

Context

Ken Schwaber și Jeff Sutherland au condus dezvoltarea cadrului de lucru Scrum. [Ghidul Scrum din 2020](#) (40) descrie esențialul Scrum. Lucrarea lui Tobias Mayer's [Un ghid simplu pentru Scrum](#) (58) este o versiune scurtată și editată a Ghidului oficial Scrum scris de Ken Schwaber și Jeff Sutherland. Modelul [Scrum Hexis](#) (52) detaliază Ghidul Scrum din 2020 (40) dintr-o perspectivă actualizată pentru 2025. Pentru adoptarea în masă, Ghidul Scrum (40) a trebuit să fie simplu.

Scopul Pachetului Extins al Ghidului Scrum

Pentru o adoptare mai eficientă, acest Pachet Extins oferă îndrumări suplimentare adaptate vremurilor actuale, bazate pe Ghidul Scrum 2020 realizat de Ken Schwaber și Jeff Sutherland (40). Contribuția lui Ralph Jocham (89) la Ghidul Scrum din 2020 a adus profunzime suplimentară, facilitând integrarea ideilor originale ale Ghidului Scrum din 2020 (40) în acest pachet extins.

Acest Pachet Extins explică *ce este și de ce există* fiecare element Scrum, dintr-o perspectivă orientată spre viitor. Fiecare element are un scop specific și contribuie la valoarea și rezultatele obținute prin Scrum. Documentul va evolua constant, iar cititorul este încurajat să-l parcurgă în ordine, cel puțin la prima lectură.

Se presupune că cititorul are deja o înțelegere de bază a Scrum și a limbajului asociat. Este recomandat să se citească mai întâi Ghidul Scrum din 2020. Anexele și referințele oferă oportunitatea de a explora, cerceta și învăța pentru a dobândi o înțelegere mai amplă și mai profundă.

Profesioniști și Stakeholderii (părțile interesate) ar trebui să adopte Scrum atunci când este potrivit, cu inițiativă, urgență, curaj, transparență, inspecție, adaptare, ritm și reziliență; și să îmbunătățească constant echipele, produsele și organizațiile. Se speră că adopțiile Scrum să depășească ghidajul prezentat aici, dincolo de teorie, roluri, artefacte, evenimente și scalare; inspirând o curiozitate permanentă de a explora, a pune întrebări și a îmbunătăți continuu.

Acest Pachet Extins sprijină toate aspectele livrării unui produs de către o echipă auto-organizată (49), orientată pe nevoile sau dorințele Stakeholderilor, ca răspuns la o problemă sau oportunitate. Include (dar nu se limitează la) descoperirea, dezvoltarea, livrarea și realizarea valorii produsului. Deși Scrum își are rădăcinile în dezvoltarea de software, în timp a fost adoptat pe scară largă în diferite domenii, facilitând livrarea de valoare în activitățile complexe. Profesioniști precum ingineri, programatori, cercetători, analiști, avocați, specialiști în marketing și oameni de știință aplică Scrum cu succes în domeniile lor.

Valoarea pentru Stakeholderi se referă la orice nevoie percepută pe care un stakeholder (inclusiv, dar fără a se limita la clienți, factori de decizie și utilizatori) o consideră importantă și pe care o echipă o livrează. Totuși, Stakeholderii nu sunt întotdeauna conștienți de ceea ce ar putea însemna valoare pentru ei. Observația sau dovezile pot scoate la iveală valoare, fie intenționat, fie neintenționat, și pot influența prioritățile. Pe măsură ce apar informații noi, elementele potențial valoroase trebuie identificate, inspectate, rafinate și adaptate. Valoarea rămâne o presupunere până când este confirmată prin dovezi, cum ar fi observațiile sau rezultatele măsurabile.

Scrum pe scurt

Scrum este un cadru de lucru pentru livrarea de produse complexe (30-35), în care expertiza este valoroasă, dar nu suficientă, iar relația cauză-efect este clară doar retrospectiv. Scrum abordează întregul ciclu de viață al unui produs, inclusiv (dar fără a se limita la): creare, înlocuire, susținere, adaptare, schimbare continuă, menținere și retragere a produselor sau funcționalităților. Scrum ajută indivizii, echipele și organizațiile să devină și să rămână flexibile și să creeze valoare prin adaptarea la schimbare.

Scrum creează un cadru favorabil înțelegerii și a unui răspuns coerent la nevoile Stakeholderilor. Abordarea iterativă și incrementală a Scrum reduce riscul și încurajează îmbunătățirea continuă. Scrum ajută echipa să găsească un echilibru între explorarea problemelor, descoperirea nevoilor Stakeholderilor (inclusiv, dar fără a se limita la clienți), livrarea de soluții, gestionarea pro-activă a riscurilor și validarea valorii.

Un risc este orice factor care ar putea duce la o consecință negativă viitoare. Deoarece expunerea la risc rămâne imprezvizibilă chiar și odată cu trecerea timpului, anticiparea este esențială. Expunerea la risc poate include (dar nu se limitează la) riscul de piață, potrivirea problemă-soluție, potrivirea produs-piață, tehnologie, detectarea semnalelor, capacitatea de reacție, conformitatea, remedierea, decizii greșite privind compromisurile etc. Scrum susține gestionarea pro-activă a riscurilor și descoperirea de oportunități.

Scrum încurajează reducerea separării existente între Stakeholderi care prezintă probleme sau oportunități și persoanele care le rezolvă.

Pe scurt, Scrum se bazează pe un mediu în care:

1. Stakeholderii de sprijin, denumiți în continuare Sustinători, fac ceea ce este necesar pentru a sprijini pro-activ și a îmbunătăți adoptarea Scrum, fiind ghidați și susținuți de Scrum Master.
2. Un Product Owner stabilește Scopul Produsului, esențial pentru a îndeplini valoarea pentru Stakeholderi.

3. Echipa Scrum auto-organizată (49) definește, rafinează și transformă selecția muncii în rezultate valoroase.
4. Echipa Scrum și Stakeholderii inspectează rezultatele în timpul Sprintului și adaptează unde este necesar.
5. Susținătorii ajută echipa Scrum să prospere.
6. *Repetă.*

Un release este procesul de a face disponibilă o versiune nouă sau actualizată a unui Produs pentru Stakeholderi (inclusiv, dar fără a se limita la, clienți, factori de decizie și utilizatori finali). Acesta marchează un punct de inflexiune în ciclul de dezvoltare și reprezintă tranziția Produsului din etapa de dezvoltare către disponibilitatea pentru utilizare și potențiala realizare a valorii pentru Stakeholderi.

Scrum este intenționat incomplet. În loc să definească procese detaliate, oferă un cadru care ghidează relațiile și interacțiunile cu sens. Pot fi adăugate diverse procese, tehnici și metode pentru a completa Scrum, dar aplicarea acestora depinde de context și variază în funcție de utilizare.

Scrum se poate integra cu practici existente sau poate face unele dintre ele inutile sau învechite. Prin evaluarea transparentă a eficacității echipei Scrum, a Suporterilor, a mediului de lucru și a tehnicilor utilizate, Scrum permite îmbunătățirea continuă.

În contextul muncii bazate pe cunoaștere, termenul Scrum, împrumutat din jocul de rugby, a fost introdus de Takeuchi și Nonaka (29) pentru a descrie echipele care lucrau în acest mod, unde cunoștințele erau răspândite rapid în întreaga organizație pentru a livra produse remarcabile.

Teorii suport și complementare

Scrum se bazează pe: o echipă Scrum autogestionată (49), emergență, empirism (67) și gândire Lean (63). Este susținut de teoria complementară și de idei precum:

- Asumarea responsabilității,
- Reducerea risipei care nu adaugă valoare (inclusiv a ineficiențelor organizaționale),
- Încadrarea muncii ca probleme sau oportunități,
- Descoperirea, livrarea și realizarea valorii, și
- Îmbunătățirea continuă.

Complexitate – Motivația pentru Scrum

În cazul muncii complexe, cum este dezvoltarea de Produse, există mai multe necunoscute decât cunoscute; expertiza, deși valoroasă, nu este suficientă de una singură, iar relația cauză-efect devine clară doar retrospectiv. Gândirea adaptată complexității (30–35) oferă instrumente și idei valoroase și facilitează apariția unor perspective noi. Membrii Echipei Scrum au nevoie de timp pentru a reflecta, a se sprijini reciproc, a reface sau a schimba direcția. Diversitatea cognitivă și empirismul pot sprijini gestionarea muncii complexe.

Tot ceea ce se consideră a fi „cunoscut”, inclusiv piața și Stakeholderii (inclusiv, dar fără a se limita la clienți), poate fi greșit. Unele așteptări, nevoi sau dorințe pot apărea sau dispărea, ori își pot modifica importanța sau urgența în timp. O abordare empirică oferă mecanisme pentru testarea presupunerilor, precum și pentru inspecție și adaptare.

În general, nimic nu rămâne pentru totdeauna în același context. Echipa Scrum poate fi la limita haosului, cercetând și lucrând la ceva fără precedent, care nu a mai fost făcut până atunci. După un timp, pe măsură ce descoperă tipare și euristici, situația devine mai puțin haotică și mai degrabă complexă. Ulterior, pentru contextul respectiv, echipa Scrum se poate apropia de o zonă mai ordonată — un spațiu în care lucrurile nu sunt ușoare, dar pot fi planificate. Sau lucrurile pot evolua în sens invers. Este o practică utilă ca echipa Scrum să se oprească și să reflecteze dacă se află cu adevărat în spațiul în care credea că se află, raportat la situația actuală. Ideea esențială este că dezvoltarea de Produse implică frecvent impredictibilitate, iar Scrum poate fi o abordare mai potrivită decât alte metode care cultivă iluzii de predictibilitate.

Oportunitățile generate de urgență prin inspecție și adaptarea elementelor *cine, de ce, ce, cum, unde, și când* sunt numeroase. Este important să reducem ceea ce nu funcționează și să amplificăm ceea ce funcționează. Transparența, Inspecția și Adaptarea în direcția obiectivelor stabilite, informate de feedbackul rezultat (și de consecințele neintenționate), oferă oportunități de creare de valoare, perspective noi, identificarea riscurilor și contestarea presupunerilor — toate acestea pot susține îmbunătățirea continuă.

Construiește încrederea printr-o echipă autogestionată, Inspecție, Adaptare, livrarea de muncă valoroasă și descoperirea de perspective noi.

Emergența

Emergența (71) apare atunci când, din interacțiunile din cadrul unor sisteme complexe (30–35), iau naștere tipare sau comportamente semnificative — tipare care nu pot fi prevăzute doar prin analizarea părților individuale. În Scrum, emergența nu este controlată strict, ci este ghidată prin constrângeri, prin ghidare, precum timebox-urile, rolurile și buclele de feedback, care creează condițiile necesare pentru autogestionare și adaptabilitate, fără a impune rezultate exacte. Aceste structuri funcționează ca niște „insule” într-un ocean de impredictibilitate, similar modului în care sistemele fizice pot forma spontan tipare organizate în mijlocul aleatoriei, așa cum este descris în lucrările lui Stephen Wolfram (38). Esența constă în faptul că structura oferită de Scrum asigură suficientă orientare pentru ca echipele să se autogestioneze și pentru ca soluții noi să poată apărea, fără a prescrie fiecare detaliu în mod rigid.

Echipele Scrum, funcționând ca sisteme adaptive complexe, sunt influențate, nu dirijate, prin experimente scurte, paralele, sigure în caz de eșec și prin feedback continuu. Patternurile (Patterns - Tipare) (53) precum *Swarming* (Colaborare intensă), *Stable Teams* (Echipe Stabile), și *Kaizen* ajută la identificarea și modelarea comportamentului emergent. În loc să forțeze rezultate, Scrum permite echipei Scrum să descopere tipare dorite — inclusiv, dar fără a se limita la soluții inovatoare sau noi moduri de lucru — și să le amplifice, reducând în același timp influența celor care nu aduc valoare.

Această abordare recunoaște că autogestionarea (49) nu este ceva ce poate fi proiectat de sus în jos, ci este ceva ce trebuie descoperit într-un mediu potrivit, un mediu care se simte plin de sens, coerent și viu, reflectând conceptul lui Christopher Alexander, 'Quality Without a Name' („Calitate fără nume”) (39). În cele din urmă, Scrum nu tratează emergența ca pe un risc ce trebuie eliminat, ci ca pe o forță ce merită cultivată pentru a atinge excelența în dezvoltarea de Produse.

Echipa Scrum auto-gestionată

O echipă Scrum autogestionată (49) verifică dacă este pe drumul cel bun, ia măsuri atunci când deviază, decide cum să lucreze, rezolvă conflictele din cadrul echipei Scrum și remediază problemele apărute în echipă. Asta înseamnă că, în general, managerii (111), dacă fac parte din peisaj, nu le spun membrilor echipei Scrum ce să facă și nici nu decid care membru trebuie tras deoparte pentru a rezolva anumite probleme, fie direct, fie indirect. Dacă există manageri, în general este de preferat ca aceștia să manifeste leadership, nu control.

Echipele Scrum autogestionate, organizate în jurul valorii, sunt esențiale pentru rezolvarea creativă a problemelor și captarea emergenței; încrederea în echipe Scrum

care nu se autogestionează limitează capacitatea de a face față complexității (30–35). Echipele Scrum autogestionate (49) nu trebuie confundate cu autogestionarea individuală. Este vorba despre interacțiunea fluidă care permite apariția unei echipe de excepție, care funcționează ca un întreg. Facilitarea autonomiei echipei și luarea deciziilor mai eficiente într-o structură non-ierarhică pot ajuta echipele Scrum să-și îmbunătățească autogestionarea.

Profesionalism

Profesionalism înseamnă dorința de a atinge excelența și de a colabora pentru a livra valoare într-un mod respectuos, transparent și responsabil. A fi profesionist înseamnă să faci întotdeauna anumite lucruri și să nu faci niciodată altele, indiferent de circumstanțe.

A fi profesionist înseamnă să îți asumi întreaga responsabilitate pentru Produs, de la început până la sfârșit, pe tot parcursul ciclului său de viață. Profesionalismul include și mentenanța, adesea sub forma operațiunilor, și oferă Dezvoltatorilor de Produs oportunități valoroase de învățare prin feedbackul rezultat din activitatea de inginerie.

În contextul dezvoltării de software, profesionalismul include, dar nu se limitează la, Technical excellence (Excelența Tehnică) (112). Technical excellence cuprinde, fără a se limita la: Specification by Example, (Specificare prin Exemplu), Clean Code (Cod Curat), Unit Testing (Testare Unitară), Test-Driven Development - TDD (Dezvoltare Conduasă de Teste), Test Automation (Automatizarea Testelor), Continuous Integration (Integrare Continuă), Continuous Delivery (Livrare Continuă), Architecture and Design (Arhitectură și Design), Acceptance Testing (Testare de Acceptanță) și o abordare conștientă și intenționată a procesului de testare.

Lean thinking (Gândirea Lean)

Lean thinking (63) reduce risipa din activitate și din modul în care aceasta este desfășurată, concentrându-se pe fluxul de valoare și pe îmbunătățirea continuă. Principiile Lean se bazează pe îmbunătățirea constantă și respectul față de oameni. Prin aplicarea acestor principii, organizațiile pot crește eficiența pe termen lung la cele mai mici costuri și pot livra o valoare mai mare clienților, promovând în același timp un climat de învățare și dezvoltare continuă.

Empirismul

Empirismul (67) este principiul luării deciziilor pe baza unor dovezi obiective sau observabile, în cadrul unor cicluri de învățare, adesea exploratorii. Este util în situațiile în care expertiza, de una singură, nu este suficientă. Scrum se bazează pe empirism. Deciziile sunt fundamentate pe dovezi sau pe ceea ce este observat. O abordare empirică implică observații continue, dezvoltarea sau rafinarea teoriilor, operaționalizare și testare/modificare pentru a stabili bucle de feedback eficiente.

Empirismul poate ajuta echipele Scrum să livreze ceva valoros pentru Stakeholderi atunci când *ce anume* sau *cum trebuie făcut* este incert. Scrum urmărește să transforme improbabilul în ceva posibil prin descoperirea, livrarea și realizarea valorii; acest proces implică adesea, dar nu exclusiv, compromisuri sau experimente. Experimentele se bazează, în general, pe ipoteze care pot fi testate, însă uneori și pe intuiții fundamentate. Un răspuns esențial în fața experimentării este luarea deciziilor bazată pe dovezi.

Oprirea din activitate și reflecția îmbină elemente de empirism și gândire Lean, oferind contextul pentru transparență, inspecție și adaptare în direcția Scopului Produsului și ajutând echipa Scrum și Susținătorii să se îmbunătățească pe ei înșiși și mediul în care lucrează.

O adoptare eficientă a Scrum reduce distanța dintre Stakeholderii care prezintă probleme sau oportunități și cei care le abordează, prin menținerea unor obiective concrete și semnificative și prin livrarea valorii într-un mod rapid și frecvent. Stakeholderii au adesea o impresie greșită de certitudine cu privire la *ce* și *cum* trebuie făcut. Echipa Scrum are, la rândul ei, adesea o impresie greșită de certitudine cu privire la *cine* este afectat. Inspecția și adaptarea ar trebui să fie mai valoroase decât respectarea promisiunilor sau deservirea unor Stakeholderi nepotriviți. Toate presupunerile pot fi greșite.

Cadența

Lucrul în Sprinturi(cicluri) oferă un ritm constant care ajută echipa Scrum să se concentreze pe obiective clare, pe termen scurt. Această cadență susține inspecția și adaptarea la intervale regulate, permițând echipei Scrum să învețe și să se ajusteze pe baza feedbackului primit. În timp, se construiește un ritm sustenabil de livrare, care îmbunătățește predictibilitatea și încurajează îmbunătățirea continuă.

Cei Trei Piloni de Control Empiric al Procesului în Scrum

La bază, empirismul este filosofia conform căreia cunoașterea provine din experiență și observație. Perspective valoroase apar din curiozitate, experiență, experimentare, date, vizualizare și observare. Controlul empiric al procesului (64–66) este o metodă de gestionare a proceselor complexe (30–35), cum sunt cele din Scrum, prin adaptare bazată pe rezultatele observate, și se bazează pe trei piloni fundamentali: Transparență, Inspecție și Adaptare.

Transparența

Transparența este un pilon al Scrum. Ea dezvăluie realitatea și claritatea muncii și face posibil empirismul. Transparența oferă o percepție mai precisă asupra realității și reprezintă punctul de intrare pentru Inspecție și Adaptare. Procesul emergent, munca și rezultatele trebuie să fie vizibile pentru cei care desfășoară activitatea sau primesc contribuții sub forma obiectivelor, elementelor din Product Backlog și a rezultatelor asociate, sub formă de Increment.

Deciziile importante se bazează pe artefacte, experimente, Releaseuri sau feedbackul rezultat. O transparență scăzută poate afecta inspecția, conducând la decizii care reduc valoarea și cresc riscul. Transparența face posibilă Inspecția.

Feedbackul rezultat reprezintă date, ideal atât cantitative, cât și calitative, care pot apărea în urma modificărilor aduse Produsului sau Mediului. Acestea contribuie la valoarea livrată pentru Stakeholderi, la efort, resurse sau costuri. Oamenii nu sunt resurse!

A atinge Transparența completă este nerealist și uneori, inadecvat dacă există ineficiențe instituționale sau lipsă de încredere. Ca o consecință, Scrum poate face vizibile aceste ineficiențe instituționale, iar cu voință colectivă, încrederea poate fi construită.

Inspecția

Inspecția este un pilon al Scrum. Inspecția înseamnă a privi realitatea, având în vedere direcția Produsului (Scopul Produsului), eficacitatea echipei Scrum și a Stakeholderilor. Inspecția face posibilă Adaptarea. Ea presupune observarea intenționată a realității, fiind ghidată de lucrurile făcute transparente, inclusiv dovezile sau observațiile. Pentru a susține Inspecția și Adaptarea, Scrum oferă o cadență sub forma evenimentelor sale.

Artefactele Scrum, angajamentele asociate și progresul către obiectivele agreate trebuie Inspectate frecvent și cu rigurozitate pentru a detecta urgența (71). Inspectia artefactelor, a experimentelor, a releaseurilor, a pieței sau a feedbackului rezultat poate genera învățăminte sau efecte secundare. Efectele secundare sunt rezultate sau consecințe neașteptate ori neintenționate.

Inspectia fără Transparență este lipsită de informații relevante, înșelătoare și poate fi chiar dăunătoare.

Adaptarea

Adaptarea este un pilon al Scrum. Având în vedere direcția Produsului, se așteaptă ca echipa Scrum și Stakeholderii să se adapteze la noua realitate în momentul în care apar oportunități de îmbunătățire, cum ar fi rezultatele experimentelor, perspectivele noi, riscurile sau oportunitățile. Adaptarea devine mai dificilă atunci când există ineficiențe instituționale sau când persoanele implicate nu sunt pregătite, dispuse sau capabile să facă ceea ce este necesar.

Adaptarea începe prin acceptarea „realității”, bazată pe dovezi. Adaptarea are loc, de obicei, în cadrul artefactelor Scrum, al angajamentelor asociate, al echipei Scrum, al Stakeholderilor, liderilor și organizației. Dacă anumite aspecte deviază dincolo de limitele sau granițele acceptabile, sau dacă Produsul rezultat este inacceptabil, trebuie făcute ajustări cât mai curând posibil pentru a corecta direcția.

Fără Adaptare, Transparența și Inspectia își pierd sensul.

Valorile Scrum

Valorile Scrum sunt: *focus (Concentrare)*, *openness (Deschidere)*, *commitment (Angajament)*, *courage (Curaj)* și *respect (Respect)* acestea ajută la crearea unui mediu pentru echipa Scrum care susține siguranța psihologică și colaborarea pozitivă, aliniate cu principiile identificate în neuroștiință ca fiind benefice pentru învățare și munca eficientă în echipă. Contextul trebuie luat în considerare.

Valorile Scrum susțin transparența și încrederea, asigurând alinierea dintre cuvinte și acțiuni. Împreună, ele creează o fundație solidă pentru colaborare, performanță și coerență în cadrul unei echipe Scrum.

Adoptarea cu succes a Scrum depinde de echipa Scrum, de Susținători și alți Stakeholderi care oferă un exemplu prin comportament profesionist. Valorile Scrum pot contribui la consolidarea încrederii între echipa Scrum și Stakeholderi. De

asemenea, valorile Scrum încurajează etica (57), vocabularul, tonul, munca, comportamentul și acțiunile care favorizează încrederea. Ele ajută, totodată, la reducerea sau evitarea discrepanței dintre cuvinte și fapte.

Echipa Scrum și Susținătorii sunt de acord să fie *open* (*Deschiși*) în legătură cu toată munca și cu provocările întâmpinate. Modestia susține *Openness* (*Deschidere*). *Openness* (*Deschiderea*) necesită încredere, iar încrederea necesită *Openness* (*Deschidere*). Echipa Scrum și Susținătorii ar trebui să solicite și să ofere feedback constructiv. Ei colaborează în mod constant și învață prin conversații cu grad ridicat de interacțiune și prin feedback calitativ sau cantitativ.

Conversațiile cu lățime mare de bandă sunt acele interacțiuni care facilitează comunicarea într-un mod ce permite un schimb de informații cât mai bogat, rapid și clar. Acestea implică, de obicei, discuții față în față — fie în persoană, fie prin apeluri video, management vizual sau folosirea tablelor magnetice (fizice sau digitale) — unde participanții pot folosi nu doar cuvintele, ci și tonul vocii, expresiile faciale, desenele sau limbajul corporal pentru a se înțelege complet unii pe alții.

Deoarece Sprinturile sunt scurte, orice eșec ar trebui să fie mic și rapid, iar riscurile sunt identificate și gestionate prin feedback rapid și *open* (*Deschis*). Poate că singurul eșec real este lipsa învățării.

Echipa Scrum și Susținătorii ar trebui să aibă *Courage* (*Curajul*) de a face ceea ce este corect și de a înfrunta provocările dificile. Ei ar trebui să fie curajoși în explorarea necunoscutului, în schimbarea direcției, în solicitarea și împărtășirea informațiilor și în angajarea în dezacorduri respectuoase, cum ar fi conflictul sănătos și opoziția constructivă. Echipa Scrum ar trebui să ceară ajutor din partea Susținătorilor și a liderilor atunci când este necesar.

Echipa Scrum *Commits* (*își ia Angajamentul*) să atingă Scopul Sprintului și să se sprijine reciproc. Angajamentul înseamnă realizarea muncii relevante pentru atingerea Scopului Sprintului, în conformitate cu Definition of Output Done (Finalizarea muncii), cel târziu până la finalul Sprintului, de preferat, mult mai devreme. Angajamentul înseamnă, de asemenea, atingerea rezultatelor dorite prin realizarea valorii.

Principalul lor *Focus* este să facă cel mai bun progres posibil către Scopul Sprintului. Focalizarea secundară este să avanseze cât mai bine posibil către Scopul Produsului. Susținătorii *Commit* (*se angajează*) să ofere un spațiu și un mediu psihologic sigur pentru ca echipa Scrum să livreze Incrementuri; în cadrul propriului *Focus*, echipa Scrum și Susținătorii *Commit* (*se angajează*) să creeze timp pentru Învățare Continuă și Adaptare, precum și pentru transferul de cunoștințe între echipele Scrum, pentru a asigura eficacitatea pe termen lung. Echipa Scrum și Stakeholderii ar trebui să

abordeze în mod intenționat compromisurile, inclusiv luarea în considerare a câștigurilor pe termen scurt cu consecințe pe termen lung.

Echipa Scrum și Susținătorii (și alți Stakeholderi) se *Respectă* reciproc ca profesioniști calificați; își *Respectă* reciproc expertiza și perspectivele diferite și sunt constructivi atunci când nu sunt de acord. Comportamentul respectuos susține încrederea. Echipa Scrum și Susținătorii ar trebui să critice ideea sau abordarea pentru a găsi opțiuni mai eficiente, nu persoana (persoanele).

Respect (Respectul) ajută la prevenirea folosirii celorlalte Valori Scrum într-un mod abuziv sau manipulator. Manifestările de *Respect* pot include (dar nu se limitează la) aprecieri autentice, sprijin reciproc, modestie, siguranță psihologică, dezacord constructiv și diversitate cognitivă.

Membrii echipei Scrum și Stakeholderii pot privi Valorile Scrum prin prisma modelului OODA al lui John Boyd (99, 100, 102). OODA a fost creat de colonelul John Boyd din Forțele Aeriene ale SUA pentru a ajuta piloții să ia decizii rapide și inteligente în situații în continuă schimbare, parcurgând patru pași: Observă, Orientează-te, Decide și Acționează. Este o modalitate simplă, continuă, iterativă și puternică, adesea subconștientă, de a gestiona incertitudinea: de exemplu, observând schimbările din piață (Observă), analizând tendințele și riscurile (Orientează-te), alegând funcționalitățile Produsului de testat (Decide) și livrându-le (Acționează). OODA ajută indivizii să rămână flexibili și să răspundă eficient la ceea ce apare. Scrum poate îmbunătăți aplicarea OODA.

Membrii individuali ai echipei Scrum pot privi Valorile Scrum prin prisma modelului OODA al lui John Boyd, folosind Scrum pentru a sprijini apariția soluțiilor emergente. Într-un context Scrum, Valorile Scrum se aplică pe tot parcursul modelului OODA și, în mod special, oferă sprijin astfel:

- Observe (Observă) — Deschiderea și Respectul pot sprijini colectarea tuturor dovezilor relevante și a perspectivelor diverse.
- Orient (Orientează-te) — Este nevoie de Curaj pentru a interpreta realitatea, a naviga incertitudinea și a accepta adaptarea sau schimbarea direcției, folosind, eventual, o pauză de reflecție pentru a contesta presupunerile și a genera noi perspective.
- Decide (Decide) — Deciziile legate de acțiunile de urmat necesită o analiză la timp, cum ar fi rafinarea backlog-ului, aducând pașii potențiali în Focus (Focalizare) prin experimente paralele, sigure în caz de eșec, pentru a testa ipoteze, cum ar fi sondaje la scară mică (sondajele trebuie să fie mici, paralele și proiectate astfel încât eșecul să poată supraviețui și să ofere informații utile).
- Act (Acționează) — Având claritate asupra a ceea ce trebuie făcut, de ce și de către cine, Commitment (Angajamentul) poate impulsiona echipa să execute

eficient în limitele constructive ale sprinturilor cu timp fix, favorizând apariția soluțiilor emergente.

Mai multă Teorie Suport și Complementară

Product Thinking (Gândirea de produs)

Oamenii folosesc Produse (inclusiv servicii), nu proiecte. Un Produs este canalul prin care se livrează valoare, cu echilibru între termenul scurt și cel lung. De aceea, în Scrum există un Product Owner, nu un Project Owner. Produsele au o durată de viață lungă și trebuie îngrijite pe tot parcursul existenței lor, în timp ce un proiect este limitat în timp și, adesea, lasă în urmă un produs „Orfan” odată ce proiectul este finalizat.

Gândirea orientată pe Produs (Product Thinking) (86–88) abordează tensiunea (111) generată de faptul că Produsele trebuie adesea să se *focalizeze* pe creșterea pe termen scurt, dar în același timp să țină cont de preocupările pe termen lung, cum ar fi: Atragerea utilizatorilor timpurii, ‘crossing the chasm’ (‘Traversarea prăpastiei’) (5), Extinderea, Actualizarea versiunilor Produsului, Schimbarea continuă, Valoarea obținută de clienți pe întreaga durată de viață a produsului și Costul total de deținere.

Pentru ca un produs să treacă de la adoptarea timpurie la succes pe scară largă (a ‘traversa prăpastia’ - ‘crossing the chasm’), este necesară o schimbare de strategie: de la a viza clienți cunoscători și dispuși să-și asume riscuri, la a câștiga încrederea cumpărătorilor, factorilor de decizie, utilizatorilor sau altor Stakeholderi mai pragmatici și mai puțin dispuși la a-și asuma riscuri, prin concentrarea pe o nișă sau un segment de piață specific și livrarea unei soluții complete și fiabile care rezolvă probleme reale. Acest pas este esențial pentru tranziția unui Produs de la un succes de nișă la o adopție largă, pe măsură ce trece de la atragerea inovatorilor timpurii la convingerea majorității timpurii. Această categorie din urmă are adesea nevoie de dovezi clare privind fiabilitatea Produsului și capacitatea sa de a rezolva probleme într-un context concret. Prin focalizarea pe o nișă și furnizarea unei soluții complete, o companie poate construi credibilitate, poate obține clienți de referință și poate stabili o poziție solidă pe piață, reușind astfel să ‘treacă prăpastia’ dintre inovatorii timpurii și piața de masă.

Product Ownerul trebuie să stăpânească gestionarea compromisurilor între *aici* și *acum* și viitorul anticipat (*acolo* și *atunci*) (148), prin curaj, modestie, consultare, colaborare, conflict sănătos, gândire strategică, etc.

Dacă persoanele implicate gândesc exclusiv pe termen scurt, este foarte probabil să apară efecte secundare pe termen lung, precum Technical Debt (datorie tehnică), moral scăzut în echipa Scrum, supraîncărcare, orientare excesivă pe livrare, etc. Din acest motiv, este necesară introducerea unor factori de compensare care să susțină perspectiva pe termen lung.

Technical Debt (datoria tehnică) reprezintă munca suplimentară care se acumulează – conștient sau inconștient – atunci când se fac compromisuri în implementare sau design pentru a livra mai rapid. În timp, aceasta încetinește ritmul de lucru, asemenea unei datorii reale – cu „dobândă” – deoarece îngreunează și crește riscul modificărilor viitoare. Profesioniștii urmăresc să reducă pe cât posibil datoria tehnică și neglijența. Dacă aleg totuși să o asume, aceasta ar trebui să fie transparentă, iar dacă este posibil, să existe un plan emergent de reducere.

Pentru Produse, Scrum sprijină fezabilitatea, utilizabilitatea, dorința pieței, valoarea și viabilitatea în limite etice (57) prin:

- Designul Produsului
- Managementul Produsului
- Considerarea intenționată a interacțiunii coerente dintre Stakeholderi, cercetare, obiective, descoperire, design, livrare și realizarea continuă a valorii
- În cazul specific al Produselor Tehnologice, prin ingineria Produsului.

Scrum favorizează un echilibru sănătos între termenul scurt și termenul lung. Orientarea către obiective permite obținerea unor rezultate potențiale prin accentul pus pe valoare și reducerea riscurilor. Scopul Sprintului (*aici și acum*) ar trebui să reprezinte un pas către Scopul Produsului (*acolo și atunci*), care deschide căi către termenul lung. Scopul Produsului sprijină adesea Strategia Produsului și Viziunea Produsului.

Systems Thinking (Gândirea sistemică)

Systems Thinking (Gândirea Sistemică) (55) recunoaște interconectarea elementelor din cadrul contextelor organizaționale și sociale, înțelegând că acțiunile dintr-o zonă se propagă în moduri care nu sunt întotdeauna previzibile sau lineare. Experimentele fundamentate teoretic, buclele de feedback și analiza ulterioară a datelor contribuie la scoaterea la iveală a unor perspective valoroase și acționabile. Gândirea sistemică oferă instrumente și idei utile și facilitează înțelegerea profundă.

Pentru ca o organizație să devină Adaptivă (80), este necesar să evite sub-optimizările locale, cum ar fi reducerea costurilor pe unitate în timp ce cresc costurile pe termen lung, compromiterea obiectivelor de calitate doar pentru a pierde încrederea clienților sau îmbunătățirea unei echipe Scrum, a unui flux de lucru sau a

unui proces care nu ar trebui să existe. În cazul muncii complexe (30–35), nu este întotdeauna posibil să se stabilească o legătură clară între cauză și efect, decât retrospectiv. Totuși, este util să fie luate în considerare efectele posibile și reale din amonte, pe orizontală și în aval, ale intervențiilor noastre.

Discovery (Descoperire)

Discovery (Descoperirea) (50–51) începe adesea prin înțelegerea așteptărilor, nevoilor și dorințelor oamenilor, folosind observația, analiza, conversațiile și sinteza, toate orientate către un rezultat dorit. Odată ce echipa Scrum a adunat perspective relevante, ea definește problema sau oportunitatea și le ordonează în funcție de valoarea potențială. Echipa Scrum generează în mod colaborativ soluții posibile, fără a le judeca prematur. Dacă valoarea potențială este mare, dar nu există dovezi că poate fi realizată, echipa Scrum ar trebui să desfășoare cercetări, să testeze ipoteze sau să creeze prototipuri simple care pot fi testate cu clienți reali, factori de decizie sau utilizatori. Descoperirea nu se termină niciodată; este recomandat să se efectueze periodic interviuri sau observații cu clienți, factori de decizie sau utilizatori.

Descoperirea înseamnă învățare orientată către un rezultat dorit, prin prioritizarea, aplicarea, evitarea sau îmbunătățirea continuă a ideilor, bazându-se pe observații ale utilizatorilor, feedback sau alte învățăminte. Descoperirea pune accent pe colaborare, creativitate și curajul de a eșua și de a încerca din nou. Ea încadrează munca ca probleme sau oportunități și ajută echipa Scrum să creeze, să prioritizeze și să testeze opțiuni de soluții care echilibrează dorințele oamenilor, ceea ce este fezabil din punct de vedere tehnic și ceea ce are sens din perspectivă de business — totul într-un mod plăcut și stimulant.

Dacă este necesară Descoperirea, aceasta ar trebui (pe cât posibil) să fie integrată într-un mod care este compatibil cu Scrum. De exemplu, activitățile de descoperire sunt făcute transparente în Product Backlog și Sprint Backlog, membrii echipei Scrum practică Descoperirea și alte abilități, învățămintele sunt discutate pe parcursul Sprintului și în cadrul evenimentelor Scrum, iar cel puțin un Increment este produs (și ideal, livrat) în fiecare Sprint, indiferent de câtă activitate de Descoperire a avut loc. Este necesar un echilibru: Descoperirea ajută la evitarea construirii unui lucru greșit, dar poate fi dusă la exces, iar în cele din urmă, feedbackul obținut în urma rezultatelor este cel mai important.

Leadership

Leadershipul este capacitatea de a influența, ghida și inspira un grup de oameni pentru a atinge un scop comun, evitând în același timp de-motivarea. El inspiră gândirea, acțiunea și pasiunea și promovează direcții strategice clare. Leadershipul presupune o abordare conștientă și intenționată de: Go, See, Listen, Understand (du-

te pe teren, ascultă, înțelege), colectând fapte și observații care să fundamenteze deciziile, cunoscută și sub denumirea de Genchi Genbutsu (84).

Leadershipul este un proces social dinamic care implică responsabilitate, construirea de relații și împuternicire. Un leadership de succes duce la co-crearea unei direcții comune, alinierea eficientă a resurselor și a oamenilor necesari, precum și la un *Angajament* reciproc între membrii grupului.

Scrum promovează un tip specific de leadership: Leadershipul pentru reziliență — un set de calități, nu o poziție managerială. Astfel, Leadershipul trebuie să includă, dar să nu se limiteze la: cultivarea unui mediu favorabil echipelor Scrum auto-organizate, crearea clarității, încurajarea încrederii, transparenței, emergenței (71) într-o direcție comună, satisfacției în muncă, acceptarea incertitudinii (72) și a eșecurilor, colectarea de dovezi pentru luarea unor decizii mai bune, gestionarea pro-activă a riscurilor și eliminarea ineficiențelor organizaționale.

Leadershipul apare din toate direcțiile, ar trebui să existe la toate nivelurile și să încurajeze reflecția în momentele potrivite. Leadershipul ar trebui să urmărească cu perseverență generarea de valoare, dar să fie în același timp cu compasiune și etic. Leadershipul necesită o acțiune constantă pentru a schimba fluxuri de lucru, procese, sisteme și mediul de muncă; aceasta include (dar nu se limitează la) resurse umane, finanțe și managementul furnizorilor. Un lider este o persoană care manifestă Leadership.

Product Ownerul și Scrum Masterul echilibrează Leadershipul, autoritatea și controlul subtil prin furnizarea unei intenții clare, încurajarea inițiativei și consolidarea responsabilității. Ei ghidează, nu micro-gestionează, asigurându-se că echipa Scrum înțelege viziunea și obiectivele, are autonomia necesară pentru a executa și rămâne responsabilă pentru rezultate. Atunci când este necesară intervenția, aceștia acționează decisiv, păstrând în același timp asumarea responsabilităților de către echipa Scrum. Product Developerii demonstrează Leadership prin orientarea lor spre echipe auto-organizate, profesionalism și orientare către obiective; auto-organizarea vine cu responsabilități. Suporterii demonstrează Leadership prin susținerea înlăturării impedimentelor pe termen scurt și lung, prin îmbunătățirea coerenței proceselor de management cu Scrum și prin sprijinirea schimbării emergente într-o direcție puternică, atunci când li se solicită acest lucru.

First Principles Thinking (Gândirea Principiilor Fundamentale)

First Principles Thinking este o metodă de rezolvare a problemelor care presupune descompunerea provocărilor până la cele mai de bază adevăruri și construirea soluțiilor de la zero. În loc să se bazeze pe analogii sau convenții deja stabilite, această abordare pune întrebarea: *Ce știm cu certitudine?* și reconstruiește

înțelegerea și soluțiile pornind de la aceste elemente fundamentale. Exemplele pot include, dar nu se limitează la:

- Încurajarea echipei Scrum să se *Focalizeze* pe factorii esențiali ai eficienței, adaptabilității (80) și promptitudinii \ precum autonomia, transparența și adaptarea — în loc să urmeze orbește procese sau să copieze ce au făcut alții.
- Punerea sub semnul întrebării a fiecărei presupuneri și reconstruirea soluțiilor pe baza faptelor și principiilor esențiale, ceea ce poate duce la descoperiri semnificative.
- Susținerea gândirii originale, a îmbunătățirii continue și a *Curajului* de a contesta status quo-ul — eliberând creativitatea și permițând obținerea unor rezultate transformatoare.

Oamenii și schimbarea

Nivelul de dificultate în adoptarea Scrum nu trebuie subestimat. Implică schimbări reale în oameni, mentalități, limbaj, comportamente, obiceiuri, sisteme și cultură. Cuvântul-cheie este: intenționalitate. Scrum oferă câteva principii directe prin intermediul elementelor sale. El propune o abordare care permite revenirea la principiile fundamentale.

Scrum nu este despre adoptarea unor instrumente sau unelte. Și Scrum nu se încheie odată cu înlăturarea impedimentelor. Un impediment, în Scrum, este definit ca fiind orice blochează sau încetinește progresul. Este esențial să fii bine intenționat, neabătut și tenace în privința oamenilor, schimbării și comunicării. Schimbarea implică adesea dezvoltarea oamenilor, modele noi de lucru, fluxuri de activitate, procese, sisteme, atitudini, comportamente, limbaj, obiceiuri și climatul de lucru. Cultura este un rezultat emergent.

O adoptare eficientă a Scrum folosește o abordare emergentă, are agenți ai schimbării eficienți și implică sprijin entuziast din partea celor afectați de schimbare sau care influențează schimbarea. Intenționalitatea și progresul zilnic în procesul de adoptare sunt esențiale; activitatea de adoptare nu ar trebui să fie ultimul lucru abordat, doar după ce toate celelalte sunt finalizate.

Schimbarea ar trebui să înceapă devreme, cu o schimbare emergentă disciplinată, într-o direcție clară. Obiectivul este ca schimbarea emergentă să devină normalitate, astfel încât să ajungă să fie parte integrantă a muncii planificate. O adoptare Scrum are o direcție, dar nu o destinație prestabilită. Schimbarea este emergentă și, prin urmare, imprevizibilă. Curiozitatea susține un tipar de percepere, ascultare, învățare și adaptare într-o anumită direcție. Este important să cultivăm relații, să înțelegem perspectivele și să ascultăm nu doar ceea ce se spune, ci și ceea ce nu se spune și ceea ce nu se întâmplă. Schimbarea este o muncă grea, dar plină de satisfacție.

Rolurile Scrum în Pachetul Extins

Există patru roluri Scrum definite în acest pachet extins: Product Owner, Product Developer, Scrum Master și Stakeholder. Acestea creează încredere, stimulează Leadershipul coerent și asigură echilibrul responsabilităților. Doar trei dintre aceste roluri — Product Owner, Product Developer și Scrum Master — sunt parte din Echipa Scrum.

O persoană poate îndeplini mai multe roluri Scrum. Însă, asumându-și mai mult de un rol, trebuie să fie atentă să nu-și depășească atribuțiile. Fiecare rol Scrum are un scop specific, menit să mențină un echilibru sănătos în echipă și pentru a asigura controlul reciproc.

O echipă Scrum este o echipă care practică Scrum, abordează cele trei *Responsabilități* Scrum, precum Scrum Master, Product Owner și Product Developer, gestionează problemele sau oportunitățile Stakeholderilor (inclusiv, dar fără a se limita la clienți sau utilizatori) și produc livrabile utile incremental, utilizabile și potențial valoroase din perspectiva echipei Scrum și a Stakeholderilor, în direcția atingerii Scopului Produsului. Pentru un mediu complex de muncă (30–35), o echipă Scrum ar trebui să fie mică, diversă cognitiv și auto-organizată, unde membrii umani ai echipei, adesea asistați de tehnologie, se preocupă de munca celorlalți și învață cum să îndeplinească și sarcinile colegilor.

Echipa Scrum ar trebui să fie cross-functional (multifuncțională), ceea ce înseamnă că este formată din membri cu competențe multidisciplinare, incluzând abilități tehnice și din domeniul de business. Nu există o ierarhie explicită în cadrul echipei Scrum. Echipa Scrum ar trebui să dețină toate abilitățile și sprijinul necesar pentru:

- Discover - A Descoperi (inclusiv prin cercetare și design), atunci când este necesar;
- Deliver - A Livra (inclusiv prin activități de inginerie, acolo unde este potrivit); și
- Validate - A Valida realizarea valorii (precum și utilizabilitatea, atractivitatea și viabilitatea, în limitele etice (57)).

Echipa Scrum, sprijinită de către Suporteri, are în grijă în mod colectiv de domeniul problemei sau al oportunității, descoperirea Produsului, livrarea, verificarea și calitatea integrată, lansarea pe piață și validarea valorii, toate în direcția Scopului Produsului. Echipa Scrum urmărește îmbunătățiri nete; fiind auto-organizată (49), aceasta decide *cine face ce, cum, când și unde*.

Validarea valorii reprezintă confirmarea (sau infirmarea), în limitele stabilite, că rezultatul (sau rezultatele) a(u) fost atins(e) conform așteptărilor.

Livrarea unui Increment în fiecare Sprint este obligatorie. Echipa Scrum trebuie să se auto-organizeze în mod continuu (49) pentru a identifica și remedia problemele, să se sincronizeze constant și să livreze frecvent. Echipa Scrum este suficient de mică pentru a rămâne agilă și suficient de mare pentru a finaliza o cantitate semnificativă de muncă într-un Sprint. De obicei, echipele mai mici comunică mai eficient și sunt mai productive.

Scrum se bazează pe echipe auto-organizate (49) în cadrul unei structuri organizaționale sau de Produs bine definite. Autonomia există, însă este limitată de evenimentele Scrum, responsabilități, artefacte, angajamente, piloni, valori și nevoile organizaționale.

Scrum implică grupuri de oameni care, împreună, dețin sau dobândesc toate competențele și expertiza necesară pentru a realiza munca și își împărtășesc aceste competențe atunci când este nevoie. Interacțiunile intenționate, susținute de lideri, sunt necesare pentru a crește șansele obținerii unor rezultate de succes.

Focusul ar trebui să rămână pe atingerea Obiectivului de Produs într-un mod cât mai eficient, cu un nivel adecvat de investiție, livrând în același timp rezultate valoroase.

Scrum promovează munca în echipă colaborativ, încurajând interacțiunea continuă și responsabilitatea comună, în locul muncii secvențiale, desfășurate individual. Această abordare permite Echipei Scrum și Stakeholderilor să îmbrățișeze incertitudinea (72), facilitând ajustări rapide bazate pe învățare și feedback continuu. Suprapunerea activităților de descoperire, dezvoltare și validare a valorii, asigură o abordare mai adaptivă (80) și orientată către livrarea de valoare în dezvoltarea Produsului.

Suprapunerea muncii promovează responsabilitatea comună în cadrul Echipei Scrum, sporind implicarea și angajamentul. Echipa Scrum își concentrează atenția pe abordarea provocărilor și oportunităților, încurajează comportamentul pro-activ, dezvoltă un set divers de competențe și crește gradul de conștientizare a dinamicii pieței în rândul tuturor participanților.

Echipa Scrum se ocupă de toate activitățile legate de Produs, de la colaborarea cu Stakeholderii până la validarea valorii, incluzând verificarea, mentenanța, operarea, experimentarea, cercetarea și dezvoltarea, precum și orice altceva ar putea fi necesar. Echipa Scrum cultivă calitatea. Suporterii se asigură că organizația structurează climatul și mediul de lucru și împuternicește Echipa Scrum să se autogestioneze (49). Munca în Sprints, într-un ritm sustenabil, îmbunătățește *Focusul* și consistența.

Echipa Scrum și Stakeholderii nu știu ce vor învăța. Unele învățăminte oferă mai multă certitudine, iar altele generează și mai multă incertitudine (72). Unele lucruri pot apărea, dispărea, deveni irelevante sau pot pierde din importanță.

O echipă Scrum are autonomie aliniată. Autonomia aliniată înseamnă că echipa Scrum are libertatea de a decide cum să rezolve problemele, rămânând în același timp concentrată pe obiective și rezultate comune, permițând astfel atât inovația, cât și coerența organizațională. Încurajarea unei echipe Scrum diversă din punct de vedere cognitiv este esențială. Polenizarea încrucișată este mai probabilă atunci când membrii echipei Scrum colaborează, au încredere unii în ceilalți și pot reflecta asupra propriului mod de lucru.

Pentru rezultate de succes, echipa Scrum și susținătorii acesteia ar trebui să cultive disponibilitatea de a renunța la principii învechite. Inspectarea și adaptarea necesită un climat care anticipează și tolerează greșelile. Este esențial ca *Focusul* criticii să fie îndreptat asupra ideilor, nu asupra indivizilor. Toți membrii echipei Scrum „joacă pe același teren”, cu activități coerent suprapuse, și sunt cu toții responsabili pentru succes.

Stakeholder

Stakeholderul este un rol. Un Stakeholder este o entitate, un individ sau un grup interesat de, afectat de sau care influențează intrările, activitățile și rezultatele. Stakeholderii pot avea un interes direct sau indirect, fie în interiorul, fie în exteriorul organizației, asupra produselor sau serviciilor acesteia.

Exemple de Stakeholderi includ (dar nu se limitează la) clienți, factori de decizie, utilizatori, furnizori, influenceri, manageri, colegi, lideri, legiuitori, sponsori financiari, experți în domeniu și structuri de guvernare sau supraveghere. Stakeholderii ne-umani sau neînsuflețiți, precum legea sau inteligența artificială, nu ar trebui ignorați. Unii Stakeholderi au un impact mai mare sau sunt mai afectați decât alții, iar fiecare poate favoriza factori diferiți. Fiecare Stakeholder are un grad diferit de putere sau influență.

Un client este orice Stakeholder care primește valoare din Produs prin achiziționarea și/sau alegerea acestuia. Clienții pot include cumpărători (cei care plătesc sau achiziționează Produsul), factori de decizie (cei care aprobă sau autorizează adoptarea acestuia) și utilizatori finali (cei care interacționează direct cu Produsul). Uneori, clientul nu este același cu clientul final, de exemplu, în modele B2B2C (business-to-business-to-consumer) sau B2B2B (business-to-business-to-business).

Pentru o adoptare de succes a Scrum, este esențial să existe interacțiuni intenționate și regulate între Stakeholderi (inclusiv, dar fără a se limita la clienți și utilizatori) și Echipa Scrum.

Un utilizator este un Stakeholder care interacționează direct cu Produsul pentru a atinge anumite obiective sau pentru a rezolva probleme. Utilizatorii experimentează Produsul în mod direct, fie că este vorba despre un serviciu, o platformă sau o experiență, iar feedbackul și satisfacția lor sunt esențiale pentru îmbunătățirea continuă a Produsului. Utilizatorii pot avea sau nu un cuvânt de spus în deciziile de achiziție, însă adoptarea și implicarea lor sunt cruciale pentru succesul continuu al Produsului. Uneori, utilizatorul nu este același cu utilizatorul final, de exemplu în contexte B2B2C sau B2B2B. Pentru o adoptare de succes a Scrum, este esențial să existe interacțiuni intenționate și regulate între utilizatori (și, posibil, utilizatorii finali) și Echipa Scrum.

Un factor de decizie (numit „alegător” de Jeff Patton) (82) este un Stakeholder care are autoritatea de a aproba, selecta sau autoriza adoptarea sau achiziția Produsului. Factorul de decizie este responsabil de evaluarea opțiunilor și de luarea deciziei finale, având în vedere, de obicei, atât nevoile utilizatorilor, cât și pe cele ale organizației în ansamblu. Factorii de decizie pot folosi sau nu Produsul în mod direct, însă alegerile lor influențează direct ce Produse sunt adoptate și cum este livrată valoarea altor Stakeholderi. Pentru o adoptare de succes a Scrum, este adesea mai bine să se avanseze pe baza unei informații imperfecte și să se capteze feedbackul emergent al rezultatelor.

Legiuitorii (inclusiv, în scopul acestui document, cei care stabilesc politici interne sau externe) stabilesc reguli, politici și limite pentru funcționarea unui Produs. Ei definesc cadre legale, de reglementare sau organizaționale care influențează modul în care Produsul livrează valoare către Stakeholderi și standardele de profesionalism. Ei se asigură că Produsul este aliniat cu cerințele obligatorii externe sau interne, ghidând evoluția și sustenabilitatea acestuia. Pentru o adoptare de succes a Scrum, este esențial să nu se exagereze și nici să se subestimeze cerințele legale.

Sponsorii financiari oferă finanțare și resurse pentru dezvoltarea, lansarea și îmbunătățirea Produsului. Ei evaluează viabilitatea, valoarea și fezabilitatea Produsului, investind în funcție de potențialul acestuia de a livra valoare continuă pentru Stakeholderi. Sponsorii financiari influențează viziunea, strategia și obiectivele Produsului pentru a asigura alinierea cu rentabilitatea investiției și sustenabilitatea pe termen lung. Pentru o adoptare de succes a Scrum, este esențială o atitudine flexibilă și o finanțare adaptabilă, pe măsură ce apar informații noi.

Experții în domeniu(SME – Subject Matter Experts) contribuie cu experiență,cunoștințe aprofundate sau competențe unice esențiale pentru crearea, evoluția și întreținerea Produsului. Indiferent dacă sunt specializați în tehnologie,

design, conformitate sau un domeniu specific, aceștia sprijină utilizabilitatea, fezabilitatea, profesionalismul și extensibilitatea Produsului, fără a împiedica echipele Scrum auto-organizate (49). Ei pot ajuta la abordarea decalajelor de satisfacție și contribuie la capacitatea Produsului de a se adapta și de a identifica, reprezenta sau măsura emergența (71). Pentru o adoptare de succes a Scrum, este esențial să fie încurajat transferul regulat de învățare de la experții în domeniu către și între membrii echipei Scrum.

Termenul „decalaj de satisfacție” (satisfaction gap) desemnează diferența dintre ceea ce Stakeholderii experimentează în prezent și ceea ce și-ar dori să experimenteze. Cu alte cuvinte, este diferența dintre nivelul actual de satisfacție al Stakeholderilor față de un Produs și nivelul de satisfacție pe care l-ar putea atinge.

Guvernanța se referă la structuri, standarde, reglementări, norme, procese și practici care constrâng și ghidează în mod conștient direcția, luarea deciziilor și asumarea responsabilității pentru un Produs. Guvernanța promovează transparența și susține respectarea standardelor de valoare, viabilitate și profesionalism. Ea oferă mecanisme pentru gestionarea riscurilor și adaptarea Produsului la nevoi sau contexte în schimbare, sprijinind natura sa de durată și evolutivă. Pentru o adopție de succes a Scrum, este esențial ca guvernanța să fie coerentă cu Scrum, de exemplu: un punct unic de contact pentru fiecare arie de guvernanță, care să aibă interacțiuni intenționate cu echipa Scrum pe teme de calitate și conformitate, Inspecție și Adaptare regulată a guvernanței și lipsa surprizelor.

Susținătorul

Susținătorul este un tip specific de Stakeholder. Susținătorii sunt Stakeholderi de sprijin și agenți ai schimbării. Ei fac adesea parte dintr-o coalitie de ghidare puternică (83), care inspiră și elimină factorii de-motivatori. Susținătorii sprijină echipa Scrum să prospere și influențează fluxurile de lucru, procesele, sistemele, produsele, serviciile și mediul de lucru al organizației pentru a deveni coerente cu o adopție Scrum și cu apariția (71) de noi soluții. Susținătorii ar trebui să participe unde și când este nevoie, sau atunci când li se solicită. Crearea de valoare necesită adesea colaborare eficientă și constructivă cu alți Stakeholderi.

În funcție de dimensiunea organizației, exemple de Susținători includ (dar nu se limitează la) colegi, factori de decizie, sponsori financiari, structuri de guvernanță, manageri, experți în domeniu, marketing, resurse umane, financiar, achiziții și utilizatori timpurii. Cei care nu le oferă echipelor Scrum puterea de a face ceea ce este recomandat în acest document nu sunt, în realitate, Susținători. Directorii executivi și membrii consiliului de administrație joacă un rol esențial în crearea unui climat în care Susținătorii chiar oferă sprijin. Susținătorii ar trebui să demonstreze un tip de leadership apreciat de echipa Scrum.

Inteligența Artificială

Inteligența Artificială (AI) face tot mai mult parte din mediul de lucru și poate extinde semnificativ capacitățile unei echipe Scrum în ceea ce privește descoperirea, luarea deciziilor, dezvoltarea Produsului și realizarea valorii.

AI poate îmbunătăți Scrum prin:

- Controlul Procesului Empiric (64–66): Analiticele bazate pe AI sporesc transparența, inspecția și adaptarea.
- Augmentare Cognitivă: AI permite membrilor umani ai echipei Scrum să se concentreze pe aspecte strategice, creative și etice.
- Adaptarea Continuă a Valorii: AI poate actualiza și reordona Elementele din Product Backlog pe baza feedbackului utilizatorilor în timp real și a tendințelor.
- Sisteme de analiză: AI identifică interdependențe ascunse, îmbunătățind luarea deciziilor bazată pe date.

Posibilitățile sunt nelimitate. Echipele Scrum ar putea valorifica AI-ul pentru:

- A descoperi ambiguități în texte și a-și inspecta continui propriile recomandări și rezultate pentru a depista prejudecăți, erori și consecințe neintenționate.
- A valida și adapta în mod regulat modelele și aplicațiile.
- A încuraja transparența în ordonarea (secvențierea) Product Backlog-ului.
- A crea agenți AI care acționează ca membri în echipă.
- AI poate fi util pentru a testa și provoca în mod deliberat gândirea existentă.

Pericolele sunt și ele nelimitate, AI trebuie supervizat de oameni. Trebuie menținută responsabilitatea umană clară pentru toate rezultatele (ghidată de responsabilitățile definite în Scrum), folosind AI-ul ca un partener puternic, dar supravegheat, în luarea deciziilor. Acest principiu este cunoscut drept păstrarea „omului în buclă” („human in the loop”). Deși AI-ul poate spori inovația și eficiența la costuri minime, acesta nu înlocuiește responsabilitatea umană. AI-ul ar trebui să sprijine — nu să înlocuiască — controlul procesului empiric (64–66) și luarea deciziilor etice (57) susținute de Scrum. Echipa Scrum rămâne responsabilă pentru livrarea unor rezultate valoroase, evaluarea dovezilor și menținerea profesionalismului.

Inteligența Artificială poate fi un instrument de sprijin dacă este utilizată cu intenție bună. Instrumentele AI ar trebui evaluate la fel ca orice alt factor care contribuie la fluxul psihologic (70) și învățare: Îmbunătățesc ele buclele de feedback? Ajută la validarea mai rapidă a presupunerilor? Acționează, și dacă da, este acțiunea lor etică (57)?

Fluxul psihologic (70) este o stare de implicare totală și plăcere în desfășurarea unei activități, în care acțiunea și conștientizarea se contopesc, iar percepția timpului se modifică.

Scrum încurajează Echipa Scrum să experimenteze cu AI în mod responsabil, prin încercări mici, uneori reversibile. Adaptarea și inspecția se aplică nu doar asupra Produsului, ci și asupra modului în care AI este integrată în livrare.

Accentul ar trebui să rămână pe dinamica umană a colaborării și muncii în echipă, cu AI poziționată drept un potențial instrument de sprijin.

Product Developer (Dezvoltator de Produs)

Product Developer este un rol și o responsabilitate în cadrul echipei Scrum. Toți Dezvoltatorii de Produs, împreună, ar trebui să dețină toate competențele necesare pentru a crea livrabile incrementale. Setul combinat de competențe este adesea denumit cross-funcțional (inter-funcțional).

Un Product Developer poate fi uman sau automatizat. Dezvoltatorii umani de Produs își asumă *Angajamentul* să creeze, să cerceteze, să inspecțeze și să adapteze orice aspect al unui Increment livrabil în fiecare Sprint. *Focalizarea* lor principală este pe Sprintul curent. De obicei, o parte din capacitate este investită în rafinarea orientată spre viitor și în examinarea feedbackului rezultat, a efectelor secundare sau a altor învățăminte.

Dezvoltatorii de Produs respectă Definition of Output Done (Definiția Livrabilului Finalizat) și urmăresc o îmbunătățire netă. Ei obțin cele mai bune rezultate atunci când se *Focalizează* exclusiv pe un singur Produs. Dacă, la un moment dat, Product Ownerul sau Scrum Masterul lucrează activ la elemente din Sprint Backlog, aceștia desfășoară acea activitate în calitate de Product Developer.

Dezvoltatorii de Produs ar trebui să adopte comportamente adecvate în funcție de situație; acestea includ (dar nu se limitează la) rolurile de colaborator, creator și susținător al calității tehnice, al activităților de descoperire, livrare și validare a valorii.

Cel puțin un Product Developer ar trebui să fie o ființă umană. Mai mulți Product Developeri umani contribuie adesea la diversitatea cognitivă, ceea ce este util în abordarea complexității.

Dezvoltatorii de Produs sunt întotdeauna colectiv responsabili pentru::

- Crearea unui plan emergent în Backlog-ul Sprintului pentru atingerea Obiectivului Sprintului;

- Asigurarea calității prin respectarea și îmbunătățirea Definition of Output Done (Definiția Livrabilului Finalizat);
- Crearea a cel puțin unui Increment utilizabil în fiecare Sprint;
- Învățare continuă, adesea prin date ghidate de Definition of Output Done (Definiția Livrabilului Finalizat);
- Adaptarea zilnică a planului în direcția îndeplinirii Obiectivului Sprintului;
- Menținerea reciprocă a responsabilității ca profesioniști; și
- Îmbunătățirea netă.

Contextul contează, este esențial să fie luate în considerare circumstanțele specifice. Totuși, ca regulă generală, un Product Developer care nu este dispus, pregătit sau capabil să acționeze ca un profesionist ar trebui să se retragă din rolul de Product Developer.

Product Owner

Product Owner (Proprietar de Produs) este un rol și o responsabilitate clară în Scrum. Acesta trebuie să fie o persoană umană. Pentru a fi eficient, Product Ownerul ar trebui să fie un lider pentru Produs. El maximizează valoarea pe termen lung și trebuie să știe unde se află valoarea și când este necesară. Product Ownerul este așteptat să lucreze la toate nivelurile și în toate ariile de business relevante. Acesta colaborează cu Stakeholderii, Scrum Masterul și Product Developerii pentru a crea valoare.

Product Ownerul folosește Product Backlogul pentru a defini ce se construiește și în ce ordine aproximativă. Product Ownerul păstrează întotdeauna în minte Product Goalul (Obiectivul Produsului); *Focusul* său principal este maximizarea valorii pe termen lung la fiecare pas.

Product Ownerul nu este definit pentru analizarea și redactarea detaliată a Product Backlog Items (Elemente din Product Backlog). Fiecare minut petrecut fără a avea încredere în Product Developeri este o oportunitate ratată de a gândi mai strategic, de a colabora mai mult cu Stakeholderii sau de a crea mai multă valoare. Product Ownerul ar trebui să adopte comportamente adecvate în funcție de situație; acestea includ (dar nu se limitează la) rolul de vizionar, reprezentant al clientului, colaborator, influențator, experimentator, factor de decizie și susținător al implicării Stakeholderilor, clarității, calității Productului și realizării valorii.

Product Ownerul este întotdeauna responsabil pentru:

- Implicarea Stakeholderilor și înțelegerea acestora, a puterii, așteptărilor, nevoilor și dorințelor acestora;

- Observarea continuă, ascultarea, învățarea și adaptarea atunci când este necesar;
- Echilibrarea continuă a compromisurilor, inclusiv, dar fără a se limita la:
 - Calitate, viteză, capacitate, reducerea riscurilor, valoare, simplitate (149);
 - Stakeholderi și multitudinea lor de așteptări și limite adesea concurente;
 - Valoare, climatul de lucru, potențiali clienți;
- Dezvoltarea și comunicarea explicită a Product Goalului;
- Dezvoltarea și comunicarea eficientă a unei narațiuni coerente despre Product;
- Crearea și comunicarea clară a Elementelor de Product Backlog;
- Ordonarea Elementelor de Product Backlog;
- Asigurarea transparenței și înțelegerii Product Backlogului;
- Comunicarea eficientă a rezultatelor, susținute de măsurători incluse în Definition of Outcome Done;
- Avizarea finală a Definition of Outcome Done;
- Susținerea unei creații de înaltă calitate, a descoperirii, livrării și validării valorii; și
- Alte activități de Product Management, atunci când sunt necesare.

Product Ownerul poate realiza activitățile de mai sus sau poate colabora cu echipa Scrum pentru a conveni împreună asupra responsabilităților privind realizarea acestora. Indiferent de aranjament, Product Ownerul rămâne responsabil.

Pentru ca un Product Owner să aibă succes, toți Stakeholderii și Suporterii ar trebui să îi arate *Respect* și să îi respecte deciziile. Aceste decizii devin vizibile prin conținutul și ordonarea Product Backlog-ului și prin Incrementul inspectabil prezentat în timpul Sprint Reviewului. Product Ownerul are autoritate delegată din partea organizației.

Product Ownershipul necesită abilități solide de management de produs și cunoștințe în domeniul specific. Un Product Owner care nu deține încă aceste abilități poate avea nevoie de susținere și îndrumare până când le dezvoltă. Contextul contează. Totuși, ca regulă generală, un Product Owner care nu este dispus, pregătit sau capabil să-și dezvolte competențele în managementul de produs ar trebui să se retragă din acest rol. Un expert în domeniu nu este neapărat cea mai bună alegere pentru rolul de Product Owner, deoarece sunt necesare abilități de leadership și de management de produs; de exemplu, responsabilitatea de Product Developer este adesea mai potrivită.

Dacă echipa Scrum lucrează, în mod neinspirat, la mai multe Produse, platforme sau proiecte, fiecare manager de produs, platformă sau proiect ar trebui să fie un Stakeholder (și Suporter) al Product Ownerului și să colaboreze pentru maximizarea valorii pe termen lung. Scrum încurajează echipa Scrum să rămână *Focusată* și să-și ia *Angajamente*, ajutând-o să livreze rezultate valoroase și să evite capcanele asociate cu funcționarea ca o „fabrică de funcționalități” (feature-factory).

Product Ownerul este o singură persoană, nu un comitet și nici o tehnologie. Cei care doresc să schimbe Product Backlogul trebuie să convingă Product Ownerul. Acesta maximizează valoarea pe termen lung și, adesea, trebuie să facă compromisuri pentru a reuși acest lucru.

Scrum Master

Scrum Master este un rol și o responsabilitate. Scrum Masterul trebuie să fie o ființă umană. Este un agent al schimbării care lucrează la toate nivelurile organizației și în toate ariile de business. Scrum Masterul conduce prin puterea exemplului și ghidează eficiența Product Ownerului, a Echipei Scrum, a Stakeholderilor și a Suporterilor în adoptarea Scrum. Scrum Masterul înțelege complexitatea (30–35), are cunoștințele și experiența de a face posibil ca următorul pas să fie cel corect.

Scrum Masterul ar trebui să adopte comportamente potrivite situației; acestea includ (dar nu se limitează la) roluri precum ghid, coach, mentor, trainer, observator, înlăturător de impedimente, agent al schimbării, facilitator al eficienței și susținător al îmbunătățirii continue. Scrum Masterul nu este un administrator de echipă, manager de status, supraveghetor de sarcini, dictator de reguli, rezervator de săli, administrator de rapoarte sau dashboard-uri, președinte de ședință, erou, coordonator, și nici un Scrum Master absent care lasă totul în seama „auto-organizării”.

Scrum Masterul este responsabil de eficacitatea Echipei Scrum, a Stakeholderilor, a Suporterilor și a persoanelor afectate în adoptarea empirismului (67), a auto-organizării și a Scrum în general, așa cum sunt descrise în Ghidul Scrum și în acest document. Scrum Masterul se ocupă de tot ceea ce împiedică sau încetinește progresul Echipei Scrum și nu poate fi rezolvat de aceasta.

Scrum Masterul sprijină Echipa Scrum, Product Ownerul și Suporterii în mai multe moduri, printre care:

- Ajută pe toată lumea să înțeleagă teoria și practica Scrum, oferind educație sau coaching atunci când este nevoie;
- Susține îmbunătățirea continuă a Echipei Scrum și Suporterilor în diverse moduri;
- Încurajează interacțiuni oportune, intenționate și cu scop clar;
- Se asigură că Echipa Scrum are o Definition of Output Done potrivită;
- Se asigură că toate evenimentele Scrum au loc, sunt constructive, productive și rămân în limitele timebox-ului;
- Determină înlăturarea impedimentelor legate de Produs și a celor care împiedică adoptarea eficientă a Scrum;

- Oferă coaching pentru auto-organizare (49) și multifuncționalitate (cross-functionality);
- Ajută Echipa Scrum, Stakeholderii și Suporterii să-și înțeleagă importanța în susținerea Incrementelor de mare valoare care respectă Definition of Output Done și sunt aliniate cu Scopul Produsului și Definition of Outcome Done;
- Îmbunătățește adaptabilitatea (80) și optimizează fluxul de valoare;
- Construiește încredere bazată pe dovezi, rămânând totodată empatic și evitând supra-încrederea;
- Susține spiritul de comunitate al Echipei Scrum și al Suporterilor, precum și capacitatea lor de a genera schimbare;
- Încurajează comportamente utile în Echipa Scrum, aliniate cu Valorile Scrum, pentru a consolida încrederea, colaborarea și performanța ridicată; și
- Încurajează Echipa Scrum să livreze muncă valoroasă, să obțină feedback și să refacă rapid ceea ce este necesar, ori de câte ori este nevoie.

Scrum Masterul sprijină Echipa Scrum în mai multe moduri, inclusiv:

- Sprijinirea Echipei Scrum în formare, dezvoltarea de competențe și îmbunătățirea continuă;
- Ajută Echipa Scrum să înțeleagă necesitatea unor Elemente de Product Backlog clare și concise, care să livreze valoare; și
- Este vigilent astfel încât întreaga Echipă Scrum să colaboreze intenționat și cu scop clar între membrii săi și cu Stakeholderii, respectând Definition of Outcome Done și concentrându-se pe crearea de Incrementuri cu valoare ridicată, în conformitate cu Scopul Produsului și Definition of Outcome Done.

Scrum Masterul sprijină Product Ownerul în mai multe moduri, inclusiv:

- Ajutând la găsirea unor tehnici pentru definirea eficientă a Product Goalului (Obiectivul Produsului) și pentru gestionarea Product Backlogului;
- Contribuind la stabilirea unei planificări emergente a Produsului într-un mediu complex (30–35);
- Sprijinind Product Ownerul să exprime rezultatele sub formă de măsuri prin Definition of Outcome Done;
- Ajutând Product Ownerul să înțeleagă necesitatea unor Elemente de Product Backlog clare și concise, care să livreze valoare; și
- Sprijinind Product Ownerul să se *Focalizeze* pe realizarea valorii.

Scrum Masterul susține Stakeholderii în mai multe moduri, printre care:

- Atunci când este nevoie de mai mult decât expertiză, îi ajută pe cei afectați și pe Stakeholderi să înțeleagă și să adopte:
 - O abordare empirică pentru munca complexă (30–35), în care relația cauză-efect devine clară doar retrospectiv;

- Depășirea simplului control empiric al procesului, de pildă prin desfășurarea mai multor experimente în paralel, sigure în caz de eșec, prin căutarea unei gândiri proaspete, exaptație sau testarea intuițiilor informate. Exaptația înseamnă a lua ceva creat ori folosit pentru un scop și a-l utiliza pentru un alt scop, mai ales în situații noi sau neclare.
- Stimulează acțiuni care susțin mantra „Opriți introducerea de elemente în lucru; începeți să finalizați elementele”;
- Facilitează colaborarea Stakeholderilor atunci când este solicitată ori necesară;
- Ajută Stakeholderii să înțeleagă nevoia de Elemente de Product Backlog clare și concise, care livrează valoare; și
- Ajută Stakeholderii să se *Focalizeze* în principal pe realizarea valorii.

Scrum Masterul lucrează cu Susținătorii în mai multe moduri, printre care:

- Ghidează, instruiește și oferă coaching Susținătorilor în adoptarea Scrum;
- Clarifică ceea ce împiedică o adoptare eficientă a Scrum;
- Facilitează o schimbare emergentă disciplinată, într-o direcție care sprijină adoptarea Scrum; și
- Încurajează schimbări organizaționale orientate spre ușurința livrării, nu doar spre ușurința managementului.

Scrum Masterul lucrează cu organizația în mai multe moduri, inclusiv:

- Ghidează, instruiește și oferă coaching organizației în adopțiile sale Scrum;
- Planifică și oferă consultanță pentru adoptările Scrum din cadrul organizației;
- Colaborează cu departamentele conexe privind modalitățile prin care pot sprijini adoptarea Scrum; și
- Înlătură barierele din calea adopției Scrum.

Un Scrum Master poate face echipă cu alți Scrum Masteri sau cu Susținători pentru a sprijini întreaga organizație; de asemenea, ei pot colabora cu alți agenți ai schimbării sau lideri, atunci când este necesar. În calitate de agent al schimbării, Scrum Masterul este responsabil de calitatea adopției Scrum și ar trebui să colaboreze cu alți agenți ai schimbării pentru a o îmbunătăți.

Scrum Masterul este o singură persoană, nu un comitet și nici o tehnologie, și îi deservește pe Product Owner, Echipa Scrum, Stakeholderi și întreaga organizație. Fiind agent al schimbării și lider, Scrum Masterul ar trebui, de regulă, să îi invite pe oameni să participe la procesul de schimbare. Este util ca Scrum Masterul să înțeleagă fluxul de valoare (68, 69), principiile Lean (63), Teoria Complexității (30–35) și alte teorii de susținere și complementare din acest document, precum și să îi ajute pe oameni la capitolul *cum*. Totodată, este de dorit ca Scrum Masterul să fie neobosit și să aibă o dorință insațiabilă de învățare și schimbare.

A fi Scrum Master este o vocație, în care a-i ajuta pe ceilalți să reușească este o răsplată suficientă în sine. Un Scrum Master nu caută lumina reflectoarelor. Ca orice lider bun, el oferă meritul altora și își asumă responsabilitatea când lucrurile merg prost. Menținerea în acest rol pe o perioadă mai lungă ajută la ghidarea Echipei Scrum către întregul ei potențial, dar numai dacă Product Developerii dezvoltă colectiv auto-organizarea. Un comportament de tip „părinte” din partea Scrum Masterului nu încurajează o Echipa Scrum auto-organizată. Contextul contează; totuși, ca regulă generală, un Scrum Master care nu este dispus, pregătit sau capabil să acționeze ca agent al schimbării ar trebui să se retragă din acest rol.

Artefactele Scrum din Pachetul Extins

Artefactele Scrum oferă Transparență în legătură cu ceea ce Echipa Scrum și Stakeholderii consideră că va livra valoare. Astfel, toată lumea dispune de aceeași bază pentru Inspecție și Adaptare.

Fiecare artefact are un scop clar și conține un angajament:

- Pentru Produsul care deservește Stakeholderii, angajamentul este Definition of Outcome Done (Obținerea impactului).
- Pentru Incrementul care reprezintă o actualizare candidată a Produsului, angajamentul este Definition of Output Done (Finalizarea muncii).
- Pentru Product Backlog, angajamentul este Product Goal (Obiectivul Produsului).
- Pentru Sprint Backlog, angajamentul este Sprint Goal (Obiectivul Sprintului).

La lansarea (livrarea) unui Increment, Produsul este cel care generează valoare (rezultate). Valoarea reprezintă îndeplinirea sau crearea, măsurabilă ori observabilă, a așteptărilor, nevoilor sau dorințelor din perspectiva Stakeholderilor.

Aceste angajamente consolidează pilonii Transparență, Inspecție și Adaptare, permițând controlul empiric al procesului (64-66). Product Goal (Obiectivul Produsului) rămâne fix atât timp cât nu apar dovezi sau observații contrare în Definition of Outcome Done a Produsului observat. Definition of Output Done nu se diminuează în timpul Sprintului. Ce se poate diminua ori schimba, atunci? De pildă, Acceptance Criteria (Criteriul de Acceptanță) pentru un anumit Element de Product Backlog, implementarea ori fidelitatea unei funcționalități specifice sau chiar Elemente de Product Backlog alternative pentru atingerea Sprint Goal (Obiectivul Sprintului) etc.

Dacă Product Goal se schimbă frecvent, acest lucru poate indica o problemă, poate o lipsă de *Focus* pe ceea ce contează. *Focus* înseamnă profesionalism: a decide nu doar la ce se lucrează, ci și la ce nu se lucrează.

Produsul

Produsul este un artefact, este ceva de care oamenii se folosesc. Un Produs poate fi o experiență holistică sau o platformă. Poate fi, de asemenea, un serviciu, un element fizic, digital ori hibrid, livrând valoare continuă către Stakeholderi (incluzând, dar fără a se limita la, utilizatori).

Experiența reprezintă o soluție specifică, concepută pentru a răspunde nevoilor Stakeholderilor, inclusiv ale utilizatorului – de preferat extern organizației. Ea oferă o interacțiune directă care aduce valoare, fiind concepută, de regulă, pentru a rezolva o problemă sau oportunitate concretă (ori un set de astfel de situații) pentru Stakeholderi, incluzând, dar fără a se limita la, clienți, factori de decizie și utilizatori.

Platforma este un dispozitiv arhitectural, o infrastructură de bază sau un set de unelte ce le permite dezvoltatorilor să construiască Produse pentru a genera experiențe. Platformele oferă o fundație pe care pot fi dezvoltate mai multe Produse, punând accent pe scalabilitate, fiabilitate și flexibilitate pentru ingineri, mai degrabă decât pe interacțiunea directă cu utilizatorul.

Echipa Scrum și Stakeholderii trebuie să aibă permanent o înțelegere clară a ceea ce este Produsul, cine sunt clienții, utilizatorii sau factorii de decizie și ce tip de Produs este — de exemplu, destinat utilizatorilor finali, angajaților sau echipelor Scrum — fiecare având Stakeholderi și modalități diferite de creare a valorii. Un Produs este evolutiv și, adesea, de lungă durată. Produsul necesită un singur Product Backlog pentru a crește Transparența și a maximiza valoarea.

Contextul contează. Totuși, ca regulă generală, pentru ca un Produs să atragă și să își mențină tracțiunea, este util dacă Produsul:

- Abordează suficient de bine decalajele de satisfacție;
- Este valoros, dorit, viabil, ușor de utilizat, fezabil, sigur și securizat;
- Are profesionalism încorporat;
- Dispune de Product Vision (Viziune), Product Strategy (Strategie) și Product Goal (Obiectiv) convingătoare, clare și orientate spre metrice de rezultate, incluzând adesea intenție, motivație și anti-obiective;
- Se adaptează și se îmbunătățește pentru a identifica, reprezenta sau măsura emergența (71); și
- Este extensibil și ușor de întreținut.

Produsul este manifestarea motivului *de ce facem ceea ce facem*.

Angajament: Definition of Outcome Done (Definiția Impactului Dorit)

Definition of Outcome Done este un angajament. Ea descrie măsurile observabile ale dovezilor (cantitative sau calitative) necesare pentru a demonstra beneficiile realizate, denumite adesea validare a valorii. Poate viza Produsul în ansamblu sau un obiectiv specific. De regulă, este cel mai bine ca aceste măsuri de validare a valorii să fie definite înainte să înceapă realizarea, pentru a evita părțirile și interpretările eronate.

Rezultatele și interpretările aferente orientează adaptările viitoare, confirmând ideal impactul scontat asupra Stakeholderilor (inclusiv, dar fără a se limita la impactul de business ori asupra utilizatorilor) — măsurând dacă livrabilul îndeplinește rezultatul(le) anticipat(e) și livrează valoare reală. Validarea poate viza un obiectiv specific, de pildă o funcționalitate mai amplă sau mai multe funcționalități, confirmată prin telemetria Produsului (Produsul își poate măsura singur utilizarea). Alternativ, poate viza Produsul în ansamblu, concentrându-se adesea pe impactul strategic și pe validarea eficacității implementării strategice (120-124). Sau poate fi o combinație a ambelor abordări.

Definition of Outcome Done favorizează dovezile directe în locul celor circumstanțiale. De pildă:

- Rezultatele pentru clienți se pot concentra pe livrarea de valoare măsurabilă, cum ar fi: creșterea satisfacției clienților, reducerea costurilor pe termen lung suportate de clienți sau numărul de „task-uri” ale clienților rezolvate.
- Rezultatele pentru utilizatori pot viza schimbări concrete de comportament care rezolvă probleme și îmbunătățesc experiența, de exemplu finalizarea mai rapidă a unor sarcini ori utilizarea unor funcționalități noi.
- Rezultatele Stakeholderilor Produsului pot lega aceste schimbări comportamentale de metrice de performanță ai Produsului, de tipul: tendințe în metricile clienților Produsului, ale factorilor de decizie / utilizatorilor, timpul până la lansare, timpul pentru învățare, timpul până la pivotare etc.
- Rezultatele Stakeholderilor de business, precum: conformitate, reducerea costurilor pe termen lung la nivel de business, rezultate financiare, tendințe în cota de piață, satisfacția clienților pe ansamblul portofoliului de Produse, timpul organizațional până la lansare / învățare / pivotare etc.
- Rezultatele Echipei Scrum, de tipul: îmbunătățirea capacității tehnice (flux psihologic (70), frecvența lansărilor, unelte, competențe, datorie tehnică, datorie UX sau CX, capacitate), climat / cultură favorabilă îmbunătățirii nete și inovației.

Datoria User eXperience - UX (experiența utilizatorului) sau Customer eXperience - CX (experiența clientului), reprezintă totalul deciziilor de design și implementare—intenționate sau nu, care fac un Produs ori serviciu să fie mai puțin utilizabil, plăcut sau eficient pentru utilizatori sau clienți. Identificarea, monitorizarea și remedierea acestei datorii sunt esențiale pentru a livra Produse care chiar răspund nevoilor și așteptărilor utilizatorilor.

Măsurătorile realizate de-a lungul timpului fac transparente tendințele Produsului, ale pieței și ale Stakeholderilor (inclusiv, dar fără a se limita la clienți sau utilizatori); aceste tendințe pot fi revizuite în orice moment pe durata Sprintului, inclusiv la Sprint Review.

Incrementul

Incrementul este un artefact. El reprezintă integrarea muncii finalizate conform standardului din Definition of Output Done. Incrementul este un ‚livrabil’ și un candidat de Produs.

În cadrul unui Sprint pot fi create unul sau mai multe Incrementuri prin finalizarea unor Elemente de Product Backlog. Fiecare Increment este verificat temeinic, este utilizabil și este integrat cu toate Incrementurile anterioare. Incrementul agregat rezultat este inspectat cât mai curând posibil, cel târziu în timpul Sprint Review. Incrementul trebuie să fie utilizabil și util pentru a permite feedback pe rezultate. Un Increment este esențial în Scrum deoarece facilitează validarea continuă a valorii.

Un candidat la Increment nu se califică drept Increment până nu îndeplinește standardul de calitate din Definition of Output Done. Doar un Increment poate fi lansat. Un Increment ar trebui să fie o piatră de hotar concretă către Product Goal. Incrementurile pot fi livrate Stakeholderilor sau lansate chiar înainte de Sprint Review. *Cea mai bună validare a valorii se obține prin feedbackul asupra rezultatelor*

Angajament: Definiția Livrabilului Finalizat

Definition of Output Done (Definiția Livrabilului Finalizat) este un angajament care definește ce înseamnă că munca este completă din punct de vedere tehnic sau operațional . Ea descrie în mod formal măsurile de calitate care reflectă diligența necesară pentru ca Incrementul să poată fi livrat Stakeholderilor.

Definition of Output Done include, de regulă (dar nu se limitează la), atât standarde tehnice, cât și calități ale Produsului. Echipa Scrum o creează dacă organizația nu o furnizează ca minim necesar. Dacă există mai multe Echipe Scrum care lucrează la

același Produs, ele împart aceeași Definiție de Output Done ca fundație comună, dar o pot îmbunătăți.

Echipa Scrum are obligația de a respecta Definition of Output Done și de a o îmbunătăți continuu. Incrementul este cumulativ. Definition of Output Done există în beneficiul Produsului și al Stakeholderilor săi. Ea reprezintă standardul global de calitate pentru întregul Increment, nu un standard specific pentru fiecare element (de pildă, Acceptance Criteria).

Un Increment lansat permite feedback asupra rezultatelor pentru validarea valorii prin Definition of Outcome Done. Output \neq Outcome. Poți livra fără a obține valoare. De aceea Scrum face distincția între Output Done și Outcome Done.

Product Backlogul

Product Backlog este un artefact. El reprezintă lista emergentă, clar ordonată (secvențiată) de Product Backlog Items (Elemente De Product Backlog) necesare pentru a atinge Product Goal (Obiectivul Produsului). Product Backlogul oferă Transparență (claritate asupra muncii) și este sursa unică de lucru pentru Echipa Scrum în vederea atingerii Product Goalului. Product Ownerul, având mereu valoarea în minte, ghidează ordonarea Elementelor din Product Backlog. Un Product Backlog mai redus ca dimensiune oferă adesea mai multă Transparență.

Elementele de Product Backlog

Un Product Backlog Item este un element potențial valoros din Product Backlog. Nu trebuie să urmeze neapărat un format anume. Scopul său este să abordeze o problemă sau o oportunitate. Poate include Acceptance Criteria care indică momentul în care munca este terminată, pe lângă Definition of Output Done. Se poate întâmpla să livrezi exact ce s-a cerut și totuși să nu obții rezultatele dorite. Prin urmare, un Product Backlog Item poate conține și Outcome Criteria, care arată când se livrează suficientă valoare, pe lângă ceea ce este deja în Definition of Outcome Done.

Un Product Backlog Item reprezintă o singură bucată de muncă ce descoperă sau livrează valoare. El poate evolua în orice moment, chiar și în timp ce Product Developerii lucrează la el. În timpul rafinării, este descompus în Elemente de Product Backlog mai mici, mai ușor de înțeles (în principal pentru Echipa Scrum) și care pot livra valoare. Ocazional, un element din Product Backlog poate să nu fie legat de Product Goal; dacă acest lucru se întâmplă des, merită verificat dacă nivelul de *Focus* este cel potrivit. Echipa Scrum și Stakeholderii ar trebui să se *Focalizeze* pe

rezultate, nu pe simple livrabile, să mențină echilibrul compromisurilor și să nu lase Echipa Scrum să devină o „feature-factory” sau „discovery-factory”.

Criterii de Acceptare

Acceptance Criteria (Criteriile de Acceptare), dacă există, descriu momentul în care livrabilul-ul pentru un anumit Element de Product Backlog este complet, pe lângă ceea ce este definit în Definition of Output Done. Acceptance Criteria din elementele rafinate trebuie să ofere claritate neechivocă asupra a ceea ce se solicită. Acceptance Criteria include criterii specifice aceluși Element de Product Backlog care nu sunt deja acoperite de Definition of Output Done; pot fi funcționale sau nefuncționale. Acceptance Criteria poate evolua oricând, chiar și în timp ce Product Developerii lucrează la ele.

Criterii de rezultat

Outcome criteria (Criteriile de rezultat), dacă există, descriu intenția Elementului de Product Backlog; reprezintă *de ce* din spatele a *ce*. Îndeplinirea Criteriilor de rezultat completează adesea Definition of Outcome Done pentru Produs. Ele pot include criterii specifice unui Product Backlog Item care nu sunt deja tratate în Definition of Outcome Done. Dacă apar întrebări, Outcome criteria oferă direcție; pot fi sub formă narativă sau, ideal, sub formă de măsuri cuantificabile. Outcome criteria pot evolua oricând, chiar și în timp ce Product Developerii lucrează la ele.

Rafinamentul

Refinement (Rafinamentul / Rafinarea) este o activitate. Poate fi formală (un eveniment suplimentar) sau informală. Refinement este un proces emergent continuu care favorizează claritatea și reduce riscul; ea creează suficientă înțelegere și încredere încât Elementele de Product Backlog selectate ori viitoare să fie „gata” (pot fi finalizate conform Definition of Output Done în câteva zile sau chiar mai puțin). Se iau în considerare diverse tipuri de dependențe.

Refinement presupune descompunerea Elementelor de Product Backlog în altele elemente mai mici, mai ușor de înțeles (în principal pentru Echipa Scrum). Se pot adăuga detalii precum descriere, Acceptance Criteria, Outcome Criteria, ordine și dimensiune. Atributele variază, dar ar trebui să aibă sens pentru Echipa Scrum. Rafinarea poate implica cercetare, inclusiv (dar fără a se limita la) validarea problemei ori a oportunității, experiența utilizatorului sau a clientului și validarea soluției. Product Developerii – și nimeni altcineva – sunt responsabili de estimarea

dimensiunii Elementelor de Product Backlog. Product Ownerul poate influența Product Developerii ajutându-i să înțeleagă și să aleagă potențiale compromisuri.

De obicei, printre participanți se numără Stakeholderii și membrii Echipei Scrum; nu este neobișnuit ca Product Developerii să lucreze direct cu Stakeholderii. Rafinarea este adesea sprijinită sau facilitată de Product Owner. Product Ownerul poate avea *Focus* mai mult pe ownershipul Produsului dacă Product Developerii au o înțelegere largă a Produsului. În general, este o activitate orientată spre viitor, care oferă claritate, direcție și potențial *Focus* pentru Sprinturile următoare.

Angajament: Obiectivul Produsului

Product Goal (Obiectivul Produsului) este un angajament. El este reprezentat prin Product Backlog, deținut de Product Owner. Reprezintă obiectivul unic, strategic și ambițios de moment (motivația *de ce*). Oferă direcție pentru Produs și permite *Focus* pentru Product Developerii care lucrează la Produs. Sporește Transparența prin furnizarea unei direcții clare și valoroase către care Product Developerii să lucreze, folosind un Sprint Goal mai tactic (motivația *de ce* pentru Sprint).

Product Goal este obiectivul pe termen mediu pentru Echipa Scrum și Stakeholderi (și Suporteri). Echipa Scrum ar trebui să îndeplinească (sau să abandoneze) un Product Goal înainte de a aborda următorul.

Un Product Goal este, de regulă, o afirmație încă nevalidată despre valoare. Poate fi exprimat în diverse moduri, inclusiv ca un set de ipoteze legate de închiderea sau reducerea decalajelor de satisfacție. Găsește echilibrul potrivit prin focalizarea asupra unui subset dintre numeroasele așteptări și limite ale Stakeholderilor (incluzând, dar fără a se limita la, clienți sau utilizatori). Prin Inspecție și Adaptare este esențial să se accepte incertitudinea (72), feedbackul rezultatelor, efectele secundare și alte învățăminte.

Viziunea Produsului

Product Vision (Viziunea Produsului) ajută la vizualizarea unui viitor potențial, de aceea multe organizații aleg să o folosească. Echipa Scrum poate folosi Product Vision ca inspirație pentru a-și stabili un Product Goal. Un Product Vision este un set semnificativ, pe termen lung, de rezultate valoroase dorite. Product Goal este obiectivul pe termen mediu și este adesea o treaptă intermediară către Product Vision pe termen lung.

Pe măsură ce Echipa Scrum și Stakeholderii inspectează și adaptează direcția spre Product Goal, ei trebuie să fie deschiși la ideea că atât Product Vision, cât și Product Goal ar putea avea nevoie de ajustări. De multe ori, mai multe Obiective de Produs sunt atinse în succesiune, lucrând astfel către îndeplinirea Viziunii.

Este important de reținut că Product Vision este adesea o operă de ficțiune; enunțul s-ar putea să nu fie încă adevărat. Formularea de ipoteze și rularea de experimente în acea direcție sunt esențiale, și aici Scrum poate adăuga cea mai mare valoare.

Product Vision este adesea inspirațional, dar poate părea copleșitor. Product Goal reduce această senzație deoarece acționează fie ca o felie verticală mai tangibilă din Product Vision, fie ca un facilitator pentru atingerea Viziunii.

Sprint Backlog

Sprint Backlog-ul este un artefact. Este compus din Sprint Goal (Obiectivul Sprintului sau motivul *de ce* al Sprintului), setul de Elemente de Product Backlog selectate (*ce trebuie făcut*, cunoscute și ca prognoză) pentru Sprint și, adesea, un plan acționabil pentru livrarea Incrementului (*cum*). El oferă Transparență (claritate asupra muncii) pe toată durata Sprintului.

Sprint Backlog este un plan realizat de către și pentru Product Developerii. Reprezintă perspectiva Product Developerilor asupra muncii înțelese a fi necesară pentru a atinge Sprint Goal (*de ce* al Sprintului). Dacă majoritatea elementelor din Sprint Backlog sunt, în mod constant, fără legătură cu Product Goal, Valorile Scrum *Focus* și *Commitment(Angajament)* nu sunt respectate.

În contextul Sprint Goal, Product Developerii își actualizează planul, inclusiv prognoza, pe parcursul Sprintului, pe măsură ce învață mai mult. Sprint Backlog trebuie să conțină suficientă muncă pentru a începe; de pildă, poate porni cu unul sau două Elemente de Product Backlog orientate spre Sprint Goal. Product Developerii își inspectează progresul față de Sprint Goal la Daily Scrum sau chiar mai des. Astfel, ei învață să se adapteze și să răspundă la incertitudine (72).

Angajament: Sprint Goal

Sprint Goal (Obiectivul Sprintului) este un angajament creat și deținut de Echipa Scrum. Sprint Goal constituie obiectivul unic care unifică Sprintul (motivația *de ce*) pentru Product Developeri, stabilit în Sprint Planning (Planificarea Sprintului). Livrarea Sprint Goal reprezintă un angajament al Product Developerilor. Sprint Backlog (care include *de ce*, *ce* și, adesea, *cum*) oferă *Focus* și flexibilitate asupra muncii aflate în evoluție, îmbunătățind astfel Transparența.

Sprint Goal încurajează Echipa Scrum să lucreze împreună, nu pe inițiative separate. Dacă munca se dovedește diferită de ceea ce Product Developerii au anticipat, aceștia colaborează cu Product Ownerul pentru a negocia posibilitățile în cadrul Sprintului fără a afecta Sprint Goalul. Nimeni nu le spune Product Developerilor cum să dimensioneze sau să își realizeze munca. Un Sprint Goal clar și inspirațional motivează echipa și creează coerență.

Evenimentele Scrum din Pachetul Extins

Scrum combină patru evenimente cu durată limitată în timp (timeboxed) pentru Inspectare și Adaptare, toate incluse într-un al cincilea eveniment de durată determinată: Sprintul. Aceste evenimente susțin cei trei piloni Scrum: Transparență, Inspectare și Adaptare. Lansările (releases) permit livrarea de valoare — ideal, în mod continuu. Lansările rare duc la întârzierea feedbackului legat de rezultate.

Un timebox reprezintă un interval maxim de timp alocat de la început până la final pentru un anumit eveniment, dar nu implică neapărat că întregul timp trebuie folosit. Scopul unui timebox în Scrum este de a favoriza selecția muncii esențiale, creând Focus pentru atingerea rapidă a rezultatelor dorite. În Scrum, pentru o anumită Echipa Scrum, durata Sprintului este constantă, deci nu este un timebox.

Evenimentele creează ritmicitate și reduc nevoia altor întâlniri care nu fac parte din Scrum. Ideal este ca fiecare eveniment să aibă loc la aceeași oră și în același loc, pentru a reduce complexitatea (30–35) și a sprijini formarea de obiceiuri. Facilitarea competentă îmbunătățește eficacitatea. Evenimentele ineficiente riscă pierderea accentului pe Sprint Goal, Product Goal, Transparență, Inspectare, Adaptare și Valorile Scrum.

Fiecare eveniment are un scop propriu și ar trebui să includă muncă profundă, cu sens. Împreună, evenimentele Scrum oferă o structură pentru transparență, inspectare și adaptare, pentru pauză și reflecție. Ele sprijină gândirea structurată, eficiența și un volum de muncă echilibrat.

Comunicarea este esențială pentru ca Echipa Scrum și Suporteri să rămână *Focași* pe lucrurile importante. Cu excepția Sprintului, evenimentele pot consuma mai puțin timp, atâta timp cât coerența nu este pierdută.

Sprintul

Sprintul este un eveniment în care ideile sunt transformate în valoare. Este evenimentul container — o iterație / ciclu cu durată determinată în care se

desfășoară lucrul. Sprintul oferă *Focus* și stabilitate. Durata unui Sprint nu depășește patru săptămâni. Un nou Sprint începe imediat după încheierea celui precedent. Toată munca necesară pentru atingerea Product Goal are loc în cadrul Sprinturilor.

Sprinturile sunt ritmul de lucru al Scrum, în care Echipa Scrum transformă idei în Incremente utilizabile, utile și potențial valoroase. Incrementul este lansat cât mai curând posibil, ținând cont de nevoia de feedback rapid asupra rezultatelor. Lipsa lansării către un subset de Stakeholderi (inclusiv, dar fără a se limita la, clienți reali, decidenți sau utilizatori) poate duce la lipsa unui feedback oportun. Într-un Sprint pot fi create mai multe Incremente; Echipa Scrum ar trebui să urmărească validarea valorii prin lansări timpurii și frecvente, acolo unde este aplicabil.

În timpul Sprintului:

- Nu se fac modificări care ar pune în pericol Sprint Goal;
- Calitatea Incrementului (sau Incrementelor) nu trebuie să scadă;
- Product Backlog este rafinat după cum este necesar; și
- Pe măsură ce se învață mai multe, munca în desfășurare poate fi clarificată și renegociată împreună cu Product Ownerul, fără a afecta Sprint Goal.

Sprinturile facilitează obținerea rezultatelor prin asigurarea Inspectării și Adaptării progresului către un Sprint Goal cel puțin o dată la fiecare patru săptămâni. Atunci când un Sprint este prea lung, Sprint Goal poate deveni invalid, crescând complexitatea (30–35) și riscul. Sprinturile mai scurte generează adesea mai multe cicluri de învățare și pot limita riscurile.

Sprinturile mai scurte necesită, de regulă, capacități îmbunătățite (de exemplu, rafinare, împărțire verticală, cunoștințe tehnice și de domeniu de business). Contextul contează, iar Echipa Scrum caută să găsească un echilibru adecvat.

Există diverse practici complementare pentru a evalua sau anticipa progresul, cum ar fi: burn-down, burn-up, analiza fluxului, previziuni probabilistice Monte Carlo, estimări de efort mare, mulțimi fuzzy (110) etc. Deși utile, acestea nu înlocuiesc importanța empirismului (67). În medii complexe (30–35), ceea ce s-a întâmplat deja poate fi folosit pentru decizii orientate spre viitor, dar ceea ce se va întâmpla rămâne necunoscut.

Se poate considera un Sprint ca un mini-proiect cu un rezultat clar, durată determinată și costuri cunoscute. Totuși, activitățile de lucru se desfășoară în paralel, nu într-o succesiune liniară definită.

Un Sprint poate fi anulat dacă Sprint Goal devine nul. Doar Product Ownerul are autoritatea de a anula un Sprint. Sprinturile mai scurte reduc probabilitatea anulării.

Sprint Planning (Planificarea Sprintului)

Sprint Planning este un eveniment. Este primul eveniment din cadrul Sprintului, unde Echipa Scrum își definește Focusul și creează un angajament comun.

În timpul Sprint Planning, se ia în considerare obiectivul mai strategic — Product Goal (*de ce-ul* pentru Product Backlog), care oferă direcție. Pornind de aici, Product Developerii creează Sprint Backlogul, care conține Sprint Goal – obiectivul pe termen scurt, mai tactic (*de ce-ul* pentru Sprint), munca identificată inițial (*ce trebuie făcut*), și planul pentru livrare (*cum se va realiza*). Acest eveniment oferă claritate și aliniere pentru întregul Sprint.

Sprint Planning abordează următoarele subiecte:

De ce pentru Sprint

Product Ownerul propune idei despre cum ar putea crește valoarea și utilitatea Produsului în Sprintul curent. Ulterior, Echipa Scrum colaborează pentru a defini un Obiectiv al Sprintului (Sprint Goal) care să exprime de ce este valoros Sprintul pentru Stakeholderi, în direcția Obiectivului de Produs (Product Goal). Sprint Goal-ul trebuie finalizat până la finalul planificării Sprintului (Sprint Planning).

Ce către De ce

În colaborare cu Product Ownerul, Product Developerii selectează elemente din Product Backlog pentru a fi incluse în Sprintul curent. Echipa Scrum poate rafina aceste elemente, ceea ce sporește înțelegerea și încrederea. Elementele selectate ar trebui să fie realizabile conform standardului din Definition of Output Done, alături de celelalte elemente.

Estimarea cantității de muncă ce poate fi finalizată într-un Sprint poate fi dificilă. Totuși, cu cât Product Developerii cunosc mai bine performanța lor anterioară, tehnicile de tăiere verticală, capacitatea viitoare și standardele din Definition of Output Done, cu atât vor fi mai încrezători în capacitatea lor de a anticipa rezultatele Sprintului.

Echipele Scrum de succes nu se suprasolicită. De fapt, acestea planifică să finalizeze munca mai devreme, folosind uneori un buffer pentru evenimente neprevăzute (85). Această abordare ajută echipa să rămână concentrată, să îmbunătățească calitatea și să satisfacă Stakeholderii prin livrarea mai rapidă a valorii. Suprasarcina cronică sau schimbările bruște pot provoca un stres negativ excesiv, pe care Jeff Sutherland îl

numește „Bayesian surprise”. Acestea pot perturba fluxul psihologic (70) și performanța Echipei Scrum. O comunicare clară, gestionarea profesionistă a urgenței (71) și schimbările mici și regulate contribuie la prevenirea acestor situații — așadar, Echipele Scrum ar trebui să urmărească livrarea timpurie.

Cum pentru Ce

Cum este realizată munca este la discreția exclusivă a Product Developerilor. Nimeni altcineva nu le spune Product Developerilor cum să își facă treaba. Product Developerii își aleg singuri activitatea; nimeni nu le atribuie sau împinge Elemente de Product Backlog către ei, nici măcar Product Ownerul.

Sprint Planning este limitat în timp (are timebox) la maximum opt ore pentru un Sprint de patru săptămâni. Evenimentul este de obicei mai scurt pentru Sprints mai scurte. Contextul contează. Dar, ca regulă generală, este suficientă o planificare care să permită începerea muncii de exemplu, planificarea a câtorva Elemente de Product Backlog în direcția Sprint Goal-ului.

Daily Scrum

Daily Scrum este un eveniment. În cadrul acestuia, Product Developeri colaborează pentru a evalua progresul în direcția Obiectivului Sprintului (Sprint Goal) și actualizează planul de acțiune, adică Sprint Backlog, până la următorul Daily Scrum. Dacă Obiectivul Sprintului (Sprint Goal) a fost deja atins, Product Developeri colaborează pentru a avansa în mod semnificativ către Obiectivul Produsului (Product Goal).

Daily Scrum oferă *Focus*, coeziune și un sentiment de urgență, susținând auto-organizarea (49). De obicei, doar Product Developeri participă. Pentru simplitate, evenimentul are loc adesea la aceeași oră și în același loc, zilnic.

Product Developeri pot alege orice structură și tehnici consideră utile. Daily Scrum îmbunătățește comunicarea pentru atingerea Obiectivului Sprintului (Sprint Goal), ajută la identificarea și înlăturarea riscurilor și impedimentelor, încurajează luarea rapidă a deciziilor și reduce nevoia altor întâlniri.

Daily Scrum nu este singurul moment în care Product Developeri își ajustează planul pentru Sprint în contextul Obiectivului Sprintului (Sprint Goal) sau Obiectivului Produsului (Product Goal). Aceștia se întâlnesc adesea și pe parcursul zilei pentru discuții mai detaliate.

Pentru a permite fluxul de valoare (68,69) și a facilita obținerea mai rapidă a rezultatelor potențiale, Product Developerii ar trebui să se concentreze pe un element sau pe câteva elemente simultan și să îndeplinească Definition of Output Done, înainte de a începe să lucreze la alte elemente. Product Developerii pot realiza acest lucru prin concentrare, având mai puține elemente în curs de desfășurare și finalizând proactiv munca în locul începerii unei noi activități. Product Developerii monitorizează munca inactivă, nu persoanele inactive.

Daily Scrum este limitat în timp la maximum cincisprezece minute pe zi, dar poate dura mai puțin.

Sprint Review

Sprint Review (Revizuirea Sprintului) este un eveniment. Este o sesiune interactivă și colaborativă de lucru. Adesea, Echipa Scrum împărtășește Product Goalul curent și prezintă Definition of Output Done și Definition of Outcome Done către Stakeholderi. Echipa Scrum împărtășește rezultatele muncii sale, ce compromisuri au fost făcute și cât progres s-a realizat în direcția Product Goal (motivul din spatele muncii). Dacă sunt disponibile, se prezintă și se iau în considerare măsurători actualizate privind progresul către Definition of Outcome Done.

Revizuirea Sprintului inspectează multe aspecte legate de Produs, cum ar fi Product Goal, Product Backlog, Sprint Goal, învățămintele acumulate, Incrementul, așteptările și limitele Stakeholderilor, feedbackul rezultat, efectele secundare, progresul asupra Produsului, piața, precum și aspecte orientate spre viitor, de exemplu: ce idei și oportunități noi au apărut și care sunt pașii următori potențiali.

Informații despre ceea ce s-a învățat:

- Participanții simt, ascultă, învață și colaborează asupra a ceea ce s-ar putea face în continuare;
- Product Backlogul (ce) este adaptat și, posibil, și Product Goalul, ideal susținute de dovezi sau observații și ghidate de Product Goal sau opțional de Product Vision; și,
- Participanții adaptează Definition of Outcome Done al Produsului pentru Sprinturile viitoare.

Este întotdeauna important să fie luați în considerare Stakeholderii și ceea ce apreciază aceștia, inclusiv Stakeholderii ne-umani sau inexistenți, precum legea.

Elementele incomplete din Product Backlog se întorc în Product Backlog pentru o reconsiderare ulterioară și nu sunt prezentate; uneori, acestea sunt mutate în Sprintul următor.

Sprint Review penultimul eveniment din Sprint și este limitat în timp la maximum patru ore pentru un Sprint de patru săptămâni. Pentru Sprinturi mai scurte, evenimentul este de obicei mai scurt.

Sprint Retrospective

Sprint Retrospective (Retrospectiva Sprintului) este un eveniment. În cadrul acestui eveniment, Echipa Scrum ajunge la un acord privind modul în care poate să se îmbunătățească. Sunt explorate și presupunerile greșite, adică acele presupuneri care au condus Echipa Scrum într-o direcție greșită. De asemenea, pot fi evidențiate sau întărite lucrurile bune, cum ar fi anumite tehnologii, procese, tipare etc. Elementele inspectate variază adesea în funcție de domeniul de activitate. Reflecția este mai eficientă într-un mediu caracterizat prin siguranță psihologică.

Sprint Retrospective se concentrează pe cele mai utile schimbări care pot duce la îmbunătățire, cum ar fi:

- Incrementul;
- Rezultatele (Outcomes);
- Profesionalismul, de exemplu: competențe, practici tehnice, unelte, capacitatea de a inova;
- Fluxul valorii validate (68,69), de exemplu: metrici end-to-end ale fluxului, timpul până la lansare;
- Eficiența (*cum*), de exemplu: tehnologia, procesele, dependențele;
- Interacțiunile și dinamica Echipei Scrum, de exemplu: colaborarea, aranjamentele de lucru;
- Radiatoarele de informație, de exemplu: panoul de produs, metrici;
- Definition of Output Done pentru viitoarele Sprinturi;
- Adaptări suplimentare ale Definition of Outcome Done pentru viitoarele Sprinturi;
- Cum pot fi obținute automat măsurile privind Definition of Outcome Done;
- Și altele.

Cele mai de impact îmbunătățiri ar trebui abordate cât mai curând posibil. Echipa Scrum nu ar trebui doar să discute despre îmbunătățire; Scrum se bazează pe urmărirea consecventă a unei îmbunătățiri continue și semnificative. Unele acțiuni de îmbunătățire pot necesita sprijinul din partea Suporterilor, însă acest lucru nu înseamnă că Echipa Scrum nu ar trebui să urmărească o îmbunătățire netă, indiferent de context (cum ar fi câștigurile marginale continue).

Sprint Retrospective încheie Sprintul. Este limitat în timp (timeboxed) la maximum trei ore pentru un Sprint de patru săptămâni. Pentru Sprinturi mai scurte, durata este de obicei mai redusă.

Produse dezvoltate de mai multe Echipe Scrum

Dacă o Echipa Scrum devine prea mare, ar trebui să ia în considerare reorganizarea în mai multe Echipe Scrum coezive, fiecare concentrându-se pe același Produs. Mai multe Echipe Scrum care lucrează la același Produs ar trebui să împărtășească același Product Goal, același Product Backlog, același Product Owner, aceeași versiune de bază a Definition of Outcome Done și aceeași versiune de bază a Definition of Output Done.

Este important să evităm presupunerea greșită că mai multe Echipe Scrum generează automat mai multă valoare. Se recomandă scalarea doar atunci când beneficiile depășesc clar costurile suplimentare de coordonare. Înainte de a scala, o singură Echipa Scrum trebuie să fie capabilă să producă în mod fiabil un Increment la fiecare Sprint. Dacă este totuși necesar să scalezi, folosește o abordare coerentă cu acest document. Adesea, mai puține echipe produc mai multe rezultate.

Într-un context cu mai multe Echipe Scrum, aceste echipe pot reduce dependențele dintre ele devenind mai inter-funcționale prin colaborare, polenizare încrucișată, transfer de învățare și interacțiuni intenționate. Competențele necesare sunt, de obicei, variate și depind de domeniul de activitate. Într-un astfel de context, interacțiunile intenționate și profesionalismul (inclusiv integrarea continuă) devin și mai importante.

Într-o configurație cu un singur Product Owner și o singură Echipa Scrum, Product Ownerul poate fi un Product manager, director de marketing, director tehnologic etc. Într-o configurație cu mai multe Echipe Scrum care lucrează la același Produs, se recomandă să rămână tot un singur Product Owner, care ar trebui să fie un lider pentru Produs. Pentru a gestiona mai multe Echipe Scrum, Product Ownerul devine adesea mai strategic și delegă probleme de rezolvat și oportunități către Product Developeri, inclusiv, de exemplu, aspecte de design de Produs sau de management de Produs.

Product Backlogul este un instrument pentru creșterea transparenței.

În general, cu cât există mai puține Product Backlog per Produs, fie implicite (precum un filtru aplicat unui singur Product Backlog), fie explicite:

- Cu atât mai puține sunt activitățile individuale în cadrul Produsului și cu atât mai mare este transparența asupra întregului Produs;
- Cu atât mai transparentă este urmărirea progresului general în raport cu întregul Produs;

- Cu atât mai clară este înțelegerea valorii la nivel de ansamblu pentru întregul Produs;
- Cu atât mai probabil este ca o Echipa Scrum să își dea seama că lucrează la elemente cu valoare redusă din perspectiva Produsului;
- Cu atât mai probabil este să fie observată o îmbunătățire în atingerea valorii; și,
- Cu atât mai strategic devine Product Ownerul, delegând lucrul transversal legat de Produs către Product Developeri.

Cu cât există mai puține Product Backlog per Produs, cu atât mai mare este capacitatea de adaptare (80). Însă, în absența unui ownership real, a unui control coerent și a contactului direct cu Stakeholderii relevanți, vor apărea lacune. Scrum creează un climat propice întâmplării fericite (happenstance) și învățării multiple: pe măsură ce diverse persoane și Echipe Scrum colaborează, descoperirile și înțelegerile pot fi împărtășite și valorificate. Acest lucru este puțin probabil într-un mediu în care fiecare componentă are un Product Backlog izolat.

„Întâmplarea fericită” (happenstance), în contextul lucrării The New New Product Development Game (29), înseamnă că uneori apar idei sau soluții utile pur și simplu din întâmplare, nu ca rezultat al unei planificări deliberate. Când Echipele Scrum lucrează împreună și își împărtășesc informațiile, pot descoperi abordări sau soluții noi tocmai pentru că sunt deschise la evenimente neașteptate sau descoperiri accidentale.

Învățarea multiplă (multi-learning) înseamnă că membrii echipei învață în mai multe moduri simultan. Dobândesc competențe și cunoștințe nu doar în aria lor de specializare, ci și în alte domenii, atât individual, cât și ca grup, sau ca parte a întregii organizații. Acest lucru ajută echipa să devină mai flexibilă și capabilă să rezolve rapid o varietate de probleme, pentru că învață continuu unii de la alții și din experiențele comune.

A găsi echilibrul potrivit este o dilemă. Există mereu compromisuri de luat în considerare. Totuși, o regulă euristică valoroasă este: cu cât mai puține Product Backlog, fie implicite sau explicite, cu atât mai bine — acest lucru fiind posibil datorită învățării multiple și transferului organizațional de cunoștințe între Echipe Scrum, departamente și Produse.

Transferul organizațional de învățare, așa cum este descris în The New New Product Development Game (29), este procesul prin care cunoștințele și înțelegerile dobândite într-un domeniu de dezvoltare de Produs sunt împărtășite și aplicate regulat în alte zone sau divizii ale organizației.

Organizațiile sunt adesea structurate pentru ușurința în management, nu pentru ușurința în livrarea rezultatelor. Întreabă-te: câte Echipe Scrum trebuie să se implice

pentru ca o problemă sau o oportunitate să genereze valoare? În general, cu cât acest număr este mai mic, cu atât mai bine.

Eliberând echipele de controlul strict și optând pentru autonomie aliniată se încurajează interacțiuni intenționate și cu scop între Echipe Scrum auto-organizate (49). Creează un mediu de lucru cu un minimum de procese manageriale — dar suficiente —, cu structuri de sprijin și limite clare. Echilibrează și gestionează așteptările și limitele Stakeholderilor. Integrează în mod deliberat agenția schimbării și îmbunătățirea continuă orientată strategic în ritmul de lucru.

Când sunt îndoieli, recitește The New New Product Development Game (29). Acceptă ce e bun din prezent, dar renunță la ideea de complex industrial (30-35) în care doar „oamenii curajoși” au puterea de a schimba ceva.

Notă de final

Adopția Scrum din 1993 realizată de Jeff Sutherland la Easel a fost inspirată de lucrările lui Christopher Langton (36,37) privind teoria sistemelor adaptative complexe (Complex Adaptive Systems – CAS) (74–77) de la Los Alamos Labs, care arată că sistemele evoluează mai rapid la marginea haosului („edge of chaos”). Această inspirație stă la baza abordării empirice și adaptive din Scrum, unde echipele evoluează continuu prin experimentare, învățare și adaptare, într-un mediu suficient de structurat pentru a oferi stabilitate, dar suficient de flexibil pentru a încuraja inovația.

Scrum este descris în [Ghidul Scrum din 2020](#) (40). Lucrarea [Un ghid simplu pentru Scrum](#) (58) a lui Tobias Mayer’s este o versiune prescurtată și editată a Scrum Guide-ului oficial scris de Ken Schwaber și Jeff Sutherland. [Scrum Hexis](#) (52) dezvoltă Ghidul Scrum din 2020 dintr-o perspectivă actualizată în 2025, însă Ghidul Scrum din 2020 rămâne referința esențială pentru Scrum.

Scrum este ca și o oglindă. Dacă imaginea reflectată în oglindă nu este cea așteptată, ar trebui oare să ascundem oglinda?

Obține cel puțin un Increment în fiecare Sprint ca practică obișnuită înainte de a adapta Scrum. Fiecare parte a Scrum are un scop; înțelegerea motivului pentru fiecare element este esențială. Ia în considerare contextul. Pe termen scurt, este vorba despre livrare. Pe termen lung, este vorba despre schimbare emergentă de succes într-o direcție și despre livrarea sustenabilă de valoare. O adopție Scrum reușită depinde de echilibrul corect între obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung.

Fii atent la a copia abordări din alte organizații fără a cultiva și cultura lor. Schimbarea emergentă în direcția dorită este schimbarea propriu-zisă. Aceasta include (dar nu se limitează la) Leadershipul, fluxurile de lucru, procesele și sistemele, inclusiv cele din HR, Financiar, Achiziții și altele. Scrum este parte dintr-o expediție fără sfârșit de îmbunătățire continuă și evoluție într-o direcție, nu un drum către o destinație finală.

Mulțumiri

Scrum a fost inspirat de Lean (63), Toyota Production System (Sistemul de Producție de la Toyota) (59–60), articolul din Harvard Business Review „The New New Product Development Game” de Hirotaka Takeuchi și Ikujiro Nonaka (29), precum și de aplicarea empirismului la Dupont (61).

Scrum a fost dezvoltat la începutul anilor 1990. Ken Schwaber și Jeff Sutherland au prezentat Scrum împreună pentru prima dată la conferința OOPSLA din 1995 (62). Prima versiune a [Ghidului Scrum](#) (40) a apărut în 2009. Scrum este într-o continuă evoluție.

Le mulțumim și tuturor celor care au oferit feedback versiunilor anterioare ale acestui document, incluzând, dar fără a se limita la: Daryn Basson, Alex Benes, Kurt Bittner, Deb Bhattacharya, Magdalena Firlit, Nichervan Fazel, Peter Fischbach, Michael Forni, Tom Gilb, Martin Hinshelwood, Jesse Houwing, Michael Huynh, Matthew Ijogi, Marc Kaufmann, Tom Mellor, Christian Neverdal, Stas Pavlov, Ian Sharp, Alisa Stolze, Mark Summers și Nader Talai.

Scrum *Extins* pe o singură pagină

Scrum este descris în [Ghidul Scrum apărut în 2020](#) (40). Scrum este un cadru de lucru ușor (lightweight framework) pentru abordarea muncii complexe (30-35), în special în descoperirea, dezvoltarea, livrarea și valorificarea produselor. Scrum se bazează pe controlul empiric al procesului (decizii informate de dovezi) și pe gândirea Lean (reducerea risipei și concentrarea pe fluxul de valoare) (63). Scrum este intenționat incomplet, ghidând interacțiunile în loc să prescrie rețete detaliate.

De ce să folosim Scrum?

Scrum permite Echipei Scrum să identifice, să reprezinte sau să măsoare emergența (71), să îmbrățișeze incertitudinea, să răspundă la schimbare, să livreze și să valideze valoarea frecvent și să se îmbunătățească continuu. Scrum încurajează colaborarea, asumarea responsabilității și luarea deciziilor bazate pe dovezi, susținând obținerea celor mai bune rezultate posibile într-un mediu aflat în continuă schimbare. Echipele Scrum auto-gestionate, organizate în jurul valorii, sunt esențiale pentru rezolvarea creativă a problemelor și captarea oportunităților; echipele Scrum care nu sunt auto-organizate limitează capacitatea de a face față complexității (30-35). Echipele Scrum auto-organizate nu trebuie confundate cu auto-organizarea la nivel individual.

Elementele Scrum

1. Teoria Scrum: Bazată pe trei piloni:

- Transparency - Transparență – Face vizibilă munca și valoarea pentru Inspectare.
- Inspection - Inspectare – Evaluează regulat progresul și rezultatele pentru Adaptare.
- Adaptation - Adaptare – Ajustează planurile pe baza informațiilor și a feedbackului.

2. Scrum Values (Valorile Scrum):

- *Focus (Focusul), Openness (Deschiderea), Courage (Curajul), Commitment (Angajamentul), și Respect (Respectul)* permit colaborarea eficientă; ele susțin încrederea.

3. Roluri / Responsabilități:

- Echipa Scrum – O echipă mică, auto-organizată, cross-functional (multifuncțională) și diversă cognitiv, compusă din:
 - Product Owner – Maximizează valoarea pe termen lung, se implică activ cu Stakeholderii și gestionează Product Backlogul.

- Scrum Master – Ghidează adoptarea Scrum, înlătură impedimentele și încurajează îmbunătățirea continuă.
- Product Developers – Livrează Incremente în fiecare Sprint, folosindu-și capacitățile multifuncționale.
- *Stakeholder - O entitate, persoană sau grup interesat de, afectat de sau care influențează intrările, activitățile și rezultatele, cu un interes direct sau indirect în cadrul sau în afara organizației, Produselor sau serviciilor acesteia*
 - *Supporter (Susținător), un tip de Stakeholder – Susține climatul și mediul de lucru și participă atunci când este solicitat.*
 - *AI – Ca și instrument sau chiar un posibil Product Developer, dar încă nu poate fi pe deplin de încredere.*

4. Evenimente Scrum & Activități

- Scrum funcționează în Sprinturi (iterații de durată determinată, *de până la patru săptămâni*) care includ patru evenimente cu durată limitată (time-boxed):
- Sprint Planning – Se definește Obiectivul Sprintului și se planifică activitatea.
- Daily Scrum – Product Developeri se aliniază zilnic în privința progresului către Obiectivul Sprintului sau Obiectivul Produsului.
- Sprint Review – Inspectarea Incrementului, a valorii și a pieței, precum și adaptarea Product Backlogului.
- Sprint Retrospective – Reflecție și îmbunătățire la nivelul Echipei Scrum.
- Refinement – Clarificarea muncii alese sau viitoare, formal (*ca eveniment opțional*) sau informal.

5. Artefactele Scrum & Angajamente

- *Produsul & Definition of Outcome Done – Produsul și rezultatele valoroase care oferă dovezi ale impactului și a beneficiilor realizate.*
- Increment & Definition of Output Done – O actualizare candidat, potențial valoroasă și livrabilă, pentru Produs.
- Product Backlog & Obiectivul Produsului (Product Goal) – Lista ordonată (secvențiată) de muncă necesară pentru atingerea unui obiectiv strategic, pe termen mediu.
- Sprint Backlog & Obiectivul Sprintului (Sprint Goal) – Elementele de Product Backlog selectate și un plan pentru Sprint, obiectiv pe termen scurt.

Jurnalul de extindere

Adăugiri

- Secțiune dedicată Inteligenței Artificiale (AI)
- Secțiuni suplimentare despre Echipa Scrum auto-organizată, Cadență, Profesionalism
- Secțiune despre Emergență, deschidere la ideea că riscurile sau abaterile de la așteptări nu scad neapărat în timp
- Secțiune despre Complexitate (30–35) – Argumentul pentru utilizarea Scrum
- Secțiuni despre Leadership și Gândire sistemică
- Secțiuni despre Gândire orientată pe Produs și Descoperire
- Secțiuni despre Principii fundamentale, Oameni și Schimbare
- Secțiune despre Produse dezvoltate de mai multe Echipe Scrum
- Definirea rolului de Stakeholder (inclusiv clienți, decidenți și utilizatori), precum și a tipului de Stakeholder numit Susținător (Supporter)
- Secțiuni despre Activitatea de Refinement (Rafinement) și despre Elementele de Product Backlog
- Opțional: Product Vision (Viziunea de Produs), Acceptance Criteria (Criterii de Acceptare), Outcome Criteria (Criterii de Rezultat)
- Definiția Outcome Done, cu accent suplimentar pe adaptarea informată de dovezi privind rezultatele
- Definiții pentru termeni precum: Stakeholder, valoare, feedback privind rezultate, livrare (release), rezultate (outcomes), risc, impediment, lider
- Opțional: Flow analytics (Analize de flux), Monte Carlo probabilistic forecasts (prognoze probabilistice Monte Carlo), large-level estimation (estimări de nivel înalt), fuzzy sets (mulțimi fuzzy)
- Scrum extins pe o singură pagină
- Necesitatea ca fluxurile de lucru, designurile, procesele, sistemele și mediul de lucru să fie coerente cu emergența
- Afirmatia că „Deținerea Produsului (Product Ownership) necesită competențe solide de management de Produs și cunoaștere a domeniului... Un Product Owner care nu este dispus, pregătit sau capabil să dobândească aceste competențe ar trebui să se retragă.”
- Afirmatia că „Un Product Developer care nu este dispus, pregătit sau capabil să fie profesionist ar trebui să se retragă.”
- Afirmatia că „Un Scrum Master care nu este dispus, pregătit sau capabil să fie un agent al schimbării ar trebui să se retragă.”
- Anexe: Explicație de tip Cynefin® \– neoficială și neautorizată, Strategie emergentă, Organizație Adaptivă (80), Executiv Adaptativ sau membru al consiliului adaptiv

Sugestii

- Clarificarea și modificarea responsabilităților, păstrând în același timp ideea de „acceptare a ambiguității” (73)
- Trecerea de la „Scrum este inflexibil” sau „Scrum este simplu” la „Scrum evoluează”; în unele cazuri, înlocuirea termenului „trebuie” („must”) cu „ar trebui” („should”)
- Transformarea responsabilității Product Ownerului într-un rol cu responsabilitate; accent pe maximizarea valorii pe termen lung
- Transformarea responsabilității Developerilor în rolul de Product Developer cu responsabilitate
- Transformarea responsabilității Scrum Masterului într-un rol cu responsabilitate; Scrum Masterul este o singură persoană, nu un AI
- Product Developerii pot fi oameni sau AI, sau oameni susținuți de AI; este necesar cel puțin un om; mai mulți oameni sporesc diversitatea cognitivă și capacitatea de a gestiona complexitatea
- Echipa Scrum își asumă Sprint Goal, nu doar Product Developeri; este important ca Product Ownerul să fie concentrat
- Sprint Backlog sprijină atingerea Sprint Goal sau Product Goal, nu doar Sprint Goal
- Definirea Produsului include mențiuni despre strategie de Produs, roadmaps, modele de Produs, scalare și abordări orientate pe obiective
- Accent pe învățare, feedback asupra rezultatelor, efecte secundare, outcomes în detrimentul outputs
- Pentru a menține fluxul valorii, Elementele de Product Backlog incomplete nu trebuie neapărat să revină în Product Backlog
- „Definition of Done” redenumit în „Definition of Output Done”
- Accent pe întregul ciclu de viață al Produsului, al funcționalităților și al realizării valorii
- Subiectele din Sprint Planning redenumite în „Why”, „What” și „How”; Sprintul este de până la 4 săptămâni, nu până la 1 lună
- Posibilă analiză suplimentară a Incrementului și rezultatelor într-un cadru psihologic mai sigur în cadrul Sprint Retrospective
- Mai mult accent pe faptul că Incrementul este întotdeauna „Done”; expresia „Done Increment” este redundantă
- Explicitarea maleabilității Product Goal (în limite rezonabile)
- Trecerea de la presupunerea optimistă că valoarea este livrată, la un *Focus* intenționat pe realizarea valorii
- Un Ethos bazat pe calitate încorporată, claritate, decizii informate de date, interacțiuni intenționate, urgență (71), outcomes în loc de outputs, pauză și reflecție, realizarea valorii, înțelegerea problemei sau oportunității, crearea unui climat propice unei adopții coerente a Scrum și îmbunătățire continuă într-o direcție

- Reducerea accentului pus pe „organizația vagă”, în favoarea atribuției schimbării unor roluri clare
- Observarea mai intenționată a valorilor Scrum, ținând cont de context

Anexe

Secțiunea 2: Fragment din „Succes executiv sporit” (MORE executive SUCCESS)

Titlu: Fragment din „Succes executiv sporit”

Autor: John Coleman

Sursa: (6)

Licență/Drepturi de autor: [CC BY-NC-ND 4.0](#) , © 2017-2025 Orderly Disruption Limited

Notă: Această secțiune este inclusă în forma sa originală, nealterată, cu permisiunea autorului, în conformitate cu termenii licenței [CC BY-NC-ND 4.0](#) . Nu au fost efectuate modificări.

Întreprinderea Adaptivă

Este dificil ca o întreprindere să fie adaptivă (80) fără un climat în care vorbele și faptele se aliniază. Au fost studiate peste optzeci de modele de implicare. Printre acestea se numără și Framework-uri de scalare sau de-scalare și modele de operare orientate pe Produs, care pot fi utile pentru situația în care Produsul este dezvoltat de mai multe Echipe Scrum. Modelele variază de la cele care merg prea departe până la cele care nu fac suficient pentru a ajuta organizația de Produs să devină mai adaptivă. Nu există un adevăr absolut, universal valabil sau o „zonă Goldilocks (regiune din jurul unei stele unde temperaturile sunt propice existenței apei lichide pe suprafața unei planete)” independentă de context.

Dintre modelele de implicare studiate, există câțiva candidați remarcabili, inclusiv, dar fără a se limita la, Beyond Budgeting, Humanocracy și Sociocracy, care, în funcție de context, merită explorate. Luați în considerare combinarea acestora între ele și cu alte abordări.

Beyond Budgeting

Beyond Budgeting(Dincolo de bugetare) (15–28, 90–98, 103) este o filozofie de management care respinge bugetarea tradițională, rigidă, anuală, în favoarea unei abordări descentralizate și adaptive a controlului organizațional și a managementului performanței. Ea se bazează pe 12 principii directe, șase orientate spre leadership

și șase spre procesele de management, care promovează luarea deciziilor descentralizată, transparența, autonomia echipelor și o aliniere puternică la valoarea pentru client.

În locul unor obiective fixe și planuri anuale detaliate, Beyond Budgeting încurajează stabilirea dinamică a obiectivelor, planificarea continuă și alocarea resurselor pe baza nevoilor în timp real, favorizând adaptabilitatea și capacitatea de reacție într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. Această abordare are ca scop împuternicirea echipelor, stimularea inovației și asigurarea faptului că organizațiile sunt mai bine echipate pentru a face față incertitudinii (72) și complexității (30–35). Numele Beyond Budgeting este în același timp nepotrivit (sugerează în mod fals că este vorba doar despre aspecte financiare) și inspirat (într-adevăr depășește paradigma tradițională a bugetării).

Humanocracy

Humanocracy (Umanocrație) (2), așa cum este definită de Gary Hamel, este un model de management care înlocuiește ierarhiile rigide și controlul centralizat cu sisteme care maximizează contribuția și creativitatea fiecărei persoane. Într-o umanocrație, organizațiile există pentru a servi și împuternici oamenii, nu doar pentru a-i trata ca resurse în atingerea obiectivelor companiei.

Este construită pe principii precum: proprietatea distribuită, meritocrația, deschiderea, experimentarea și comunitatea, favorizând autonomia și inovația. Autoritatea se bazează pe competență, iar deciziile sunt luate descentralizat, de cei mai apropiați de activitatea propriu-zisă. Humanocracy pune accentul pe încredere, implicare și eliberarea potențialului uman, mai degrabă decât pe conformare și control, urmărind să creeze locuri de muncă reziliente și inovatoare, în care angajații conduc schimbarea cu adevărat semnificativă.

Deși modele precum Rendanheyi de la Haier (56, 101) împărtășesc valori precum descentralizarea și împuternicirea echipelor, humanocracy este o filozofie mai largă, concentrată pe înlocuirea birocrăției cu principii centrate pe oameni, care deblochează capacitatea colectivă și creează valoare.

Sociocracy

Sociocracy (Sociocrația) (1,11–14) este un sistem de guvernare care organizează oamenii în cercuri auto-organizate (49) și ia decizii prin consimțământ, nu prin vot majoritar. Dezvoltată de Gerard Endenburg (81) în Olanda în anii 1970, sociocrația se asigură că toți cei afectați de o decizie au un cuvânt de spus, iar propunerile avansează atâta timp cât nu există o obiecție argumentată. Ghidată de principiul

„destul de bun pentru acum, suficient de sigur pentru a fi încercat”, sociocrația distribuie autoritatea, promovează transparența, responsabilitatea și îmbunătățirea continuă, încurajând colaborarea și proprietatea partajată. Principiile sale au influențat modele precum Holacracy și echipele auto-organizate.

Cea mai consacrată variantă este Sociocratic Circle-Organization Method (Metoda Organizației pe Cercuri Sociocratice) (SCM), metoda originală, formalizată. SCM utilizează cercuri semi-autonome, dublă legătură (două persoane participă la două cercuri direct legate pentru a le conecta), luarea deciziilor prin consimțământ și alegeri deschise pentru atribuirea rolurilor. Această structură menține atât eficiența organizațională, cât și echivalența membrilor și are un istoric bine documentat de aplicare în afaceri, cooperative și școli din Olanda.

Deși variante mai noi, precum Sociocracy 3.0 (S3), oferă mai multă flexibilitate, SCM rămâne forma cea mai validată istoric și cea mai bine documentată a sociocrației.

Directorul executiv Adaptativ sau membrul consiliului de administrație

MORE Executive SUCCESS (Succes executiv sporit) identifică o serie de oportunități pentru liderii executivi și membrii consiliului de administrație:

- Dobândirea de cunoștințe despre Stakeholderi (inclusiv clienții), nevoile și limitele acestora, despre muncă, despre modul în care se desfășoară munca, risipă, anti-modele, spațiul problemei, oportunități, dovezi că valoarea poate fi obținută, comportamente și obiceiuri
- Crearea unui climat de performanță uman și activarea unei planificări a succesiunii care să-l protejeze și să-l îmbunătățească
- Dezvoltarea capacității de reacție și a fluxului (68,69) în rețelele de valoare
- Cultivarea emergenței (71) și a adaptabilității (80) într-o direcție clară
- Implicarea oamenilor, inclusiv a clienților și a colegilor
- Promovarea unei planificări eficiente și la timp a succesiunii

Există numeroase îndrumări pentru persoanele aflate la baza, în mijlocul sau la marginile structurii organizaționale cu privire la modul de a îmbunătăți adaptabilitatea (80). Însă, la nivel executiv, resursele care sprijină eficiența umană, oportună, interacțiunea cu clienții și înțelegerea modului în care funcționează munca sunt puține. Există concepția greșită că agenții de schimbare contractați pot umple acest gol singuri, ceea ce este nerealist, deoarece organizația deține responsabilitatea schimbării.

Eficiența umană și oportună ar trebui să străbată întreaga structură corporativă pentru a genera beneficiile sale multiple. Chiar și organizațiile care au „reușit în adoptarea schimbării” se confruntă cu riscuri. Oamenii pleacă, apar noi perspective, iar modelele corporative efemere pot eroda progresele în materie de adaptabilitate. Astfel, poate apărea un haos negativ.

Există mulți actori și modele de implicare care susțin, cel puțin declarativ, adaptabilitatea executivă, lucru benefic, deoarece diferitele contexte organizaționale necesită abordări diferite. Totuși, în ciuda resurselor disponibile, peisajul general al adaptabilității executive nu s-a schimbat semnificativ în bine, în ultimii 25+ de ani.

Indiferent dacă folosesc tactici, strategii, metode, cadre sau deloc, organizațiile ar trebui să adopte mai întâi ethosul care stă la baza ambidextriei, eficienței umane, adaptabilității și oportunității la nivel de conducere. În absența acestuia, directorii executivi și membrii consiliilor de administrație vor continua să supravegheze un „teatru al schimbării” și un mozaic incomplet de inițiative izolate, eficiente doar parțial, în cadrul organizațiilor.

Punerea în lumină a comportamentului executiv

Postura sau acțiunile directorilor executivi și ale membrilor consiliului de administrație vor influența comportamentele noi ale celorlalți mai mult decât orice cuvinte sau directive ale acestora. Cu toate acestea, ar fi de preferat ca întrebările adresate să fie revizuite, pentru a susține ambidextria, eficiența umană, adaptabilitatea și oportunitatea.

Pentru ca ambidextria, eficiența umană, adaptabilitatea și oportunitatea să devină realitate, este necesară dispariția treptată a comportamentului executiv incoerent. Exemple de comportamente mai utile includ: acceptarea eșecului, căutarea de informații înainte de a judeca, oferirea de oportunități pentru a încerca lucruri noi în scopul învățării, normalizarea ideii că „nu știm totul” și sprijinirea oamenilor să se concentreze. Există câteva opțiuni notabile pentru abordarea comportamentului executiv.

Imunitatea la schimbare®

Lisa Laskow Lahey și Robert Kegan (fondatori ai The Developmental Edge) au creat o abordare a schimbării cunoscută sub numele de Immunity to Change® (Imunitatea la schimbare)(3,4). De multe ori, oamenii știu ce ar trebui să facă, dar nu o fac din cauza unor angajamente interne aflate în conflict. Metaforic, au „un picior pe accelerație și unul pe frână”.

Immunity to Change® este un Framework pentru identificarea acelor „angajamente ascunse” și „presupuneri limitative” care îi împiedică pe oameni să se schimbe și să-și atingă obiectivele. Teoria și harta Immunity to Change® au ajutat nenumărați profesioniști și organizații să descopere și să depășească angajamentele care le blochează dezvoltarea profesională și organizațională.

Conducerea bazată pe intenție®

Intent-Based Leadership® (Conducerea bazată pe intenție) (IBL) (7, 8, 9) este un limbaj utilizat de echipe pentru performanță ridicată, care înlocuiește limbajul programat al epocii industriale. IBL pune accent pe conceptul de intenție, atât din partea liderilor, cât și a echipei. Este bazat pe cărțile „Turn The Ship Around” și „Leadership is Language”, scrise de L. David Marquet.

Una dintre convingerile de bază este că Leadershipul nu este rezervat doar celor câțiva de la vârf. În organizațiile extrem de eficiente, există lideri la fiecare nivel. L. David Marquet a modelat Leadershipul pe care l-a dezvoltat la bordul submarinului cu propulsie nucleară USS Santa Fe într-un sistem numit „Intent-Based Leadership”, conceput pentru ca organizațiile să îl implementeze pentru a stimula gândirea și Leadershipul la toate nivelurile.

Intent-Based Leadership ajută liderii să construiască organizații în care oamenii dau ce au mai bun deoarece au un sentiment de autonomie, își accesează motivația intrinsecă, se simt ascultați și au o dorință de excelență. Ei simt un nivel ridicat de responsabilitate și control, ceea ce îi determină să își implice atât mintea, cât și inima. Obțin recompense psihologice atunci când văd roadele deciziilor și muncii lor. Există o înclinație spre acțiune, iar echipele devin mai agile și mai reziliente, deoarece riscul de a genera și propaga erori este redus.

Practica exprimării intenției permite echipelor să ia decizii distribuite, menținând în același timp unitatea de efort. Organizația Intent-Based Leadership International (IBLI) oferă consultanță, coaching, cursuri online și cărți pentru lideri.

Secțiunea 3: Un fel de explicație pentru Framework-ul Cynefin neoficială & neautorizată

Titlu: Un fel de explicație pentru Framework-ul Cynefin neoficială & neautorizată
Sursa: [Link către documentul original [Cynefin wiki](#)], [Link către această adaptare]
Licență: Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International ([CC BY-SA 4.0](#)). © 2017-2025 Cynefin.io.

Disclaimer: Nu se oferă garanții. Utilizați pe propriul risc

Această secțiune este oferită sub licența Attribution-ShareAlike 4.0 International license of Creative Commons.

Prin utilizarea acestei Explicații pentru Framework-ul Cynefin neoficială & neautorizată sunteți de acord cu termenii licenței [CC BY-SA 4.0](#).

Cynefin®

Cynefin® (30-35) oferă o busolă pentru luarea deciziilor pentru luarea deciziilor de conducere. A devenit popular datorită articolului din Harvard Business Review „A Leader’s Framework for Decision Making” de Dave Snowden și Mary Boone, publicat în 2007, și ulterior prin „Managing complexity (and chaos) in a crisis – a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework”, cunoscut și ca „Ghidul de teren al UE”. Premisa este că ar trebui să acționăm diferit în funcție de dinamica spațiului decizional. Acest cadru este adesea simplificat în exces. O problemă dată poate exista simultan în toate domeniile, fiecare având aspecte diferite.

O schimbare de fază (phase shift) se referă la o tranziție adesea bruscă între domenii, în special de la cele ordonate la haos, declanșată atunci când constrângerile unui sistem (reguli, obiceiuri, limite și feedback) sunt greșit aliniate sau se prăbușesc. Aceasta marchează o schimbare fundamentală în comportamentul sistemului, în care metodele anterioare de control sau înțelegere nu mai funcționează.

Nu toate aspectele dezvoltării unui Produs sunt complexe. Echipa Scrum, într-o situație dată, ar putea avea nevoie să ia în considerare o varietate de tranziții de fază între:

- Ordonat: Idee-cheie: Stabilitate, rutină, bune practici, expertiză
 - Expertiza este suficientă, iar cauza și efectul sunt predictibile sau pot fi cunoscute
 - Opțiuni de răspuns (fără a se limita la): aplicarea celor mai bune practici, respectarea regulilor, utilizarea analizei experților, cercetare individuală

- Metafore: Cub de gheață tare sau abia înghețat, vreme plăcută, sau șah/sudoku
 - Exemplu din natură: O seră modernă, controlată climatic — creștere predictibilă, controlată, planificată
 - Exemplu de Produs: Rezolvarea unei probleme tehnice dificile prin consultarea experților și analiza log-urilor
- Complex (30-35), unde expertiza este valoroasă dar nu suficientă, iar de ce s-au întâmplat lucrurile devine clar abia ulterior. Idee-cheie: urgență, experimente sigure pentru eșec (safe-to-fail)
 - Răspunsuri (fără a se limita la):
 - Încurajarea învățării și adaptării
 - Relizarea mai multor experimente mici, în paralel, sigure în caz de eșec
 - Stimularea gândirii noi prin diversitate cognitivă și colaborare
 - Împrumutarea de soluții din alte domenii, dacă pot ajuta
 - Testarea unor presupuneri inteligente sau intuiții informate pentru a vedea ce funcționează
 - Toate acestea se fac urmând în același timp instrucțiuni utile care încurajează dezvoltarea naturală a rezultatelor bune.
 - Metafore: Apă curgătoare, vreme ploioasă, sau poker
 - Exemplu din natură: Tufiș de mărăcini – totul este încâlcit, conexiunile sunt imprevizibile
 - Exemplu de Produs: Experimentarea cu diferite funcționalități sau soluții bazate pe feedbackul utilizatorilor, de ex., testarea A/B a unor idei noi de Produs
- Haotic:
 - Negativ: Idee-cheie: Criză distructivă, colaps, acțiune urgentă
 - Răspunsuri (fără a se limita la): acțiune imediată pentru restabilirea ordinii, prioritizarea siguranței, acționarea rapidă fără a agrava situația
 - Metafore: Gheață care se sparge sau explozie necontrolată, gaz toxic, tornadă, cutremur, incendiu de pădure, sau o revoltă într-un stadion
 - Exemplu din natură: Dezastru natural (de ex., tsunami) – brusc, distructiv, imprevizibil
 - Exemplu de Produs: Răspuns la o breșă critică de securitate prin izolarea sistemelor și aplicarea de reparații de urgență
 - Pozitiv: Idee-cheie: Perturbare generativă, inovație rapidă
 - Răspunsuri (fără a se limita la): perturbare intenționată, încurajarea creativității, canalizarea energiei, de ex., hackathon, incubator, 'Innovation Friday' (Vinerea Inovării)
 - Metafore: Explozie controlată (motor cu aburi), artificii, sau foc de tabără festiv

- Exemplu din natură: Incendiu forestier care elimină vegetația veche pentru a permite apariția unor plante noi și reînnoirea ecosistemului
- Exemplu de Produs: Pivotarea rapidă a unui Produs în timpul unei perturbări de piață pentru a valorifica noi oportunități (de ex., lansarea unei funcționalități ca reacție la mișcarea unui concurent)

Liminalitatea este o stare „de tranziție”, ca un prag. Trecerea între faze se întâmplă adesea mai puțin brusc în zonele liminale:

- În liminalul dintre complex și ordonat, acesta este punctul forte implicit al Scrum:
 - Ordonat–Complex:
 - De la analiza experților la explorare adaptivă
 - Răspunsuri (fără a se limita la): relaxarea unor reguli, introducerea experimentării, pregătirea pentru urgență
 - Metafore: Un cub de gheață care se topește, vreme înnoată, trecerea de la șah la poker
 - Exemplu din natură: Dezgheț sezonier – gheața rigidă cedează locul râurilor curgătoare și noii vegetații
 - Exemplu de Produs: Când un proces de rutină nu mai funcționează, încurajează echipa să încerce abordări diferite
 - Complex–Ordonat:
 - Răspunsuri (fără a se limita la): Transformarea descoperirilor creative în rutine de expert; stabilizarea inovației, observarea și codificarea tiparelor de succes; tranziția către standardizare
 - Metafore: Zăpadă fleșcăită (între gheață și apă), ceață care se ridică după ploaie, trecerea de la poker la șah
 - Exemplu din natură: Delta unui râu care formează canale – de la fluxuri imprevizibile la curgeri stabile
 - Exemplu de Produs: Transformarea unei funcționalități experimentale de succes într-un proces documentat și repetabil
- În liminalul dintre complex și haotic:
 - Complex–Haotic (pozitiv):
 - O situație în care constrângerile trebuie relaxate pentru a crea timp și spațiu pentru inovație sau invenție. Idee cheie: Muchia creativității, riscului și inovației
 - Răspunsuri (fără a se limita la): relaxarea constrângerilor, încurajarea experimentării, căutarea de idei revoluționare
 - Metafore: Apă care fierbe (la limita aburului), furtună care izbucnește, teatru de improvizație sau sesiune de jazz improvizat

- Exemplu din natură: Vulcan care creează noi terenuri – transformare creativă la marginea haosului
- Exemplu de Produs: Organizarea unui hackathon de inovație cu risc ridicat pentru generarea de idei perturbatoare
- Complex–Haotic (negativ):
 - Idee cheie: Tranziție distructivă către criză
 - Răspunsuri (fără a se limita la): reimpunerea rapidă a constrângerilor, stabilizarea situației, prevenirea unei degradări suplimentare
 - Metafore: Oala sub presiune care explodează, tornadă bruscă sau inundație fulger, piese de joc aruncate în furie, tabla de joc răsturnată
 - Exemplu din natură: Alunecare de teren bruscă – pierderea structurii, tranziție distructivă
 - Exemplu de Produs: Lansare de produs eșuată, confuzie majoră și nevoia urgentă de a recăpăta controlul
- Haotic–Complex: Ieșirea din haotic – regăsirea echilibrului
 - Răspunsuri (fără a se limita la): detectarea ordinii emergente, inițierea de experimente, încurajarea colaborării și recunoașterea tiparelor
 - Metafore: Condensarea aburului în apă, calmul după uragan, reluarea unui meci sportiv după furtună
 - Exemplu din natură: Specii-pionier care colonizează după incendiu – creștere nouă după perturbare
 - Exemplu de Produs: După o criză, reorganizarea echipei pentru a experimenta noi moduri de lucru sau noi direcții de produs
- Aporia (liminal paradoxal): a sta în paradox pentru a obține noi perspective, poate după ce s-a realizat că situația nu era ceea ce părea
 - Opțiuni de răspuns: acceptarea ambiguității, încurajarea reflecției, permiterea apariției unei înțelegeri noi
 - Metafore: Punct triplu (coexistență solid, lichid, gaz), a sta în ochiul furtunii, rezolvarea unei ghicitori
 - Exemplu din natură: Estuar în care se întâlnesc râul, marea și uscatul – toate stările și posibilitățile coexistă
 - Exemplu de Produs: Echipa este blocată între strategii sau viziuni conflictuale și ar trebui să facă o pauză scurtă pentru reflecție și realiniere
- O tranziție rar considerată din cauza dificultății: liminalul Haotic–Ordinar (Chaotic–Orderly)
 - Opțiuni de răspuns: impunerea de constrângeri puternice, reinstaurarea regulilor și structurii
 - Metafore: Gheață care se recongelează rapid, val de frig după furtună, arbitru care impune disciplina după haos

- Exemplu din natură: Baraj construit cu succes după o inundație – un râu sălbatic este brusc controlat
- Exemplu de Produs:
 - După o întrerupere majoră de producție sau o criză de Produs, o echipă de criză multifuncțională stabilizează rapid situația prin reguli clare, minimale și protocoale temporare
 - Odată ce pericolul imediat a trecut, acestea sunt rafinate iterativ și formalizate în procese sustenabile, echilibrate, evitând supra-corectarea sau birocrăția excesivă

O tranziție de fază deosebit de bruscă și negativă este: Liminalul Ordinar–Haotic (ordered–chaotic):

- Opțiuni de răspuns: recunoașterea fragilității și a încrederii excesive, acțiune rapidă pentru a restabili granițele și siguranța
- Metafore: Gheață care se sparge în cioburi, furtună cu grindină bruscă și violentă, regulile jocului schimbate instant
- Exemplu din natură: Lac înghețat care se rupe primăvara – suprafață stabilă care se spulberă brusc
- Exemplu de Produs: Un proces de produs, stabil care se prăbușește brusc din cauza unui eveniment neașteptat (ex.: o întrerupere majoră)

Secțiunea 4: Strategia Emergentă

Autori: Roger L. Martin, Tom Gilb

Sursa: (41-48)

Drepturi de autor: Toate drepturile rezervate. Adaptat

Strategia Emergentă

Strategia nu este limitată de dimensiune; dacă există, ar trebui să fie formulată clar la nivel de organizație, unitate de afaceri sau Produs și să rămână coerentă și integrată între aceste niveluri. Esențial este ca strategia să facă distincția între scopuri (rezultate cuantificate, valorizate de Stakeholderi) și mijloace (inițiative sau activități).

Cu inspirație și adaptând lucrările lui Roger L. Martin (41) și Tom Gilb (43–48), strategia presupune luarea unor alegeri integrate și explicite – decizii clare privind ceea ce se urmărește și ce nu, pornind de la o aspirație de succes bine definită și măsurabilă, nu doar o misiune sau viziune vagă. O strategie eficientă răspunde la următoarele întrebări::

- Unde vom juca?
- Cum vom câștiga în mod etic (57) și sustenabil, echilibrând o multitudine de așteptări și limite?
- Ce capacități și sisteme trebuie să fie prezente?
- Ce altceva trebuie să fie adevărat pentru ca această strategie să aibă succes?

Pentru situațiile în care expertiza este suficientă (sau aproape suficientă), o strategie eficientă trebuie să fie iterativă, acționabilă și orientată spre valoare. Iată cum se poate realiza acest lucru::

- Cuantificarea și gestionarea iterativă a valorii pentru Stakeholderi, a impacturilor multiple sau efectelor secundare, a riscurilor și compromisurilor prin:
 - Identificarea tuturor Stakeholderilor critici (inclusiv, dar fără a se limita la, clienți) și definirea obiectivelor acestora de valoare, în termeni măsurabili (ex.: „reducerea timpului de onboarding pentru utilizatorii noi de la 5–10 la 2–4 zile”).
 - Cuantificarea explicită a compromisurilor și a constrângerilor și revizuirea acestora pe măsură ce apar noi informații.
 - Utilizarea gândirii integrative pentru a rezolva creativ tensiunile.
- Co-creare și priorizare colaborativă:
 - Strategia se dezvoltă prin combinarea perspectivelor de tip top-down (de sus în jos), bottom-up (de jos în sus) și colaborare laterală.

- Se utilizează workshop-uri structurate și bucle de feedback pentru a promova alinierea și adaptabilitatea și pentru a re-prioritiza în mod continuu munca neînchepută.
- Livrarea incrementală de valoare și măsurarea rezultatelor:
 - Se sparg aspirațiile strategice în bucăți mici care sunt livrate incremental, prioritizate și măsurabile.
 - Livrarea de valoare este în cicluri de lucru scurte (ex.: Sprinturi sau săptămâni), evaluând rezultatele reale și efectele secundare în raport cu obiectivele cuantificate inițiale.
 - Folosirea revizuirilor regulate pentru a ajusta strategia pe baza feedbackului din lumea reală.
- Activarea emergenței:
 - Strategia este capabilă să evolueze în funcție de datele noi și de feedbackul Stakeholderilor (inclusiv, dar fără a se limita la, utilizatori), în cadrul unui cadru format din obiective clare, cuantificate, tendințe măsurabile și reanaliză regulată a riscurilor/beneficiilor.
 - Direcția de parcurs se corectează rapid și transparent, pe măsură ce realitatea se dezvăluie.
- Asigurarea că strategia și implementarea acesteia sunt orientate spre rezultate (outcomes) și concentrate (decizii clare despre ce se face și ce nu se face). Se face distincția între:
 - Strategie – include intenția, raționamentul, obiectivele și anti-obiectivele (adică *ce și de ce*),
 - Implementarea strategiei – operaționalizarea acesteia prin secvențiere iterativă sau descompunerea alegerilor integrate, de obicei în felii mici orientate spre rezultate (*ce și de ce*),
 - Elemente de Product Backlog orientate spre rezultate (felii mai mici pentru *cine*) și
 - Liste de activități sau inițiative (adică *ce vom face sau cum*).
- A se evita confuzia între o colecție de proiecte și o strategie coerentă, ghidată de valoare.

Pentru situațiile în care expertiza este valoroasă, dar insuficientă, relația cauză-efect devine clară doar retrospectiv, iar incertitudinea trebuie îmbrățișată, Echipele Scrum și Stakeholderii trebuie să:

- Îmbrățișeze natura dezordonată a muncii mai puțin structurate, orientate spre rezultate emergente, într-o anumită direcție de parcurs.
- Conștientizeze că planurile detaliate pe termen lung sunt ineficiente. În schimb, organizațiile ar trebui să se concentreze pe crearea condițiilor în care modelele utile și inovațiile pot apărea din interacțiunile sistemului.
- În loc să încerce o singură idee pe rând și să repete ce a funcționat anterior, echipele Scrum ar trebui să exploreze mai multe experimente mici, paralele,

sigure în caz de eșec, pentru a observa ce se întâmplă și pentru a învăța din ceea ce apare.

- Să creeze un climat propice explorării creative, inovației și evoluției din prezent. Creează procese și medii în care oamenii pot conecta idei noi, învățături, intuiții informate și pot învăța unii de la alții, în loc să se impună uniformitate sau indicatori KPI rigizi.
- Opțiunile de răspuns nu se limitează la:
 - Cartografierea a ceea ce este deja cunoscut și înțelegerea potențialului evolutiv al sistemului înainte de a încerca o schimbare
 - Încurajarea auto-organizării
 - Derularea de experimente sigure de eșuat (probes) – acestea ar trebui să fie mici, paralele și concepute astfel încât eșecul să fie suportabil și să ofere învățare
 - Căutarea gândirii proaspete
 - Încercarea de soluții pentru alte probleme care pot fi relevante pentru situația actuală
 - Testarea intuițiilor bine informate
 - Observarea a ceea ce apare, amplificarea modelelor de succes și atenuarea sau oprirea celor care nu funcționează
 - Inovația este importantă, dar soluțiile dovedite trebuie reutilizate pentru probleme recurente
 - Creare în continuu a ceea ce face sens
 - Realizarea de capturi narrative
- Metaforă: Rolul liderilor este de a pregăti și gestiona activ „solul”, limitele și condițiile (substratul) pentru a încuraja creșterea unor plante sănătoase (soluții emergente). Asta înseamnă, metaforic vorbind, plivirea, tăierea și modelarea mediului, nu doar așteptarea pasivă a rezultatelor.

În general, recompensele bazate pe motivație extrinsecă ar trebui evitate, din cauza efectului cobră (cobra effect) (104), cu excepția cazului în care acestea sunt coerente cu principiile Beyond Budgeting. De asemenea, performanța individuală sau de echipă ar trebui decuplată de la rezultate, deoarece este posibil ca rezultatele să fi fost livrate, dar mai sunt și alte întrebări și anume: Cum au fost livrate?, Cu ce efecte secundare?, Ce impact a avut livrarea asupra moralului echipei?, etc.

Cu toate acestea:

- Există dezacorduri în literatura de specialitate (105–108) și într-un articol fundamental, dar ne-revizuit (109), dacă cuantificarea așteptărilor, limitelor sau obiectivelor Stakeholderilor este de ajutor sau nu și dacă aceasta reduce sau nu motivația intrinsecă.
- Este important să luăm în considerare contextul. De asemenea, trebuie analizat dacă cuantificarea sprijină autonomia și sensul, sau dacă impune constrângeri de tip control.

- În prezent, acest document preferă să încline balanța în favoarea clarificării și a înțelegerii comune a unei idei, prin: cuantificarea așteptărilor Stakeholderilor, a limitărilor acestora și a direcției de deplasare, susținută de narațiuni bine construite și corecte (mai multe povești „ca asta”, mai puține „ca cealaltă”).

O Strategie Emergentă este susținută de o hartă de parcurs orientată pe rezultate emergente, care poate varia de la Sprint Goal până la Product Vision și chiar mai departe. Implementarea Strategiei Emergente (120–123) nu trebuie confundată cu Strategia Emergentă. Modele precum: modelele de schimbare vectorială (30–35, 54), modelele de operare a Produsului (113–119), modelele de scalare și descalare (134–147) și modelele de obiective emergente (120–133) pot fi foarte utile pentru Implementarea Strategiei Emergente. Este de preferat să folosim modele coerente cu schimbarea direcțională, adică o direcție de mers în locul unor obiective fixe. Implementarea strategiei emergente înseamnă să permitem planurilor și acțiunilor să se dezvolte natural, pe măsură ce Echipa Scrum și Stakeholderii reacționează la schimbările reale din mediu. În loc să urmeze o cale fixă, aceștia observă ce se întâmplă în jurul lor și se ajustează din mers. În timp, pașii făcuți formează un tipar care devine strategia reală, chiar dacă aceasta diferă de ceea ce fusese inițial planificat.

Atribuire pentru colecția Pachetului Extins al Ghidului Scrum

Această colecție a fost scrisă și compilată de *Ralph Jocham, John Coleman, and Jeff Sutherland*. Fiecare secțiune este atribuită individual mai sus și își păstrează licența originală. Colecția, în ansamblul său, este destinată exclusiv scopurilor informaționale; vă rugăm să respectați termenii de licență ai fiecărei secțiuni.

Referințe

1. Rau, T. (2022) *Sociocrația - Concepte și principii de bază, Sociocrația pentru toți.* (Sociocracy - Basic Concepts and principles, Sociocracy For All.) Disponibil la: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
2. Hamel, G. și Zanini, M. (2023) *Umanocrația.* (Humanocracy.) Disponibil la: <https://www.humanocracy.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
3. Kegan, R. și Laskow Lahey, L. (2019) *O cultură pentru toți, Avantajul dezvoltării.* (An everyone culture, The Developmental Edge.) Disponibil la: <https://developmentaledge.com/an-everyone-culture/> (Accesat: 4 aprilie 2023).
4. Laskow Lahey, L. and Kegan, R. (2023) *Noutăți și reflecții, Avantajul dezvoltării.* (News & thinking, The Developmental Edge.) Disponibil la: <https://developmentaledge.com/newsthinking/#methodologies> (Accesat: 3 aprilie 2023).
5. Moore, G.A., 1991. *Trecând peste prăpastie: Marketingul și vânzarea de produse de înaltă tehnologie către clienții mainstream* (Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers). New York: Harper Business.
6. Coleman, J., (2025) *MAI MULT SUCCES pentru directori executivi (MORE executive SUCCESS).* Nepublicat.
7. Marquet, L. D. (2013) *Întoarce nava! O poveste reală despre transformarea urmăritorilor în lideri* (Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders). Portfolio.
8. Marquet, L.D. (2021) *Leadershipul este limbaj: Puterea ascunsă a ceea ce spui și a ceea ce nu spui* (Leadership is language: The hidden power of what you say and what you don't). Nakskov, Danemarca: Nota.
9. Marquet, L. D. (2021) *Leadership bazat® Internațional cu L. David Marquet* (Based Leadership® International with L. David Marquet) - IBLI. Disponibil la: <https://davidmarquet.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
10. Rau, T.J. și Koch-Gonzalez, J. (2018) *Multe voci, un singur cântec: Puterea împărtășită prin sociocrație* (Many voices one song: Shared power with sociocracy). Amherst, MA: Sociocracy for All.
11. Buck, J. & Endenburg, G. (2012) *Forțele creative ale auto-organizării. Centrul Sociocratic.* (The creative forces of self-organization. Sociocratic Center).
12. Buck, J. & Villines, S. (2017) *Noi, oamenii: Consimțământul într-o democrație mai profundă. Ed. a 2-a.* (We the people: Consenting to a deeper democracy. 2nd edn.) Sociocracy.info Press.
13. Endenburg, G. (1998) *Sociocracy: Sociocrația: Organizarea procesului decizional* (The organization of decision-making). Delft: Eburon Publishers.
14. Priest, J. & Bockelbrink, B. (2018) *Sociocrație 3.0 – Ghid practic* (Sociocracy 3.0 – The practical guide). Disponibil la: <https://sociocracy30.org/> (Accesat: 17 mai 2025).

15. Bogsnes, B. (2023) Acesta este 'Beyond Budgeting': Un ghid pentru organizații mai adaptabile și umane. (This is beyond budgeting: A guide to more adaptive and human organizations). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
16. Bogsnes, B. (2023) Beyond Budgeting la 25 de ani (Beyond budgeting at 25) - bbbt.org, Masa rotundă Beyond Budgeting (Beyond Budgeting Round Table). Disponibil la: https://bbbt.org/wp-content/uploads/bb-white-paper_a.pdf (Accesat: 7 aprilie 2023).
17. Olesen, A. (2016) Beyond budgeting: Principiul 1 - scop, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/9ZW2NjyFxE> (Accesat: 7 aprilie 2023).
18. Larsson, D. (2016) Beyond budgeting: Principiul 2 - valori, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/pl1BPriTbm4> (Accesat: 7 aprilie 2023).
19. Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principiul 3 - transparență, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/Mb7K8App2vw> (Accesat: 7 aprilie 2023).
20. Rööslä, F. (2016) Beyond budgeting: Principiul 4 - organizare, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/i8HlGc8OZYM> (Accesat: 7 aprilie 2023).
21. Larsson, D. (2016) Beyond budgeting: Principiul 5 - autonomie, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/ipnjHtXYi-g> (Accesat: 7 aprilie 2023).
22. Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principiul 6 - clienți, YouTube. Disponibil la: https://youtu.be/6fut4R_wVw (Accesat: 7 aprilie 2023).
23. Bogsnes, B. (2016) Beyond budgeting: Principiul 7 - ritm, YouTube. Disponibil la: https://youtu.be/rb_NsnPNIQQ (Accesat: 7 aprilie 2023).
24. Rööslä, F. (2016) Beyond budgeting: Principiul 8 - obiective, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/up3mp7jN6XU> (Accesat: 7 aprilie 2023).
25. Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principiul 9 - planuri și previziuni, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/OWM7FUuXejl> (Accesat: 7 aprilie 2023).
26. Olesen, A. (2016) Beyond budgeting: Principiul 10 - alocarea resurselor, YouTube. Disponibil la: https://youtu.be/mPCYHmvi_b8 (Accesat: 7 aprilie 2023).
27. Bogsnes, B. (2016) Beyond budgeting: Principiul 11 - evaluarea performanței, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/RfPVtG2B27E> (Accesat: 7 aprilie 2023).
28. Rööslä, F. (2016) Beyond budgeting: Principiul 12 - recompense, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/ETU5TzNYiCO> (Accesat: 7 aprilie 2023).
29. Takeuchi, H. and Nonaka, I. (2014) Noul nou joc de dezvoltare a produselor (The new new product development game), Harvard Business Review. Disponibil la: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (Accesat: 21 ianuarie 2024).
30. [Cynefin.io](https://cynefin.io), V. (2022) Cynefin wiki, [Cynefin.io](https://cynefin.io). Disponibil la: <https://cynefin.io/> (Accesat: 4 aprilie 2023).
31. Rancati, A. and Snowden, D. (2021) Gestionarea complexității (și haosului) în criză - un ghid practic pentru decidenți inspirat de cadrul Cynefin (Managing complexity (and chaos) in a crisis - a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework), Luxemburg, Belgia: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

32. Snowden, D. et al. (2022) Cynefin® – țeserea sensului în structura lumii noastre. Ediția a 2-a (Cynefin® weaving sense-making into the fabric of our world. 2nd edn). Editat de R. Greenberg și B. Bertsch. Singapore, Singapore: Cognitive Edge - The Cynefin Co.
33. Snowden, D. (2023) Cynefin St David's 2023 partea 1 din 2, Cynefin Co. Disponibil la: <https://thecynefin.co/cynefin-st-davids-2023-1-of-2/> (Accesat: 20 aprilie 2023).
34. Snowden, D. (2023) Managementul emergenței prin abducție (Managing for emergence through abduction), The Cynefin Co. Disponibil la: <https://thecynefin.co/managing-for-emergence/> (Accesat: 24 iunie 2023).
35. Snowden, D. and Smith, N. (2023) Discuție despre leadership: Dave și Natalie (Leadership discussion: Dave and Natalie) - the Cynefin co, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/WcPZ8ybDF0w> (Accesat: 7 aprilie 2023).
36. Langton, C.G. (ed.) (1989) Viață Artificială: Lucrările unui atelier interdisciplinar despre sinteza și simularea sistemelor vii (Artificial Life: Proceedings of an Interdisciplinary Workshop on the Synthesis and Simulation of Living Systems), Los Alamos, New Mexico, September 1987. Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity, vol. VI. Redwood City, CA: Addison-Wesley.
37. Langton, C.G. (1989) Viață la marginea haosului ('Life at the edge of chaos'), în Langton, C.G. (ed.) Viață Artificială: Lucrările unui atelier interdisciplinar privind sinteza și simularea sistemelor vii (Artificial Life: Proceedings of an Interdisciplinary Workshop on the Synthesis and Simulation of Living Systems). Studii ale Institutului Santa Fe în Științele Complexității (Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity), vol. VI. Redwood City, CA: Addison-Wesley, pp. 41–91.
38. Wolfram, S. (2002) Un nou tip de știință (A new kind of science. Champaign), IL: Wolfram Media.
39. Alexander, C. (1979) Calea atemporală a construcției (The timeless way of building). New York: Oxford University Press.
40. Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020) Ghidul Scrum: Ghidul definitiv pentru Scrum: Regulile jocului (The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game). Disponibil la: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (Accesat: 17 mai 2025)
41. Martin, R.L. (2022) O nouă modalitate de a gândi: Ghidul tău către eficiența superioară în management (A new way to think your guide to Superior Management Effectiveness). Boston, MA, MA, USA: Harvard Business Review Press.
42. Gilb, T. & Graham, D. (1993) Inspectarea software-ului (Software Inspection). Harlow: Addison-Wesley.
43. Gilb, T. (1988) Perspective mai profunde asupra livrării evolutive ('Deeper perspectives on evolutionary delivery, in Principles of Software Engineering

- Management). Wokingham: Addison-Wesley, pp. [capitolul15]. Disponibil și la: <https://bit.ly/TomGilbEvo>.
44. Gilb, Tom & Maier, Mark. (2005). Gestionarea priorităților: o cheie pentru luarea deciziilor sistematice (*Managing Priorities: A Key to Systematic Decision Making*). INCOSE International Symposium. 15. 10.1002/j.2334-5837.2005.tb00782.x Disponibil și la: <https://bit.ly/TomGilbPriorities>.
 45. Gilb, T. (1988) „Perspective mai profunde asupra livrării evolutive” (*Deeper perspectives on evolutionary delivery*), în *Principles of Software Engineering Management*. Wokingham: Addison-Wesley, pp. [capitolul 15].
 46. Gilb, T. (2005) *Inginerie competitivă: Un ghid pentru ingineria sistemelor, ingineria cerințelor și ingineria software folosind Planguage (Competitive Engineering: A Handbook for Systems Engineering, Requirements Engineering, and Software Engineering Using Planguage)*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Disponibil și la: <https://bit.ly/TomGilbCompEng>.
 47. Gilb, T. (2009) Controlul calității specificațiilor Agile: mutarea accentului de la corectare la eșantionarea defectelor (*Agile specification quality control: Shifting emphasis from cleanup to sampling defects*), *Testing Experience*, martie. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/294196272_Agile_specification_quality_control [Accesat: 17 mai 2025].
 48. Gilb, T. & Gilb, K. (1989) Studiul de caz McDonnell-Douglas privind SQC și îmbunătățirea ingineriei: Cazul inspecției DAC 1988–89 (*The McDonnell-Douglas case study of SQC and engineering improvement: Case DAC Inspection 1988–89*). Disponibil la: <https://bit.ly/TomGilbMcDonnell-Douglas> [Accesat: 17 mai 2025].
 49. LeSS.works (n.d.) *Echipe auto-organizate (Self-managing teams)*. Disponibil la: <https://less.works/less/management/self-managing-teams> (Accesat: 17 mai 2025).
 50. Gothelf, J. & Seiden, J. (2021) *Lean UX: Proiectarea de produse excelente cu echipe agile. Ediția a 3-a (Lean UX: Designing great products with agile teams. 3rd edn)*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media
 51. Torres, T. (2021) *Obiceiuri de descoperire continuă: Descoperirea de produse care creează valoare pentru client și valoare pentru afacere (Continuous discovery habits: Discover products that create customer value and business value)*. North Charleston, SC: Product Talk
 52. Scrum.org (2025) *Scrum Hexis*. Disponibil la: https://thecynefin.co/product/hexi-scrumorg/?srsltid=AfmBOorcohLYeVy0qBsQFI6mK_bZtJA_uGC6hPL2BdptiTwNmMwpKTQv (Accesat: 17 mai 2025).
 53. Sutherland, J., Coplien, J.O., Heasman, L., den Hollander, M., Ramos, C. și The Scrum Patterns Group (2019) *O carte Scrum: Spiritul jocului (A Scrum Book: The Spirit of the Game)*. Raleigh, NC: Pragmatic Press.
Membrii Grupului Scrum Patterns: Vervloed, E., Harrison, N., Harada, K., Yoder, J., Kim, J., O'Callaghan, A., Beedle, M., Bjørnvig, G., Friis, D., Reijonen, V., Benefield, G., Østergaard, J., Eloranta, V.-P., Leonard, E. & Aguiar, A.

54. Snowden, D. (2025) Cartografierea estuarelor, prima ediție ('Estuarine mapping first edition'), The Cynefin Co, 22 aprilie. Disponibil la: <https://thecynefin.co/estuarine-mapping/> (Accesat: 8 iunie 2025)
55. Ackoff, R.L. (1999) Cele mai bune scrieri ale lui Ackoff: Textele sale clasice despre management (Ackoff's Best: His Classic Writings on Management). New York: John Wiley & Sons.
56. Fischer, B., Minnaar, J., Moehrle, M., & Cornuel, E. (2020) RenDanHeYi: Pionieratul Organizației Cuantice (Pioneering the Quantum Organisation). EFMD Global Focus, Special Supplement. Disponibil la: <https://bit.ly/RenDanHeYi> [Accesat: 27 mai 2025]
57. Blackburn, S. (2003) Etica: O foarte scurtă introducere (Ethics: A Very Short Introduction). Oxford: Oxford University Press.
58. Mayer, T. (2025) Un ghid simplu pentru Scrum (A Simple Guide to Scrum). [Online]. Disponibil la: <https://scrum.academy/guide/> (Accesat: 17 mai 2025)
59. Ohno, T. (1988) Sistemul de producție Toyota: Dincolo de producția la scară largă (Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production). Portland, OR: Productivity Press.
60. Toyota Motor Corporation (2024) Sistemul de producție Toyota (Toyota Production System). Disponibil la: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/index.html> (Accesat: 17 mai 2025).
61. Hounshell, D.A. & Smith, J.K. (1988) Știință și strategie corporativă: Cercetarea și dezvoltarea la DuPont, 1902–1980 (Science and Corporate Strategy: DuPont R&D, 1902–1980). Cambridge: Cambridge University Press.
62. Schwaber, K. and Sutherland, J. (1995) „Procesul de dezvoltare SCRUM”, Workshop-ul OOPSLA privind proiectarea și implementarea obiectelor de business ('SCRUM Development Process', OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop). Austin, Texas, octombrie 1995. Disponibil la: <http://jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf> (Accesat: 17 mai 2025).
63. Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996) Gândirea Lean: Elimină risipa și creează prosperitate în compania ta (Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation). New York: Simon & Schuster.
64. Thurlow, N., Turner, J.R. and Podder, A. (2020)) Sistemul de Flux: Evoluția gândirii Agile și Lean în era complexității (The Flow System: The Evolution of Agile and Lean Thinking in an Age of Complexity). Flow Consortium. Disponibil la: https://flowguides.org/Flow_Guide.pdf (Accesat: 17 mai 2025).
65. Felderer, M. and Travassos, G.H. (2020) „Evoluția metodelor empirice în ingineria software” ('The Evolution of Empirical Methods in Software Engineering'). Disponibil la: <https://arxiv.org/pdf/1912.11512.pdf> (Accesat: 17 mai 2025).
66. Creative Wisdom (n.d.) Abducție, deducție și inducție ('Abduction, Deduction and Induction'). Disponibil la: <https://www.creative-wisdom.com/teaching/WBI/abduction5.pdf> (Accesat: 17 mai 2025).

67. Campbell, J. (2025) „Empirism” (‘Empiricism’), EBSCO Research Starters. Disponibil la: <https://www.ebsco.com/research-starters/religion-and-philosophy/empiricism> (Accesat: 17 mai 2025)
68. Ghidurile Kanban (Kanban Guides) (2025) Disponibil la: <https://kanbanguides.org> (Accesat: 17 mai 2025)
69. Scrum.org et al. (2021) Ghidul Kanban pentru echipele Scrum (The Kanban Guide for Scrum Teams). Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/kanban-guide-scrum-teams> (Accesat: 17 mai 2025)
70. Csíkszentmihályi, M. (1990) *Flow: Psihologia experienței optime* (The Psychology of Optimal Experience). New York: Harper & Row
71. Templeton Foundation (2023) „Ce este emergența?” (‘What Is Emergence?’) John Templeton Foundation. Disponibil la: <https://www.templeton.org/news/what-is-emergence> (Accesat: 17 mai 2025).
72. van der Bles, A.M., van der Linden, S., Freeman, A.L.J. and Spiegelhalter, D.J. (2019) „Comunicarea incertitudinii despre fapte, cifre și știință” (‘Communicating uncertainty about facts, numbers and science’), *Royal Society Open Science*, 6(5), 181870. Disponibil la: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6549952/> (Accesat: 17 mai 2025).
73. Morieux, Y. (2015) Cum prea multe reguli la locul de muncă te împiedică să finalizezi ce ai de făcut (How too many rules at work keep you from getting things done): Yves Morieux: Ted Talks, YouTube. Disponibil la: <https://youtu.be/tNoFstCmQ> (3 aprilie 2023).
74. Holland, J.H. (1992) Sisteme adaptative complexe (Complex Adaptive Systems). *Daedalus*, 121(1), pp. 17–30. Disponibil la: <https://www.jstor.org/stable/20025416> (Accesat: 17 mai 2025).
75. Axelrod, R. and Cohen, M.D. (2000) *Stăpânirea complexității: implicații organizaționale ale unei frontiere științifice* (Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier). New York: Free Press.
76. Juarrero, A. (1999) *Dinamica acțiunii: Comportamentul intențional ca sistem complex* (Dynamics in Action: Intentional Behavior as a Complex System). Cambridge, MA: MIT Press.
77. Snowden, D.J. and Boone, M.E. (2007) „Un cadru de decizie pentru lideri” (‘A leader’s framework for decision making’), *Harvard Business Review*, 85(11), pp. 68–76. Disponibil la: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> (Accesat: 17 mai 2025)
78. Dicționar Marketing (Dictionary Marketing) (2024) ‘B2B2B’. Disponibil la: <https://dictionarymarketing.com/definition/b2b2b/> (Accesat: 17 mai 2025).
79. NetSuite (2023) „Ce este Business to Business to Consumer (B2B2C)?” (‘What Is Business to Business to Consumer (B2B2C)?’) Disponibil la: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/b2b2c.shtml> (Accesat: 17 Mai 2025).

80. LeSS (n.d.) „De ce LeSS? Obținerea adaptabilității” (‘Why LeSS? Achieving adaptiveness’). Disponibil la: <https://less.works/less/framework/why-less> (Accesat: 17 Mai 2025).
81. Sociocracy For All (n.d.) „Gerard Endenburg: fondatorul metodei cercului sociocratic și pionier al auto-organizării” (‘Gerard Endenburg: founder of Sociocratic Circle Method and pioneer of self-management’). Disponibil la: <https://www.sociocracyforall.org/gerard-endenburg-founder-of-sociocratic-circle-method-and-pioneer-of-self-management/> (Accesat: 18 Mai 2025).
82. Patton, J. and Economy, P. (2014) *Maparea poveștilor utilizatorului: Descoperă întreaga poveste, construiește produsul potrivit (User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product)*. Sebastopol, CA: O’Reilly Media.
83. Kotter, J.P., 1996. *Conducerea schimbării (Leading Change)*. Boston: Harvard Business School Press.
84. ‘Genchi Genbutsu’ (2024) Wikipedia. Disponibil la: https://en.wikipedia.org/wiki/Genchi_Genbutsu (Accesat: 18 mai 2025).
85. ScrumPlop, n.d. *Illigitimus Non Interruptis. Cartea Scrum: Spiritul Jocului (Illigitimus Non Interruptis. The Scrum Book: The Spirit of the Game)*. Disponibil la: <https://sites.google.com/a/scrumplp.org/published-patterns/product-organization-pattern-language/illegitimus-non-interruptus> [Accesat: 18 mai 2025].
86. Cagan, M., 2018. *Inspirație: Cum să crezi produse tehnologice pe care clienții le iubesc. Ediția a 2-a (Inspired: How to Create Tech Products Customers Love. 2nd ed)*. Hoboken, NJ: Wiley.
87. Cagan, M. & Jones, C., 2020. *Împuterniciți: Oameni obișnuiți, produse extraordinare (Empowered: Ordinary People, Extraordinary Products)*. Hoboken, NJ: Wiley.
88. Cagan, M., 2024. *Transformațional: Trecerea la modelul operațional orientat pe produs (Transformed: Moving to the Product Operating Model)*. Hoboken, NJ: Wiley.
89. Schwaber, K. (2023) „Scrum Guide”, Blogul lui Ken Schwaber (‘Scrum Guide’, Ken Schwaber’s Blog), 25 septembrie. Disponibil la: <https://kenschwaber.wordpress.com/2023/09/25/scrum-guide/> (Accesat: 20 mai 2025).
90. *Future Ready: How to Master Business Forecasting* Morlidge, S. & Player, S., 2010. *Pregătiți pentru viitor: Cum să stăpânești previziunile de afaceri (Future Ready: How to Master Business Forecasting)*. Chichester: John Wiley & Sons.
91. *The Little Book of Beyond Budgeting* Morlidge, S., 2024. *Micul ghid al managementului dincolo de bugetare: Un nou model de management pentru organizații (Ediția a doua) (The Little Book of Beyond Budgeting: A New Management Model for Organisations (Second Edition))* [Beyond Books Press]

92. *The Little (Illustrated) Book of Operational Forecasting*
Morlidge, S., 2019. Micul ghid (ilustrat) al previziunilor operaționale (*The Little (Illustrated) Book of Operational Forecasting*). [Troubador].
93. *Present Sense*
Morlidge, S., 2019. Simțul prezentului (*Present Sense*). [Troubador].
94. *Zen and the Art of Organising Work*
Morlidge, S., 2021. Zen și arta organizării muncii (*Zen and the Art of Organising Work*). [Troubador].
95. *Cost Matters*
Morlidge, S., 2023. Costurile contează (*Cost Matters*). [Beyond Books Press].
96. *Beyond Budgeting i praktiken* Fahlén, K., 2016. *Beyond Budgeting în practică (Beyond Budgeting i praktiken)*. Stockholm: Liber.
97. Fahlén, K., 2018. *Strategie de management dinamic: Un ghid pentru inovația managerială și avantajul competitiv (Dynamic Management Strategy: A guide to management innovation and competitive advantage)*. Gothenburg: BAS
98. Bogsnes, B., 2016. *Implementarea conceptului Beyond Budgeting: Valorificarea potențialului de performanță. Ediția a 2-a (Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential. 2nd ed)*. Chichester: John Wiley & Sons.
99. Boyd, J.R. (1995–1996) *The Essence of Winning and Losing*. Slide-uri de prezentare nepublicate. Notă: Modelul OODA al lui Boyd a fost diseminat în principal prin prezentări militare și manuscrise nepublicate. Conceptualizarea sa finală apare în „*The Essence of Winning and Losing*”, care pune accent pe luarea deciziilor neliniare și adaptarea în medii complexe
100. Turner, J.R., Thurlow, N. and Rivera, B. (2019) *Ghidul sistemului Flow (The Flow System Guide)*. Disponibil la: https://flowguides.org/Flow_Guide.pdf (Accesat: 24 mai 2025). Rezumat: Acest ghid integrează modelul OODA al lui Boyd cu teoria complexității și practicile agile, prezentându-l ca pe un proces dinamic și neliniar de luare a deciziilor pentru fluxul organizațional.
101. Williamson, P.J. & Yin, E. (2018) „Inovație managerială fabricată în China: Rendanheyi de la Haier” (*Management Innovation Made in China: Haier's Rendanheyi*), *California Management Review*, 61(1), pp. 71-93.
102. Richards, C. (2004) *Sigur de câștigat: Strategia lui John Boyd aplicată afacerilor (Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business)*. Bloomington, IN: Xlibris
103. Becker, S et al (co-autor) *Caietul de lucru Viable Map 2023 (The Viable Map Workbook 2023)* [Beyond Books Press]
104. Frey, B.S. and Jegen, R. (2001) *Teoria aglomerării motivaționale ('Motivation crowding theory')*, *Journal of Economic Surveys*, 15(5), pp. 589–611.
105. Cameron, J., Banko, K.M. and Pierce, W.D. (2001) „Efectele negative pervazive ale recompenselor asupra motivației intrinseci: Mitul continuă” (*Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues*), *The Behavior Analyst*, 24(1), pp. 1–44.

106. Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999) „O analiză meta-analitică a experimentelor privind efectele recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci” (*A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*), *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–668.
107. Ryan, R.M. și Deci, E.L. (2000) „Motivațiile intrinseci și extrinseci: definiții clasice și noi direcții” (*Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*), *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54–67.
108. Sandel, M.J. (2012) *Ce nu poate fi cumpărat cu bani: limitele morale ale piețelor* (*What money can't buy: The moral limits of markets*). London: Allen Lane.
109. Kohn, A. (1993) „De ce nu pot funcționa planurile de stimulente” (*Why incentive plans cannot work*), *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 54–63.
110. *Fuzzy Business: Cum să fii aproximativ corect în loc de precis greșit* (*How to be roughly right rather than precisely wrong*) (nepublicat).
111. Lewis, R. (2023) *Un model operațional pentru agilitate în afaceri: Agile pentru managerii epocii digitale* (*An operating model for business agility: Agile for managers of the digital age*). Publicat independent.
112. less.works (n.d.) *Excelență tehnică* (*Technical Excellence*). Disponibil la: <https://less.works/less/technical-excellence> (Accesat: 7 iunie 2025)
113. Cagan, M. (2024) *Transformed: Trecerea la modelul operațional de produs* (*Moving to the Product Operating Model*). Hoboken, NJ: Wiley.
114. Cagan, M. (2025) „Modelul operațional de produs” (*The Product Operating Model*), Silicon Valley Product Group, 17 March. Disponibil la: <https://www.svpg.com/the-product-operating-model/> (Accesat: 8 iunie 2025).
115. Cagan, M. (n.d.) „Modelul operațional de produs: Introducere” (*The Product Operating Model: An Introduction*), Silicon Valley Product Group. Disponibil la: <https://www.svpg.com/the-product-operating-model-an-introduction/> (Accesat: 8 iunie 2025)
116. Scrum.org (2025) „Modelul operațional de produs Agile” (*The Agile Product Operating Model*), Scrum.org, 1 Mai. Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/agile-product-operating-model> (Accesat: 8 iunie 2025).
117. Scrum.org (2025) „Stadiul actual al modelului operațional de produs Agile – Partea 1 – Fundamente” (*Agile Product Operating Model State of Play - Part 1 - Fundamentals*), Scrum.org, 12 Mai. Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-product-operating-model-state-play-part-1-fundamentals> (Accesat: 8 iunie 2025).
118. Scrum.org (2024) „De la proiect la produs și modelul operațional de produs Agile” (*Project to Product and the Agile Product Operating Model*), Scrum.org, 7 Noiembrie. Disponibil

- la: <https://www.scrum.org/resources/blog/project-product-and-agile-product-operating-model> (Accesat: 8 iunie 2025).
119. Scrum.org (2024) Trecerea la un model operațional de produs Agile (Moving to an Agile Product Operating Model) [PDF]. Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/moving-agile-product-operating-model-evidence-based-approach-delivering-products-digital-age> or <https://bit.ly/SDOAPOM> . (Accesat: 8 iunie 2025)
120. Scotland, K. (2023) De ce implementarea strategiei? Iată trei motive excelente (Why strategy deployment? Here are three great reasons), AvailAgility. Disponibil la: <https://availagility.co.uk/2023/02/16/why-strategy-deployment-here-are-three-great-reasons/> (Accesat: 3 aprilie 2023).
121. Scotland, K. (2019) Implementarea strategiilor ca alegeri (Deploying strategies as choices), AvailAgility. Disponibil la: <https://availagility.co.uk/2019/02/08/deploying-strategies-as-choices/> (Accesat: 3 aprilie 2023).
122. Scotland, K. (2017) Implementarea strategiei și jocul pentru victorie (Strategy deployment and playing to win), AvailAgility. Disponibil la: <https://availagility.co.uk/2017/07/14/strategy-deployment-and-playing-to-win/> (Accesat: 3 aprilie 2023).
123. Scotland, K. (2017) O cadență pentru implementarea strategiei (A strategy deployment cadence), AvailAgility. Disponibil la: <https://availagility.co.uk/2017/09/06/a-strategy-deployment-cadence/> (Accesat: 3 aprilie 2023).
124. Scotland, K. (2022) Matricea supremă X pentru transformarea ta agilă este aici (The ultimate X-matrix for your agile transformation is here), AvailAgility. Disponibil la: <https://availagility.co.uk/2022/11/03/the-ultimate-x-matrix-for-your-agile-transformation-is-here/> (Accesat: 5 aprilie, 2023).
125. Krebs, J. (2023) Agile kata pro, Agile Kata Pro. Disponibil la: <https://agilekata.pro/> (Accesat: 4 aprilie, 2023).
126. Doerr, J. (2023) OKRs 101, Ce contează (What Matters). Disponibil la: <https://www.whatmatters.com/get-started/> (Accesat: 4 aprilie, 2023).
127. Wodtke, C. (2021) Focus radical: atingerea celor mai importante obiective ale tale prin obiective și rezultate cheie (Radical focus achieving your most important goals with objectives and key results–). Palo Alto, CA: Cucina Media.
128. Gothelf, J. & Seiden, J. (2024) Cine face ce și cât de mult?: Un ghid practic pentru OKR-uri centrate pe client (Who Does What By How Much?: A Practical Guide to Customer-Centric OKRs). New York: Sense & Respond Press.
129. Appelo, J. (2023) Uneori, nu vrei să ai focus, unFIX (Sometimes, you *don't* want focus, unFIX). Disponibil la: <https://unfix.com/blog/sometimes-you-dont-want-focus> (Accesat: 14 Ianuarie 2024).
130. Appelo, J. (2023) Pariuri și obiective, unFIX (Bets and objectives, unFIX). Disponibil la: <https://unfix.com/bets-and-objectives> (Accesat: 14 Ianuarie 2024).

131. McChesney, C. (2023) *Cele 4 discipline ale execuției (ediție nouă) (The 4 disciplines of execution (new))*, FranklinCovey. Disponibil la: <https://www.franklincovey.com/the-4-disciplines/> (Accesat: 4 aprilie, 2023).
132. Scrum.org (2024) *Frameworkul de Management Bazat pe Dovezi (Evidence-Based Management (EBM) Framework)*, Scrum.org. Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management>. (Accesat: 8 Iunie 2025).
133. Burrows, M. (2023) *Pagina principală: Agendashift™ (Home: Agendashift™)*, Agendashift. Disponibil la: <https://www.agendashift.com/> (Accesat: 4 aprilie 2023).
134. Kniberg, H. and Ivarsson, A. (2012) *Scalare la Spotify (Scaling at Spotify)*, Crisp. Disponibil la: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> (Accesat: 5 aprilie 2023).
135. Ambler, S.W. and Lines, M. (2023) *Trusa de unelte Disciplined Agile® (Disciplined Agile® Toolkit) - Project Management Institute, PMI*. Disponibil la: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/> (Accesat: 5 aprilie, 2023).
136. Leffingwell, D. and Knaster, R. (2023) *Frameworkul SAFe 6.0 (Safe 6.0 framework)*, Scaled Agile Framework. Disponibil la: <https://www.scaledagileframework.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
137. Sutherland, J. (2021) *Scrum@Scale – frameworkul de scalare creat de Dr. Jeff Sutherland (Scrum@Scale - the scaling framework created by dr. Jeff Sutherland)*, Scrum@Scale Framework. Disponibil la: <https://www.scrumatscale.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
138. Skelton, M. and Pais, M. (2023) *Topologiile echipelor (Team topologies)*, Team Topologies. Disponibil la: <https://teampologies.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
139. Appelo, J. (2023) *Design organizațional versatil, unFIX (Versatile Organization Design, unFIX)*. Disponibil la: <https://unfix.com/> (Accesat: 5 aprilie 2023).
140. Merel, P. (2023) *Xscale Alliance, XSCALE Alliance*. Disponibil la: <https://xscalealliance.org/#manifesto> (Accesat: aprilie 2023).
141. Schwaber, K. et al. (2021) *Ghidul Nexus online (Online nexus guide)*, Scrum.org. Disponibil la: <https://www.scrum.org/resources/online-nexus-guide> (Accesat: 5 aprilie 2023).
142. Quartel, R. et al. (2024) *Ghidul FaST (FaST guide, Fluid Scaling Technology)*. Disponibil la: <https://www.fastagile.io/> (Accesat: 6 decembrie 2023).
143. Ramos, C. and Pavlichenko, I. (2023) *Crearea organizațiilor agile (Creating agile organizations)*, Creating Agile Organizations. Disponibil la: <https://creatingagileorganizations.com/> (Accesat: 15 aprilie 2023).
144. Larman, C. & Vodde, B. (2025) *Frameworkul LeSS (Less (Large-Scale Scrum) Framework)*. Disponibil la: <https://less.works/less/framework> (Accesat: 8 Iunie 2025)

145. Flight Levels GmbH (2025) *Frameworkul Flight Levels (Flight Levels Framework)*. Disponibil la: <https://www.flightlevels.io/what-is-flight-levels/> (Accesat: 8 Iunie 2025).
146. Krivitsky, A. and Flemm, R. (2022) *Org topologies, Topologii organizaționale (Org Topologies)*. Disponibil la: <https://www.orgtopologies.com/> (Accesat: 4 aprilie 2023).
147. Singh, P. (2023) *Scalarea simplificată: Ghidul unui practician pentru scalarea fluxului (Scaling Simplified: A Practitioner's Guide to Scaling Flow)*. Florida: Self-published. Disponibil la: <https://leanpub.com/scalingsimplified> (Accesat: 8 Iunie 2025)
148. Davies, Dan. (2025) *Mașina iresponsabilității: De ce sistemele mari iau decizii teribile — și cum lumea și-a pierdut mințile (The Unaccountability Machine: Why Big Systems Make Terrible Decisions—and How the World Lost Its Mind)*. London: Profile Books Ltd. (ediția paperback).
149. Stripe (2025) 'Discuție informală între Sir Jony Ive și Patrick Collison ('Sir Jony Ive and Patrick Collison Fireside Chat') | Stripe Sessions 2025', YouTube video, 8 Mai. Disponibil la: https://youtu.be/wLb9g_8r-mE?si=1rEJxU0sxixvblQ3&t=1390 (Accesat: 8 Iunie 2025)