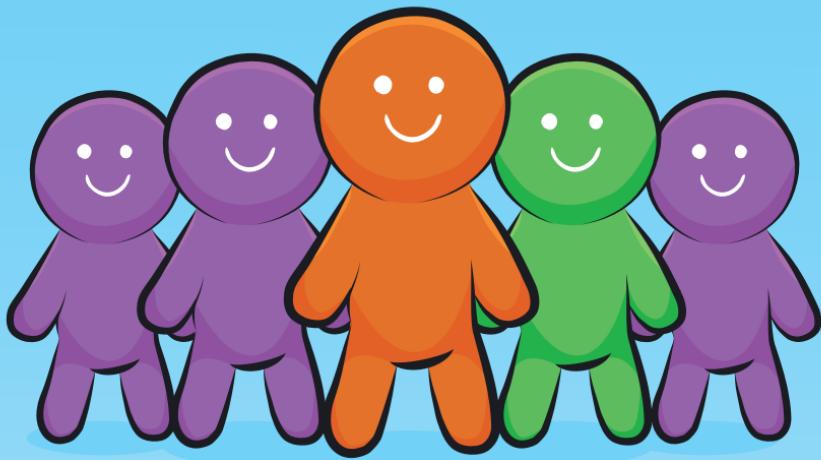


FUNGUJÍCÍ SCRUM

část 1 Kapitola 1

PROČ "SCRUM" SÁM O SOBĚ NEUDEĽÁ VAŠÍ ORGANIZACI AGILNÍ

JAK NEPOCHOPENÍ ROLE PRODUCT OWNERA POŠKOZUJE CELOU ORGANIZACI, A CO S TÍM UDĚLAT.



BY MJ

Tato kniha zvnikla na základě videa
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>
Anglická verze

<https://seattlescrum.com/Why-Scrum-Isnt-Making-Your-Company-Very-Agile/>

MJ děkuje Shinya Shibusa, Benjamin Leffler, Tommi Johnstone, and Yoko Hinoueza za pomoc s příběhem.

Připomínky a opravy prosím posílejte na
mj@seattlescrum.com
nebo twitter
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)

OBSAH

SCÉNA 1	JAK BY MĚL PRODUCT OWNER FUNGOVAT?	1
SCÉNA 2	JAK VELKÉ ORGANIZACE CHYBNĚ INTERPRETUJÍ ROLI PRODUCT OWNERA?	3
SCÉNA 3A	JAK CHYBNĚ NASTAVENÁ ROLE PRODUCT OWNERA ZPOŽDŇUJE ZPĚTNOU VAZBU?	7
SCÉNA 3B	JAK NEPOCHOPENÍ ROLE PRODUCT OWNERA SNIŽUJE MOTIVACI A EMPATII VÝVOJÁŘŮ PRO ZÁKAZNÍKY?	11
SCÉNA 4A	JAK SKUTEČNÍ PRODUCT OWNERI DOSÁHNOU NEJVYŠŠÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA?	12
SCÉNA 4B	JAK NEPOROZUMĚNÍ ROLI PRODUCT OWNERA SNIŽUJE DODANOU HODNOTU?	15
SCÉNA 5	CO JE SPATNÉHO NA TOM BÝT TEAM OUTPUT OWNER?	18
SCÉNA 6	JAK MŮŽEME POMOCI LIDEM ZASEKNUTÝCH V JEJICH ROLÍCH ZLEPŠIT TÝMOVOU SAMO-ORGANIZACI A CROSS-FUNKCIONALITU?	20
SCÉNA 7	PROČ JE NEZBYTNÉ VYTVOŘIT NOVOU ROLI "CHIEF PRODUCT OWNER" ?	23

SCÉNA 1

JAK BY MĚL PRODUCT OWNER FUNKOVAT?

POPRVÉ JSEM SE SCRUMEM PŘIŠEL DO STYKU JAKO DEVELOPER V MALÉ FIRMĚ.



DEVELOPER



**VIZE
A
PRIORITY**

POROZUMĚT VIZI BYLO SNADNÉ, ZROVNA TAK JAKO POCHOPIT PRIORITY.

NAŠÍM PRODUCT OWNEREM BYL MAJITEL,

PRODUCT OWNER



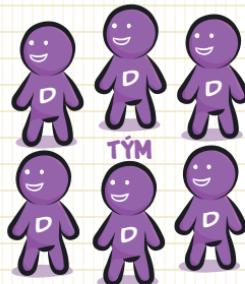
VIZE
A
PRIORITY

KTERÝ S NÁMI PŘÍMO NA MÍSTĚ PROBÍRAL BUSINESSOVÉ CÍLE.

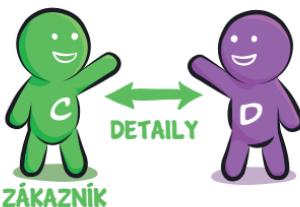


SCRUM
MASTER

PRODUCT OWNER
PRIORITIZUJE
**JEDEN PRODUCT
BACKLOG,**
REFINEMENT DĚLÁME
VŠICHNI.



KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY
NÁM POMOHLA ZJISTIT
PODROBNOSTI O TOM, CO
DĚLAT.



POMOHLO TAKÉ, ŽE JSME BYLI
CROSS-FUNCTIONAL TÝMEM,
VČETNĚ ODBORNÍKA NA NÁVRH
UŽIVATELSKÉHO ROZHRANÍ.

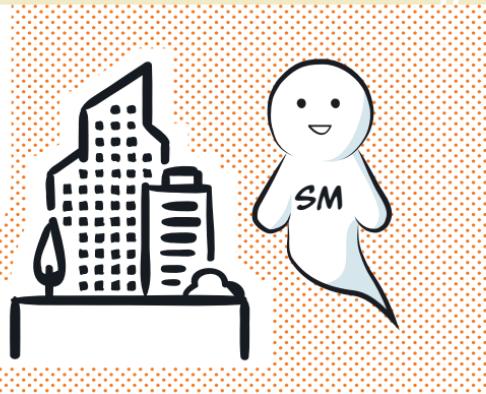


KDYŽ JSME SE STALI SELF-MANAGING
TÝMEM, NÁŠ PRODUCT OWNER NA NÁS
VÍCE A VÍCE VĚCI DELEGOVAL.



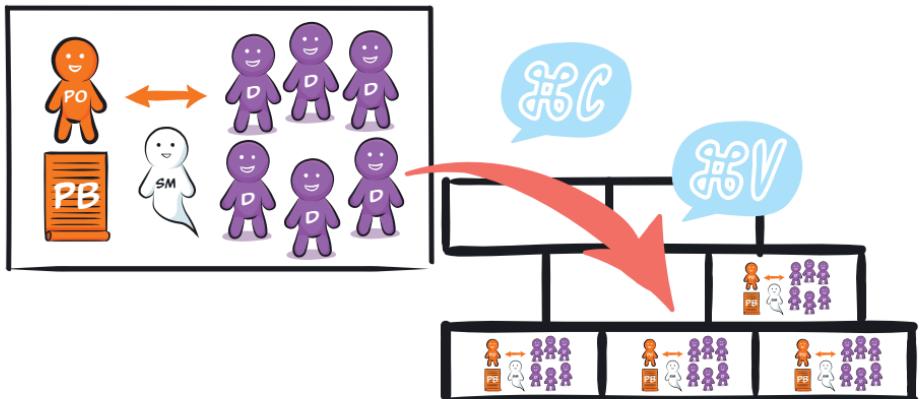
SCÉNA 2: JAK VELKÉ ORGANIZACE CHYBNĚ INTERPRETUJÍ ROLI PRODUCT OWNERA?

KDYŽ JSEM ZAČAL
PRACOVAT JAKO SCRUM
MASTER VE VĚTŠÍCH
ORGANIZACích, CHYBNĚ
JSEM SE ZAMĚŘIL NA
PRODUKTIVITU TÝMU.



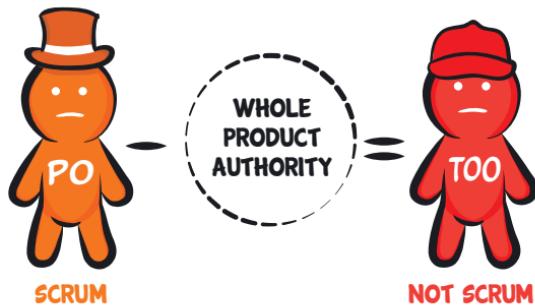
SCRUM FUNGOVAL V MALÉ ORGANIZACI TAK DOBŘE,

TAK PROČ HO NEPOUŽÍT STEJNĚ I VE
VĚTŠÍ ORGANIZACI?



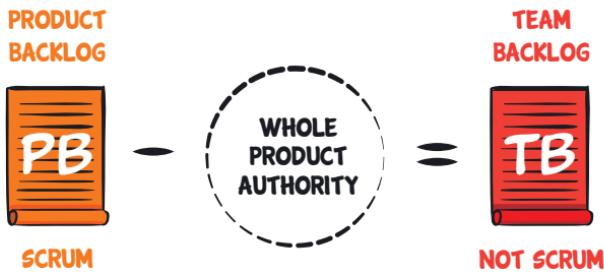
Z POHLEDU PRODUKTIVITY TÝMU SE ZDÁLO, že MÁ SMYSL, aby KAŽDÝ
TÝM MĚL SVÉHO VLASTNÍHO ČLOVĚKA, KTERÝ SE SNAŽIL Být PRODUCT
OWNEREM.

ALE NA ROZDÍL OD PRODUCT OWNERA Z PRVNÍ SCÉNY VŠAK TITO LIDÉ NEMĚLI AUTORITU DĚLAT ZÁSADNÍ BUSINESSOVÁ ROZHODNUTÍ O CELÉM PRODUKTU.

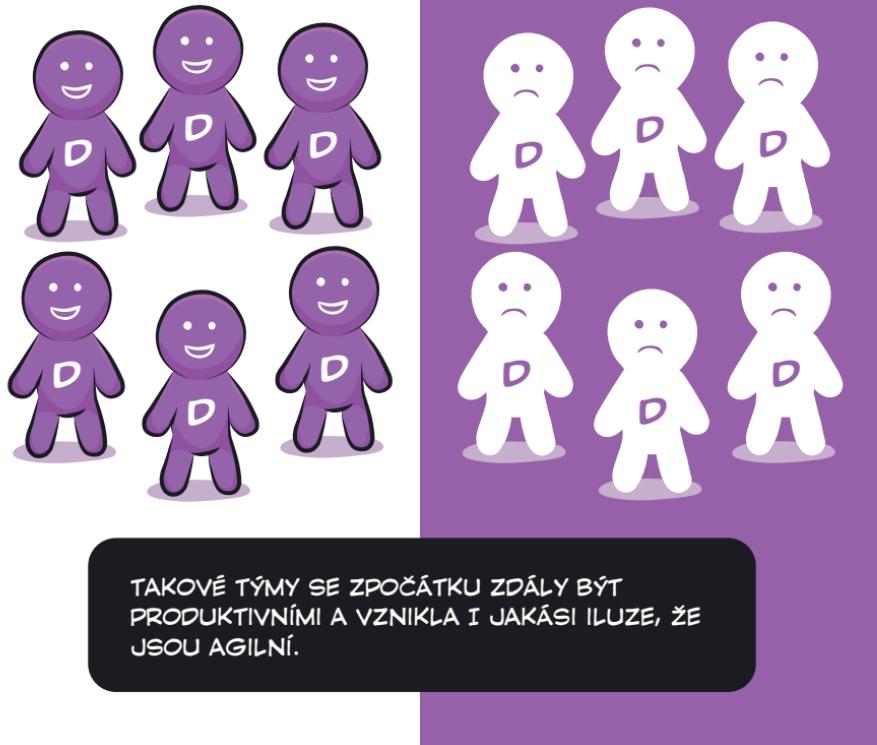


TUTO BĚŽNOU ODCHYLKOU OD SCRUMU MŮŽEME NAZVAT **TEAM OUTPUT OWNER**, PROTOŽE TAK ORGANIZACE TUTO ROLI VNÍMAJÍ.

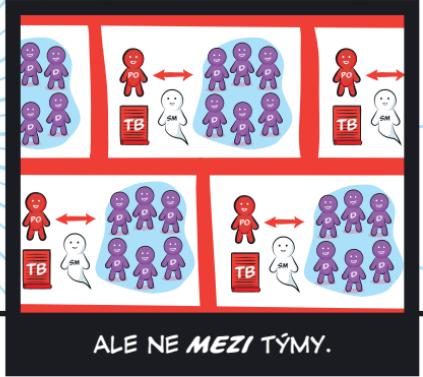
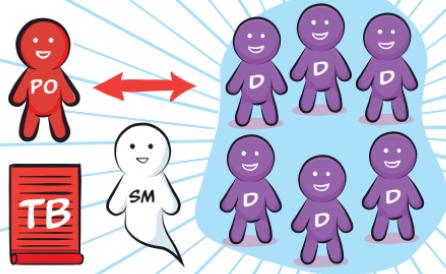




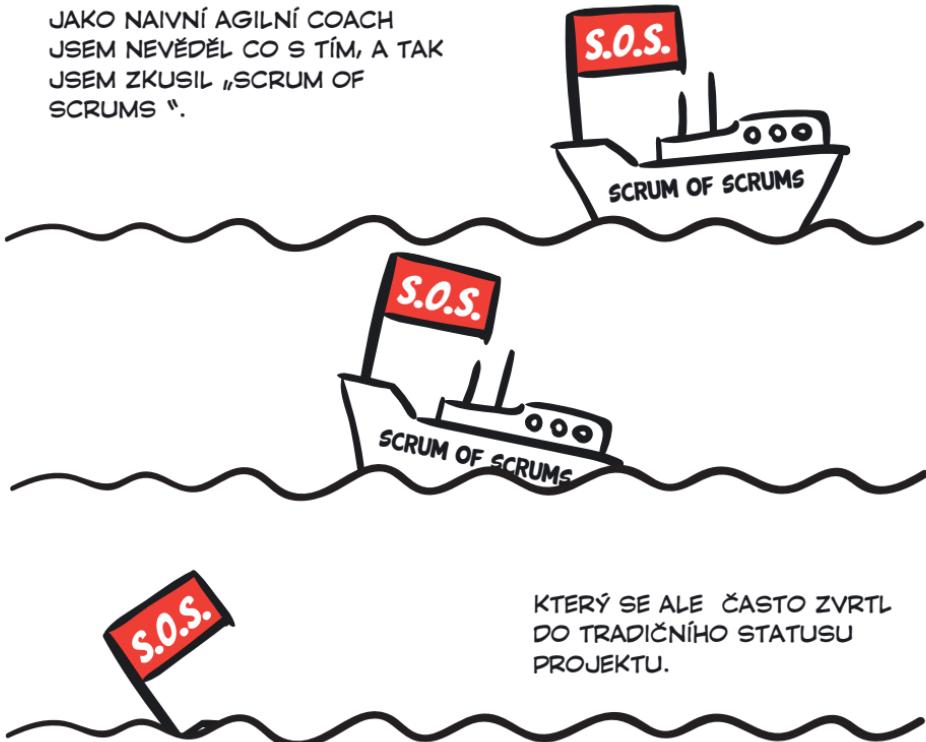
BEZ MOŽNOSTI PRIORITYZOVAT CELÝ PRODUCT BACKLOG JE KAŽDÝ TEAM OUTPUT OWNER ZODPOVĚDNÝ JEN ZA **TÝMOVÝ BACKLOG**. A BRZY UVIDÍME, PROČ TO NENÍ SOUČÁST SCRUMU.



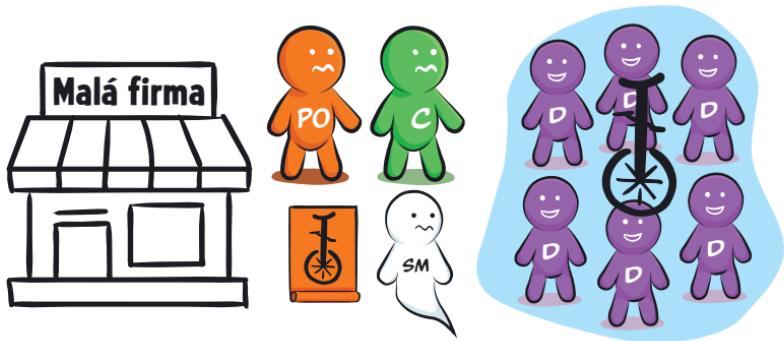
ZLEPŠILA SE SPOLUPRÁCE
V RÁMCI TÝMU,



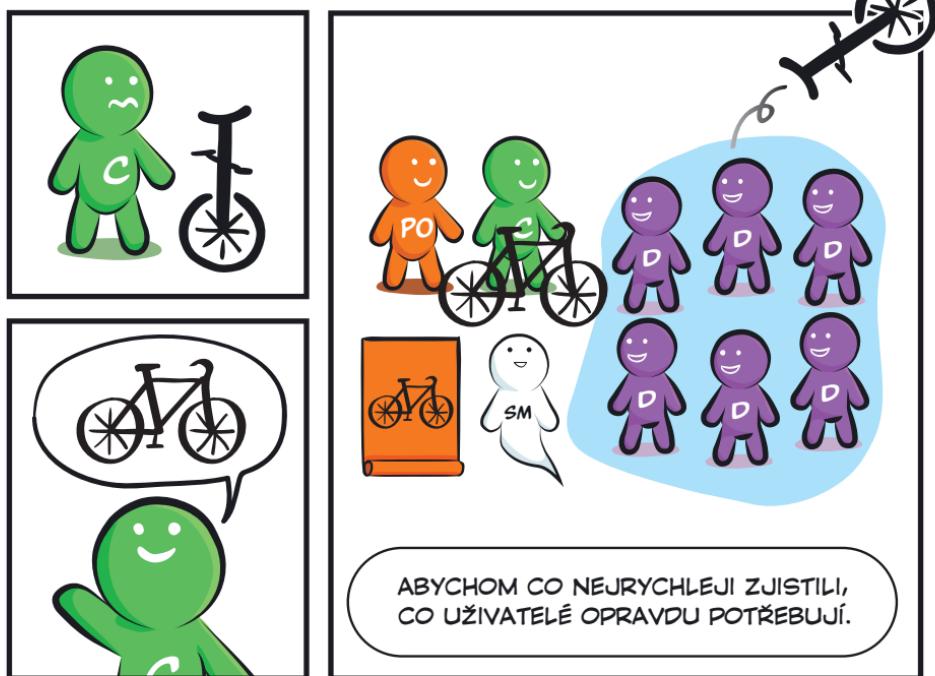
JAKO NAIVNÍ AGILNÍ COACH
JSEM NEVĚDĚL CO S TÍM, A TAK
JSEM ZKUSIL „SCRUM OF
SCRUMS“.



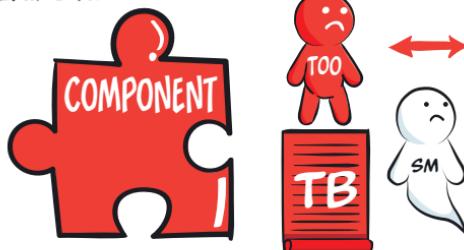
SCÉNA 3A:
JAK CHYBNĚ NASTAVENÁ ROLE PRODUCT OWNERA ZPOŽDĚUJE ZPĚTNOU VAZBU?



OPRAVDOVÉ SCRUM TÝMY SE SNAŽÍ KAŽDÝ SPRINT DODAT FUNKČNÍ PRODUKT

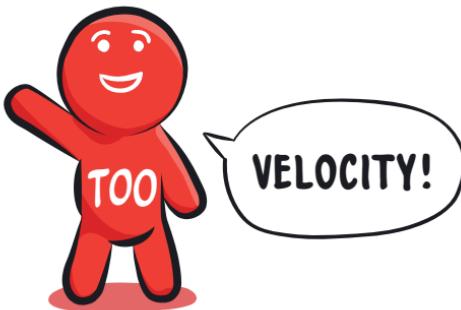


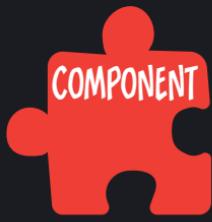
TÝMY VE VĚTŠÍCH ORGANIZACích OBČAS DODÁVAJí JEN KOMPONENTY, KTERÉ NEDODÁVAJí END-TO-END HODNOTU ZÁKAZNÍKOVI.



ZAMĚŘENÍ SE NA OSOBNÍ CÍLE STŘEDNÍHO MANAGEMENTU MÍSTO KONKRÉTNÍCH BUSINESS CÍLŮ MŮŽE VĚST TÝMY K POKUSU O ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY,

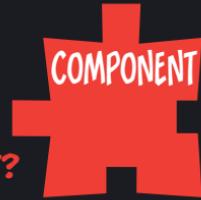
NĚKDY MĚŘENÉ JAKO „VELOCITY“.



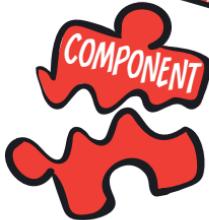


FROM TEAM 1

A CO SE STANE POZDĚJI,
KDYŽ SE KOMPONENTY
VYTVOŘENÉ RŮZNÝMI
TÝMY NESEDÍ DOHROMADY?



FROM TEAM 2

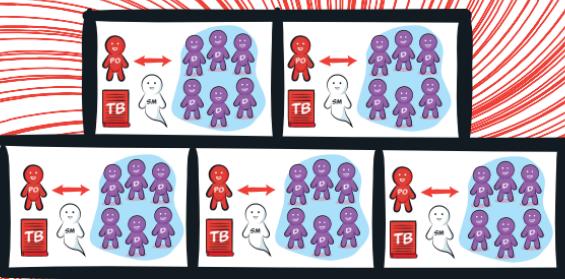


FROM TEAM 1



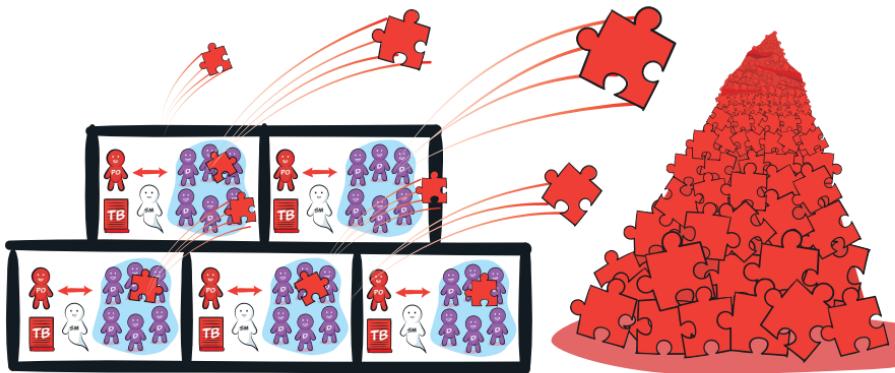
FROM TEAM 2

LIDÉ SI ČASTO MYSLÍ, že by se týmy měly soustředit na zvyšování efektivity. Je snadné se nechat rozptýlit metrikami, jako je „velocity“.



ALE V CELKOVÉM POHLEDU, ZAMĚŘENÍ NA EFEKTIVITU MŮŽE VYTVOŘIT PROBLÉMY S INTEGRACÍ A PARADOXNĚ ODDÁLIT ZPĚTNOU VAZBU OD ZÁKAZNÍKA.

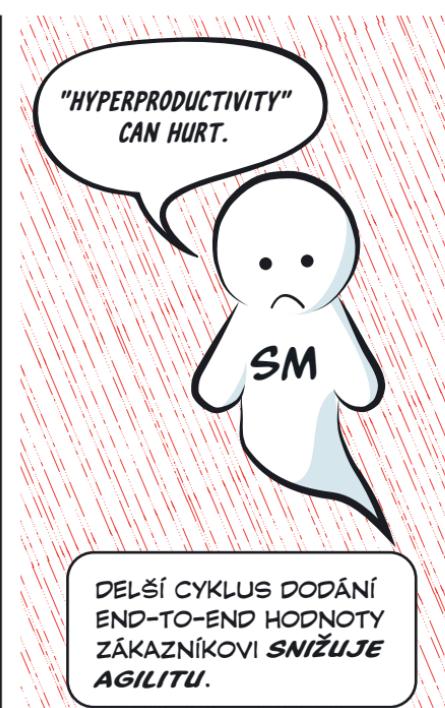
MÁ-LI BÝT NAŠE PRÁCE INTEGROVÁNA S DALŠÍMI DODÁVKAMI, ABYCHOM DOSÁHLI PLNĚ FUNKČNÍCH FUNKCIONALIT, BUDE TRVAT DĚLE, NEŽ OD ZÁKAZNÍKA DOSTANEME ZPĚTNOU VAZBU, POUČÍME SE Z NÍ A UPRAVÍME NAŠE DALŠÍ SMĚŘOVÁNÍ.



VĚTŠÍ ZAMĚŘENÍ NA INTERNÍ CÍLE
JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ
ORGANIZACE ZNAMENÁ MENŠÍ
ZAMĚŘENÍ NA CELKOVÉ
BUSINESS CÍLE.



"HYPERPRODUCTIVITY"
CAN HURT.



SCÉNA 3B:

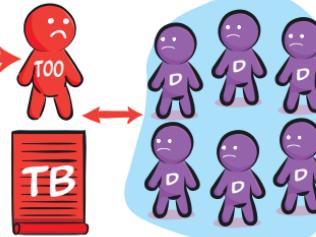
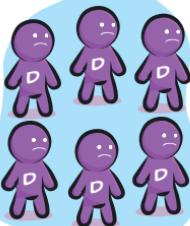
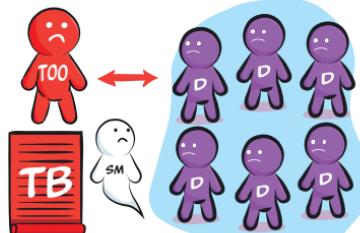
JAK NEPOCHOPENÍ ROLE PRODUCT OWNERA
SNIŽUJE MOTIVACI A EMPATII VÝVOJÁŘŮ PRO
ZÁKAZNÍKY?

DALŠÍ ZVLÁŠTNÍ VĚC O
VELKÝCH
ORGANIZACÍCH ...



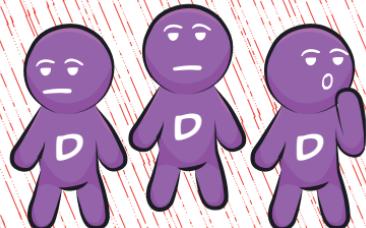
DEVELOPMENT TÝMY
ČASTO NEMLUVÍ ANI SE
ZÁKAZNÍKY ANI
KONCOVÝMI UŽIVATELI!

VÝVOJÁŘI VIDÍ
PROSTŘEDNÍKY JAKO
SVÉ HLAVNÍ SPOJENÍ SE
ZÁKAZNÍKY



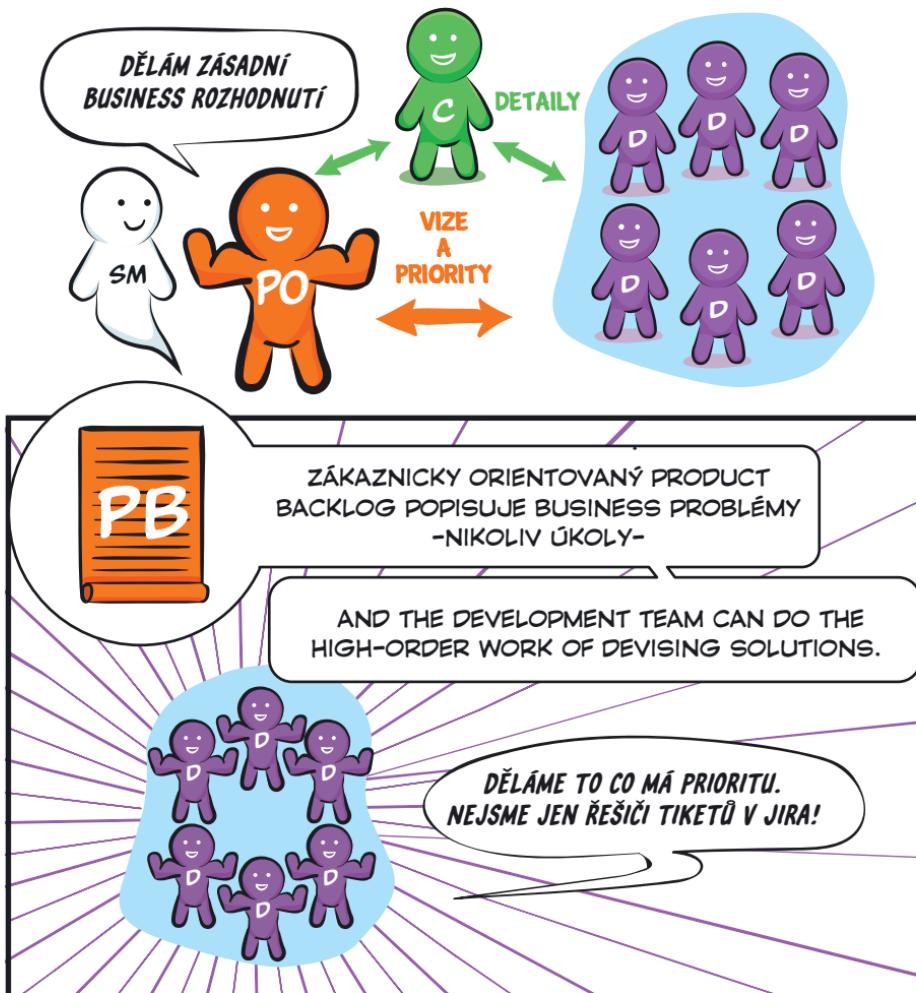
NEBO
DOKON
CE I S
OSTATN
ÍMI
TÝMY.

SNAŽIT SE USPOKOJIT TAKOVÉ
PROSTŘEDNÍKY NENÍ ZDALEKA TAK
ZÁBAVNÉ ANI EFEKTIVNÍ JAKO MLUVIT
PŘÍMO SE SKUTEČNÝMI UŽIVATELI,
KTEŘÍ POUŽÍVAJÍ NÁŠ PRODUKT.



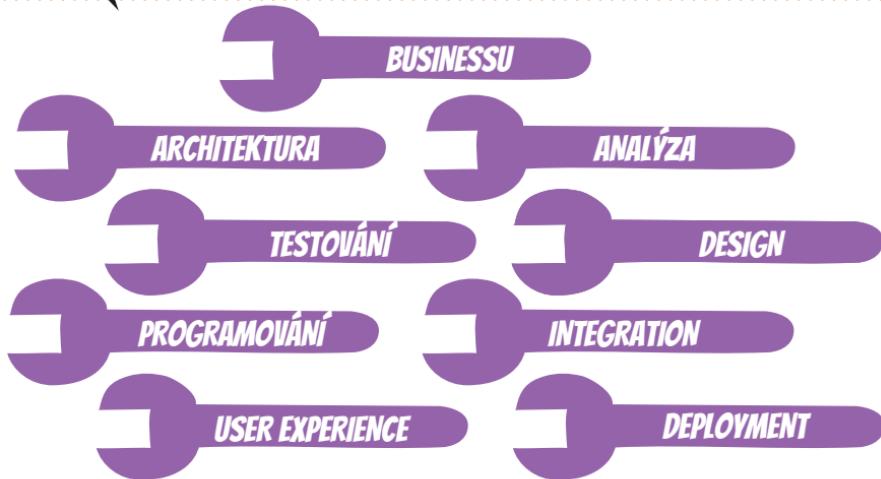
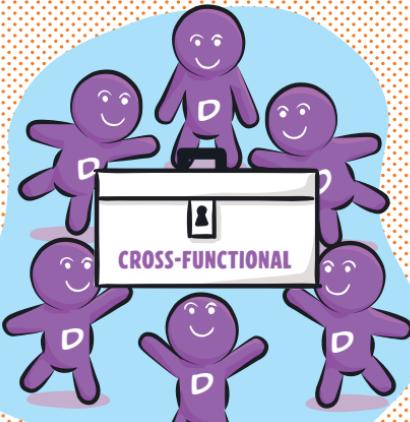
SCÉNA 4A:
**JAK SKUTEČNÍ PRODUCT OWNERI DOSÁHNOU
NEJVYŠŠÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA?**

JAK SE DOZVÍME POZDĚJI, OPRAVDOVÝ PRODUCT OWNER MŮže
ROZVÍJET PRODUKTOVOU VIZI I UDĚLAT VĚTŠINU BUSINESS
ROZHODNUTÍ.



NEPROGRAMUJÍ JEN SPECIFIKACE.

Development týmy jsou cross-functional se všemi potřebnými dovednostmi tak, aby byli schopni dodat inkrement produktu.
- Scrum Guide



CROSS-FUNCTIONAL TÝM MÁ MÍT, NEBO SE NAUČIT, VŠECHNY POTŘEBNÉ DOVEDNOSTI TAK, ABY BYL SCHOPEN VYŘEŠIT PRIORITYNÍ BUSINESS PROBLÉMY.

SCRUM KOMBINUJE CROSS-FUNKCIONALITU A ODSTRANĚNÍ ROZDÍLŮ MEZI ROLEMI.



NO ROLES

ODSTRANĚNÍM POZIC SE PROCESY PŘEDALY DO RUKOU TÝMU.

LIDÉ SI OBČAS MYSLÍ, že SCRUM JE O PŘIDÁNÍ VĚCÍ JAKO BURNDOWN GRAF, FIBONACCIHO ČÍSEL, VELOCITY.



Scrum nedefinuje žádné pozice pro členy development týmu bez ohledu na to, jakou práci vykonávají.
-Scrum Guide

PŘESPOŽE TAKOVÉ VĚCI MOHOU BÝT NĚKDY UŽITEČNÉ, NEJSOU SOUČÁSTÍ SCRUMU.

NEJVĚTŠÍ PŘÍNOS SCRUM JE SKRYTÝ V ODSTRANĚNÍ PROCESŮ A ROLÍ.



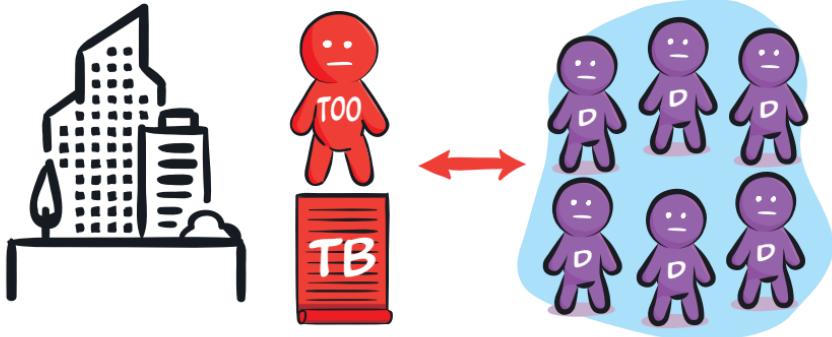
KDYŽ PRODUCT OWNER UDĚLÁ ZÁSADNÍ BUSINESS ROZHODNUTÍ, MŮže ZMĚNIT PRODUCT BACKLOG, ABY TAKOVÉ ROZHODNUTÍ REFLEKTOVAL.

TÝM JE ZVYKLÝ SI BRÁT PRIORITNÍ ÚLOHY A UČIT SE NOVÉ VĚCI.



SCÉNA 4B:
JAK NEPOROZUMĚNÍ ROLI PRODUCT OWNERA
SNIŽUJE DODANOU HODNOTU?

TÝMU VE VELKÉ ORGANIZACI HROZÍ, že bude příliš specializován v jedné oblasti kódů.



(A JINÉ TÝMY NEBUDOU JEJICH KÓDU ROZUMĚT.)



JEJICH DOVEDNOSTI SE STANOU NEUŽITEČNÝMI, NEBUDOU VĚDĚT,
že jsou i jiné zajímavé a užitečné techniky.

TEAM OUTPUT OWNER SE POKUSÍ SEŘADIT LOKÁLNÍ BACKLOG PODLE DODANÉ HODNOTY.



BUDEME ŽÍT V ILUZI,
ŽE SCRUM FUNGUJE.



TÝM SI BUDA TAKÉ MYSLET, ŽE JE TO OPTIMÁLNÍ,

ZAMĚŘENÉ NA PRÁCI.
NEBO MOŽNÁ Z
POHODLNOSTI, PROTOŽE
PŘESNĚ VĚDÍ, CO MAJÍ
DĚLAT.

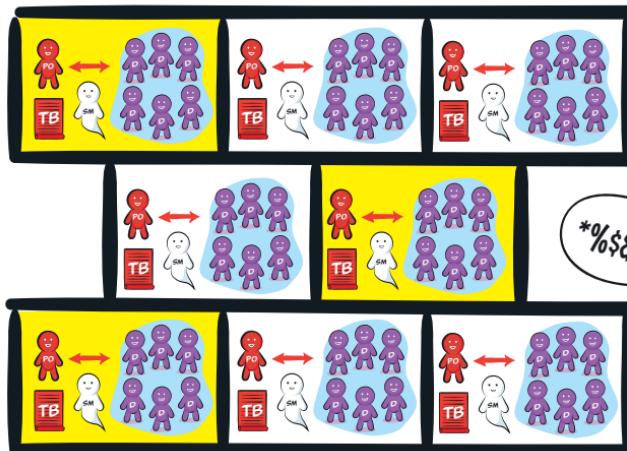
SCRUMMASTERI,
MANAŽERI, COUČOVÉ A
ŠKOLITELÉ MOHOU BÝT
VŠICHNI ZASLEPENI!
LOKÁLNÍ OPTIMALIZACÍ.

ALE VÝHODA PRO ZÁKAZNÍKA JE
MENŠÍ NEŽ BY MOHLA BYT.
**O MNOHO DŮLEŽITĚJŠÍ PRÁCE
JE SKRYTÁ V OSTATNÍCH
BACKLOZích, O KTEŘÝCH TÝM
NEVÍ!!!**

\$8000 POLOŽKA
\$8000 POLOŽKA
\$7000 POLOŽKA
\$7000 POLOŽKA
\$7000 POLOŽKA
\$6000 POLOŽKA
\$6000 POLOŽKA

PRVNÍ POLOŽKY BACKLOGU NAŠEHO TÝMU JSOU **MENĚ
DŮLEŽITÉ**, NEŽ PRÁCE, NA KTEROU OSTATNÍM TÝMŮM
NEZBÝVÁ ČAS.

SEPARÁTNÍ TÝMOVÉ BACKLOGY TENTO PROBLÉM
SKRÝVAJÍ.



A JENOM
NĚKTERÉ TÝMY
PRACUJÍ NA
NEJDŮLEŽITĚJŠÍ
PRÁCI.

*%\$&@#!



A HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA JE MALÁ.

A ZMĚNIT SMĚR - CELÝ #\$_@* SMYSL AGILITY - BUDE TEŽKÝ.

SCÉNA 5:
**CO JE ŠPATNÉHO NA TOM BÝT TEAM
OUTPUT OWNER?**



TEAM OUTPUT OWNER JE
ZABLOKOVÁN UPROSTŘED.

JE PROSTŘEDNÍKEM BEZ AUTORITY,
KTERÝ MÁ DĚLAT ZÁSADNÍ BUSINESS
ROZHODNUTÍ.



RISKUJÍ, že se stanou
REQUIREMENT ENGINEERY,
BUSINESS ANALYTICKY,
NEBO PROJEKTOVÝMI
MANAŽERY.

JE ZODPOVĚDNÝ ZA
VĚCI, KTERÉ
NEMŮŽE ŘÍDIT.



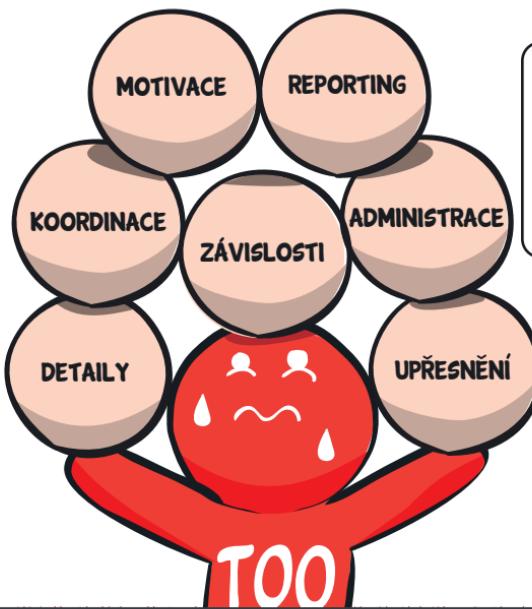
MOHOU SE POKUSIT
NAPSAT PERFEKTNÍ
"USER STORY" JAKO
DETAILNÍ POŽADAVEK
A PŘÍPADNĚ HO
DOSPECIFIKOVAT ABY
BYL PERFEKTNÍ.



MOHOU KOORDINOVAT
PRÁCI TÝMU A SPOLUPRÁCI
S JINÝMI TÝMY, SLEDOVAT
ZÁVISLOSTI, DĚLAT
ADMINISTRATIVU,
REPORTING.

NEBO DONUTIT TÝM
VÍCE DODÁVAT.

TEAM OUTPUT OWNER JE
POD TLAKEM ZE VŠECH
STRAN BEZ ŠANCE BÝT
BUSINESSOVĚ
ORIENTOVANÝ.



V žádném případě jsem si nepředstavoval, že se
Product Owner stane business analytikem, který
je zodpovědný za vývoj požadavků.

-- Ken Schwaber

SM

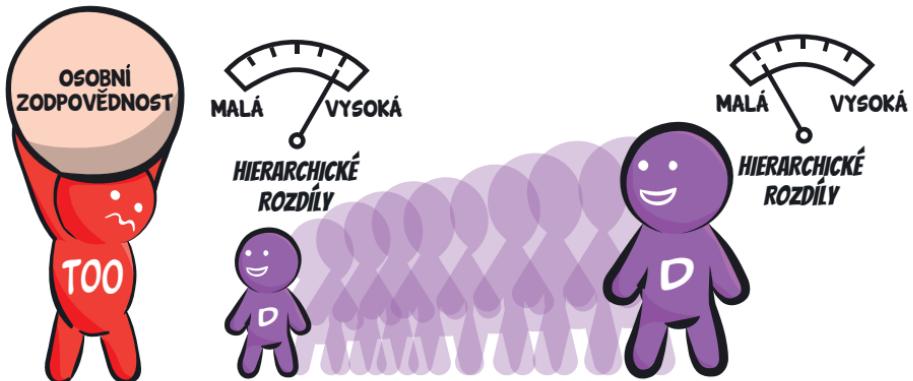
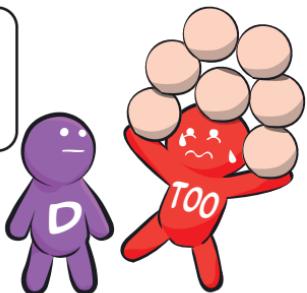
<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

SCÉNA 6:

JAK MŮŽEME POMOCI LIDEM ZASEKNUTÝCH V JEJICH ROLÍCH ZLEPŠIT TÝMOVOU SAMO-ORGANIZACI A CROSS-FUNKCIONALITU?

VÁŽIM SI ODBORNÍKŮ, KTERÍ SE DOMNÍVAJÍ, že jedna osoba zastávající v týmu konkrétní roli je v jejich situaci dostatečná.

JE UŽITEČNÉ, POKUD JE V TÝMU NEKDO, KDO DÁ OKAMŽITOU ZPĚTNOU VAZBU. SAMOZŘEJMĚ že TO CHCEME.

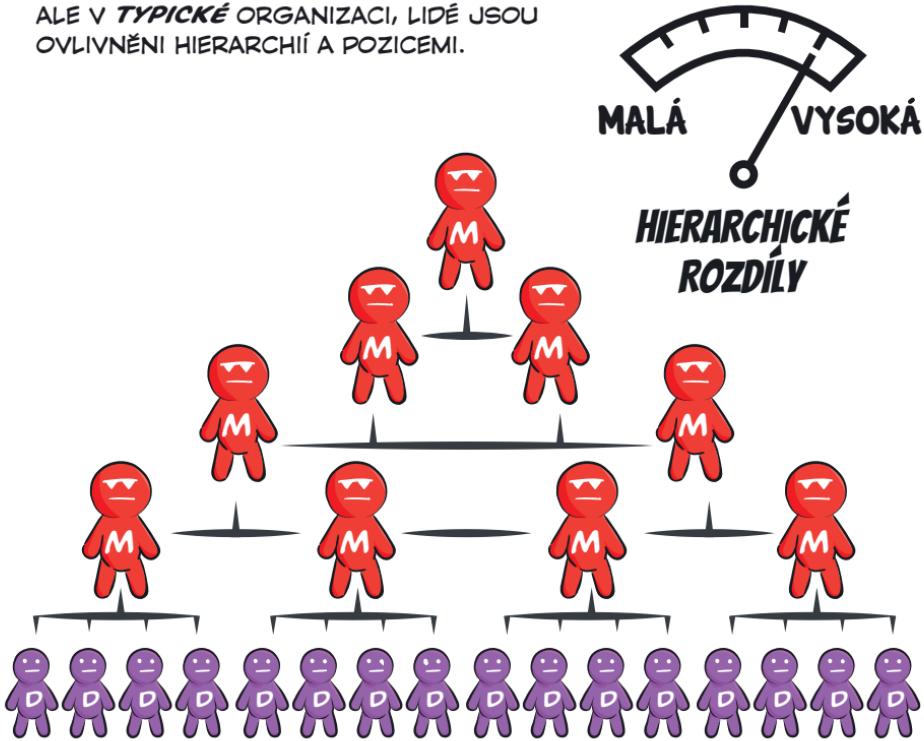


MÍSTA, KDE TAKOVÁ VĚC FUNGUJE, MAJÍ PROSTŘEDÍ, KTERÉ MINIMALIZUJE HIERARCHICKÉ ROZDÍLY A ZAMĚSTNANCI PŘIROZENĚ PŘEBÍRAJÍ ZODPOVĚDNOST, TAK JAKO V TÝMECH BEZ ROLÍ.

Členové týmu mohou mít různé znalosti a dovednosti, ale zodpovědnost patří celému týmu.
- Scrum Guide

TÝMOVÁ ZODPOVĚDNOST

ALE V **TYPICKÉ** ORGANIZACI, LIDÉ JSOU OVLIVNĚNI HIERARCHIÍ A POZICEMI.



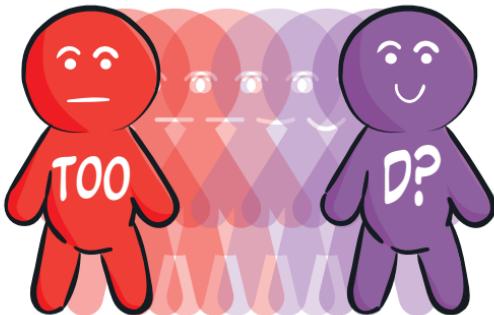
PRO NĚ JSOU **ROZDÍLY STATUSU DANNÝCH ROLEMI** VELMI REÁLNÉ.

JE TÝM SAMOORGANIZUJÍCÍ KDYŽ JEDNOMU ČLENOVÍ DÁME SPECIÁLNÍ ROLI? VIDÍTE ROZPOR V TOM řÍCT, že "VŠICHNI ČLENOVÉ SI JSOU ROVNI", ale JEDEN ČLEN JE "ROVNĚJŠÍ" než ostatní?



PŘEDSTÍRÁNÍM, že TEAM OUTPUT OWNER JE PRODUCT OWNER, LIMITUJEME AGILITU.

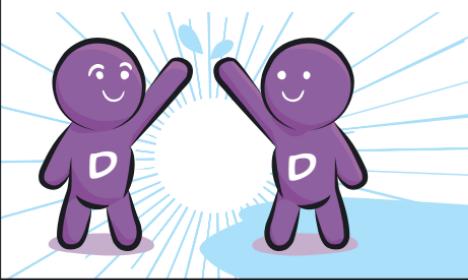
SCRUM MÁ JEN TŘI ROLE A SÍLU SAMO-ORGANIZUJÍCÍHO SE TÝM BEZ ROLÍ, COŽ UMOŽŇUJE NEPŘIDÁVAT ZBYTEČNÉ ORGANIZAČNÍ VRSTVY



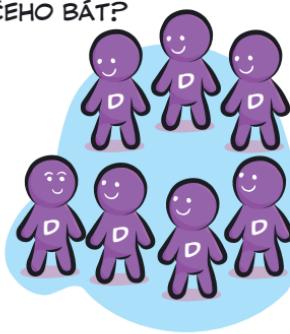
... KDYŽ SCRUM MASTER A MANAGEMENT PODPOŘÍ VZNIK PROSTŘEDÍ, KTERÉ TO UMOŽŇUJE.

PROČ SE BÁT, ABY SE NĚKDO PŘIPOJIL I BEZ SPECIFICKÉ ROLE KTERÁ HO ODLIŠOVÁLA OD OSTATNÍCH?

VŽDYΤ TÝM SÁM MŮΖE ROZHODNOUT, KDO CO BUDE V KAŽDÉ SITUACI DĚLAT, MÍSTO TOHO ABY BYL OMEZEN PROCESEM ZVENKU.



TÝMOVÁ SAMO-ORGANIZOVANOST SE DĚJE BEZ ROLÍ. JE SE ČEHÓ BÁT?



Jsou samo-organizovaní. Nikdo (ani Scrum Master) neříká Development týmu jak poskládat Product Backlog do inkrementů potenciálně dodané funkcionality.
- Scrum Guide



PROSÍM NAPIŠTE, CO SI MYSLÍTE, ŽE SE MŮŽE STÁT ŠPATNÉHO, A JÁ UDĚLÁM DALŠÍ KOMIX O TĚCHTO OBAVÁCH.

SCÉNA 7: PROČ JE NEZBYTNÉ VYTVOŘIT NOVOU ROLI "CHIEF PRODUCT OWNER" ?

Z dlouhodobého hlediska, jediná udržitelná výhoda proti konkurenci je schopnost organizace se rychle přizpůsobit.

-- Peter Senge

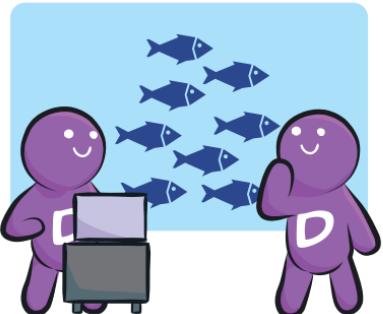


KDYBYCH CHTĚL VYROBIT PRODUKT S VÍCE TÝMY, A NÁŠ NÁSPĚCH ZÁVISEL NA SOUSTŘEDĚNÍ SE NA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ VĚCI, DOPORUČIL BYCH NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PROBLÉMY DÁT DO JEDNOHO OPRAVDOVÉHO PRODUCT BACKLOGU A POŽÁDAT PRODUCT OWNERA, ABY SE ZAMĚŘIL NA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ VĚCI MÍSTO TOHO,



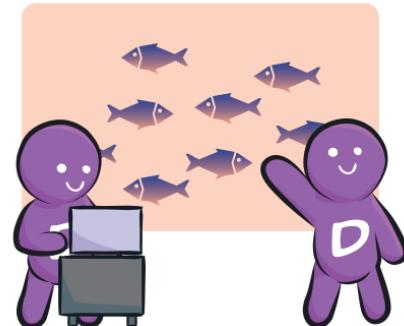
ABY SE S TÝMEM VĚNOVAL NEJJEDNODUŠŠÍM VĚCEM JAKO TO DĚLALI V MINULOSTI.

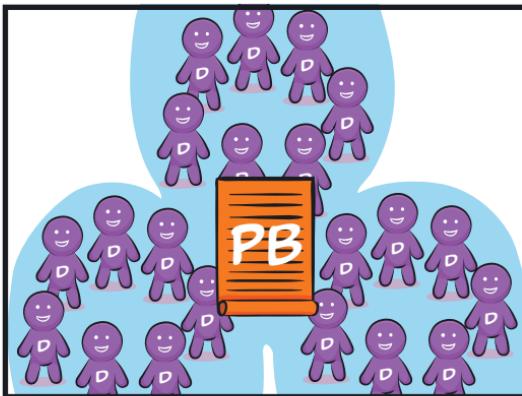
PŘEDSTAVME SI, ŽE JSME SOUČÁST TÝMU, KTERÝ OBVYKLE PROGRAMUJE ROBOTICKÉ RYBY ABY PLAVALY V HEJNECH.



ALE TENTO VÍKEND JE NEJVÝŠÍ PRIORITY NAPROGRAMOVAT RYBU TAK, ABY DOKÁZALA MĚNIT BARVU PODLE TEPLITÝ VODY.

NAŠ TÝM SE TAK MUSÍ NAUČIT NOVÉ DOVEDNOSTI, ABY MOHL V BUSINESSU USPĚT.





SAMOZŘEJMĚ, ŽE TÝMY NEBUDOU SVÝMI ZNALOSTMI ZAMĚNITELNÉ.

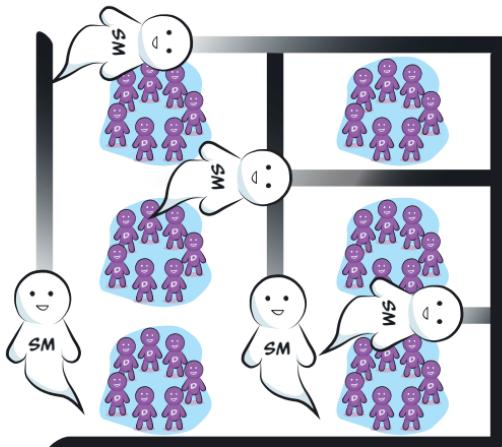
ALE VZHLEDEM K TOMU, ŽE SE **SAMI ROZHODUJÍ**, KTERÉ TÝMY BUDOU KAŽDÝ SPRINT PRACOVAT NA KTERÝCH POLOŽKÁCH BACKLOGU, JE TO JEN OTÁZKA DOMLUVY.



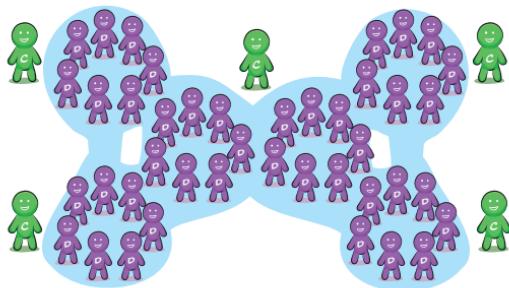
Jeden Product Backlog
obsahuje veškerou budoucí
práci na produktu.
-Scrum Guide

PRO POSÍLENÍ **CELKOVÉHO PRODUKTOVÉHO POHLEDU** BYCH
POŽÁDAL SCRUM MASTERY, ABY
ODSTRANILI BARIÉRY MEZI TÝMY,

A ABY NAUČILI PRODUCT DEVELOPERY, ŽE SPOLUPRÁCE
MEZI TÝMY JE NYNÍ JEJICH
ZODPOVĚDNOSTÍ.

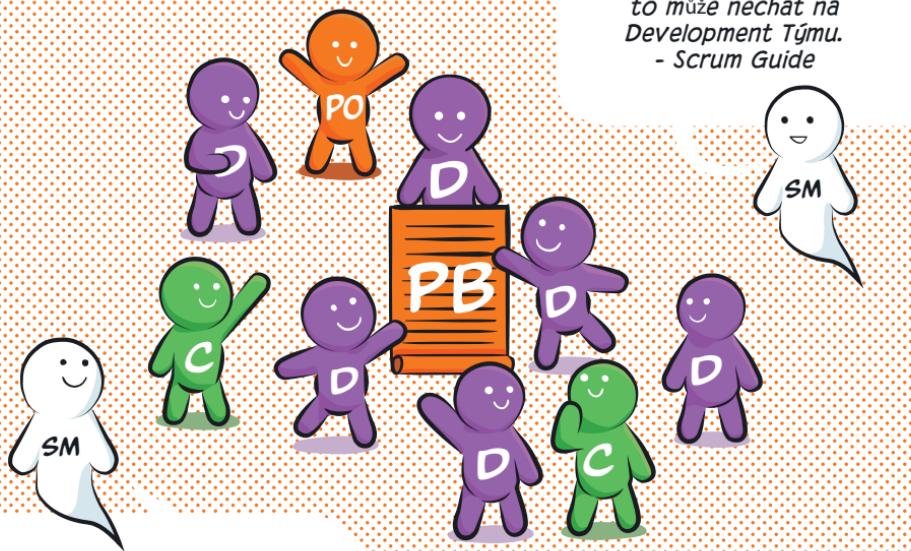


TAKÉ BYCH
ODSTRANIL PŘEKÁŽKY,
KTERÉ BRÁNÍ
VÝVOJÁŘŮM ZÍSKAT
DETAILY PŘÍMO OD
ZÁKAZNÍKŮ, BYLI
SAMOSTATNÍ A NIKDO
SE O NĚ NEMUSEL
STARAT.



A TEŘ DEVELOPERI POMŮŽOU
ŘÍDIT PRODUCT BACKLOG.

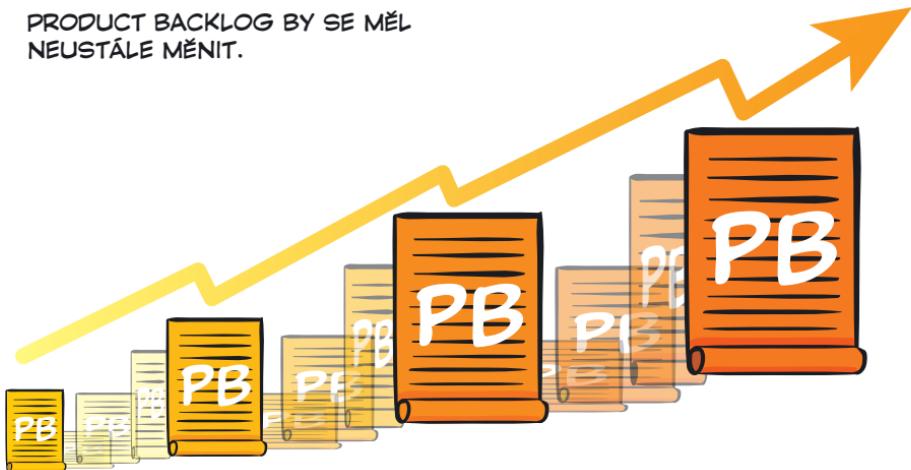
*Product Owner se
může startat o
Product Backlog, nebo
to může nechat na
Development Týmu.
- Scrum Guide*



Každý musí osobně
strávit nějaký čas se
zákazníky a uživateli,
aby posílili empatii a
vzájemné porozumění.
- Jeff Patton

MŮŽE TRVAT **ROKY** NEŽ TO
VŠECHNO BUDE ÚSPĚŠNĚ V PRAXI
FUNGOVAT TAK, JAK TO TU
POPISUJI, ALE CELÝ PŘÍSTUP BYL V
MINULOSTI MNOHOKRÁT OVĚŘEN.

PRODUCT BACKLOG BY SE MĚL
NEUSTÁLE MĚNIT.

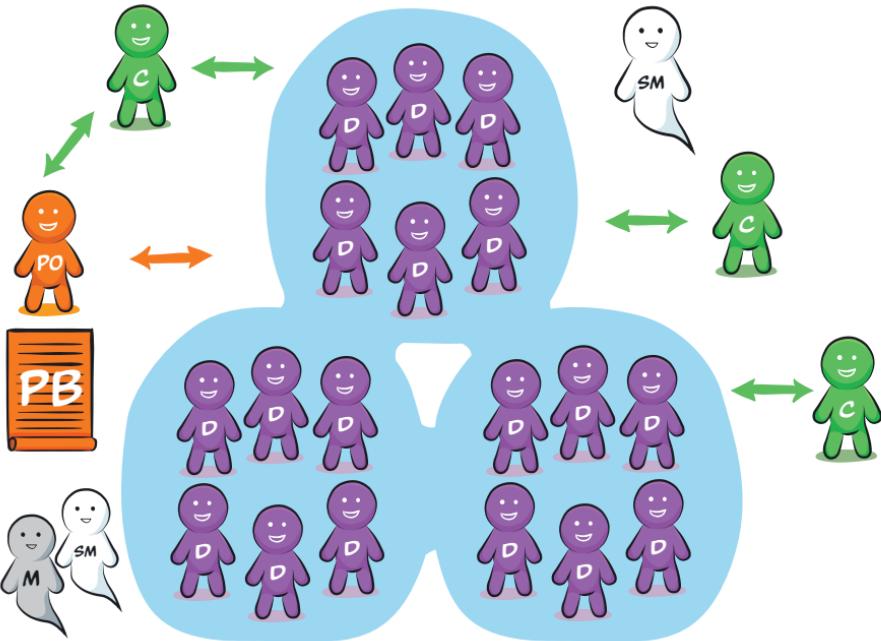


BUDEME POTŘEBOVAT NĚKHOJO S PRAVOU AUTORITOU A VIZÍ, ABY
MAXIMALIZOVAL HODNOTU NAŠÍ PRÁCE.

NEMUSÍME VYMÝŠLET
NOVÉ JMÉNO PRO
ZDROJ PRIORITY,
PROTOŽE TO VE
SKUTEČNOSTI NENÍ
NOVÁ ROLE.

POJŘME HO NAZVAT
PRODUCT OWNER.





JEDEN PRODUCT OWNER A JEDEN PRODUCT BACKLOG DEFINUJÍ CO.



DEVELOPEŘI MOHOU PŘÍMO MLUVIT SE ZÁKAZNÍKEM, ABY SE VYHNULI PROSTŘEDNÍKŮM.



KONVERZACE O SMĚRU, PRIORITÁCH, BUSINESS STRATEGII A VIZI.



KONVERZACE O POTŘEBÁCH UŽIVATELŮ.



ČLEN DEVELOPMENT TÝMU MŮže Být TAKÉ EXPERT V BUSINESS DOMÉNĚ, UI/UX DESIGNER, BÝVALÝ TOO, ATD.



TÝMY BEZ DEFINOVANÝCH ROLÍ VOLNĚ SPOLUPRACUJÍ A VLASTNÍ JAK.



SCRUM MASTERI A MANAGEMENT JIŽ NEKOORDINUJÍ PRÁCI OSTATNÍCH ALE RUŠÍ NEVHODNÁ PRAVIDLA A UČÍ SYSTEM THINKING.

**CHCETE-LI SE DOZVĚDĚT VÍCE O ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ
POPSANÝCH V TOMTO PŘÍBĚHU,**

PODÍVEJTE SE NA



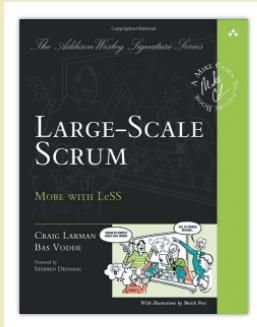
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(je to písmeno O, ne nula)

NAVŠTIVTE



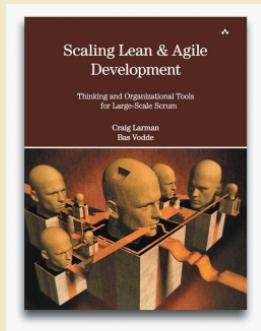
<https://less.works>

NEBO SI JAKO PRVNÍ PŘEČTĚTE KNIHU



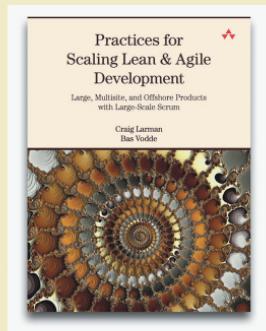
Large Scale Scrum:
More With LeSS,
Larman/Vodde
(2016).

PAK SI PŘEČTĚTE



Scaling Lean & Agile
Development,
Larman/Vodde
(2008).

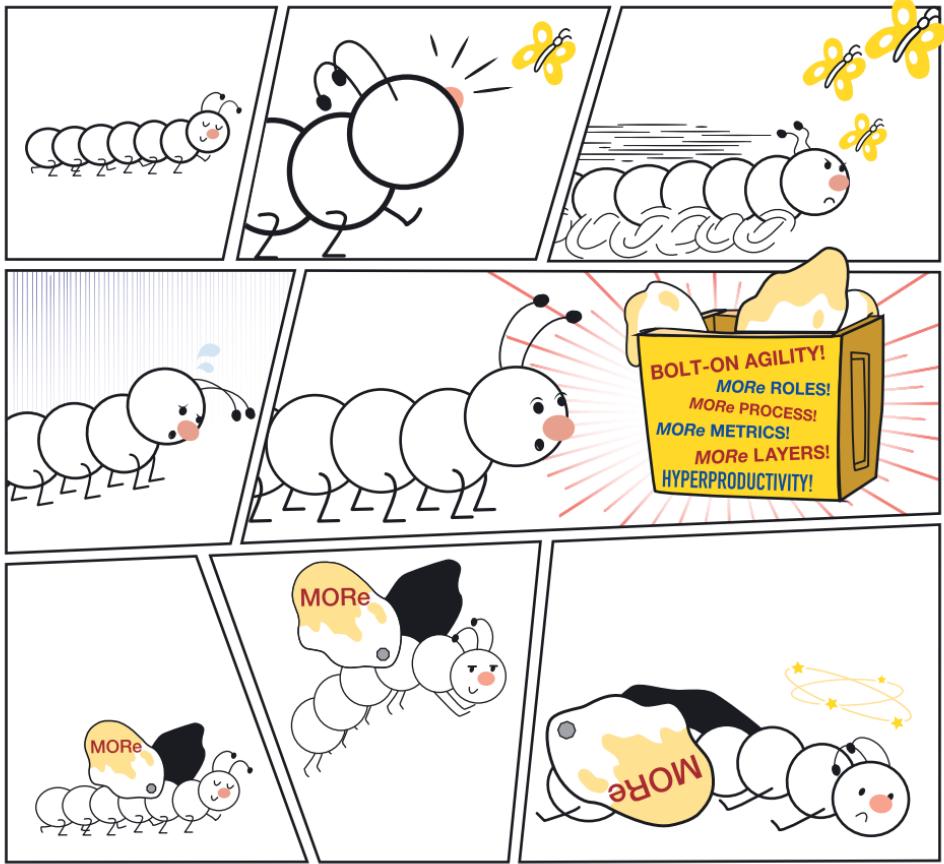
A NAKONEC



Practices for
Scaling Lean & Agile
Development
Large, Multilite, and Offshore Products
with Large-Scale Scrum
Craig Larman
Bas Vodde



MJ (MICHAEL JAMES)
napsal mnoho věcí, mimo jiné Scrum Master
Checklist dostupný na
<http://ScrumMasterChecklist.org>
Můžete ho kontaktovat emailem na adresu
mj@seattlescrum.com
nebo mu poslat tweet na
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)



When you get tired of MORe, try LeSS.