



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte XXIII: Organizzazione di SCRUM

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

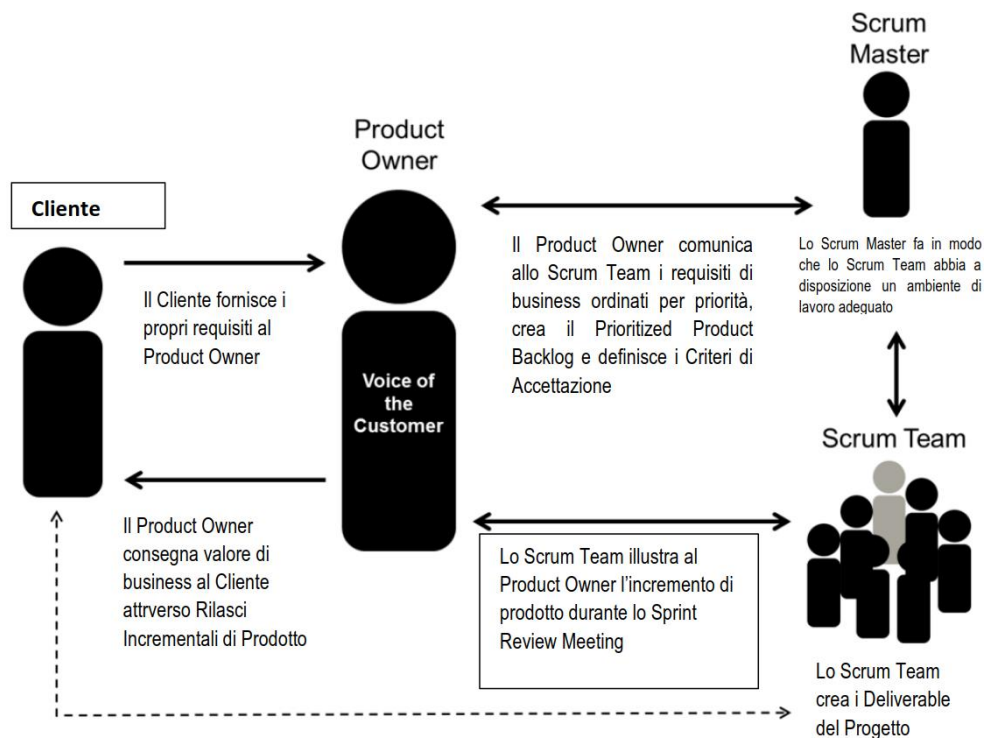
- Per assicurare il successo nella implementazione di progetti Scrum è molto importante comprendere la definizione dei ruoli e delle responsabilità.
- I ruoli di Scrum ricadono in due categorie generali:
 - **Ruoli Core:** i ruoli core sono quelli obbligatoriamente richiesti per la produzione del prodotto del progetto, sono dedicati al progetto e sono in sostanza responsabili del successo di ciascuno Sprint del progetto e del progetto nel suo insieme.
 - **Ruoli Non-core:** i ruoli non-core sono i ruoli non richiesti obbligatoriamente per il progetto Scrum, e possono includere membri del team che sono interessati al progetto, non hanno un ruolo formale all'interno del team di progetto, possono interfacciarsi con il team, ma non sono necessariamente responsabili del successo del progetto.
 - Anche i ruoli non-core dovrebbero essere tenuti in considerazione in qualunque progetto Scrum.

- In Scrum **ci sono tre ruoli core**, che sono in sostanza responsabili della realizzazione degli obiettivi del progetto.
- I ruoli core sono **il Product Owner, lo Scrum Master e lo Scrum Team**.
- **Nel loro insieme** vengono chiamati lo **Scrum Core Team**.
- È importante notare che **nessuno di questi tre ruoli esercita un'autorità sugli altri**.
 - **Product Owner**
 - Il Product Owner è il **soggetto responsabile di trarre il massimo valore di business** dal progetto.
 - Lui o lei ha la **responsabilità di esprimere al meglio i requisiti del cliente** e di mantenere salda **la giustificazione commerciale del progetto**.
 - Il Product Owner **rappresenta la Voce del Cliente**.
 - **Parallelamente** al ruolo di Product Owner di un progetto, può essere presente un **Program Product Owner** per il programma o un **Portfolio Product Owner** per il portfolio.

- **Scrum Master**

- Lo Scrum Master è un **facilitatore** che fa in modo che lo Scrum Team abbia a disposizione un **ambiente che favorisca la possibilità di completare con successo lo sviluppo del prodotto**.
- Lo Scrum Master **guida, facilita, ed insegna le pratiche di Scrum a tutti coloro che sono coinvolti nel progetto; risolve gli impedimenti riscontrati dal team; e infine si assicura che vengano seguiti i processi di Scrum**.
- Si fa notare che il ruolo dello **Scrum Master è molto diverso dal ruolo ricoperto dal Project Manager in un modello tradizionale** di project management a cascata (Waterfall), nel quale il Project Manager lavora come gestore o leader del progetto.
- Lo Scrum Master **lavora solo come facilitatore** e si trova **allo stesso livello gerarchico di qualunque altro componente dello Scrum Team**: qualsiasi persona appartenente allo Scrum Team che impara come facilitare i progetti Scrum può diventare lo Scrum Master di un progetto o di un singolo Sprint.
- Parallelamente al ruolo di Scrum Master di un progetto, può essere presente un **Program Scrum Master** per il programma o un **Portfolio Scrum Master** per il portfolio.

- **Scrum Team**
 - Lo Scrum Team è un **gruppo o team di persone che hanno la responsabilità** di capire i requisiti di business specificati dal Product Owner, di stimare le User Story, e infine **di creare i Deliverable del progetto**.
- La seguente figura presenta una **visione d'insieme dei ruoli Core dei Team Scrum**.



- I ruoli non-core sono quelli **non obbligatoriamente richiesti per il progetto Scrum** e **possono non essere continuamente o direttamente coinvolti** nei processi di Scrum.
- Tuttavia, è importante conoscere i ruoli non-core in quanto questi **possono svolgere una parte importante in alcuni progetti Scrum**.
- Fra i ruoli non-core **sono compresi**:
 - **Stakeholder**
 - Stakeholder è un termine collettivo che **ricomprende i clienti, gli utenti e gli sponsor**, i quali tutti si interfacciano spesso con il Product Owner, lo Scrum Master e lo Scrum Team per **fornire** loro **input** e facilitare la creazione del prodotto, servizio o altro risultato del progetto.
 - Gli Stakeholder **influenzano il progetto durante tutto il suo sviluppo**. Gli Stakeholder possono inoltre avere un ruolo durante i processi *Sviluppare le Epic*, *Creare il Prioritized Product Backlog*, *Eseguire la Pianificazione dei Rilasci*, *Retrospektiva dello Sprint*, ed in altri importanti processi di Scrum.
 - Possiamo considerare tre categorie di Stakeholder, ovvero i clienti, gli utenti e gli sponsor.

- **Cliente**

- Il cliente è l'individuo o l'organizzazione che acquista il prodotto, il servizio o altro risultato del progetto.
- Per ciascuna organizzazione, a seconda del progetto, ci possono essere sia clienti interni (cioè all'interno della stessa organizzazione), che clienti esterni (cioè, al di fuori dell'organizzazione).

- **Utenti**

- Gli utenti sono gli individui o le organizzazioni che usano direttamente il prodotto, servizio o altro risultato del progetto.
- Così come per i clienti, ciascuna organizzazione può avere utenti sia interni che esterni.
- Inoltre, in alcuni settori industriali clienti e utenti possono coincidere.

- **Sponsor**

- Lo sponsor è la persona o l'organizzazione che mette a disposizione le risorse e il supporto per il progetto.
- Tale figura rappresenta anche lo stakeholder al quale alla fine tutti devono rispondere.
- A volte, la stessa persona o organizzazione può rivestire più ruoli da stakeholder; per esempio, lo sponsor ed il cliente possono coincidere.

- **Venditori**

- I venditori sono **le persone o le organizzazioni esterne che forniscono prodotti o servizi** che non rientrano nelle competenze principali dell'organizzazione di progetto.

- **Scrum Guidance Body**

- Lo Scrum Guidance Body (SGB) **è un ruolo opzionale**.
- Generalmente consiste in un **gruppo di documenti e/o in un gruppo di esperti che si occupano** di solito della definizione **degli obiettivi relativi alla qualità, ai regolamenti governativi, alla sicurezza**, e ad altri parametri chiave dell'organizzazione.
- Questi obiettivi **guidano il lavoro svolto dal Product Owner, dallo Scrum Master e dallo Scrum Team**.
- Lo Scrum Guidance Body aiuta inoltre a **individuare le best practice da utilizzare in tutti i progetti Scrum** dell'organizzazione.
- Lo Scrum Guidance Body **non prende decisioni riguardo al progetto**.
- Agisce invece come una **struttura di consulenza o orientamento** per tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione di progetto – quello di portfolio, quello di programma e quello di progetto.
- Gli Scrum Team hanno la **possibilità, se necessario, di richiedere un parere allo Scrum Guidance Body**.

- Il Product Owner **rappresenta gli interessi della comunità degli stakeholder di fronte allo Scrum Team.**
- Il Product Owner ha la **responsabilità di fare in modo che i requisiti di funzionalità del prodotto o servizio siano comunicati in modo chiaro** allo Scrum Team, di definire i Criteri di Accettazione e di assicurarne la soddisfazione. In altre parole, il Product Owner deve assicurare la consegna di valore da parte dello Scrum Team.
- Il Product Owner deve sempre mantenere un **duplice punto di vista.**
- Deve **capire e supportare i bisogni e gli interessi di tutti gli stakeholder** e nel contempo **comprendere anche le esigenze ed il funzionamento dello Scrum Team.**
- Dal momento che il Product Owner deve capire le esigenze e le priorità degli stakeholder, **questo ruolo viene di solito chiamato la Voce del Cliente.**

- La seguente tabella riassume le responsabilità del Product Owner nei vari processi di Scrum:

Processo	Responsabilità del Product Owner
8.1 Creare la Vision del Progetto	<ul style="list-style-type: none">Definisce la Vision del ProgettoAiuta a creare il Project Charter e il Budget di Progetto
8.2 Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder	<ul style="list-style-type: none">Aiuta a finalizzare la nomina dello Scrum Master del progettoIdentifica gli Stakeholder
8.3 Formare lo Scrum Team	<ul style="list-style-type: none">Aiuta a determinare i membri dello Scrum TeamAiuta a sviluppare un Piano di CollaborazioneContribuisce insieme allo/agli Scrum Master alla creazione del Piano di Team Building
8.4 Sviluppare le Epic	<ul style="list-style-type: none">Crea le Epic e le <i>Persona</i>
8.5 Creare il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">Prioritizza gli elementi del Prioritized Product BacklogDefinisce i Done Criteria
8.6 Eseguire la Pianificazione dei Rilasci	<ul style="list-style-type: none">Crea la Schedulazione del Piano dei RilasciAiuta a stabilire la Lunghezza dello Sprint
9.1 Creare le User Story	<ul style="list-style-type: none">Aiuta a creare le User StoryDefinisce i Criteri di Accettazione per ciascuna User Story
9.2 Approvare, Stimare e Prendere in Carico le User Story	<ul style="list-style-type: none">Approva le User StoryFacilita lo Scrum Team e gli affida le User Story
9.3 Creare le Attività	<ul style="list-style-type: none">Spiega le User Story allo Scrum Team mentre questo crea la Lista delle Attività
9.4 Stimare le Attività	<ul style="list-style-type: none">Fornisce orientamento e chiarimenti allo Scrum Team sulla stima dell'impegno necessario all'esecuzione delle attività
9.5 Creare lo Sprint Backlog	<ul style="list-style-type: none">Spiega i requisiti allo Scrum Team mentre questo predispone lo Sprint Backlog
10.1 Creare i Deliverable	<ul style="list-style-type: none">Spiega i requisiti di business allo Scrum Team
10.3 Mettere a Punto il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">Mette a Punto il Prioritized Product Backlog
11.2 Illustrare e Convalidare gli Sprint	<ul style="list-style-type: none">Accetta/Rifiuta i DeliverableFornisce allo Scrum Master e agli Scrum Team il feedback necessario
	<ul style="list-style-type: none">Aggiorna il Piano dei Rilasci e il Prioritized Product Backlog
12.1 Consegnare i Deliverable	<ul style="list-style-type: none">Aiuta a distribuire i Rilasci di Prodotto coordinandosi con il cliente
12.2 Retrospezione del Progetto	<ul style="list-style-type: none">Partecipa ai Retrospective Sprint Meeting

- Le altre responsabilità di un Product Owner riguardano:
 - Stabilire i requisiti generali iniziali del progetto e dare il via alle attività di progetto; questo può comportare un'interazione con il Program Product Owner e il Portfolio Product Owner per assicurare l'allineamento del progetto alle direttive fornite dal senior management.
 - Rappresentare gli utenti del prodotto o servizio con una comprensione accurata della comunità degli utenti.
 - Ottenere la certezza della disponibilità delle risorse finanziarie iniziali e per tutta la durata del progetto.
 - Focalizzarsi sulla creazione di valore e sul complessivo Ritorno sull'Investimento (ROI).
 - Valutare la fattibilità ed assicurare la consegna del prodotto o servizio.
- Come rappresentante del cliente, si dice che il Product Owner è la Voce del Cliente, perché fa in modo che i bisogni dichiarati e non dichiarati del cliente siano tradotti in User Story inserite nel Prioritized Product Backlog e poi utilizzate per creare i Deliverable di progetto per il cliente.
- Nel caso di progetti di grandi dimensioni con molti Scrum Team, può essere necessario avere un Chief Product Owner.
- Questo ruolo ha la responsabilità di coordinare il lavoro di molteplici Product Owner.

- Il Chief Product Owner prepara e mantiene il Prioritized Product Backlog complessivo del progetto di grandi dimensioni, utilizzandolo per coordinare il lavoro dei Product Owner dei vari Scrum Team.
- I Product Owner, a loro volta, gestiscono le proprie rispettive parti del Prioritized Product Backlog.
- Il Chief Product Owner si interfaccia anche con il Program Product Owner per assicurare l'allineamento del progetto di grandi dimensioni con gli obiettivi specifici e generali del programma.

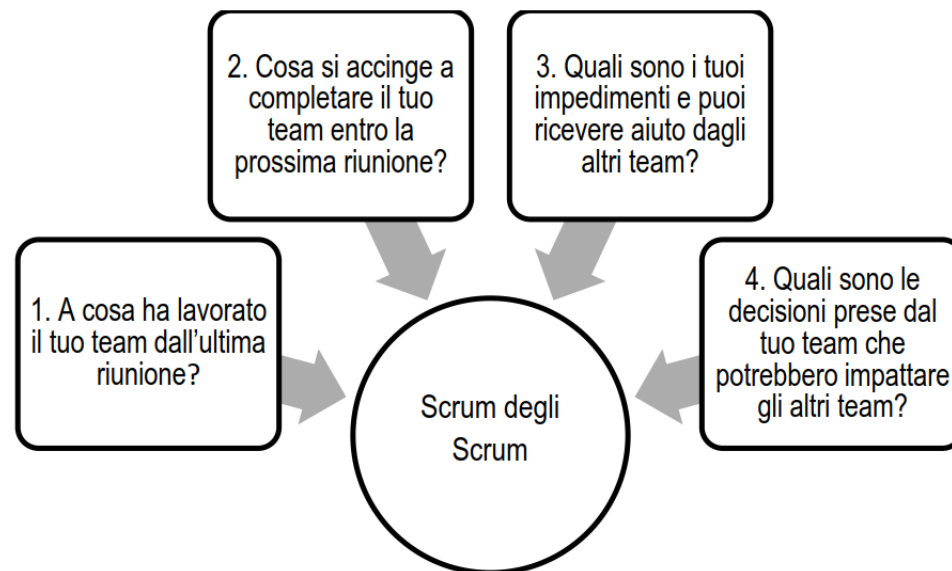
- Lo Scrum Master è il «servant leader», cioè il leader servitore, dello Scrum Team, modera e facilita le relazioni del team fungendone da maestro e motivatore.
- Lo Scrum Master ha la responsabilità di fare in modo che il team abbia a disposizione un ambiente di lavoro produttivo proteggendolo da influenze esterne, rimuovendo qualsiasi ostacolo e facendo rispettare i principi, gli aspetti e i processi di Scrum.

- La seguente tabella riassume le responsabilità dello Scrum Master nei vari processi di Scrum.

Processi	Responsabilità dello Scrum Master
8.2 Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder	<ul style="list-style-type: none">• Aiuta a identificare gli Stakeholder del progetto
8.3 Formare lo Scrum Team	<ul style="list-style-type: none">• Facilita la selezione dello Scrum Team• Facilita la creazione del Piano di Collaborazione e del Piano di Team Building• Assicura che siano disponibili risorse di riserva per l'agevole funzionamento del progetto
8.4 Sviluppare le Epic	<ul style="list-style-type: none">• Facilita la creazione delle Epic e delle <i>Persona</i>
8.5 Creare il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">• Aiuta il Product Owner a creare il Prioritized Product Backlog e a definire i Done Criteria
8.6 Eseguire la Pianificazione dei Rilasci	<ul style="list-style-type: none">• Coordina la creazione della Schedulazione del Piano dei Rilasci• Stabilisce la Lunghezza dello Sprint
9.1 Creare le User Story	<ul style="list-style-type: none">• Assiste lo Scrum Team nella creazione delle User Story e dei loro Criteri di Accettazione
9.2 Approvare, Stimare e Prendere in Carico le User Story	<ul style="list-style-type: none">• Facilita le riunioni dello Scrum Team volte alla stima e alla creazione delle User Story
9.3 Creare le Attività	<ul style="list-style-type: none">• Facilita lo Scrum Team nella creazione della Lista delle Attività per lo Sprint successivo
9.4 Stimare le Attività	<ul style="list-style-type: none">• Assiste lo Scrum Team nella stima dell'impegno necessario per completare le attività concordate per lo Sprint
9.5 Creare lo Sprint Backlog	<ul style="list-style-type: none">• Assiste lo Scrum Team nello sviluppo dello Sprint Backlog e dello Sprint Burndown Chart
10.1 Creare i Deliverable	<ul style="list-style-type: none">• Supporta lo Scrum Team nella creazione dei Deliverable concordati per lo Sprint• Aiuta ad aggiornare la Scrumboard e il Registro degli Impedimenti
10.2 Condurre il Daily Standup	<ul style="list-style-type: none">• Fa in modo che la Scrumboard e il Registro degli Impedimenti rimangano sempre aggiornati
10.3 Mettere a Punto il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">• Facilita i Prioritized Product Backlog Review Meeting
11.1 Convocare lo Scrum degli Scrum	<ul style="list-style-type: none">• Si assicura che le questioni che riguardano lo Scrum Team siano discusse e risolte
11.2 Illustrare e Convalidare gli Sprint	<ul style="list-style-type: none">• Facilita la presentazione dei Deliverable completati dallo Scrum Team ai fini dell'approvazione del Product Owner
11.3 Retrospettiva dello Sprint	<ul style="list-style-type: none">• Si assicura che negli Sprint successivi possa esserci un ambiente ideale per lo Scrum Team
12.2 Retrospettiva del Progetto	<ul style="list-style-type: none">• Rappresenta lo Scrum Core Team per fornire all'occorrenza lezioni ricavate dal progetto attuale.

- I progetti di grandi dimensioni richiedono il lavoro parallelo di molti Scrum Team.
- È possibile che le informazioni raccolte da un team debbano essere comunicate adeguatamente agli altri team.
- Il Chief Scrum Master è responsabile di questa attività.
- Il coordinamento dei vari Scrum Team che lavorano ad un progetto si realizza di solito per mezzo dello Scrum of Scrums (SoS) Meeting.
- Questa riunione è analoga al Daily Standup Meeting ed è facilitata dal Chief Scrum Master.
- Il Chief Scrum Master è solitamente la persona che ha la responsabilità di affrontare gli impedimenti che impattano più di uno Scrum Team.

- La seguente figura elenca le domande alle quali si dà risposta durante uno Scrum of Scrums (SoS) Meeting:



- Di solito, eventuali questioni fra i team sono affrontate dalle parti interessate in una sessione immediatamente successiva allo Scrum of Scrums Meeting.
- Questa sessione viene facilitata dal Chief Scrum Master.

- Lo Scrum Team viene a volte chiamato Team di Sviluppo poiché ha la responsabilità di sviluppare il prodotto, servizio o altro risultato.
- Esso consiste in un gruppo di persone che lavorano alle User Story contenute nello Sprint Backlog per creare i Deliverable del progetto.
- La seguente tabella riassume le responsabilità dello Scrum Team nei vari processi di Scrum:

Processi	Responsabilità dello Scrum Team
8.3 Formare lo Scrum Team	<ul style="list-style-type: none">Fornisce input per la creazione del Piano di Collaborazione e del Piano di Team Building
8.4 Sviluppare le Epic	<ul style="list-style-type: none">Si assicura una piena comprensione delle Epic e delle <i>Persona</i>
8.5 Creare il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">Comprende le User Story del Prioritized Product Backlog
8.6 Eseguire la Pianificazione dei Rilasci	<ul style="list-style-type: none">Concorda la Lunghezza dello Sprint con gli altri membri dello Scrum Core TeamCerca spiegazioni sui prodotti nuovi o sulle eventuali modifiche ai prodotti esistenti all'interno del Prioritized Product Backlog rifinito
9.1 Creare le User Story	<ul style="list-style-type: none">Fornisce input al Product Owner riguardo alla creazione delle User Story
9.2 Approvare, Stimare e Prendere in Carico le User Story	<ul style="list-style-type: none">Stima le User Story approvate dal Product OwnerPrende in Carico le User Story da eseguire in uno Sprint
9.3 Creare le Attività	<ul style="list-style-type: none">Sviluppa la Lista delle Attività sulla base delle User Story concordate e delle dipendenze
9.4 Stimare le Attività	<ul style="list-style-type: none">Stima l'impegno necessario per le attività identificate e, all'occorrenza, aggiorna la Lista delle Attività
9.5 Creare lo Sprint Backlog	<ul style="list-style-type: none">Sviluppa lo Sprint Backlog e lo Sprint Burndown Chart
10.1 Creare i Deliverable	<ul style="list-style-type: none">Crea i DeliverableIdentifica i rischi e implementa le eventuali azioni di mitigazione del rischioAggiorna il Registro degli Impedimenti e le dipendenze
10.2 Condurre il Daily Standup	<ul style="list-style-type: none">Aggiorna il Burndown Chart, la Scrumboard, e il Registro degli ImpedimentiDiscute le questioni riscontrate dai singoli membri e cerca soluzioni per motivare il team

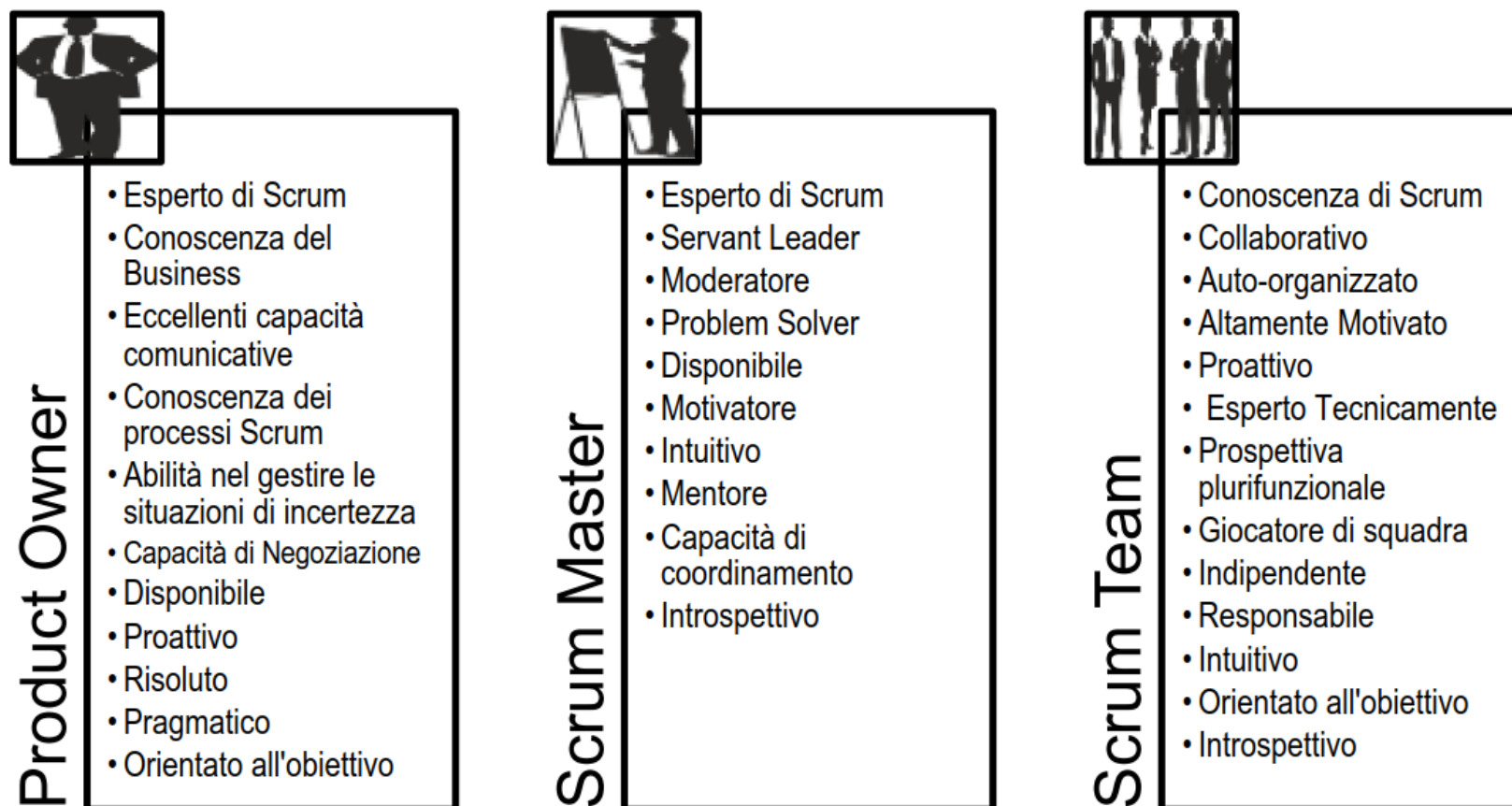
	<ul style="list-style-type: none">Identifica gli eventuali rischiPresenta le Richieste di Modifica, se necessario
10.3 Mettere a Punto il Prioritized Product Backlog	<ul style="list-style-type: none">Participa ai Prioritized Product Backlog Review Meeting
11.1 Convocare lo Scrum degli Scrum	<ul style="list-style-type: none">Fornisce input allo Scrum Master per gli Scrum of Scrums (SoS) Meeting
11.2 Illustrare e Convalidare gli Sprint	<ul style="list-style-type: none">Illustra i deliverable completati al Product Owner per ottenerne l'approvazione
11.3 Retrospectiva dello Sprint	<ul style="list-style-type: none">Identifica le eventuali opportunità di miglioramento provenienti dallo Sprint in corso e concorda sugli eventuali miglioramenti fattibili per lo Sprint successivo
12.2 Retrospectiva del Progetto	<ul style="list-style-type: none">Participa al Retrospect Project Meeting

- È **importante che lo Scrum Team possieda tutte le competenze essenziali richieste** per portare a compimento il lavoro del progetto.
- È inoltre **necessario un elevato livello di collaborazione** per massimizzare la produttività e ridurre quindi al minimo la necessità di coordinamento per fare il lavoro.
- La **dimensione ottimale di uno Scrum Team è dai sei ai dieci membri** – grande abbastanza da assicurare la presenza di un adeguato set di competenze, ma sufficientemente piccolo da poter collaborare facilmente.
- Un beneficio fondamentale di un team dai sei ai dieci membri è dato dal fatto che **la comunicazione e la gestione sono generalmente semplici e richiedono uno sforzo minimo**.
- Tuttavia, **ci possono essere anche dei lati negativi**.
- Uno dei più importanti è che i team più piccoli subiscono **un impatto più significativo dalla perdita di un membro del team** rispetto ai team più grandi, anche se è per un breve periodo di tempo.
- A questo problema si può **ovviare se i membri del team hanno conoscenze esperte e competenze al di fuori del loro specifico ruolo**.
- Tuttavia, **ciò può essere difficile e dipende dal tipo di progetto, settore industriale, e dimensione dell'organizzazione**.



- Si raccomanda inoltre di prevedere delle riserve per sostituire chiunque possa essere costretto a lasciare lo Scrum Team.

- La seguente figura elenca le caratteristiche desiderabili per i ruoli core di Scrum:



Definizione di progetto, programma e portfolio

- **Progetto:**

- Un progetto è un'impresa collaborativa volta a creare nuovi prodotti o servizi o a consegnare risultati così come definiti nella Dichiarazione della Vision del Progetto.
- I progetti sono di norma condizionati da vincoli di tempo, di costi, di ambito, di qualità, di persone e di capacità organizzative.
- L'obiettivo del team di progetto è quello di creare i Deliverable come definiti nel Prioritized Product Backlog.

- **Programma:**

- Un programma è un gruppo di progetti collegati, che ha l'obiettivo di realizzare i risultati di business come definiti nella Dichiarazione della Vision del Programma.
- Il Prioritized Program Backlog incorpora i Prioritized Product Backlog di tutti i progetti compresi nel programma.

- **Portfolio:**

- Un portfolio è un gruppo di programmi collegati, che ha l'obiettivo di realizzare i risultati di business come definiti nella Dichiarazione della Vision del Portfolio.
- Il Prioritized Portfolio Backlog incorpora i Prioritized Program Backlog di tutti i programmi del portfolio.

- Quelli che seguono sono **esempi di progetti, programmi e portfolio** di differenti industrie e settori:
- *Esempio 1: Società di Costruzioni Edilizie*
 - **Progetto:** Costruzione di una casa
 - **Programma:** Costruzione di un complesso residenziale
 - **Portfolio:** Tutti i progetti di edilizia abitativa della società
- *Esempio 2: Organizzazione aerospaziale*
 - **Progetto:** Costruzione del veicolo di lancio
 - **Programma:** Lancio riuscito di un satellite
 - **Portfolio:** Tutti i programmi satellitari attivi

- *Esempio 3: Compagnia di Information Technology (IT)*
 - **Progetto**: Sviluppo del modulo carrello della spesa
 - **Programma**: Sviluppo di un sito internet di e-commerce dotato di tutte le funzioni
 - **Portfolio**: Tutti i siti internet sviluppati dalla compagnia fino ad oggi

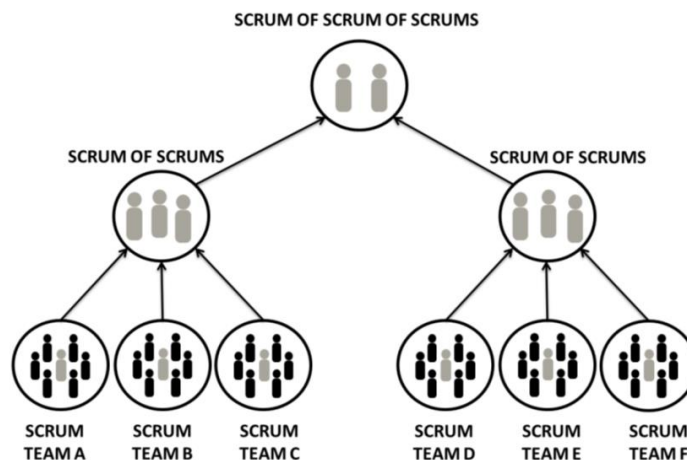
- Poiché Scrum preferisce i team piccoli, **si potrebbe essere indotti a ritenere che questo metodo può essere utilizzato solo per i progetti di piccole dimensioni**, ma non è così.
- Scrum può essere utilizzato in maniera efficace **anche nei progetti di grandi dimensioni**.
- Quando c'è bisogno di **più di dieci persone** per portare a compimento il lavoro, si possono costituire **tanti Scrum Team**.
- Il team di progetto è costituito da **vari Scrum Team che lavorano insieme per creare i Deliverable e i Rilasci del Prodotto**, così come per realizzare i risultati desiderati per l'intero progetto.
- Siccome un progetto può avere molti Scrum Team che lavorano in parallelo, **diventa importante il coordinamento fra i diversi team**.
- Lo Scrum Team normalmente comunica e si coordina con gli altri in molti modi, ma **l'approccio più comune è conosciuto con il nome di Scrum of Scrums (SoS) Meeting**.
- **I membri che rappresentano ciascun team si riuniscono per discutere lo stato di avanzamento**, le questioni e per coordinare le attività dei vari team.
- **Queste riunioni hanno una struttura simile ai Daily Standup Meeting**; tuttavia, **la frequenza dello Scrum of Scrum può essere fissata ad intervalli predeterminati** oppure coordinata in base alle richieste dei diversi Scrum Team.

Scrum nei progetti – Scrum of Scrums (SoS) Meeting

- Uno Scrum of Scrums Meeting è un elemento importante per l'applicazione di Scrum ai progetti di grandi dimensioni.
- Normalmente, alla riunione presenza un rappresentante per ciascuno Scrum Team, di solito lo Scrum Master, ma se necessario può partecipare alla riunione anche un qualsiasi membro dello Scrum Team.
- Questa riunione è facilitata dal Chief Scrum Master e ha lo scopo di focalizzarsi sulle aree di coordinamento e di integrazione fra i diversi Scrum Team.
- Viene tenuta ad intervalli regolari o quando richiesto dagli Scrum Team.
- Nelle organizzazioni che hanno tanti Scrum Team che lavorano simultaneamente su porzioni di un progetto, il SoS Meeting può essere scalato ad un ulteriore livello che viene chiamato Scrum of Scrum of Scrums Meeting.
- In questa situazione, si tiene un SoS Meeting per coordinare ciascun gruppo di Scrum Team che lavorano su porzioni di progetti fra loro collegati e poi può essere tenuto uno Scrum of Scrum of Scrums Meeting per coordinare ed integrare i progetti ad un livello più alto.
- I team devono valutare attentamente i benefici che possono trarre dagli Scrum of Scrum of Scrums Meetings, poiché questo terzo livello aggiunge una notevole dose di complessità dal punto di vista logistico.

Scrum nei progetti – Scrum of Scrums (SoS) Meeting

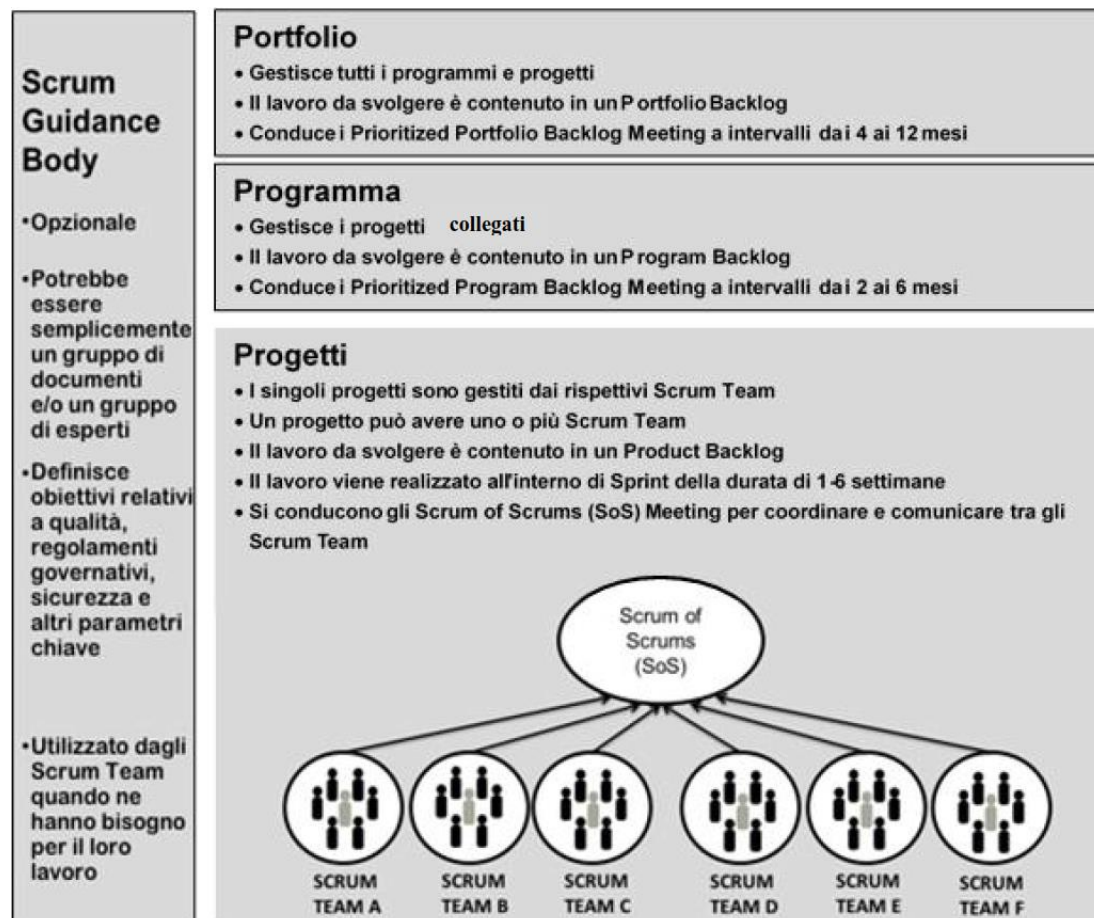
- La seguente figura illustra il concetto dello Scrum of Scrums (SoS) Meeting e quello dello Scrum of Scrum of Scrums Meeting:



- In questo esempio, ci sono sei Scrum Team che lavorano simultaneamente.
- Gli Scrum Team A, B, e C lavorano su porzioni di un progetto collegato mentre gli Scrum Team D, E, e F lavorano su porzioni di un altro progetto collegato.
- Si tiene uno Scrum of Scrums Meeting per coordinare le interdipendenze fra i progetti collegati.
- Può essere condotto uno Scrum of Scrums of Scrums Meeting per coordinare e gestire le dipendenze fra tutti i progetti.

- A livello di portfolio, **i ruoli importanti per gestire i portfolio di Scrum** sono:
 - **Portfolio Product Owner:** Definisce gli obiettivi strategici e le priorità del portfolio.
 - **Portfolio Scrum Master:** Risolve i problemi, rimuove gli impedimenti, facilita e conduce le riunioni di portfolio.
- **Questi ruoli sono simili a quelli del Product Owner e dello Scrum Master**, salvo che per il fatto che essi soddisfano i bisogni del proprio portfolio o dell'intera azienda piuttosto che quelli di un singolo Scrum Team.
- **Nell'ambito dei programmi, i ruoli importanti** per gestire di programmi Scrum sono:
 - **Program Product Owner:** Definisce gli obiettivi strategici e le priorità del programma.
 - **Program Scrum Master:** Risolve i problemi, rimuove gli impedimenti, facilita e conduce le riunioni di programma.
- **Questi ruoli sono simili a quelli del Product Owner e dello Scrum Master**, salvo che per il fatto che essi soddisfano i bisogni del proprio programma o dell'unità di business piuttosto che quelli di un singolo Scrum Team.

- La seguente figura illustra in che modo l'organizzazione può utilizzare Scrum per i portfolio, i programmi o i progetti.



- Quando si applica Scrum per gestire progetti che rientrano nel contesto di un programma o portfolio, è fortemente raccomandata una piena adesione ai principi generali di Scrum esposti in precedenza.
- Resta inteso però che, per poter tenere conto delle attività e delle interdipendenze del programma o portfolio complessivi, possono essere necessarie modifiche marginali all'insieme degli strumenti così come alla struttura dell'organizzazione.
- Se è presente lo Scrum Guidance Body, questo potrebbe avere il compito di analizzare l'organizzazione a differenti livelli per capire e definire un'applicazione appropriata di Scrum e per fungere da organo consultivo per tutti coloro che lavorano ad un progetto, programma o portfolio.
- I portfolio e i programmi hanno team separati che perseguono distinti insiemi di obiettivi.
- I team di gestione del programma puntano a consegnare capacità e a realizzare determinati obiettivi che contribuiscono al raggiungimento degli specifici obiettivi del programma.
- Viceversa, il team di portfolio deve bilanciare gli obiettivi di vari programmi per realizzare gli obiettivi strategici dell'organizzazione nel suo insieme.
- I problemi e le questioni che si riscontrano quando si utilizza Scrum all'interno di un programma o portfolio riguardano principalmente il coordinamento di numerosi team.

- Questa situazione, se non gestita con attenzione, può portare ad un insuccesso.
- Gli strumenti utilizzati per le comunicazioni hanno bisogno di essere ampliati per soddisfare le esigenze dei molti team coinvolti in un programma o portfolio.
- Ogni Scrum Team deve considerare non solo le comunicazioni interne, ma anche quelle esterne con gli altri team e con gli stakeholder del programma o del portfolio.

Mantenere il coinvolgimento degli Stakeholder

- Scrum richiede un **supporto totale da parte degli stakeholder del progetto**.
- La **responsabilità di tenere vivo l'impegno degli stakeholder** fa capo al Product Owner.
- Quelle che seguono rappresentano le **azioni raccomandate per mantenere il coinvolgimento** ed il supporto degli stakeholder:
 - **assicurare l'effettiva collaborazione e la partecipazione** degli stakeholder al progetto;
 - **valutare continuamente l'impatto** sul business;
 - **mantenere comunicazioni regolari** con gli stakeholder;
 - **gestire le aspettative** degli stakeholder.
- **Uno stakeholder chiave è lo sponsor** – il soggetto che mette a disposizione i fondi e le altre risorse che servono al progetto.
- Gli sponsor **vogliono avere chiaro l'utile finanziario collegato** ad un prodotto o servizio e di solito **si preoccupano più dei risultati finali che delle singole attività**.

- È importante che **gli sponsor** che finanziano il progetto **abbiano un quadro chiaro** sui seguenti punti:
 - **benefici derivanti** dall'implementazione di Scrum;
 - **scadenze obiettivo e costi stimati** dei progetti Scrum;
 - **rischi complessivi** dei progetti Scrum e **passi da compiere** per mitigarli;
 - **date attese dei rilasci** e dei Deliverable finali.

Confronto tra Scrum e il Project Management Tradizionale

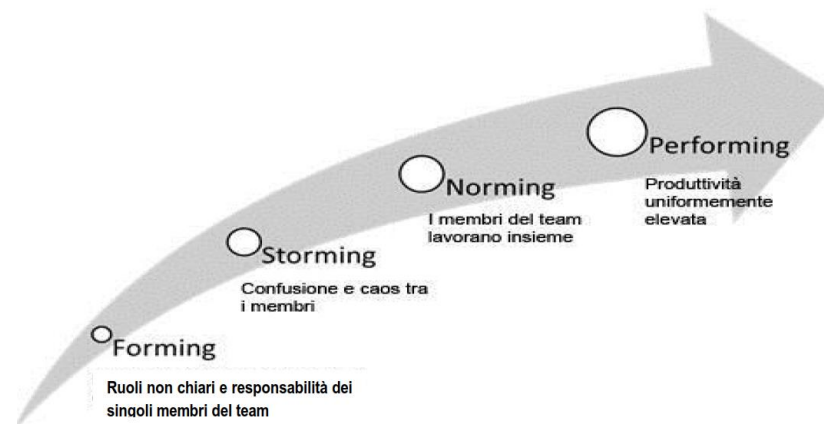
- La struttura dell'Organizzazione e la definizione dei ruoli e delle responsabilità ad essi associate sono tra le aree in cui Scrum si differenzia in modo sostanziale dai metodi tradizionali di project management.
- Nei metodi tradizionali di project management, la struttura organizzativa è gerarchica e l'autorità viene delegata per tutti gli aspetti del progetto da un livello superiore ad uno inferiore (ad esempio, lo sponsor del progetto delega l'autorità al project manager e questi la delega ai membri del team).
- I metodi di project management tradizionale mettono l'accento sulla responsabilità ultima di un singolo individuo riguardo alle varie responsabilità del progetto piuttosto che sulla responsabilità ultima del gruppo come tale.
- Qualsiasi deviazione dall'autorità delegata è vista come un sintomo di problemi e può essere portata all'attenzione del livello gerarchico superiore.
- Di solito è il project manager ad essere responsabile del successo del progetto ed è lui o lei che prende le decisioni sui vari aspetti del progetto, tra cui l'inizio, la pianificazione, la stima, l'esecuzione, il monitoraggio e controllo, e la chiusura.
- Scrum invece pone l'accento sull'auto-organizzazione e l'auto-motivazione nelle quali il team si assume una responsabilità maggiore nel fare di un progetto un successo.

Confronto tra Scrum e il Project Management Tradizionale

- Questo assicura anche la **piena adesione** (il c.d. buy-in) e la **responsabilità condivisa** da parte del team, che a loro volta si traducono nella **motivazione** del team, dalla quale scaturisce come conseguenza **un'ottimizzazione del rendimento**.
- Il Product Owner, lo Scrum Master e lo Scrum Team lavorano a **stretto contatto con gli Stakeholder pertinenti** per rifinire i requisiti man mano che portano avanti i processi *Sviluppare le Epic*, *Creare il Prioritized Product Backlog* e *Creare le User Story*.
- Questo fa sì che **in Scrum non ci sia spazio per la pianificazione isolata**.
- **L'esperienza e la competenza nello sviluppo del prodotto vengono utilizzate per valutare gli input** di cui si ha bisogno per pianificare, stimare ed eseguire il lavoro di progetto.
- **La collaborazione fra tutti i membri dello Scrum Core Team assicura l'esecuzione del progetto in un ambiente innovativo e creativo**, che contribuisce alla crescita e all'armonia del team.

Modello delle dinamiche di gruppo di Tuckman

- L'approccio e il metodo Scrum possono sembrare all'inizio abbastanza diversi e difficili per un nuovo Scrum Team.
- Un nuovo Scrum Team, come qualsiasi altro **nuovo team**, durante il suo primo progetto Scrum passa generalmente attraverso un **processo in quattro fasi**.
- Questo processo è conosciuto come il **Modello di Tuckman sulle dinamiche di gruppo** (Tuckman, 1965).
- L'idea principale è che **queste quattro fasi** —Forming, Storming, Norming e Performing—**sono obbligatorie perché un team possa svilupparsi** riducendo i problemi e le sfide, cercando soluzioni, pianificando il lavoro e consegnando risultati.
- La figura a fianco mostra **le fasi di sviluppo di un gruppo secondo Tuckman**:



- Le quattro fasi del modello sono le seguenti:
 - **Forming**—Questa viene spesso vissuta come una fase divertente in quanto è tutto nuovo ed il team non ha ancora incontrato alcuna difficoltà riguardo al progetto.
 - **Storming**—Durante questa fase, il team prova a eseguire il lavoro; tuttavia possono verificarsi lotte di potere e spesso c'è caos e confusione fra i membri del team.
 - **Norming**—Questo è il momento in cui il team inizia a maturare, chiarisce le proprie differenze interne e cerca soluzioni per lavorare insieme. È considerato un periodo di assestamento.
 - **Performing**—Durante questa fase il team raggiunge il suo massimo di coesione ed opera al suo più alto livello in termini di prestazioni.
 - I membri si sono trasformati in un team efficiente di professionisti alla pari che sono uniformemente produttivi.

- Le organizzazioni che applicano il framework Scrum incoraggiano un **ambiente aperto** e il **dialogo fra i dipendenti**.
- **I conflitti fra i membri dello Scrum Team vengono di solito risolti in modo autonomo**, con un coinvolgimento minimo o addirittura nullo del management o di altri soggetti esterni allo Scrum Team.
- Il conflitto può essere **salutare quando favorisce le discussioni del team e incoraggia i dibattiti**, in quanto questo porta di solito benefici al progetto e ai rispettivi membri del team.
- Per questo è importante **incoraggiare la soluzione dei conflitti**, promuovendo un ambiente aperto in cui i membri del team si sentono invitati a **esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni** sia riguardo ai rapporti reciproci che sul progetto, e **alla fine si trovano d'accordo su ciò che deve essere consegnato e su come sarà eseguito** il lavoro di ciascuno Sprint.
- Le **tecniche di gestione dei conflitti** sono **utilizzate dai membri del team per gestire qualsiasi conflitto** insorga durante un progetto Scrum.
- Le **fonti di conflitto** nascono principalmente da questioni **legate alle schedulazioni, alle priorità, alla catena gerarchica del reporting, a questioni tecniche, a procedure, a problemi caratteriali e per finire ai costi**.

- Di solito ci sono **quattro diversi approcci alla gestione del conflitto** in un'organizzazione che applica i processi Scrum:
 - **Win-Win**
 - Normalmente **per i membri del team è meglio affrontare i problemi in modo diretto con un atteggiamento cooperativo e un dialogo aperto per superare eventuali disaccordi al fine di raggiungere il pieno consenso.**
 - Questo approccio viene chiamato *Win-Win*.
 - Le organizzazioni che implementano Scrum dovrebbero **promuovere un ambiente in cui i dipendenti si sentono a proprio agio a discutere e affrontare apertamente problemi** o questioni e a superarli per raggiungere risultati di tipo Win-Win (cioè in cui sono tutti vincitori).
 - **Lose-Win**
 - Alcuni membri del team possono a volte avere la **sensazione che il loro personale contributo non sia riconosciuto o valorizzato dagli altri**, oppure di **non venire trattati in modo uguale.**
 - Questo potrebbe portarli a **rinunciare a dare un contributo effettivo al progetto e a mostrarsi d'accordo con qualsiasi cosa gli si dica di fare, anche se in realtà non concordano affatto.**
 - Questo **approccio è chiamato Lose-Win.**

- Questa situazione **si può verificare se all'interno del team** (compresi i manager) ci sono **membri che usano uno stile autoritario o direttivo** di impartire gli ordini e/o **non trattano tutti i membri del team allo stesso modo**.
- Questo tipo di approccio **non rappresenta una tecnica di gestione dei conflitti auspicabile** per i progetti Scrum, in quanto per completare ciascuno Sprint con successo **è assolutamente necessario il contributo attivo di tutti i membri del team**.
- **Lo Scrum Master dovrebbe incoraggiare il coinvolgimento** di tutti quei membri del team che mostrino di ritirarsi dalle situazioni di conflitto.
- Per esempio, **è importante che tutti i membri del team prendano la parola e diano il loro contributo in ciascun Daily Standup Meeting**, così da rendere noto qualsiasi problema o impedimento e gestirlo in maniera efficace.
- **Lose-Lose**
 - Nelle situazioni di conflitto, i membri del team possono tentare di **contrattare o ricercare soluzioni che portino ad un accordo solo parziale o a misure temporanee di soddisfazione** per le parti contendenti.
 - Negli Scrum Team questa situazione **potrebbe verificarsi quando i membri del team tentano di negoziare soluzioni non ottimali ad un problema**.
 - Questo approccio implica di solito **un «dare e avere» per soddisfare ogni membro del team — invece di provare a risolvere il vero problema**.

- Ciò determina in **genere un risultato complessivo di tipo Lose-Lose per tutti i soggetti coinvolti** e di conseguenza per il progetto.
- Lo Scrum Team dovrebbe **stare attento a far sì che i membri del team non cedano ad una mentalità di tipo Lose-Lose** (cioè in cui tutti perdono).
- **Il Daily Standup e altre riunioni di Scrum vengono condotti proprio per fare in modo che vengano risolti i problemi reali attraverso le discussioni reciproche.**
- **Win-Lose**
 - A volte, uno Scrum Master o un altro membro influente del team può ritenersi un leader o manager di fatto e tentare di **imporre il proprio punto di vista a spese di quelli altrui.**
 - Questa tecnica di gestione dei conflitti è spesso **caratterizzata dalla competitività** e in genere sfocia in un **risultato di tipo Win-Lose.**
 - Questo approccio **è assolutamente sconsigliato quando si lavora su progetti Scrum**, perché gli Scrum Team sono per loro natura auto-organizzati e investiti del potere, per cui **nessuna reale autorità viene esercitata da un membro del team su un altro.**
 - Anche se lo Scrum Team può includere persone con diversi livelli di esperienza e di competenza, **tutti i membri vengono trattati allo stesso modo e nessuno ha l'autorità per essere considerato il principale organo decisionale.**

- Gli stili di leadership **variano a seconda dell'organizzazione, della situazione e anche dei soggetti specifici e degli obiettivi** del progetto Scrum.
- Quelli che seguono **sono alcuni fra i comuni stili di leadership**:
 - **Servant Leadership o Leadership del Servitore**:
 - I leader servitori **usano l'ascolto, l'empatia, l'impegno e l'intuizione** mentre **condividono il potere e l'autorità con i membri del team**.
 - I leader servitori sono degli steward che **raggiungono risultati mettendo al centro dell'attenzione i bisogni del team**.
 - Questo stile **rappresenta l'incarnazione del ruolo dello Scrum Master**.
 - **Delegante**:
 - I leader deleganti **sono coinvolti nella maggior parte delle decisioni**; tuttavia, **essi delegano alcune responsabilità di pianificazione e decisionali** ai membri del team, **soprattutto se questi hanno competenze specifiche** per gestire le attività loro assegnate.
 - Questo stile di leadership è **appropriato nelle situazioni in cui il leader non si trova in sintonia con i dettagli specifici del progetto e quando il tempo a disposizione è limitato**.

- **Autocratico:**

- I leader autocratici prendono decisioni per conto proprio, consentendo ai membri del team un intervento o una discussione minima, se non nulla, prima dell'emissione di una decisione.
- Questo stile di leadership dovrebbe essere utilizzato solo in rarissime occasioni.

- **Direttivo:**

- I leader direttivi impartiscono ai membri del team istruzioni riguardo a quali attività siano necessarie, quando dovranno essere eseguite e in che modo dovranno essere eseguite.

- **Laissez Faire:**

- Con questo stile di leadership («lasciar fare»), il team viene lasciato per lo più senza sorveglianza, per cui il leader non interferisce nelle attività lavorative quotidiane del team.
- Questo stile porta spesso ad una situazione di anarchia.

- **Coaching/Di supporto:**

- I leader coach e di supporto impartiscono istruzioni e poi supportano e monitorano i membri del team attraverso l'ascolto, l'assistenza, l'incoraggiamento e un atteggiamento positivo nei momenti di incertezza.

- **Orientato alle Attività:** I leader orientati alle attività **esigono il completamento delle attività e il rispetto delle scadenze.**
- **Assertivo:** I leader assertivi **affrontano le questioni e mostrano fiducia per stabilire la propria autorità con il rispetto.**

- Lo **stile di leadership preferito** per i progetti Scrum è la **Servant Leadership o Leadership del Servitore**.
- Questo termine **fu descritto per primo da Robert K. Greenleaf** in un saggio intitolato *Il Servitore come Leader*.
- Qui sotto **si riporta un estratto nel quale l'autore spiega il concetto**:

Il leader servitore è per prima cosa servitore ... Si inizia con la sensazione naturale di voler servire, servire *in primo luogo*. Poi una scelta cosciente porta la persona ad aspirare ad essere leader. Quella persona è nettamente diversa da colui che è prima di tutto *leader*, forse a causa del bisogno di soddisfare uno eccessivo desiderio di potere o di acquisire beni materiali Colui che è prima di tutto leader e colui che è prima di tutto servitore sono due tipologie estreme. Nel mezzo ci sono sfumature e combinazioni che fanno parte della infinita varietà della natura umana ...

La differenza si manifesta nell'attenzione posta da colui che è prima di tutto servitore a fare in modo di servire i bisogni più importanti delle altre persone. La prova migliore, ma anche difficile da applicare, è: Coloro che sono serviti crescono come persone? *Nel venire serviti*, diventano più sani, più saggi, più liberi, più autonomi, e con maggiori probabilità di diventare essi stessi dei servitori? *E inoltre*, Qual è l'effetto sui meno privilegiati della società? Ne beneficeranno o almeno non subiranno ulteriori privazioni? (Greenleaf 1970, 6).

- Approfondendo gli scritti di Greenleaf, Larry Spears identifica **dieci tratti che ogni vero servant-leader dovrebbe possedere**:
 - **Ascolto:**
 - I servant leader devono **ascoltare con attenzione e apertura** tutto ciò che viene **detto e non detto**.
 - Essi hanno la capacità di **entrare in contatto con la propria voce interiore per comprendere e riflettere sui propri sentimenti**.
 - **Empatia:**
 - I bravi **servant leader** accettano e riconoscono i singoli individui per le loro capacità ed abilità speciali ed uniche.
 - Essi partono dal **presupposto che coloro che lavorano nel team hanno buone intenzioni** e li accettano come persone, **anche quando si evidenziano problemi di comportamento o di prestazione**.
 - **Capacità di cura:**
 - La **motivazione e il potenziale per curare se stessi e le proprie relazioni con gli altri** rappresenta una caratteristica forte dei servant leader.
 - I servant leader riescono a **capire quando i propri colleghi stanno vivendo una sofferenza emotiva** e colgono l'opportunità per aiutarli.

- **Consapevolezza:**

- La **consapevolezza** ed **in particolare l'auto-consapevolezza** è una caratteristica dei servant leader.
- Ciò permette loro di **comprendere meglio e di riuscire ad integrare questioni quali quelle relative all'etica, al potere e ai valori.**

- **Persuasione:**

- I servant leader **utilizzano la persuasione al posto della autorità** che deriva dalla loro posizione per ottenere il consenso del gruppo e prendere decisioni.
- **Invece di costringere all'obbedienza**, come è tipico di alcuni stili autoritari di management, i servant leader esercitano la persuasione.

- **Concettualizzazione:**

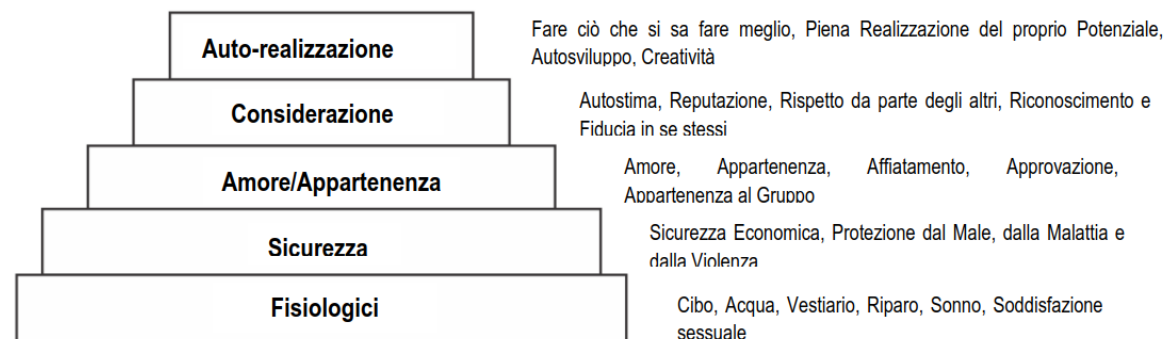
- L'abilità di **vedere ed analizzare i problemi (all'interno di un'organizzazione) da una prospettiva più ampia, concettuale e visionaria**, invece di focalizzarsi semplicemente sugli obiettivi immediati di breve termine è una capacità distintiva dei bravi servanti leader.

- **Intuizione:**
 - La loro mente intuitiva permette ai servant leader di **utilizzare ed applicare le lezioni del passato e le realtà del presente per prevedere** quale sarà il risultato delle situazioni e decisioni attuali.
- **Stewardship:**
 - La stewardship richiede un **impegno a servire gli altri**.
 - I servant leader preferiscono la persuasione al controllo, per fare in modo di **ottenere la fiducia degli altri all'interno dell'organizzazione**.
- **Impegno a far crescere gli altri:**
 - **I servant leader sono profondamente impegnati a far crescere le persone** che appartengono all'organizzazione.
 - Essi si assumono la responsabilità della **crescita personale, professionale e spirituale degli** altri (ad esempio, fornendo l'accesso a risorse per lo sviluppo personale e professionale, incoraggiando chi lavora a partecipare al processo decisionale).

- **Costruzione della comunità:**
 - I servant leader sono **interessati a costruire comunità all'interno dell'ambiente di lavoro**, soprattutto in considerazione dello spostamento che si sta verificando nelle società dalle comunità più piccole verso le grandi istituzioni che plasmano e controllano le vite degli uomini.
- Scrum ritiene che **tutti i leader dei progetti Scrum** (compresi lo Scrum Master ed il Product Owner) **dovrebbero essere dei servant-leader** con le caratteristiche sopra descritte.

Scrum e la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow

- Riconsideriamo la **gerarchia dei bisogni di Maslow vista in precedenza**:



- Per avere successo, **un Team di Scrum ha bisogno che i membri del team**, sia core che non-core, **abbiano raggiunto i livelli di considerazione o di auto-realizzazione**.
- Il concetto di team auto-organizzati**, che rappresenta un principio chiave di Scrum, **richiede che i membri del team siano auto-motivati** e che partecipino e contribuiscano completamente alla realizzazione degli obiettivi del progetto.
- Come leader, **lo Scrum Master deve capire in che punto della piramide si trova ciascun membro** del team.
- La comprensione di questo quadro **lo aiuterà a stabilire il miglior approccio da seguire per motivare ogni singolo individuo**.

Scrum e la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow

- Inoltre, **tutti gli esseri umani, nel corso della vita, passano su e giù da un livello all'altro della gerarchia** dei bisogni a causa della motivazione e dell'impegno personale a spostarsi verso l'alto o a volte a causa di fattori fuori dal loro controllo che possono farli scivolare verso il basso.
- **L'obiettivo dello Scrum Master** è quello di lavorare con i singoli membri del team per **costruire le competenze e la conoscenza di ognuno di loro ed aiutarli a risalire la gerarchia dei bisogni**.
- Tale supporto si traduce in un team **formato da individui motivati e che danno un forte contributo al progetto e all'organizzazione nel suo insieme**.

- Abbiamo visto in precedenza queste due teorie manageriali:
 - **Teoria X:**
 - I leader della Teoria X ritengono che i dipendenti siano intrinsecamente privi di motivazione e che se possibile eviteranno il lavoro, legittimando quindi l'uso di uno stile di gestione autoritario.
 - **Teoria Y:**
 - I leader della Teoria Y, sul versante opposto, ritengono che i dipendenti siano automotivati e che cerchino di accettare responsabilità maggiori. La Teoria Y comporta uno stile manageriale più partecipativo.
- I progetti Scrum non possono avere successo nelle organizzazioni che hanno leader della teoria X nei ruoli di Scrum Master o di Product Owner.
- Tutti i leader dei progetti Scrum dovrebbero aderire alla Teoria Y, per cui considerano le persone come risorse importanti e lavorano allo sviluppo delle competenze e all'empowerment dei membri del proprio team, esprimendo nel contempo apprezzamento per il lavoro completato dal team per conseguire gli obiettivi del progetto.