

READY

WHY MOST SOFTWARE PROJECTS
FAIL AND HOW TO FIX IT



Luniel de Beer

Max Guernsey, III

Hrvatsko Izdanje

Tweetajte ovu knjigu!

Pomozite Luniel de Beer i Max Guernsey, III dijeljenjem informacija o ovoj knjizi na [Twitteru!](#)

Predloženi tweet za ovu knjigu je:

Upravo sam kupio Ready — knjigu za softverske voditelje i timove koji žele eliminirati preradu, prenošenje zadataka i neusklađenost u isporuci softvera. #CodeReady

Predloženi hashtag za ovu knjigu je [#CodeReady](#).

Saznajte što drugi govore o knjizi klikom na ovu poveznicu za pretraživanje ovog hashtaga na Twitteru:

[#CodeReady](#)

Ready (Hrvatsko izdanje)

Zašto većina softverskih projekata propada i kako to
popraviti

Luniel de Beer i Max Guernsey, III

Ova knjiga je dostupna na <https://leanpub.com/ready-hr>

Ova verzija je objavljena 2025-10-22



Ovo je [Leanpub](#) knjiga. Leanpub osnažuje autore i izdavače kroz Lean Publishing proces. [Lean Publishing](#) je čin objavljivanja knjige u nastajanju koristeći jednostavne alate i mnoštvo iteracija kako bi se dobila povratna informacija čitatelja, prilagođavao sadržaj dok ne dobijete pravu knjigu i izgradili publiku kada to postignete.

© 2025 Luniel de Beer i Max Guernsey, III

U spomen Johannu van Aardtu, koji je prepoznao moju strast, upoznao me s pravim programiranjem i pomogao mi pronaći put do novog doma. I mojim roditeljima, čija bezuvjetna podrška—od mog prvog klijenta do prvog doma u SAD-u—je omogućila sve ovo.

—Luniel

Mojoj obitelji, s kojima sunce izlazi i zalazi.

—Max

Sadržaj

O ovoj knjizi	i
Kome je ovo namijenjeno	ii
Kako koristiti ovu knjigu	iii
O autorima	iv
Predgovor	v
Dio I: Nešto Nedostaje	1
Poglavlje 1: Skriveni problem	2
Poglavlje 2: Cijena nedostatka temelja	14
Poglavlje 3: Uvod u Tok sazrijevanja zahtjeva (TSZ)	25
Poglavlje 4: Je li to agilno?	27
Dio II: Osiguravanje prostora za spremnost	28
Poglavlje 5: Prvo proširenje	29
Poglavlje 6: Zašto Ljudi Ne Rade Ovo?	30
Poglavlje 7: Eksplicitni rad na spremnosti (RMF 1)	32
Poglavlje 8: Učinci TSZ-a 1	34
Poglavlje 9: Primjena RMF 1 u praksi	35

Dio III: Kontroliranje Završetka Rada	37
Poglavlje 10: Sljedeća potreba	38
Poglavlje 11: Što ljudi obično rade	40
Poglavlje 12: Definiranje Definicije Gotovog	42
Poglavlje 13: Prilagođena Definicija Završenosti (RMF 2)	44
Poglavlje 14: Život s RMF 1 i 2	48
Poglavlje 15: Instaliranje RMF 2	50
 Dio IV: Implementacija kontrolnih točaka	 52
Poglavlje 16: Konačni zahtjev	53
Poglavlje 17: Pozadina Definicije Spremnosti	55
Poglavlje 18: Definiranje Definicije Spremnosti	57
Poglavlje 19: Prilagođena Definicija Spremnosti (RMF 3)	59
 Dio V: Sinteza	 63
Poglavlje 20: <u>Većina</u> rokova nije važna	64
Poglavlje 21: Kompetencija 1: Tok sazrijevanja zahtjeva	66
Poglavlje 22: Kako rad i informacije teku u Scrumu s RMF-om	68
Poglavlje 23: Utjecaj RMF-a	70
Poglavlje 24: Prelazak na RMF	71
Poglavlje 25: Na Vama je	73
 Dio VI: Resursi	 74
Dodatak A: Scrum nije problem	75
Dodatak B: Synapse Framework™	77

Dodatak C: Uobičajeni prigovori i prepreke RMF 1	79
Dodatak D: Početne Liste DoD Kriterija	80
Dodatak E: Početne Liste Kriterija Definicije Spremnosti	81
Kazalo	82

O ovoj knjizi

Ready je knjiga za svakoga tko je uključen u razvoj softvera i umoran je od **podbačaja u isporuci, kronične dorade i nejasnih zahtjeva**.

Možda ste već pokušali ulagati u vještine izvršavanja tima, poboljšati implementaciju vašeg procesnog okvira ili osvježiti kod, a i dalje trebate dodatna poboljšanja.

To je zato što glavno ograničenje za većinu timova za razvoj softvera nisu vještine tima, već zrelost zahtjeva. **Čak i zreli timovi s pravim vještinama i dalje se muče** kada rade s nezrelim zahtjevima.

Ready predstavlja TSZ (Tok sazrijevanja zahtjeva), praktičan i duboko strukturiran pristup usklađivanju Proizvoda i Razvoja bez zamjene postojećeg procesa.

Bez obzira koristite li Scrum, Kanban ili nešto prilagođeno, TSZ vam pomaže **stabilizirati opseg, eliminirati prenošenje i isporučiti ono što stvarno je važno**.

Ako se vaši timovi osjećaju zaglavljeno na rubu “gotovo završenog”, ova knjiga će vam pokazati kako **prekinuti taj ciklus i trajno odblokirati** vaš tim(ove).

Kome je ovo namijenjeno

Ova knjiga je doslovno za svakoga tko je uključen u razvoj softvera. Od inženjera do voditelja proizvoda i od pojedinačnih suradnika do rukovoditelja.

Ova knjiga je za vas ako ste uključeni u razvoj softvera i primijetili ste da tim s kojim radite ili u kojem radite ima jedan ili više sljedećih problema:

- Posao se često prenosi iz jedne iteracije u sljedeću
- Implementacijski timovi osjećaju kao da gađaju pokretne mete
- Posao predugo ostaje otvoren
- Posao je označen kao završen, ali stvari nisu stvarno gotove
- Obavljeni posao ne odgovara očekivanjima
- Rad redovito generira veliki broj nedostataka
- Velike količine posla moraju se redovito prepravljati

Ako vam je bilo koji od tih problema poznat, *Ready* može pomoći.

Kako koristiti ovu knjigu

Ova knjiga je osmišljena da bude praktična. Nije teorijska rasprava ili strateška prezentacija—to je priručnik za instaliranje TSZ-a (Toka sazrijevanja zahtjeva) temeljen na stvarnom radu s klijentima i testiran u praksi pod stvarnim pritiskom isporuke.

Poglavlja su napisana u nizu, ali sam TSZ je modularan. Sastoji se od tri temeljne prakse:

- TSZ 1: Suradnja za zajedničko razumijevanje
- TSZ 2: Kontrola završetka rada pomoću Prilagođenih definicija završenosti
- TSZ 3: Kontrola implementacije pomoću Prilagođenih definicija spremnosti

Svaki dio, ili “Navika”, kako ih nazivamo, samostalan je, ali se nadograđuju jedan na drugi. Knjiga je osmišljena da vam pomogne pristupiti im jedan po jedan, po redu. Ta struktura odražava kako preporučujemo timovima da usvoje TSZ u praksi—sa svakom Navikom koja se uvodi tek nakon što prethodna funkcionira.

To izbjegava preopterećenje timova i daje svakoj promjeni najbolju šansu da se održi. Više o tome kako to učiniti naučit ćete počevši od .

Ako tražite pomoć—bilo da se radi o savjetu, treningu ili nekome tko će razgovarati s vašim voditeljskim timom—slobodno nam se obratite izravno.

A ako tražite formalnu podršku za implementaciju TSZ-a, Producere nudi cijeli niz Programa osmišljenih za vođenje usvajanja korak po korak. Više možete saznati na <https://ready-book.link/rmf>.

O autorima

Luniel de Beer je tvorac Toka sazrijevanja zahtjeva (TSZ), praktičnog sustava za rješavanje jazova između namjere proizvoda i izvršenja razvoja. Ima više od 15 godina iskustva u vođenju agilnih transformacija, povezivanju proizvoda i razvoja te pomaganju timovima da isporučuju s jasnoćom i samopouzdanjem.

Luniel je također osmislio Producoreov sustav upravljanja sposobnostima, sljediv i skalabilan pristup modeliranju sposobnosti proizvoda. Zamislio je Razvoj vođen PKB-om (PKBDD), sustav pod kontrolom verzija za upravljanje trajnim zahtjevima proizvoda. Ovi alati čine dio većeg okvira za isporuku razvijenog u Producoreu.

Max Guernsey, III je softverski arhitekt, edukator i suosnivač Producorea, konzultantske tvrtke posvećene rješavanju neuspjeha u isporuci kroz strukturnu i tehničku strogost. S više od dva desetljeća iskustva u objektno orijentiranom dizajnu, refaktoriranju, razvoju vođenom testiranjem i obrascima dizajna, isporučio je misijski kritične sustave i trenirao inženjerske timove u velikom opsegu. Njegov rad spaja duboke tehničke prakse s transformacijom ponašanja i procesa kako bi pomogao organizacijama postići održivu izvrsnost u isporuci.

Max je značajno pridonio PKBDD-u i vodio razvoj Producoreovog pristupa razvoju vođenom ponašanjem (BDD) kroz svoje duboko stručno znanje u specifikaciji ponašanja.

Zajedno, njihov rad integrira jasnoću, sljedivost i kontrolne točke u kohezivan sustav za isporuku softvera koji se može skalirati od timske prakse do organizacijske sposobnosti.

Predgovor

Napomena voditeljima inženjerskih timova

Ako ste senior voditelj u inženjerskoj organizaciji, vjerojatno vam ne nedostaje truda, discipline ili pametnih ljudi. Pa ipak, nekako, projekti i dalje zastaju. Ciljevi izmiču. Očekivanja nisu ispunjena. Ne zato što su vaši timovi lijeni—već zato što je nešto temeljno pokvareno u načinu na koji se rad definira, oblikuje i isporučuje.

Ova knjiga nije vodič za vodstvo. To je alat za strukturalnu dijagnozu. Otkriva što se zapravo događa unutar vaših timova—zašto se “gotovo završeno” stalno pretvara u “nije završeno” i zašto se lokalni napredak tako rijetko pretvara u strateške ishode.

Možda nećete vidjeti *sebe* na ovim stranicama. Ali ako vaši timovi ne mogu isporučiti ono što vam treba, vidjet ćete *njih*. I kada to učinite, konačno ćete imati jezik—i sustav—da to popravite.

Od Luniela

Prije svega, ova knjiga ne bi bila moguća bez Maxa, čija sposobnost da vidi kroz maglu i pljevu te destilira ideju u njezinu bit je nešto što je meni apsolutno nedostižno.

Kako smo došli ovdje?

Kad pogledam unatrag, mislim da je to zato što sam oduvijek želio razumjeti kako stvari zapravo funkcioniraju. Bilo da se radilo o religiji, prehrani ili razvoju softvera, stalno sam nailazio na isti problem: površne odgovore koji nisu izdržali pritisak. Zato sam nastavio kopati—pitajući ne samo što radimo, nego i zašto, i što nedostaje kada ne funkcionira.

Jedna od najranijih pukotina u sustavu pojavila se u ulozi gdje sam nosio tri kape: Scrum Master, Product Owner i Development Manager (!) za tim koji je isporučivao podatkovne usluge u poznatoj tehnološkoj tvrtki. Radili smo ono što Scrum nalaže—kratke Sprintove, priče u backlogu, planiranje u pola dana—ali svaki put kad bismo započeli novi Sprint, naišli bismo na otpor. Tim nije u potpunosti razumio problem, morali smo preispitivati i revidirati zahtjeve usred Srinta, pojavljivale su se preventabilne ovisnosti koje su nas usporavale, i ključni koraci bi bili propušteni.

Zato sam počeo raditi nešto drugačije. Okupio bih tim i dionike u sobu za svaku priču, detaljno prošao kroz problem, zajedno osmislio rješenje, i tek onda napisao priču. Sprint planiranje se smanjilo na sat vremena, a naš uspjeh u isporuci je vrtoglavo porastao.

Polako sam počeo shvaćati da uspjeh ne dolazi od težeg rada unutar Sprinta. Dolazi od strukture koju postavite *prije* nego što on počne.

Kasnije, nakon što sam čuo Jeffa Sutherlanda kako govori o “Definicijama spremnosti”, znao sam da tu ima nešto vrijedno—ali nije bilo dovoljno. Moje iskustvo sa zahtjevima, UX-om, UI-em, istraživanjem, i kasnije s BDD-om pokazalo mi je da različite radne stavke zahtijevaju različite vrste spremnosti. Nekima trebaju specifikacije ponašanja. Nekima treba pristup sustavu. Nekima treba potpuno praćenje mogućnosti.

I svima treba zajedničko razumijevanje koje je stvarno potvrđeno—ne pretpostavljeno.

Kako sam radio s više timova, vidio sam isti obrazac svugdje: propušteni koraci, neispunjene ovisnosti, timovi koji daju sve od sebe ali konstantno se bore s problemima koji su se mogli spriječiti. Čak su se i sjajni timovi borili—ne zato što su bili slabi, već zato što im je nedostajala struktura koja bi učinila spremnost eksplicitnom.

Rezultat sveg tog učenja, iteracije i frustracije je strukturirani sustav za upravljanje spremnošću.

O tome govori ova knjiga.

Nadam se da će vam dati jasnoću o tome gdje leže pravi problemi i kako ih riješiti. Nadam se da će vam dati jezik da branite prakse koje se mogu činiti “dodatnima” ali su zapravo ključne. I najviše od svega, nadam se da će pomoći timovima da isporučuju s manje stresa, manje iznenađenja i daleko boljim ishodima.

Ako ovo ispravno napravimo, uštedjet ćemo industriji milijarde dolara.

Ali što je još važnije, vratit ćemo ljudima zdrav razum.

Od Maxa

Radio sam na ovom problemu iz raznih kutova desetljećima, ali moj napredak je bio zaustavljen dok nisam upoznao Luniela.

To je zato što sam, prije nego što sam ga upoznao, problemu pristupao, u osnovi, kao tehničkom. Bio sam usredotočen na pomoć timovima da usvoje stvari poput Test-Driven Development (TDD), refaktoriranja, naprednog dizajna softvera i, kasnije, Acceptance-Test-Driven Development (ATDD) ili Behavior-Driven Development (BDD).

U većini tih slučajeva, problem koji se obrađuje u ovoj knjizi tretiran je kao implementacijski detalj uspostavljanja tih tehničkih praksi.

To ne znači da više ne cijenim tehničke prakse. I dalje mislim da su duboko važne, ali one ne rješavaju izravno problem spremnosti u razvoju softvera. Umjesto toga, one *otkrivaju* taj problem i onda ljudi stavljaju zakrpu na svoj proces kako bi ga riješili “tek dovoljno” da podrže tehničke prakse koje pokušavaju implementirati.

Također želim se osvrnuti na pitanje kome ova knjiga može pomoći. Kratak odgovor je “vjerojatno gotovo svakome u razvoju softvera”, ali pravi odgovor sadrži nijanse koje pomažu mapirati ga na različita okruženja bez mijenjanja osnovnog značenja.

Postoje timovi kojima je potrebno rješenje predstavljeno u ovoj knjizi. Upoznat ćete se s pročišćenom verzijom jednog takvog tima u Prvom poglavlju.

Postoje i timovi koji strogo gledano **ne trebaju** sustav poput onog koji predlažemo, ali bi im svejedno mogao koristiti.

Najbolji tim s kojim sam ikada radio—lako za cijelu standardnu jedinicu devijacije iznad **sljedećeg najboljeg tima**, ako ne i dvije—smjestio se u zabačenim dijelovima Središnjeg Oregona. Bili su toliko učinkoviti da su mogli prevladati nedostatak takvog sustava pukom količinom kompetencije. Ipak, moj tadašnji voditelj, Tom Barreras, jednom mi je rekao nešto poput “Primijetio sam da naše korisničke priče bolje prolaze kada na početku provedemo neko vrijeme razgovarajući o testovima.”

I ovo sam u to vrijeme promatrao kroz prizmu razvoja testova i tehničke izvedbe, ali sada znam da je to bio još jedan pokazatelj da je *spremnost* bila čimbenik koji je utjecao na tim... taj određeni tim je jednostavno bio toliko sposoban i brz u reagiranju da su mogli uspjeti reagirajući na prepreke kada se pojave, umjesto da ih spriječe u samom začetku.

Čak i ako ste osoba koja se strogo gledano *ne mora* brinuti o spremnosti jer je možete prevladati, ili radite s timom sličnih sposobnosti, i dalje možete imati koristi od sadržaja ove knjige.

Dio I: Nešto Nedostaje

*Kada raditi iste stvari bolje ne pomaže, potražite što se **ne radi**.*

Poglavlje 1: Skriveni problem

Ovo je istinita¹ priča o banci. Nazvat ćemo je jednostavno “Banka”. Riječ je o vrsti Savezne kreditne institucije koja služi kao dio nacionalne financijske infrastrukture Sjedinjenih Država.

Mi (Luniel i Max) dovedeni smo u Banku jer se mučila s isporukom softverskog projekta. Bilo je to jedno od najdisfunkcionalnijih okruženja koje smo ikada vidjeli, i upravo zato smo ovo odabrali kao uvodnu studiju slučaja: ako je značajna promjena bila moguća u Banci, moguća je bilo gdje.

Kratka napomena o projektima

Kada u ovoj knjizi koristimo pojam “projekt”, mislimo na njega u kontekstu upravljanja projektima. Iako postoje različita mišljenja o tome što ta riječ znači, koristimo definiciju [Project Management Institutea](#):

“Projekt je **privremeni** pothvat poduzet za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata.”

To znači da projekt ima definirani početak i kraj. Kada se projekt zatvori, projektno znanje i artefakti se arhiviraju, članovi tima se otpuštaju, a ugovori se finaliziraju.

U ovoj knjizi, projekt se fundamentalno odnosi na izvršavanje. Većina projekata, kako ih definira PMI, počinje s izvedivošću ili dizajnom. Vizija i strategija već su definirane prije nego što projekt započne.

Projekt nastaje iz te vizije i strategije, a uspijeva ili ne uspijeva na temelju toga jesu li zamišljeni ciljevi ostvareni—*ne* na temelju toga jesu li ti ciljevi bili pravi.

Možda vi koristite riječ “projekt” drugačije, i to je u redu. Samo znajte da kada je mi koristimo, referiramo se na gore navedenu definiciju i kontekst.

Ništa od ovoga ne znači da odobravamo korištenje upravljanja projektima za razvoj

¹Promijenili smo identifikacijske detalje kako bismo zaštitili privatnost ljudi i institucija kojima se to dogodilo.

softvera. Upravo suprotno. Ali prepoznamo da se *ipak* koristi. Taj problem rješavamo kasnije, u [Poglavlje 6](#).

1.1: Klasično ponovno pisanje

Banka je ponovno pisala svoj portal za otplatu zajmova iz više razloga.

Stari sustav, potpuno C#/.NET rješenje, bio je prepun grešaka. Osim što je narušavao zadovoljstvo korisnika, također je generirao neprekidan tok vrlo skupih incidenata podrške u kojima je netko morao ručno manipulirati bazom podataka kako bi ispravio pogrešku koju je napravio sustav.

Stari sustav je također bio zastario s gledišta održivosti. Inženjerima je bilo gotovo nemoguće raditi značajne promjene, a čak i kad su mogli, to je bio izuzetno riskantan pothvat.

Ponovno pisanje trebalo je to promijeniti.

Novi sustav je i dalje trebao imati C#/.NET pozadinski sustav, ali taj je trebao biti potpuno pokriven testovima. Korisničko sučelje trebalo je biti implementirano u OutSystemsu, popularnom nisko-kodnom rješenju koje organizaciji omogućuje definiranje aplikacije na jednom mjestu i automatsko generiranje web aplikacije, Android aplikacije i iOS aplikacije kad god odluče objaviti svoje promjene.

Nadali su se da će novi sustav biti bez grešaka, čime bi se poboljšalo zadovoljstvo korisnika i značajno smanjili troškovi podrške.

Također su se nadali da će ponovno pisanje odblokirati razvijatelje—s kombinacijom discipliniranijeg pristupa pozadinskom sustavu i nisko-kodnog pristupa korisničkom sučelju koji bi značajno smanjili troškove i rizike novih funkcionalnosti.

Lijep dodatni učinak prelaska na OutSystems bio je taj što bi dobili čistu, modernu mobilnu aplikaciju na obje glavne platforme.

To je bio san kada su započeli prije tri godine od početka ove priče. Stvarnost je bila da, do sada, timovi nisu isporučili **ništa**.

1.2: Perspektive o problemu

Kada smo razgovarali s izvršnim vodstvom, čuli smo vrlo prirodnu frustraciju zbog činjenice da su napravili tako velika ulaganja bez ikakvog strateškog pomaka.

Iz njihove perspektive, pokušali su sve. Mijenjali su osoblje, povećavali broj zaposlenika, mijenjali proračun, povećavali pritisak i dovodili paradu konzultanata (među kojima smo, kako se snažno nagovijestilo, mi bili posljednji). Ništa nije činilo stvari boljima—barem ne na način koji su mogli izmjeriti, jer sve što su vidjeli bilo je da je “kazaljka” bila na nuli u jednom kvartalu i onda je još uvijek bila na nuli u sljedećem kvartalu.

Nisu željeli više “nevidljivog napretka”. Željeli su *rezultate*.

Kada smo razgovarali s upravom unutar Produktne organizacije, dobili smo malo drugačiju (ali još uvijek sličnu) priču jer su oni izravnije radili s Inženjeringom.

Nije da timovi nisu ništa radili, barem ne prema njihovom mišljenju. Problem je bio što timovi nikada nisu napravili ono što se od njih tražilo. Bilo je praktički zajamčeno: bez obzira koliko jednostavan bio zahtjev i koliko jasno bio izrečen, na kraju biste dobili nešto potpuno drugačije kada bi došlo vrijeme za evaluaciju onoga što su timovi napravili.

Došlo je do točke gdje je već postala uobičajena šala u stilu “Moramo shvatiti kako tražiti ono što ne želimo, da bismo barem imali šansu dobiti ono što želimo.”

Izvršni inženjeri su stvari vidjeli potpuno drugačije.

Prema njihovom mišljenju, problem je bio u tome što Product tim nije isporučivao provedive zahtjeve i što nije isporučivao *dovoljno* zahtjeva. Kad bi se Product tim samo “uskladio s programom”, timovi bi mogli isporučiti što žele na vrijeme i unutar budžeta.

Napravili su ozbiljna ulaganja u modernizaciju načina na koji se piše i isporučuje kod i, prema njihovom mišljenju, Product tim nije isporučivao jasne zahtjeve.

Kada smo razgovarali s drugim konzultantima (koji su nas preporučili organizaciji), oni su ispravno identificirali disfunkciju koju su vidjeli: Činilo se da su svi vrlo fokusirani na okrivljavanje drugih. Razlog zašto su nas prvotno doveli bio je taj što su bili zabrinuti za strategiju zapošljavanja i željeli su procjenu pojedinačnih izvršitelja, ali smatrali su da je upiranje prstom i mentalni sklop nadglednika na izvršnoj razini glavni izvor problema.

1.3: Naša istraga

Naš početni zadatak bio je evaluirati timove i pokušati im pomoći da nadgrade svoje vještine ako je potrebno, pa smo počeli istraživati ljude koji su radili na prvoj liniji.

Definitivno je bilo prostora za napredak.

Pojedinačni izvršitelji na Product strani zapravo nisu imali potrebne vještine. U stvarnosti, većinom su to bili voditelji projekata koji su bili gurnuti u ulogu Vlasnika proizvoda (PO) ili Voditelja proizvoda.

Kao rezultat, polovica njih je pisala “maglovite” zahtjeve i zatim prihvaćala (doslovno) što god su timovi napravili u toj iteraciji bez ikakve kritičke analize. Druga polovica je pisala istu vrstu zahtjeva i zatim tvrdila da su timovi “trebali znati” stvari o kojima nikad nisu razgovarali te držali radne stavke otvorenima više-manje na neodređeno vrijeme.

Banka je koristila za upravljanje i praćenje svojeg backlog-a posla. Iako je ono što pokrivamo u ovoj knjizi uglavnom neovisno o Scrumu, koristimo Scrum terminologiju kroz cijelu knjigu jer većina - ili barem najveći dio - timova koristi Scrum.



Definicija: Scrum

Scrum je lagani okvir koji pomaže ljudima, timovima i organizacijama stvarati vrijednost kroz adaptivna rješenja za složene probleme. Ukratko:

1. Vlasnik proizvoda određuje redoslijed rada za složeni problem u Produktnom backlogu
2. Scrum tim pretvara odabrani dio posla u dodatak vrijednosti tijekom Sprinta
3. Scrum tim i njegovi dionici pregledavaju rezultate i prilagođavaju se za sljedeći Sprint
4. Ponavljaju

Ako niste upoznati sa Scrumom i njegovom terminologijom, preporučujemo da pregledate verziju [Scrum vodiča](#) iz 2020. godine. To je brzo i poučno štivo.

Isto tako, otkrili smo da su tehnički timovi bili znatno ispod prosjeka u pogledu vještina kodiranja (-2σ , u najboljem slučaju) i uz to vrlo otporni na promjene. Kao prirodna posljedica, kvaliteta koda bila je užasna.

Ipak, prema timovima, to nije bio razlog zašto nisu isporučivali. Za njih su nejasni zahtjevi i promjene usred Srinta od strane Product tima bili ono što je ubijalo projekt.

...i nitko nije ni spominjao veći problem, onaj toliko apsurdan da djeluje izmišljeno dok ga ne doživite.

Inženjerski timovi imali su naviku ne razumjeti zahtjev, izgraditi nešto nasumično, a zatim zahtijevati priznanje za “završenu radnu stavku”.

Ne mislimo na malo pogrešno tumačenje. Mislimo na potpuni nesklad: Rekli bismo im da onemoguće primjenu sredstava na glavnicu pod određenim okolnostima, a oni bi onemogućili mogućnost dodavanja sekundarne potvrđne e-mail adrese.

Zatim bi nam rekli da je to ono što smo tražili.

1.4: Dublje istraživanje

Oba jaza u vještinama mogla su se riješiti, ali bili smo skeptični da su oni stvarni blokirajući faktori.

Nešto drugo nije bilo u redu, pa smo kopali dublje. Počeli smo s ovim pitanjem: Zašto je pisanje zahtjeva trajalo tako dugo i davalo tako loše rezultate?

Jedan razlog je bio taj što je znanje potrebno za pisanje smislenog zahtjeva bilo izuzetno rijetko. Mali dio tog znanja posjedovali su inženjerski i Product timovi.

Dio toga bio je ugrađen u kôd naslijeđenog sustava. Dio je potpuno nestao. Većina je, međutim, postojala kao interno znanje stručnjaka za područje raspoređenih po različitim odjelima banke. To znači da je izrada zahtjeva koji zaista unapređuje strateški cilj bila izuzetno radno i vremenski intenzivna aktivnost.

Nasuprot tome stajala je nezasitna želja za funkcionalnostima od strane vodstva gladnog novih značajki. Mandat je bio “držite inženjere zaposlenima—zatrpaite ih zahtjevima”. Fokus je bio na količini zahtjeva kako bi timovi ostali zaposleni—perspektiva koja je bila u potpunoj suprotnosti s pažnjom i vremenom potrebnim za definiranje zahtjeva koji bi “pokrenuo stvari”.

1.5: Poboljšavanje Stvari Nije Ih Učinilo Boljima

Sve su ovo problemi koji se mogu riješiti, ali njihovo rješavanje nije pomoglo.

Prijašnja poboljšanja tehnika razvoja softvera nisu pomogla timovima u isporuci, ali Max je uložio napor da pomogne timovima da se dodatno poboljšaju.

Uveo je revolucionarne koncepte iz programerskih doktrina sredine dvadesetog stoljeća poput “nemojte kopirati i zalijepiti taj kôd ²⁷ puta, stavite ga u funkciju i pozovite je”. Samo taj prijedlog dramatično je poboljšao kvalitetu novog koda i omogućio im da počnu poboljšavati kvalitetu.

To i drugi osnovni programerski savjeti pomogli su im pisati bolji kôd koji će lakše održavati u budućnosti.

...ali nije pomoglo u napretku projekta.

Na strani Produkta, Luniel je uspio uvesti BDD i osigurati da Product Owneri temeljito provjere zahtjeve prije nego što ih predaju timovima.

Potaknuo je timove da surađuju na njima i koriste ih za procjenu je li Stavka produktnog backloga (PBI) stvarno gotova.



Definicija: Stavka produktnog backloga (PBI)

Stavka produktnog backloga (PBI) je zasebna jedinica rada u produktnom backlogu koja predstavlja potencijalnu promjenu, dodatak ili poboljšanje proizvoda. PBI-jevi mogu poprimiti mnoge oblike—funktionalnost, popravak greške, tehničko poboljšanje, istraživački zadatak, itd.—i definirani su svojim doprinosom vrijednosti proizvoda.

Mnogi timovi nazivaju PBI-jeve “pričama” ili “korisničkim pričama”, ali ispravan Scrum termin je “Stavka produktnog backloga” ili “PBI”. Jednom kada je PBI uvršten u Sprint, također postaje dio Sprint backloga. Radi jednostavnosti i neutralnosti, koristimo “Stavka produktnog backloga” ili “PBI” za označavanje bilo koje radne stavke kojom upravlja Scrum tim—bez obzira nazivate li je Stavkom produktnog backloga, Stavkom sprint backloga (SBI), korisničkom pričom, pričom, radnom stavkom ili stavkom backloga.

To je dodalo *jasnoću*, ali nije stvorilo *protok*.

Uz pomoć partnerskih konzultanata koji su nas doveli, uspjeli smo (privremeno) ublažiti apsolutno crushing pritisak stavljen na timove i autore zahtjeva.

²Ovo nije samo hiperbola, nije čak ni najgori slučaj. U jednom slučaju postojalo je gotovo stotinu identičnih duplikata istog algoritma.

To je možda pomoglo stvoriti malo povjerenja, ali nije donijelo nikakve opipljive rezultate.

Čak smo počeli graditi bazu znanja koja je pomogla ljudima da pronađu poslovno znanje potrebno za pisanje zahtjeva i identificirali mjesta gdje su postojale praznine u tom znanju.

To je ubrzalo pisanje zahtjeva, ali nije dovelo proizvod do izlaska.

Nakon mjeseci interakcija, pomogli smo vodstvu da *vidi* gdje se nalaze, ali bili su daleko od svojih ciljeva. I nisu im se približavali.

Bili su spremni vratiti se svojoj staroj strategiji “pretrpavanja” timova kako bi osigurali da su uvijek zaposleni.

1.6: Proces Eliminacije

Bilo bi lako samo dignuti ruke i reći “ovo je beznačajno”. Postojao je niz izgovora na koje se moglo osloniti:

- Inženjerski tim je bio niskokvalificiran (bio je)
- Autori zahtjeva imali su pogrešan skup vještina (imali su)
- Vodstvo je pritiskalo timove nerealnim očekivanjima (jesu)
- Organizaciji je nedostajalo kritično poslovno znanje potrebno za funkcioniranje (jest)
- Čini se da izvršni direktori ne vjeruju jedni drugima (nisu)

Sve je to bilo istina. Ipak, poboljšanja su napravljena u svim tim područjima i nijedno od njih nije činilo temeljni problem boljim. Nijedno od njih nije pomoglo inženjerskim timovima, Produktu, menadžmentu ili izvršnom suite-u da se približe svojim ciljevima.

...i upravo tu leži naznaka rješenja: Svi prethodno navedeni problemi bili su problemi koje su ljudi već mogli vidjeti.



Ako varijable koje možete vidjeti ne čine razliku, mora postojati varijabla koju **ne vidite**, a koja čini razliku.

Pravi problem bio je onaj za koji nitko nije ni znao da postoji.

1.7: Potraga za pravim krivcem

U potrazi za pravim krivcem—onim što je stvarno sprječavalo banku da ostvari svoje ciljeve—trebali smo negdje početi.

Jedno razumno mjesto za početak bilo je pogledati što su sve neuspjele stavke proizvodnog kataloga (većina njih) imale zajedničko.

Počeli smo eliminacijom stvari za koje smo mogli utvrditi da nisu zajedničke jer su se značajno razlikovale:

- Koji dio sustava: neke stavke proizvodnog kataloga pogađale su samo backend, druge samo frontend, a treće oba dijela
- Koji je tim izvršavao posao—činilo se da nije važno tko je radio posao, vjerojatnost neuspjeha bila je visoka
- Koji je vlasnik proizvoda napisao zadatak—isto kao i s timovima

Zatim smo počeli gledati što je bilo zajedničko. Popis nije bio dugačak, ali nije bio ni kratak:

- Inženjerski timovi
- Vlasnici proizvoda
- Vodstvo
- Kultura
- Razvojno okruženje
- Inženjerske prakse
- Tehnika pisanja zahtjeva
- Domena (financije)
- Ovisni servisi

Mnoge od njih također smo mogli odmah odbaciti. Timovi, vlasnici proizvoda, vodstvo, kultura i razvojno okruženje nedavno su poboljšani bez stvarnog utjecaja na značajan rezultat. Osobno smo pomogli poboljšati inženjerske prakse i pisanje zahtjeva te potvrdili da su ta poboljšanja opstala, ali još uvijek nije pomagalo.

Teško je okriviti domenu. Financije su jedna od najstarijih vrsta izračuna u zapisanoj povijesti. Izuzetno je zrela. Osim toga, druge banke su uspješno implementirale softver, čime su dokazale neodrživost (očito nategnute) hipoteze da banke jednostavno to ne mogu.

Ovisni servisi također nisu mogli biti krivi, jer su imali jednako problema s promjenama kao i inicijativa koju smo promatrali...

...ali to nas je potaknulo na razmišljanje: Što ako počnemo analizirati uzroke neuspjeha?

1.8: Seciranje sjemena neuspjeha

Jedna stavka proizvodnog kataloga nije uspjela unaprijediti proizvod jer je tim, kao što su bili skloni činiti, napravio nešto potpuno nasumično i gotovo potpuno nepovezano sa zahtjevom. To je, očito, znak da nisu razumjeli radni zadatak. Dakle, razumijevanje je bilo veliki kandidat, iako smo na tome već radili kada smo im pomagali usvojiti BDD.

Druga stavka proizvodnog kataloga nije zatvorena jer su pogrešno napravili izračune. To je još jedan dokaz da bi razumijevanje mogao biti glavni problem.

Treća radna stavka koju smo analizirali nije bila stvarno provjerena od strane vlasnika proizvoda—ona je samo rutinski odobrila kada je tim rekao da je vrijeme za zatvaranje. To je donekle poljuljalo našu hipotezu, ali još uvijek bi se moglo tvrditi da nije razumjela kako se radna stavka uklapa u plan više razine.

Možda. Donekle. Ako smo jako škiljili dok smo to tako gledali.

Tada smo naišli na stavku proizvodnog kataloga koja uopće nije odgovarala obrascu. Tim je djelovao kao da razumije—iako nema načina da se provjeri jesu li stvarno razumjeli. Ali to nije bilo važno: nikad nisu dobili priliku da uspiju ili ne uspiju sami jer su naišli na ovisnost koju je trebalo ažurirati i morali su odgoditi svoj rad za nekoliko Sprintova.

Čak i ako *nisu* razumjeli što su trebali napraviti, nikad nisu imali šanse s tom stavkom kataloga, stoga razumijevanje *nije* bilo problem u tom slučaju.

Jedan izuzetak, naravno, ne pobija određeni glavni uzrok, ali pobudio je našu znatiželju. Počeli smo tražiti druge dokaze koji bi opovrgnuli našu teoriju.

I pronašli smo ih. Bilo je radnih stavki koje su:

- Propale jer je tim znao da ne razumije, ali nitko nije mogao pronaći stručnjaka za područje da riješi problem
- Promijenile korisničko iskustvo na gore kao zaobilazno rješenje za način na koji funkcioniraju upstream servisi
- Morale biti odgođene jer upstream ovisnosti nisu bile spremne
- Nisu mogle biti završene jer tester i nisu mogli prikupiti testne podatke na vrijeme
- Bile zatvorene ali su se morale preraditi jer je sam zahtjev bio pogrešan
- Propale jer tim nije shvatio koliko je postojeći kod već bio kompleksan
- Jednostavno nisu bile procijenjene

- Bile značajno podcijenjene³
- Promijenile se usred Sprinta jer je vlasnik proizvoda konačno dobio potrebno domensko znanje
- Činile se promijenjenima nakon Sprinta (iz perspektive tima) jer se vlasnik proizvoda i tim nikad nisu složili oko značenja

Popis se nastavlja, ali to je dovoljno za ovu priču.

Moglo bi se argumentirati da je svaki od tih slučajeva na neki način povezan s “razumijevanjem” – i svakako je nedostatak razumijevanja bio *uključen* u mnoge od njih – ali to ne znači da je nedostatak razumijevanja bio uzrok... posebno s obzirom na to da smo radili na zajedničkom razumijevanju i to nije stvarno pomoglo.

Tada nas je pogodila spoznaja. Nedostajao je fundamentalniji dio. U slučajevima gdje je bilo uključeno loše razumijevanje, to je bio samo neposredni uzrok.

Posredni uzrok bio je mnogo širi.

1.9: Točka presjeka

Jedina stvar koju je svaka PBI koju smo analizirali zbog načina neuspjeha imala zajedničko bila je ova: Sve su **započete prerano**.

Kada radni zadatak ne uspije jer je tim znao da ne razumije problem i nije mogao pronaći stručnjaka koji bi im pomogao razumjeti, to znači da je tim započeo PBI znajući da ne razumiju problem.

Kada se stavka backloga mora promijeniti u lošije iskustvo zbog načina na koji funkcionira nadređeni servis, to znači da je radni zadatak započet bez stvarnog razumijevanja utjecaja nadređenog servisa.

Odgoda zbog toga što nadređena ovisnost nije bila spremna do kraja znači da nije bilo jamstva njezine spremnosti na početku.

...i tako je bilo sa svim ostalim slučajevima: Testeri nisu imali spremne podatke ili nisu znali kako ih dobiti prije početka PBI-ja, zahtjevi nisu bili stvarno provjereni prije predaje timu, kod nije bio istražen prije početka rada, procjena je bila nedovoljna ili uopće nije napravljena, nedostajalo je domensko znanje i, naravno, zajedničko razumijevanje nije bilo potvrđeno.

³Ne mislimo samo da su pogriješili. Izgledalo je kao da su timovi možda samo stavili vrijednost “3” u sva polja za procjenu za niz PBI-jeva.

Problem je, kako se ispostavilo, bio u tome što je implementacija započela na radnim zadacima prije nego što su ti radni zadaci bili *spremni*.



Prema našem iskustvu, većina radnih zadataka koji ne uspiju isporučiti to čine jer **nisu bili spremni** kada je implementacija započela.

Tako smo krenuli pomoći Banci s tim.

U ovom trenutku, možda mislite da bi samo reći da PBI-jevi trebaju biti spremni bilo dovoljno dobro. Međutim, ispostavlja se da nije tako lako implementirati. “Kupuj jeftino, prodaj skupo” je slično jednostavna ideja.

Nedostaje dio koji je potreban da bi se dobar savjet proveo u praksu.

1.10: Veliki preokret

Pronašli smo dio slagalice koji nedostaje koji ih je odblokirao, što je zauzvrat odblokiralo inicijativu.

Kada smo završili taj angažman, inženjeri su i dalje bili znatno ispod medijana u smislu vještina. PO-ovi još uvijek nisu imali prave vještine. Kultura još uvijek nije bila popravljena...

Ipak, proizvod je konačno počeo napredovati i na kraju izašao na tržište.

Do kraja ove knjige, znat ćete koji je dio koji nedostaje i što je potrebno da ga postavite. I moći ćete odblokirati organizacije koje se čine zaustavljenima nevidljivim zidom.

Kratka napomena o opsegu

Ova knjiga govori o vrlo specifičnom i raširenom problemu: nedostatku strukture, jasnoće i zrelosti pri primopredaji između poslovanja i inženjeringa. Pretpostavlja da je nešto odabrano za implementaciju i fokusira se na osiguravanje da se rad na izgradnji odvija sa zajedničkim razumijevanjem, spremnošću i mogućnošću praćenja završetka.

Tehnike u ovoj knjizi ne govore vam što graditi, zašto graditi ili kako saznati je li to prava stvar za graditi. Ako vaša organizacija nema pravi proizvodni menadžment ili smislene povratne veze, ne pokušavamo to ovdje riješiti. Ono što umjesto toga nudimo je način da te praznine učinimo vidljivijima i smanjimo trošak otkrivanja da ste bili u krivu.

Korišteno u pravom kontekstu, ovo rješenje donosi protok, sigurnost i jasnoću. Ali kao i svaki sustav, može biti pogrešno primijenjen—posebno kada se koristi izolirano ili bez svijesti.

Poglavlje 2: Cijena nedostatka temelja

Ima smisla posvetiti malo vremena tome da vidimo *koliko* loš ovaj problem može biti za neke organizacije.

Otkrili smo da postoje tri glavne “kategorije” problema koje stvara nedostatak spremnosti:

- Nedostajuće ili nepotpuno zajedničko razumijevanje između i unutar Proizvoda i Razvoja
- Nedostatak kontrole nad stvarnim ciljem PBI-ja i kada je stvarno gotov
- Nedostatak kontrolnih točaka oko toga kada radni zadatak može započeti fazu implementacije

Uz to, primijetili smo da mijenjanje ovih stvari može biti prilično izazovno. To ima smisla: promjena je teška.

Stare navike teško umiru, a nove je teško usvojiti. U našem iskustvu kao konzultanti, primijetili smo da je *izuzetno* lako ljudima vratiti se starim navikama, a razmjerno teško uspostaviti nove.

Zato morate imati mehanizam koji nameće nove navike i obeshrabruje stare.

Kako bismo to riješili, vjerujemo da nedostaje još jedna komponenta odgovornosti i sljedivosti.

2.1: Slagalica bez slike na kutiji

Jeste li ikada pokušali složiti slagalicu bez slike na kutiji? Možete to učiniti, ali je sporije, frustrirajuće i puno lažnih početaka.

Napredujete, pa rastavljate. Preispitujete što gdje pripada. Mislite da radite na istoj slici, dok ne shvatite da ne radite.

Tako se često čini razvoj softvera.

Backlog je pun. Sprint je u tijeku. Svi vrijedno rade.

Ali bez zajedničke slike onoga što gradimo, usklađenost postaje sreća, a ne sustav.

Bez jasnoće, čak i najbolji timovi osjećaju frustraciju, izgaranje i osjećaj da njihov trud nije cijenjen.

2.2: Stara uzrečica i surova stvarnost

Postoji razlog zašto se toliko praksi oko pisanja zahtjeva, čak i neke inženjerske prakse, snažno fokusiraju na stvaranje zajedničkog razumijevanja između tražitelja i provedbenih timova. Ništa ne sije kaos kao inženjeri koji zapravo ne znaju što trebaju graditi.



“Smeće unutra, smeće van” je uzrečica, ne fraza bez značenja.

Engleski jezik je pun kontradikcija...

- Možete sankcionirati nečije postupke. Možda to znači da ste im dali dozvolu unaprijed ili možda znači da ih osuđujete nakon činjenice.
- Možete lagano oprasiti nešto, ali ako je to kredenca, znači da uklanjate prašinu s nje, dok ako se odnosi na uštipak, dodajete prašinu.
- Ako podržavate tim, možda ste razlog zašto taj tim može nastaviti funkcionirati ili možda ste razlog zašto ne mogu nikamo.

Auto-antonomimi mogu biti najupečatljiviji primjeri, ali oni su samo jedna vrsta dvosmislenosti. Neke riječi nisu samo svoje suprotnosti, već imaju mnogo dodatnih mogućih zbunjujućih alternativnih značenja.

“U ovom isječku, izrezao je kupon iz novina i pričvrstio ga na papir na svojoj ploči zajedno s ostalim izrescima dok je jedrenjak u pozadini plovio pristojnom brzinom.”

I nije samo engleski. Svi prirodni jezici za koje znamo imaju ovo svojstvo.

Pa ipak, oni su jedini s kojima možemo raditi kada specificiramo zahtjeve.

Kao rezultat toga, kada inženjerski tim nije *potvrdio* da je njihovo razumijevanje zahtjeva isto kao i ono tražitelja, taj se tim oslanja na sreću. To jest, najbolji mogući ishod je da su odabrali pravu interpretaciju i da tražitelj ne promijeni mišljenje usput.

Taj ishod daleko je od zajamčenog.

2.3: Neki od uobičajenih rezultata

Bez potvrđenog zajedničkog razumijevanja, timovi se suočavaju s brojnim rizicima.

U velikoj mjeri, najčešće bolan ishod je da tim jednostavno izgradi pogrešnu stvar.

Vrijeme kada to otkriju može se kontrolirati različitim atributima njihovog procesa. Na primjer, zdrava implementacija Scruma može otkriti takvo nerazumijevanje vrlo rano u izvršavanju, dok vodopadni proces ima vrlo dobru šansu odgoditi takvo otkriće za mjesec.



Definicija: Vodopadni model

Sekvencijalni model razvoja softvera koji je postao raširen krajem 20. stoljeća. Prvi put je prikazan u radu Winstona W. Roycea iz 1970., koji je prikazao razvoj kao niz kaskadnih koraka—zahtjevi, dizajn, implementacija, testiranje i tako dalje—gdje svaki napaja sljedeći poput vodopada. Iako je Royce predstavio model kao primjer onoga što *ne* treba raditi, industrija ga je usvojila kao nacrt za razvoj velikih razmjera.

Vodopadni model je također poznat po grupiranju sličnih poslova u velike, uzastopne faze—karakteristika koja se naziva **razvoj u velikim serijama**. Ovo grupiranje praktički jamči **kasno učenje**: timovi ne dobivaju povratne informacije o ranijim odlukama do mnogo kasnije u procesu. Pogreške otkrivene kasno skuplje je ispraviti. Agilni praktičari kritiziraju Vodopadni model iz ovog razloga, preferirajući manje, iterativne cikluse koji omogućuju ranije otkrivanje i korekciju smjera.

Ipak, u nekom trenutku tim koji radi prema “pogrešnom” (zapravo različitom) razumijevanju zahtjeva suočit će se s “ispravnim” (također različitim, zapravo) zahtjevom. Ponovno, zdravlje organizacije utječe na oblik tog suočavanja i njegov učinak, ali do njega gotovo uvijek dolazi.

U većini slučajeva, to dovodi do neke vrste dorade. Podnositelj zahtjeva (obično Product Management) morat će zatražiti izmjene kako bi se od onoga što su provedbeni timovi izgradili došlo do onoga što je stvarno želio.

Još jedna vrlo česta manifestacija je da podnositelj zahtjeva nastavi držati tim odgovornim prema svom izvornom razumijevanju onoga što je tražio.

Timovi to lako mogu protumačiti kao da Product Manager mijenja mišljenje. Još gore, to može stvarno *potaknuti* dionike da usvoje naviku mijenjanja mišljenja—zadržavajući radne

stavke dok sve nije *baš kako treba*, iscrpljujući timove i zasljepljujući više menadžere u pogledu napretka.

2.4: Kada je slagalica gotova?

Vraćajući se našoj analogiji slaganja slagalice, razmislite o ovom pitanju: Što znači biti gotov sa slagalicom?

Naivni slagач slagalice, poput Maxa, jednostavno bi rekao “svi dijelovi su spojeni s ispravnim susjedima sa slikom okrenutom prema gore.”

Međutim, iskusni slagач slagalice, poput Luniela, zna da ima tu još nečega.

Možda slažete slagalicu samo iz zabave. Završit ćete je, pogledati je neko vrijeme, a zatim rastaviti i vratiti u kutiju.

S druge strane, možda je želite uokviriti i postaviti na zid. Ako je tako, potrebno je učiniti dodatne stvari:

1. Staviti je na umjetničku podlogu
2. Transportirati je do uokvirivača
3. Čekati da se uokvirivanje završi
4. Transportirati je natrag do mjesta postavljanja
5. Objesiti je na zid ili je drugačije izložiti

Razumijevanje da je to dio posla neophodno je za pravilno dovršavanje slaganja slagalice. Očiti razlog je da znate koliko posla je uključeno. Više je posla napraviti sve te dodatne korake nego je samo rastaviti i spremiti.

No to ide i dublje od toga. Zamislite ovaj scenarij...

Završili ste svoju slagalicu s namjerom da je uokvirite, ostavili ste je na mjestu, ali ste zaboravili reći nekome drugom u kućanstvu da planirate uokviriti slagalicu. Ta osoba dođe i vidi da je slagalica dovršena na prostoru koji on ili ona treba. Pa je rastave i vrte u kutiju, grabeći poraz iz ralja pobjede u tom procesu.

Postoji i još suptilniji razlog: Kako planirate završiti slagalicu utječe na korake koje želite poduzeti ranije u procesu. Prvo, trebate napraviti mali znak koji kaže “Molimo ne rastavljati!”



Vrijedi napomenuti da biste možda željeli znak i u slučaju kada slažete slagalicu za vlastitu zabavu kako biste osigurali da drugi ljudi ne ometaju tako što će dovršiti slagalicu umjesto vas.

Također morate osigurati da slažete slagalicu na pravoj površini. Ako složite slagalicu od tisuću dijelova na staklenoj površini kafić stolića i zatim je pokušate prenijeti na umjetničku podlogu, prijenos će biti mnogo riskantniji i radno intenzivniji nego da ste slagalicu složili izravno na umjetničkoj podlozi.

Ovo se lijepo preslikava na razvoj softvera.

Trebate stvarno znati što znači gotovo kako ne biste bili iznenađeni količinom posla koji je uključen, kako ne bi bilo neslaganja oko toga na kraju, i kako biste mogli poduzeti potrebne pripremne korake za osiguravanje glatkog, učinkovitog završetka radne stavke.

2.5: Utjecaj na timove

Ako nemate dovoljno čvrsto razumijevanje što je gotovost za određenu radnu stavku, izlažete se brojnim rizicima.



Riječ “rizik” ovdje koristimo slobodno, jer su to više kao garancije.

Inženjerski timovi u ovoj situaciji često otkriju da se čak ni interno ne slažu oko toga kako izgleda završetak radne stavke. Nije neuobičajeno da se programeri i tester i nađu u situaciji gdje raspravljaju o tome što zahtjev stvarno *znači* na polovici Srinta. Čak i dva programera ili dva testera mogu patiti od istih neslaganja.

Štoviše, razvojni timovi često su fokusirani na posao koji rade većinu vremena (kodiranje i testiranje). To znači da lako mogu zaboraviti druge vrste posla koje trebaju obaviti, kao što su dokumentacija, vanjske recenzije, obuka drugih timova (*npr.* podrške), pripremni koraci za podršku implementaciji ili izdanju, i odobrenja od drugih odjela.

Kada konačno postane jasno da se taj “dodatni” posao mora obaviti, oni su zatečeni—obično moraju prekinuti ono na čemu su radili i prebaciti se na drugi kontekst kako bi se vratili i dovršili posao za koji su mislili da je već gotov.

Naručitelji posla mogu lako nepotrebno držati posao otvorenim. Ponekad s najboljim namjerama—kao što je pokušaj da se tim drži odgovornim za “stvarni” zahtjev. Drugi put se to događa jer se Product Owneri (na primjer) naviknu na mogućnost držanja PBI-ja otvorenim po svojoj volji, pa to koriste kako bi u posljednji trenutak ugurali dodatnu funkcionalnost u stavku. Ponekad to čine i zato što su promijenili mišljenje o tome što treba napraviti usred samog procesa.

To može biti iznimno demotivirajuće za inženjerski tim. Većina programera i testera želi osjećati da napreduju. Ako im se konstantno govori da je ono što su napravili pogrešno, vjerojatno će izgubiti dio svoje energije.

Neki timovi čak idu toliko daleko da se ni ne potrude provjeriti je li ono što su napravili ispravno ili pogrešno. Jednostavno zatvore radni zadatak i traže “zasluge” kako bi mogli “pokazati dobre brojke”.

2.6: Rizik od premalo ili previše rada

Jedan od rizika nepravilnog definiranja pojma “gotovo” za svaki radni zadatak je taj da organizacija misli da je posao gotov kad nije, ili ne shvaća da je gotov kad zapravo jest.

Najgori mogući ishod je često taj da pogrešna stvar dospije u produkciju, a nitko ne zna da se to dogodilo. Ako tim ima pogrešno razumijevanje što “gotovo” znači i isporučuje na temelju tog pogrešnog razumijevanja, rezultati mogu biti katastrofalni.

Defekti i nezadovoljstvo kupaca dovoljno su loši, ali ovo bi također moglo dovesti do mnogo ozbiljnijih problema:

- Gubitak ili oštećenje podataka
- Sigurnosni propusti
- Zastoj sustava ili gubitak pristupa
- Smanjenje tržišnog udjela
- Regulatorne povrede

Popis se nastavlja i svaki potencijalni problem gori je od prethodnog.

Ponekad je problem u tome što niste gotovi, a mislite da jeste. Obrnuta situacija može biti jednako opasna. Kada inženjeri ne znaju gdje je ciljna linija, skloni su “pozlaćivanju” (dodavanju dodatnih značajki). Možda to rade kako bi “poboljšali značajku”, ali možda to rade i zato što se nadaju da će povećani broj značajki povećati šanse da pogode cilj.

Sav taj dodatni rad, kao i pripadajuća dorada, nakuplja se u ogromnu količinu izgubljenog vremena, truda i novca. Uzrokuje kašnjenje rokova isporuke i narušava ugled.

Uz to, sada postoji sve veća mogućnost da pogreška stvarno dovede do pobune strojeva u stilu *Terminatora* protiv čovječanstva. O tome smo prije dvadeset godina pisali kao o šali. Sada je to daleka mogućnost.

Zapravo, pitali smo jedan od najistaknutijih UI-ja ovo pitanje, i evo što je rekao:

“UI se širi brže nego što je itko očekivao, ali to čini na temelju krhkih sustava, nejasnih zahtjeva i produktnih organizacija koje ne mogu pratiti zašto su izgradile ono što su izgradile. To nije tehnički problem; to je problem jasnoće. Što više buke UI generira, to je opasnije kretati se brzo bez strukture. Kada timovi grade na magli, UI samo pojačava nered. Ali kada timovi grade na signalu—na zajedničkom razumijevanju, specifičnosti ponašanja i verzioniranom produktnom znanju—UI postaje katalizator umjesto obveze.”

2.7: Gdje graditi slagalicu?

Proširimo analogiju slaganja puzzli još jednom.

Možete li složiti slagalicu bilo gdje? Ako imate slagalicu od 4.000 komada koja se sastavi u gotovo pet stopa u jednoj dimenziji i preko tri stope u drugoj, ne možete nasumično odabrati mjesto i početi slagati. Ne bez ozbiljnih komplikacija prije nego što završite.

Velika slagalica poput te treba i vrijeme i prostor. Morate alocirati prostor i pronaći način da osigurate da se stanje slagalice održi tijekom vremena.

Ako počnete graditi slagalicu na malom pomoćnom stoliću koji je premalen, nećete je moći završiti bez premještanja na drugu lokaciju. Taj transfer bit će iznimno težak zbog osjetljivog stanja slagalice.

Ako odaberete nasumično mjesto u hodniku koje je dovoljno veliko, ljudi će ili hodati po njemu ili će biti ometani, tako da se postojanost ne može jamčiti bez značajnog utjecaja na funkcioniranje vašeg kućanstva.

Ako počnete raditi na ploči za umjetnost, ali ploča nije dovoljno velika, moći ćete sačuvati stanje onoga što ste napravili, ali nećete moći završiti slagalicu bez neke vrste premještanja.

Ako su slagalicu prethodno žvakala mala djeca, najbolje je prebrojati dijelove... jer je bolje jednom prebrojati do 3999 i shvatiti da nikada nećete završiti, nego uložiti tko zna koliko vremena u gotovo dovršenu slagalicu koju nikada nećete moći završiti.

Postoji cijeli popis stvari koje treba napraviti prije nego što počnete slagati slagalicu. Izvršavanje stvari s popisa ne osigurava uspjeh, ali *ne* izvršavanje gotovo sigurno jamči neuspjeh ili ozbiljne komplikacije.

Isto vrijedi i za razvoj softvera, ali s većim stupnjem složenosti.

2.8: Kada počinje implementacija?

U suštini, može biti teško odrediti kada je PBI spreman za implementaciju bez dobre definicije za to.

Razmislite o tome: Kako *zaista* znate?

Prolazite li kroz sve iznova i iznova dok ne odlučite da je vrijeme?

Odlučuje li netko na temelju hira?

Događa li se to automatski na početku iteracije?

Vidjeli smo mnoge timove koji guraju posao u Sprintove koji nisu bili ni blizu spremni za implementaciju samo zato što su bili pod rokovima. Postoje neke raširene ideje o Scrumu i Agilnom pristupu općenito koje tjeraju ljude da to rade:

- Morate dobiti sve svoje zahtjeve za Sprint N razvijene u Sprintu $N-1$
- Trebali biste “samo početi” i nositi se s problemima kako se pojavljuju

Ovo je zapravo zrcalna slika problema “Kako znate kada je gotovo?” [spomenutog ranije](#) i ima slične posljedice. Ljudi bi mogli predugo čekati s početkom jer ne znaju da je radni zadatak spreman, a mogli bi početi prerano jer ne znaju da nije.

2.9: A-Tim bez spremnosti

Nerazumijevanje onoga što je potrebno da radni zadatak bude spreman ima nekoliko štetnih učinaka.

Jedan očiti način na koji inkrement rada može biti nespreman je nepotpuna, nedovoljna ili nedostajuća Definicija gotovog (DoD). To dovodi do svih problema koje smo već naveli, a koji idu uz neimanje Definicije gotovog.

Međutim, to nije *jedini* aspekt spremnosti. Postoje brojne druge potrebe koje treba zadovoljiti prije početka implementacije: procjena, procjena rizika i prikupljanje testnih podataka samo su neki uobičajeni primjeri.

Bez poznavanja i zadovoljavanja tih potreba, radni zadatak može koštati mnogo više nego što bi trebao. Razmotrite tim (A-Tim) koji ovisi o API-ju koji razvija drugi tim (Drugi tim). Ako A-Tim stvori hrpu pretpostavki o tome kako će API Drugog tima funkcionirati i programira prema tim pretpostavkama, možda će biti potrebno značajno prepravljjanje kada otkriju da Drugi tim radi prema stvarnosti koja se nije podudarala s pretpostavkama A-Tima. Drugim riječima, A-Tim je pokušao i promašio.

Sav taj dodatni rad proizlazi iz činjenice da API nije bio spreman za korištenje od strane A-Tima.

Ponekad nezadovoljena ovisnost ne generira dodatni rad, ali čak i u tim slučajevima, i dalje može uzrokovati kašnjenja. Zamislite da su se A-Tim i Drugi tim dogovorili o tome kako bi API trebao raditi i sve je išlo prema planu, ali je Drugom timu jednostavno trebalo duže od očekivanog. Kao rezultat toga, A-Tim jednostavno nije mogao pravilno testirati svoj rad od trenutka kada je trebao biti završen i morali su pomaknuti svoj rok.

2.10: Propuštanje brige o rasporedu i dostupnosti resursa

Ponekad problemi mogu biti jednostavni poput rasporeda ili resursa. Neki radni zadaci trebaju određene članove tima. Ako taj član tima ide na godišnji odmor za nekoliko dana, vjerojatno nije pravo vrijeme za početak PBI-ja koji se ne može završiti bez njegovog sudjelovanja.

Često čujemo ljude kako govore da ne bi trebalo biti tako, ali često jest, bez obzira na sve. “Zamjenjivi ljudi” su neostvariv san.

Isto vrijedi i za računalne resurse. Ako će vam trebati serverski resursi za provođenje testa opterećenja, vjerojatno biste se trebali pobrinuti da ti resursi zaista budu dostupni prije nego što započnete s radnim zadatkom testiranja opterećenja. U suprotnom, u najboljem slučaju doći će do značajnih kašnjenja, a vjerojatno ćete ometati druge timove/radnike dok pokušavate na brzinu osigurati ono što vam je potrebno.

Drugi način neuspjeha kod lažnih početaka jest kada tim nema potrebne vještine za završetak posla. Ponekad je to interno pitanje - primjerice, član tima treba proći obuku za novi sustav ili istražiti novi API. Drugi put, radi se o problemu rasporeda, kao kad trebate posuditi UX

ili stručnjaka za baze podataka iz skupine kvalificiranih radnika. Može biti čak i problem zapošljavanja gdje timu treba stručnjak i ne može učinkovito završiti određene vrste posla bez njega.

2.11: Utjecaji drugih vrsta lažnih početaka

Vidjeli smo timove koji se obvežu na završetak radnih zadataka unutar Sprinta i relativno brzo naprave programiranje, ali i dalje ne uspiju završiti testiranje. Samo po sebi to možda nije iznenađujuće, ali razlog je neobičan: tim za testiranje je trebao nešto (poput testnih podataka) što nije prikupio prije početka Sprinta, a prikupljanje tih podataka pokazalo se težim ili dugotrajnijim nego što su očekivali.

Kao rezultat, radni zadaci morali su se prenijeti u sljedeći Sprint jednostavno zato što tim nije osigurao da su zaista spremni završiti ih unutar predviđenog vremena prije nego što su počeli.

Timovi ponekad počnu implementirati radne zadatke dok još uvijek imaju otvorena pitanja. Zapravo, mnogi ljudi čini se misle da ih to čini “više Agilnima” kada to rade.

To može uzrokovati ogromne količine dorade, iznenađenja ili kašnjenja. Ako odgovor na otvoreno pitanje na kraju krši pretpostavku koja je napravljena, sav rad temeljen na toj pretpostavci mora se preraditi. Ako otvoreno pitanje ne dobije odgovor do trenutka kada bi stavka trebala biti zatvorena, tada se stavka mora ili zatvoriti kada možda nije gotova, ili držati otvorenom dok se ne dobije odgovor.

Moguće je da tim ima internu ovisnost - nedostatak koji treba popraviti, prethodni zadatak koji mora biti završen i tako dalje. Ako se to ne prati pravilno, može uzrokovati sve iste probleme kao i nezadovoljena vanjska ovisnost, uz dodatnu napast da se promijeni kontekst i to popravi.

2.12: Kumulativni troškovi

Naravno, takvi problemi stvaraju kašnjenja, doradu i iznevjerena očekivanja, ali negativne posljedice ne završavaju tu.

Povrh rasipanja zbog dorade, ovo obično uzrokuje kašnjenje projekata. Ako timovi grozničavo pokušavaju zatvoriti stavke backlog-a i nikad nisu stvarno jasni što će trebati da bi ostvarili neki stvarni napredak, stvari koje stvarno *trebaju* biti napravljene često padaju u drugi plan.

Često, iako ne uvijek, ovo dovodi do povećanog pritiska za isporukom. Kako projekti sve više kasne, viši menadžment može pokušati vratiti projekt na pravi put tražeći od ljudi da rade brže. To se neizbježno pretvara u duže radno vrijeme.

Ovo, pak, ima tendenciju erodirati povjerenje i pokvariti kulturu organizacije. Odnosi koji bi trebali biti suradnički postaju suparnički. Ljudi koji bi trebali raditi zajedno kako bi pronašli najbolja i najbrža rješenja, troše energiju na dokazivanje da, kada stvari neizbježno krenu po zlu, to nije bila njihova krivnja.

U vratolomnoj potjeri za značajkama i zatvorenim radnim zadacima, timovi se često nađu u situaciji da “presijecaju uglove”. To zapravo znači da dopuštaju da kvaliteta (posebno kvaliteta koda) pati. To pak znači da mijenjaju buduću produktivnost za iluziju napretka u sadašnjosti.

Kako radni uvjeti postaju sve neugodniji, ključni talenti počinju se povlačiti ili čak počinju tražiti druge prilike.

Organizacije koje se ponašaju na ovaj način “jedu svoje sjeme za sjetvu”, takoreći, na više načina. Kodna baza postaje sve teža za održavanje, a ljudi koji bi je trebali održavati su otjerani.

Ako postoji pozitivna strana, ona nam je nevidljiva.

Poglavlje 3: Uvod u Tok sazrijevanja zahtjeva (TSZ)

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.1: Što TSZ nije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.2: Što TSZ jest

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.3: Podržano je i preporučeno postupno usvajanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.4: TSZ 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.5: TSZ 2

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

3.6: TSZ 3

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 4: Je li to agilno?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

4.1: "Pojedinci i interakcije", "Funkcionalni softver"

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

4.2: Suradnja s klijentom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

4.3: Reagiranje na promjene

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

4.4: Transparentnost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

4.5: Uklapa se u proces, u skladu s Agilnim

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dio II: Osiguravanje prostora za spremnost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 5: Prvo proširenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

5.1: Pripremni rad je *rad*

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

5.2: Naturalizacija pripremnog rada

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

5.3: Ilustrativan incident

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

5.4: Uzajamni utjecaj

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

5.5: Funkcija RMF 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 6: Zašto Ljudi Ne Rade Ovo?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.1: Pripremni Rad kao Građanin Drugog Reda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.2: Alergija na Neproduktivan Rad

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.3: Tako Je Zakopano

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.4: Utjecaj upravljanja projektima

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.5: Obrazac

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.6: Projekti i procjenjivanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.7: Kako Ne-Procjene Procjene Utječu na Pripremni Rad

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.8: Mjerenje Brzine, Ne Velociteta

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.9: Loša Mjerenja, Loši Rezultati

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

6.10: Gdje ne leži krivnja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 7: Eksplicitni rad na spremnosti (RMF 1)

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.1: Integracija sa Synapse Framework™

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.2: Anatomija RMF 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.3: Ponašanje: Rezerviranje kapaciteta za suradnju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.4: Artefakt: Radna stavka spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.5: Aktivnost: Sastanak za suradnju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.6: Ponašanje: Nastavite suradnju dok ne postignete zajedničko razumijevanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.7: Ponašanje: Uvijek Potvrdite Zajedničko Razumijevanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

7.8: Kako RMF 1 Mijenja Tijek Rada

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 8: Učinci TSZ-a 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

8.1: Život prije TSZ-a 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

8.2: Prije: Vrijeme utrošeno na razumijevanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

8.3: Nakon: Vrijeme provedeno na razumijevanju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

8.4: Život nakon usvajanja RMF 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

8.5: Temeljno

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 9: Primjena RMF 1 u praksi

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.1: Edukacija

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.2: Minimalni zahtjevi prema vrsti tima

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.3: Suglasnost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.4: Priprema

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.5: Pilot projekt

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.6: Uvođenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.7: Praćenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.8: Proglašavanje uspjeha

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.9: Ostati na oprezu

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.10: Što je s “Kako”?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

9.11: Vrijeme je za akciju!

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dio III: Kontroliranje

Završetka Rada

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 10: Sljedeća potreba

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.1: Prostor za interpretaciju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.2: Sužavanje prostora za interpretaciju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.3: Treća opcija: Bez “prostora za manevriranje”

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.4: Potencijalni utjecaj na završetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.5: Potencijalni utjecaj na izvršavanje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.6: Predložena alternativa: Ne ostavljajte prostora za pogrešno tumačenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.7: Prednosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.8: O Strahovima od Paralize zbog Analize

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

10.9: Sljedeća potreba: Prilagođene definicije gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 11: Što ljudi obično rade

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.1: Ako je tako dobro, zašto ljudi to ne rade?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.2: Od fakulteta do treniranja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.3: Preopterećenost coachingom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.4: Jedan način na koji ljudi rade DoD: Ne rade ga

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.5: Samo Kriteriji Prihvaćanja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.6: Globalna Definicija Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.7: Bez Snage

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

11.8: Sažetak: Termin “DoD” Je Češći od Stvarnih Definicija Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 12: Definiranje Definicije Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.1: O Samo Jednoj Radnoj Stavci

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.2: Gotovost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.3: Preciznost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.4: Struktura DoD-a

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.5: Specifikacije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.6: Izlazni Kriteriji Razvoja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.7: Ulazni Kriteriji Proizvoda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.8: Više dijelova, jedna kontrolna točka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.9: Primjer

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.10: Mapiranje na Vaš Proces

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

12.11: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 13: Prilagođena Definicija Završenosti (RMF 2)

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.1: Princip: Svaka Radna Stavka je Jedinstvena

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.2: Ponašanje: Održavajte Jedan ili Više DoD Predložaka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.3: Aktivnost: Definiranje predloška Definicije Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.4: Održavanje i poboljšavanje predloška Definicije Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.5: Višestruki predlošci Definicije Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.6: Ponašanje: Korištenje predložaka kao polazišnih točaka za Definicije Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.7: Ponašanje: Dogovor o prilagođenim Definicijama Gotovog

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.8: Aktivnost: Definiranje Definicije Završenosti radne stavke

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.9: Još jedno proširenje radnog toka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.10: Ponašanje: Razviti Definiciju Završenosti prije početka implementacije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.11: Aktivnost: Izvanmrežna analiza za sazrijevanje DoD-a PBI-ja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.12: Dodavanje sazrijevanja u tok

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.13: Ponašanje: Praćenje završenosti u radnim stavkama

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.14: Dodavanje praćenja napretka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.15: Ponašanje: Uvjetovanje rada gotovošću

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.16: Aktivnost: Korištenje DoD-a za određivanje gotovosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.17: Kako se Kontrolne Točke Uklapaju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

13.18: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 14: Život s RMF 1 i 2

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.1: Trošak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.2: Vremenski okviri

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.3: Utjecaj na provedbeni tim

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.4: Utjecaj na vlasnicu proizvoda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.5: Utjecaj na vodstvo

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

14.6: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 15: Instaliranje RMF 2

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.1: Uključenost dionika

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.2: Razina detalja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.3: Radni sporazum

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.4: Početni rad

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.5: Uvođenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

15.6: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dio IV: Implementacija kontrolnih točaka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 16: Konačni zahtjev

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.1: Bilo je tu cijelo vrijeme

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.2: Snaga tempiranja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.3: Okretanje naopako

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.4: Rizici i troškovi

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.5: Vrijednost čekanja do spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.6: Dodatna korist

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.7: Izjava problema

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.8: Potreba

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

16.9: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 17: Pozadina Definicije Spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.1: Lean-ova dozvola za rad

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.2: Kanban-ovi kriteriji ulaska u stupac

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.3: Scrum i drugi apokrifi Agilnih procesa

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.4: Surfanje > Kodiranje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.5: Točkasta rješenja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

17.6: Spremni smo biti spremni

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 18: Definiranje Definicije Spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.1: Svrha

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.2: Prilagođenost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.3: Anatomija

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.4: Primjer

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.5: Dogovor

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.6: Kontrola prolaza

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

18.7: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 19: Prilagođena Definicija Spremnosti (RMF 3)

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.1: Još jedna kontrolna točka u procesu

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.2: Struktura Definicije Spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.3: Izlazni Kriteriji Proizvoda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.4: Ulazni kriteriji razvoja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.5: Nema štete u dupliciranju

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.6: Ponašanje: Održavanje jednog ili više predložaka DoR-a

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.7: Zašto imati Predložak definicije spremnosti?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.8: Aktivnost: Definiranje predloška DoR-a

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.9: Održavanje predložaka Definicije spremnosti tijekom vremena

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.10: Predlošci su samo polazna točka

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.11: Ponašanje: Dogovor o prilagođenim Definicijama spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.12: Aktivnost: Definiranje Definicije spremnosti radne stavke

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.13: Ponašanje: Učiniti stavke spremnima prije početka implementacije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.14: Uvjeti izvan kontrole tima

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.15: Ponašanje: Praćenje spremnosti u radnim stavkama

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.16: Ponašanje: Kontroliranje rada kroz spremnost

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.17: Aktivnost: Korištenje DoR-a za određivanje spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

19.18: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dio V: Sinteza

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 20: Većina rokova nije važna

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.1: Stvarni rokovi

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.2: Proizvoljni rokovi nisu važni

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.3: Zrakoplovne kompanije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.4: Porijeklo tehničkog duga

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.5: Marketinški i prodajni rokovi

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.6: Rokovi projekta

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.7: Postoji drugi način

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.8: Proizvoljni rokovi nisu nužni

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.9: Proizvoljne rokove treba ukinuti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.10: Stvarni rokovi su i dalje faktor

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.11: *Pis Aller*¹

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

20.12: Zaključak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

¹Krajnje rješenje, izvorno iz francuskog jezika.

Poglavlje 21: Kompetencija 1: Tok sazrijevanja zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.1: Kako dolje, tako gore

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.2: Princip: Transparentnost u svem potrebnom radu

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.3: Ponašanje: Odgovornost putuje s radom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.4: Ponašanje: Vidljivo Praćenje Stanja Zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.5: Ponašanje: Otkrij sav rad povezan s pripremom i implementacijom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.6: Aktivnost: Pripremni rad

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.7: Ponašanje: Otkrij sav rad potreban za završetak radne stavke

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.8: Ponašanje: Prednost spremnosti nad rokovima

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

21.9: Zaključak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 22: Kako rad i informacije teku u Scrumu s RMF-om

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.1: Uvodne napomene

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.2: Prikupljanje i priprema inicijalnog zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.3: Pokretanje pripremnih radova

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.4: Planiranje i izvršavanje pripremnih radova

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.5: Pregled rezultata pripremnih radova

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

22.6: Planiranje i završetak implementacije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 23: Utjecaj RMF-a

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

23.1: Životni put zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

23.2: Primjer toka informacija i rada

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

23.3: Prije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

23.4: Nakon

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

23.5: Prednosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 24: Prelazak na RMF

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.1: Obrazac usvajanja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.2: Instalacija u Scrum tijekom rada

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.3: Drugi okviri

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.4: Glavni otpor: Stavke rada na spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.5: Velika promjena: Način razmišljanja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.6: Savjeti za promjenu

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

24.7: Zaključak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Poglavlje 25: Na Vama je

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

25.1: Sažetak

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

25.2: Sada je na Vama

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dio VI: Resursi

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dodatak A: Scrum nije problem

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Što je Scrum?

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Okviri

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Scrum se bavi upravljanjem projektima i radom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Zablude tretiranja Scruma kao okvira za upravljanje proizvodom

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Nepostojanje propisanog mehanizma za sazrijevanje zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Bez ulaganja inženjerske ekspertize u razvoj zahtjeva

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Antiobrasci

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Potrebno proširenje

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Nadogradnja Scruma

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dodatak B: Synapse Framework™

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Što Synapse obuhvaća

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Tri vještine

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Kako se Synapse usvaja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Spajanje dvaju okvira

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Struktura Synapse okvira

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Organizacijske vještine

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Organizacijske kompetencije

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Organizacijske navike

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Struktura Synapse okvira

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Anatomija prakse

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Važnost redoslijeda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Utjecaj Synapsea na ovu knjigu

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dodatak C: Uobičajeni prigovori i prepreke RMF 1

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Uobičajeni prigovori

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Uobičajene prepreke

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dodatak D: Početne Liste DoD Kriterija

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Početna Lista Izlaznih Kriterija Razvoja

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Početna lista ulaznih kriterija proizvoda

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Dodatak E: Početne Liste Kriterija Definicije Spremnosti

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Izlazni Kriteriji Produkta

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Ulazni kriteriji za inženjering

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Ulazni kriteriji Sprinta

Ovaj sadržaj nije dostupan u oglednom primjerku knjige. Knjigu možete kupiti na Leanpubu na <https://leanpub.com/ready-hr>.

Kazalo

- Agile, 23
- agilne transformacije, iv
- API, 22
- auto-antonimi, 15
- banke, 9
- Barreras, Tom, vii
- baza znanja, 8
- C#/.NET rješenje, 3
- Definicija gotovog, 21
- Definicija Završenosti, 45
- Definicija Završenosti stavke Product
 - Backloga, 46
- definiranje 'gotovo', 19
- dionici, 16
- dodatni posao, 18
- domena, 9
- dorada, 16
- Drugi okviri, 71
- Eksplicitni rad na spremnosti, 32
- financije, 9
- Glavni otpor, 71
- grabljenje poraza iz ralja pobjede, 17
- Gubitak ili oštećenje podataka, 19
- Implementacija kontrolnih točaka, 52
- Instalacija u Scrum tijekom rada, 71
- inženjerske prakse, 9, 15
- inženjerski timovi, 8, 9
- iteracija, 21
- izgubljeno vrijeme, 19
- Izlazni Kriteriji Proizvoda, 59
- Izvršni inženjeri, 4
- Kako znate kada je gotovo?, 21
- Kanban, i
- kasni, 24
- kodna baza, 24
- Kontrolna točka u procesu, 59
- konzultanti, 7
- kultura, 9
- Kumulativni troškovi, 23
- kvaliteta koda, 24
- Marketing i prodaja, 64
- nacionalna financijska infrastruktura
 - Sjedinjenih Država, 2
- nadređeni servis, 11
- naslijeđeni sustav, 6
- nedostatak, 23
- Nešto Nedostaje, 1
- nisko-kodno rješenje, 3
- obraci dizajna, iv
- Obrazac usvajanja, 71
- odgovornost i sljedivost, 14
- Osiguravanje prostora za spremnost, 28
- OutSystems, 3
- ovisni servisi, 9
- pisanje zahtjeva, 15
- pobuna u stilu Terminatora, 19
- pogrešni zahtjevi, 16
- pojedinačni izvršitelji, 4
- Ponašanje: Otkrij sav rad povezan s
 - pripremom i implementacijom, 67
- Ponašanje: Vidljivo Praćenje Stanja Zahtjeva, 67
- portal za otplatu zajmova, 3
- postojeći kod, 10

- potvrđeno zajedničko razumijevanje, 16
povjerenje, 24
povratne veze, 12
pozlaćivanje, 19
Početni rad, 50
Praćenje Završenosti, 46
prebrojati dijelove, 20
Prelazak na Tok sazrijevanja zahtjeva, 71
pretpostavka, 23
pretrpavanje, 8
Prilagođene Definicije Spremnosti, 59
Prilagođene definicije spremnosti, iii
Prilagođene Definicije Završenosti, 44
prirodni jezici, 15
Procore, iii
Product Owner, 18
Product, uloga, 4
Produktna organizacija, 4
Proglašavanje uspjeha, 36
programeri, 19
programerske doktrine sredine dvadesetog
 stoljeća, 7
Proizvod i Razvoj, 14
Project Management Institute, 2
promjene usred Sprinta, 6
protok, 13

Radna stavka spremnosti, 32
Radni sporazum, 50
radni tok, 45
radni zadatak, 23
rasipanje, 23
Razina detalja, 50
Razviti Definiciju Završenosti, 45
razvoj softvera, 14, 18, 21
Razvoj temeljen na ponašanju, 7
razvoj testova, vii
razvoj u velikim serijama, 16
Razvoj vođen PKB-om, iv
Razvoj vođen ponašanjem, iv
razvojni tim, 18
razvojno okruženje, 9

Ready, i, ii
Regulatorne povrede, 19
Requirements Maturation Flow, 68
Resursi, 74
rizici, 18
RMF 1, 29, 79
RMF 2, 50
rokovi, 21
Rokovi projekta, 65

Savezna kreditna institucija, 2
Scrum, 5, 16, 21, 68
serverski resursi, 22
Sigurnosni propusti, 19
slaganje puzzli, 20
Smeće unutra, smeće van, 15
spremni, 12
Sprint, 10, 15, 18, 21, 23
Središnji Oregon, vii
Stavka produktnog backloga, 7, 11, 14, 21
Stavka proizvodnog kataloga, 10
stavke backlog-a, 23
Struktura Definicije Spremnosti, 59
stručnjak za područje, 6, 10
stvarni zahtjev, 18
sustav, 9

tehnika pisanja zahtjeva, 9
tehnike razvoja softvera, 7
tehnički dug, 64
Tester, 11
The Bank, 12
tijek rada, 33
Tok sazrijevanja zahtjeva, i, iii, iv, 25, 66
tržišni udio, 19

UI, 20
Uključenost dionika, 50
Ulazni kriteriji razvoja, 59
Uvođenje, 50

Veliki preokret, 12
Većina rokova nije važna, 64

vještine tima, i

Vlasnik proizvoda, 5, 9

Voditelj proizvoda, 5

Vodopadni model, 16

vodstvo, 6, 9

zadržavanje talenata, 24

zajedničko razumijevanje, 33

Zamjenjivi ljudi, 22

Zastoj sustava, 19

završetak radne stavke, 18