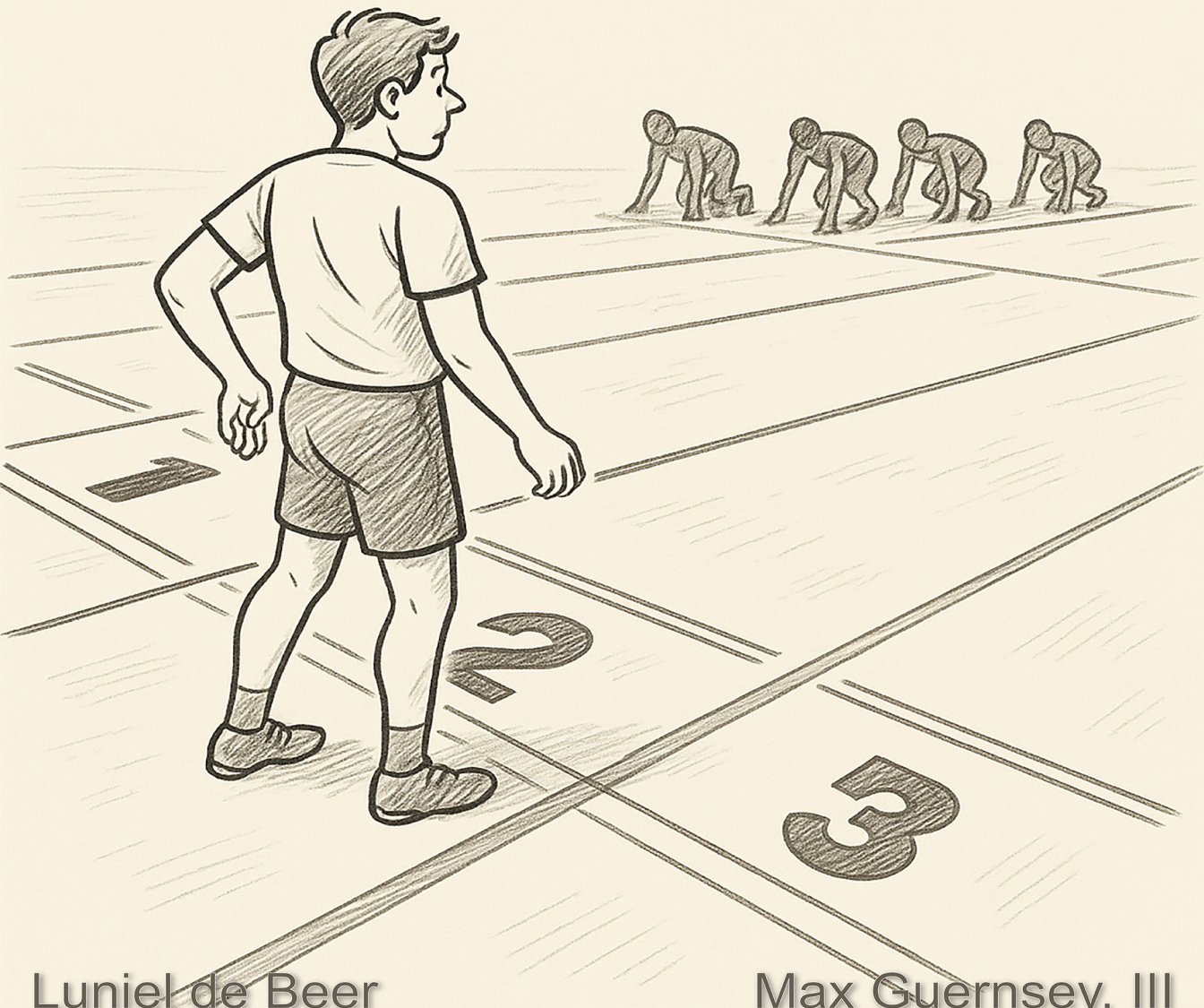


READY

WHY MOST SOFTWARE PROJECTS
FAIL AND HOW TO FIX IT



Luniel de Beer

Max Guernsey, III

Ediție în Limba Română

Distribuie această carte pe Twitter!

Vă rugăm să-l ajutați pe Luniel de Beer și Max Guernsey, III distribuind informația despre această carte pe [Twitter](#)!

Tweet-ul sugerat pentru această carte este:

[Tocmai am cumpărat Ready — o carte pentru lideri în software și echipe care vor să elimine reprelucrarea, reportarea și nealiniera în livrarea de software. #CodeReady](#)

Hashtag-ul sugerat pentru această carte este [#CodeReady](#).

Aflați ce spun alții despre carte făcând clic pe acest link pentru a căuta acest hashtag pe Twitter:

[#CodeReady](#)

Ready (Ediție în Limba Română)

De Ce Eșuează Majoritatea Proiectelor Software și
Cum Putem Remedia Această Situație

Luniel de Beer și Max Guernsey, III

Această carte este disponibilă la <https://leanpub.com/ready-ro>

Această versiune a fost publicată pe 2025-10-22



Aceasta este o carte [Leanpub](#). Leanpub împuternicește autorii și editorii prin procesul Lean Publishing. [Lean Publishing](#) este actul de a publica o carte în lucru folosind instrumente ușoare și multiple iterații pentru a primi feedback de la cititori, a pivota până când obții cartea potrivită și a construi tracțiune odată ce reușești.

© 2025 Luniel de Beer și Max Guernsey, III

În memoria lui Johann van Aardt, care mi-a recunoscut pasiunea, m-a introdus în lumea programării adevărate și m-a ajutat să-mi găsesc drumul spre o nouă casă. Și părinților mei, al căror sprijin neconținut—de la primul meu client până la prima mea casă în SUA—a făcut ca totul să fie posibil.

—Luniel

Pentru familia mea, cu care răsare și apune soarele.

—Max

Cuprins

Despre această carte	i
Pentru cine este această carte	ii
Cum să folosești această carte	iii
Despre autori	iv
Prefață	v
 Partea I: Ceva Lipsește	 1
Capitol 1: Problema Ascunsă	2
Capitol 2: Costul Fundațiilor Lipsă	14
Capitol 3: Introducerea Flow-ului de Maturizare a Cerințelor (RMF)	26
Capitol 4: Este Agile?	28
 Partea II: Crearea Spațiului pentru Pregătire	 29
Capitol 5: Prima Extensie	30
Capitol 6: De Ce Nu Fac Oamenii Acest Lucru?	31
Capitol 7: Activitatea Explicită de Pregătire (RMF 1)	33
Capitol 8: Efectele RMF 1	35
Capitol 9: Punerea în practică a RMF 1	36

Partea III: Condiționarea Finalizării Lucrării . .	38
Capitol 10: Următoarea Nevoie	39
Capitol 11: Ce Fac Oamenii De Obicei	41
Capitol 12: Definirea unei Definiții de Terminat	43
Capitol 13: Definiție de Finalizare Personalizată (RMF 2)	45
Capitol 14: Viața cu RMF 1 și 2	49
Capitol 15: Instalarea RMF 2	51
 Partea IV: Implementarea Controlului de Calitate	 53
Capitol 16: Cerința Finală	54
Capitol 17: Context privind Definiția de Pregătire	56
Capitol 18: Definirea unei Definiții de Pregătire	58
Capitol 19: Definiția Personalizată a Pregătirii (RMF 3)	60
 Partea V: Sinteză	 64
Capitol 20: <u>Cele mai multe</u> termene limită nu contează	65
Capitol 21: Competența 1: Fluxul de Maturizare a Cerințelor	67
Capitol 22: Cum Circulă Munca și Informația în Scrum cu RMF	69
Capitol 23: Impactul FMC	71
Capitol 24: Tranziția către FMC	72
Capitol 25: Totul Depinde de Tine	74
 Partea VI: Resurse	 75
Anexa A: Scrum Nu Este Problema	76

Anexa B: Cadrul Synapse™	78
Anexa C: Obiecții și Obstacole Comune față de RMF 1	80
Anexa D: Liste Inițiale cu Criterii DoD	81
Anexa E: Liste de Start cu Criterii pentru Definiția de Pregătire	82
Index	83

Despre această carte

Ready este o carte pentru oricine implicat în dezvoltarea software care s-a săturat de **sub-livrare, reprelucrare cronică și cerințe neclare**.

Este posibil să fi încercat deja să investești în abilitățile de execuție ale echipei, să îmbunătățești implementarea cadrului tău de proces sau să refaci codul și totuși să ai nevoie de mai multe îmbunătățiri.

Acest lucru se întâmplă deoarece principala constrângere pentru majoritatea echipelor de dezvoltare software nu sunt abilitățile echipei, ci maturitatea cerințelor. **Chiar și echipele mature cu abilitățile potrivite încă se chinuie** când lucrează cu cerințe imature.

Ready introduce RMF (Fluxul de Maturizare a Cerințelor), o abordare practică și profund structurată pentru alinierea Produsului cu Dezvoltarea, fără a înlocui procesul existent.

Indiferent dacă folosești Scrum, Kanban sau ceva personalizat, RMF te ajută să **stabilizezi scopul, să elimini reportările și să livrezi ceea ce contează cu adevărat**.

Dacă echipele tale se simt blocate la limita lui “aproape gata”, această carte îți va arăta cum să **întrerupi ciclul și să deblochezi echipa(ele) tale definitiv**.

Pentru cine este această carte

Această carte este literalmente pentru oricine implicat în dezvoltarea software. De la ingineri la manageri de produs și de la contributori individuali la executivi.

Această carte este pentru tine dacă ești implicat în dezvoltarea software și ai observat că o echipă cu care lucrezi sau în care lucrezi are una sau mai multe dintre următoarele probleme:

- Munca este frecvent reportată de la o iterație la alta
- Echipele de implementare simt că încearcă să nimerescă ținte în mișcare
- Munca este ținută deschisă prea mult timp
- Munca este marcată ca încheiată, dar lucrurile nu sunt cu adevărat terminate
- Munca realizată nu se aliniază cu așteptările
- Munca generează în mod regulat o cantitate mare de defecte
- Cantități mari de muncă trebuie refăcute în mod regulat

Dacă oricare dintre aceste probleme îți sună familiar, *Ready* te poate ajuta.

Cum să folosești această carte

Această carte a fost concepută pentru a fi practică. Nu este un tratat teoretic sau o prezentare strategică—este un manual practic pentru instalarea RMF (Fluxul de Maturizare a Cerințelor) bazat pe lucrul real cu clienții și testat pe teren sub presiunea reală a livrării.

Capitolele sunt scrise în secvență, dar RMF în sine este modular. Este alcătuit din trei practici fundamentale:

- RMF 1: Colaborarea pentru înțelegere comună
- RMF 2: Controlul finalizării muncii folosind Definiții Personalizate ale Finalizării
- RMF 3: Controlul implementării folosind Definiții Personalizate ale Pregătirii

Fiecare parte, sau “Obicei”, cum le numim noi, funcționează independent, dar se construiesc una pe cealaltă. Cartea este concepută pentru a te ajuta să le abordezi una câte una, în ordine. Această structură reflectă modul în care recomandăm echipelor să adopte RMF în practică—cu fiecare Obicei implementat doar după ce cel anterior funcționează.

Acest lucru evită supraîncărcarea echipelor și oferă fiecărei schimbări cea mai bună șansă de a se menține. Vei învăța mai multe despre cum să faci asta începând cu .

Dacă cauți ajutor—fie că e vorba de sfaturi, coaching sau cineva care să vorbească cu echipa ta de conducere—nu ezita să ne contactezi direct.

Și dacă cauți suport formal pentru implementarea RMF, Producere oferă o serie completă de Programe concepute pentru a ghida adoptarea pas cu pas. Poți afla mai multe la <https://ready-book.link/rmf>.

Despre autori

Luniel de Beer este creatorul Fluxului de Maturizare a Cerințelor (RMF), un sistem practic pentru remedierea decalajelor dintre intenția produsului și execuția tehnică. Are peste 15 ani de experiență în conducerea transformărilor Agile, în conectarea produsului cu dezvoltarea și în ajutarea echipelor să livreze cu claritate și încredere.

Luniel este și originator al sistemului de Management al Capabilităților Producere, o abordare trasabilă și scalabilă pentru modelarea capabilităților produsului. El a conceput Dezvoltarea Bazată pe PKB (PKBDD), un sistem versionat pentru gestionarea cerințelor persistente ale produsului. Aceste instrumente fac parte dintr-un cadru mai larg de livrare dezvoltat la Producere.

Max Guernsey, III este arhitect software, educator și co-fondator al Producere, o companie de consultanță dedicată remedierii eșecurilor de livrare prin rigoare structurală și tehnică. Cu peste două decenii de experiență în proiectare orientată pe obiecte, refactorizare, dezvoltare bazată pe teste și modele de proiectare, el a livrat atât sisteme critice cât și a instruit echipe de dezvoltare la scară largă. Munca sa îmbină practici tehnice profunde cu transformarea comportamentală și de proces pentru a ajuta organizațiile să atingă excelența sustenabilă în livrare.

Max a contribuit semnificativ la PKBDD și a condus dezvoltarea abordării Producere privind Dezvoltarea Ghidată de Comportament (BDD) prin expertiza sa aprofundată în specificația comportamentală.

Împreună, munca lor integrează claritatea, trasabilitatea și controlul calității într-un sistem coerent pentru livrarea de software care se poate scala de la practica echipei la capabilitate organizațională.

Prefață

Notă pentru Liderii de Inginerie

Dacă ești un lider senior într-o organizație de inginerie, probabil nu duci lipsă de efort, disciplină sau oameni inteligenți. Și totuși, cumva, proiectele încă stagnează. Obiectivele alunecă. Așteptările nu sunt îndeplinite. Nu pentru că echipele tale sunt leneșe—ci pentru că ceva fundamental este stricat în modul în care munca este definită, modelată și livrată.

Această carte nu este un ghid de leadership. Este un instrument pentru diagnostic structural. Dezvăluie ce se întâmplă de fapt în interiorul echipelor tale—de ce “aproape gata” se transformă mereu în “neterminat,” și de ce progresul local se traduce atât de rar în rezultate strategice.

Este posibil să nu te regăsești pe *tine* în aceste pagini. Dar dacă echipele tale nu pot livra ce ai nevoie, le vei vedea pe *ele*. Și când o vei face, vei avea în sfârșit limbajul—și sistemul—pentru a rezolva situația.

De la Luniel

În primul rând, această carte nu ar fi fost posibilă fără Max, a cărui abilitate de a vedea prin ceață și pleavă și de a distila o idee până la esența sa este absolut dincolo de puterea mea de înțelegere.

Cum am ajuns aici?

Dacă privesc înapoi, cred că este pentru că am vrut întotdeauna să înțeleg cum funcționează lucrurile cu adevărat. Fie că era vorba despre religie, nutriție sau dezvoltare software, m-am lovit mereu de aceeași problemă: răspunsuri superficiale care nu rezistau sub presiune. Așa că am continuat să sap—întrebând nu doar ce facem, ci de ce, și ce lipsește când nu funcționează.

Una dintre primele fisuri în sistem a apărut într-un rol în care purtam trei pălării: Scrum Master, Product Owner și Manager de Dezvoltare (!!) pentru o echipă care livra servicii de date la o companie tech bine-cunoscută. Făceam ce spunea Scrum—Sprint-uri scurte, povești

în backlog, planificare în jumătate de zi—dar de fiecare dată când începeam un nou Sprint, ne loveam de fricțiuni. Echipa nu înțelegea pe deplin problema, trebuia să revizuim și să modificăm cerințele în timpul Sprint-ului, dependențele care puteau fi prevenite apăreau și ne întârziiau, iar pașii cheie erau omiși.

Așa că am început să fac ceva diferit. Adunam echipa și stakeholderii într-o cameră pentru fiecare poveste, parcurgeam problema în detaliu, făceam brainstorming pentru soluție împreună și doar apoi scriam povestea. Planificarea Sprint-ului s-a redus la o oră, iar succesul livrărilor noastre a explodat.

Încet, am început să realizez că succesul nu vine din munca mai intensă în timpul Sprint-ului. Vine din structura pe care o pui la punct *înainte* de a începe.

Mai târziu, după ce l-am auzit pe Jeff Sutherland vorbind despre “Definiții ale Pregătirii”, am știut că există ceva valoros acolo—dar nu era suficient. Experiența mea cu cerințele, UX, UI, cercetarea și mai târziu cu BDD mi-a arătat că diferite elemente de lucru necesită diferite tipuri de pregătire. Unele au nevoie de specificații de comportament. Unele au nevoie de acces la sistem. Unele au nevoie de o trasabilitate completă a capacităților.

Și toate au nevoie de o înțelegere comună care să fie confirmată efectiv—nu presupusă.

Pe măsură ce am lucrat cu mai multe echipe, am văzut același tipar peste tot: pași lipsă, dependențe neîndeplinite, echipe care făceau tot posibilul dar se zbăteau constant să rezolve probleme care ar fi trebuit prevenite. Chiar și echipele grozave se chinuiau—nu pentru că erau slabe, ci pentru că le lipsea o structură care să facă pregătirea explicită.

Rezultatul întregii acestei învățări, iterații și frustrări este un sistem structurat pentru gestionarea pregătirii.

Despre asta este vorba în această carte.

Sper că îți va oferi claritate despre unde se află problemele reale și cum să le rezolvi. Sper că îți va oferi limbajul pentru a apăra practici care ar putea părea “în plus” dar sunt de fapt esențiale. Și mai presus de toate, sper că va ajuta echipele să livreze cu mai puțin stres, mai puține surprize și rezultate mult mai bune.

Dacă facem acest lucru corect, vom economisi industriei miliarde de dolari.

Dar mai important, le vom reda oamenilor sănătatea mintală.

De la Max

Am lucrat la această problemă din diverse unghiuri timp de decenii, dar progresul meu a fost blocat până când l-am întâlnit pe Luniel.

Asta pentru că, înainte să-l cunosc, abordam problema, în mod fundamental, ca pe una tehnică. Mă concentram să ajut echipele să adopte lucruri precum Development-ul Bazat pe Teste (TDD), refactorizarea, design-ul software avansat și, mai târziu, Development-ul Bazat pe Teste de Acceptanță (ATDD) sau Development-ul Bazat pe Comportament (BDD).

În majoritatea acelor cazuri, problema abordată în această carte era tratată ca un detaliu de implementare în stabilirea acelor practici tehnice.

Asta nu înseamnă că nu mai apreciez practicile tehnice. Încă cred că sunt profund importante, dar nu abordează direct problema pregătirii în dezvoltarea software. În schimb, ele *scot la suprafață* acea problemă și apoi oamenii pun un plasture pe procesul lor pentru a o aborda “doar suficient” pentru a susține practicile tehnice pe care încearcă să le implementeze.

Vreau de asemenea să abordez întrebarea cui poate ajuta această carte. Răspunsul scurt este “probabil aproape oricui în dezvoltarea software”, dar răspunsul real conține nuanțe care ajută la maparea acestora în diverse medii fără a schimba semnificația de bază.

Există echipe care au nevoie de soluția oferită în această carte. Veți întâlni o versiune filtrată a uneia dintre ele în Capitolul 1.

Există, de asemenea, echipe care nu au neapărat **nevoie** de un sistem precum cel pe care îl propunem, dar care tot ar putea beneficia de pe urma lui.

Cea mai bună echipă cu care am lucrat vreodată—cu ușurință la o unitate standard de deviație peste **următoarea cea mai bună echipă**, dacă nu chiar două—era cuibărită în ținuturile îndepărtate ale Oregonului Central. Erau atât de performanți, încât puteau depăși absența unui astfel de sistem prin pură competență. Cu toate acestea, managerul meu de atunci, Tom Barreras, mi-a spus odată ceva de genul “Am observat că poveștile noastre merg mai bine când petrecem ceva timp discutând despre teste în prealabil.”

Acest lucru, din nou, era ceva ce priveam la momentul respectiv prin prisma dezvoltării-testelor și a execuției tehnice, dar acum știu că era un alt indicator că *pregătirea* era un factor care afecta echipa... acea echipă particulară era pur și simplu atât de capabilă și de promptă în a răspunde încât putea să reușească răspunzând la impedimente pe măsură ce apăreau, mai degrabă decât să le prevină de la bun început.

Chiar dacă ești genul de persoană care nu trebuie neapărat să își facă griji în privința pregătirii pentru că o poți depăși, sau lucrezi cu o echipă de același calibru, tot poți beneficia de conținutul acestei cărți.

Partea I: Ceva Lipsește

*Când a face mai bine aceleași lucruri nu ajută, caută ceea ce **nu se face**.*

Capitol 1: Problema Ascunsă

Aceasta este o poveste adevărată¹ despre o bancă. O vom numi pur și simplu „Banca“. Este un tip de Instituție de Credit Federală care face parte din infrastructura financiară națională a Statelor Unite.

Noi (Luniel și Max) am fost aduși la Bancă deoarece aceasta se chinuia să livreze un proiect software. Era unul dintre cele mai disfuncționale medii pe care le văzusem vreodată, și de aceea am ales acest caz ca studiu de deschidere: dacă o schimbare semnificativă a fost posibilă la Bancă, este posibilă oriunde.

O Notă Rapidă despre Proiecte

Când folosim termenul „proiect“ în această carte, îl folosim în contextul managementului de proiect. Deși există diferite idei despre ce înseamnă acest cuvânt, folosim definiția de la [Project Management Institute](#):

“Un proiect este o inițiativă **temporară** întreprinsă pentru a crea un produs, serviciu sau rezultat unic.”

Aceasta înseamnă că un proiect are un început și un sfârșit definit. Când un proiect este închis, cunoștințele și artefactele proiectului sunt arhivate, membrii echipei sunt eliberați, iar contractele sunt finalizate.

În această carte, un proiect este în mod fundamental despre execuție. Majoritatea proiectelor, așa cum sunt definite de PMI, încep cu fezabilitatea sau designul. Viziunea și strategia au avut deja loc până în momentul în care un proiect este inițiat.

Un proiect se naște din acea viziune și strategie, și reușește sau eșuează în funcție de realizarea obiectivelor vizate—*nu* în funcție de corectitudinea acestor obiective.

Este posibil să folosiți cuvântul „proiect“ în mod diferit, și asta e în regulă. Doar să știți că atunci când îl folosim noi, ne referim la definiția și contextul de mai sus.

¹Am modificat detaliile de identificare pentru a proteja confidențialitatea persoanelor și instituțiilor implicate.

Nimic din toate acestea nu sugerează că aprobăm utilizarea managementului de proiect pentru dezvoltarea software. Dimpotrivă. Dar recunoaștem că *este* totuși utilizat. Abordăm această problemă mai târziu, în [Capitol 6](#).

1.1: Rescrierea Clasică

Banca își rescria portalul de rambursare a împrumuturilor din mai multe motive.

Vechiul sistem, o soluție complet C#/.NET, avea buguri. Pe lângă degradarea satisfacției clienților, genera și un flux neîncetat de incidente de suport foarte costisitoare în care cineva trebuia să manipuleze manual baza de date pentru a corecta o eroare făcută de sistem.

Vechiul sistem era, de asemenea, decrepit din perspectiva mentenabilității. Era aproape imposibil pentru ingineri să facă modificări semnificative și, chiar și atunci când puteau, era o propunere extrem de riscantă.

Rescrierea ar fi trebuit să schimbe asta.

Noul sistem urma să aibă tot un backend C#/.NET, dar acesta urma să fie complet acoperit cu teste. Frontend-ul urma să fie implementat în OutSystems, o soluție populară low-code sau no-code care permite unei organizații să definească o aplicație într-un singur loc și să obțină automat o aplicație web, o aplicație Android și una iOS ori de câte ori decide să publice modificările.

Speranța era că noul sistem va fi fără buguri, îmbunătățind atât satisfacția clienților, cât și reducând semnificativ costurile de suport.

De asemenea, sperau că rescrierea va debloca dezvoltatorii—combinația dintre o abordare mai disciplinată a backend-ului și abordarea low-code pentru frontend urmând să reducă foarte mult costul și riscul noilor funcționalități.

Un efect secundar plăcut al trecerii la OutSystems era că vor obține o aplicație mobilă curată și modernă pe ambele platforme majore.

Acesta era visul când începuseră cu trei ani înainte de începutul acestei povești. Realitatea era că, până acum, echipele nu livraseră **nimic**.

1.2: Perspective asupra Problemei

Când am discutat cu echipa de conducere executivă, am auzit o frustrare foarte firească legată de faptul că făcuseră investiții atât de mari fără absolut nicio mișcare strategică.

Din perspectiva lor, încercaseră totul. Schimbaseră personalul, mărise numărul angajaților, modificaseră bugetul, crescuseră presiunea și aduseseră o paradă de consultanți (dintre care se sugera puternic că noi eram coada). Nimic nu părea să îmbunătățească situația—cel puțin nu într-un mod măsurabil, pentru că tot ce vedeau era că „acul” era la zero într-un trimestru și apoi era tot la zero în trimestrul următor.

Nu mai doreau „progres invizibil”. Voiau *rezultate*.

Când am discutat cu managementul din organizația de Produs, am primit o poveste ușor diferită (dar totuși similară) deoarece lucrau mai direct cu Ingineria.

Nu că echipele nu făceau nimic, cel puțin nu în opinia lor. Problema era că echipele nu făceau niciodată ceea ce li se cerea să facă. Era practic o garanție: indiferent cât de simplă era cererea și indiferent cât de clar era formulată, ajungeai cu ceva complet diferit când venea momentul să evaluezi ce realizaseră echipele.

Ajunsesse până într-acolo încât gluma recurentă suna cam așa: “Trebuie să ne dăm seama cum să cerem ce nu vrem, ca să avem măcar o șansă să primim ce vrem de fapt.”

Executivii din inginerie vedeau lucrurile foarte diferit.

Pentru ei, problema era că departamentul de Produs nu furniza cerințe acționabile și nici nu furniza *suficiente* cerințe. Dacă Produsul ar putea pur și simplu “să se alinieze”, echipele ar putea livra ce își doresc la timp și în limitele bugetului.

Făcuseră investiții serioase în modernizarea modului în care codul era scris și livrat și, în viziunea lor, Produsul nu furniza cerințe clare.

Când am discutat cu alți consultanți (care ne-au recomandat organizației), aceștia au identificat corect disfuncționalitatea pe care o vedeau: Toată lumea părea foarte concentrată să dea vina pe altcineva. Motivul pentru care ne-au adus inițial a fost că erau preocupați de strategia de personal și doreau o evaluare a contributorilor individuali, dar ei considerau că arătatul cu degetul și mentalitatea de supraveghetor la nivel executiv erau sursa principală a problemelor.

1.3: Investigația noastră

Mandatul nostru inițial a fost să evaluăm echipele și să încercăm să le ajutăm să-și îmbunătățească abilitățile dacă era necesar, așa că am început să analizăm oamenii care lucrau în prima linie.

Cu siguranță exista loc de îmbunătățire.

Contributorii individuali din partea Produsului nu aveau cu adevărat abilitățile necesare. În realitate, erau în majoritatea lor manageri de proiect care fuseseră împinși în rolul de Product Owner (PO) sau Product Manager.

Ca rezultat, jumătate dintre ei scriau cerințe “vagi” și apoi acceptau (literalmente) orice făceau echipele în acea iterație fără nicio analiză critică. Cealaltă jumătate scriau același tip de cerințe și apoi pretindeau că echipele “ar fi trebuit să știe” lucruri despre care nu discutaseră niciodată și țineau elementele de lucru deschise pe termen mai mult sau mai puțin nedefinit.

Banca folosea pentru a gestiona și urmări backlog-ul lor de lucru. În timp ce ceea ce acoperim în această carte este în mare parte ortogonal față de Scrum, folosim terminologia Scrum pe tot parcursul deoarece majoritatea—sau cel puțin o pluralitate—a echipelor folosesc Scrum.



Definiție: Scrum

Scrum este un cadru de lucru ușor care ajută oamenii, echipele și organizațiile să genereze valoare prin soluții adaptive pentru probleme complexe. Pe scurt:

1. Un Product Owner ordonează munca pentru o problemă complexă într-un Product Backlog
2. Echipa Scrum transformă o selecție a muncii într-un increment de valoare în timpul unui Sprint
3. Echipa Scrum și stakeholderii săi inspectează rezultatele și se ajustează pentru următorul Sprint
4. Repetă

Dacă nu ești familiarizat cu Scrum și terminologia sa, îți recomandăm să revezi versiunea din 2020 a [Ghidului Scrum](#). Este o lectură rapidă și edificatoare.

În mod similar, am descoperit că echipele tehnice erau mult sub nivelul tipic în ceea ce

privește abilitățile de programare (-2σ , în cel mai bun caz) și, pe deasupra, foarte rezistente la schimbare. Ca o consecință naturală, calitatea codului era deplorabilă.

Totuși, conform echipelor, acesta nu era motivul pentru care nu livrau. Pentru ei, cerințele vagi și modificările din timpul Sprint-ului făcute de Produs erau cele care ucideau proiectul.

...și nimeni nu vorbea măcar despre problema mai mare, cea atât de absurdă încât pare inventată până când o trăiești.

Echipele de inginerie aveau obiceiul de a nu înțelege o cerință, de a construi ceva aleatoriu și apoi de a pretinde credit pentru că au “terminat un element de lucru”.

Nu ne referim la o mică neînțelegere. Ne referim la o deconectare totală: Le spuneam să dezactiveze aplicarea fondurilor către principal în anumite circumstanțe, și ei dezactivau în schimb capacitatea de a adăuga o adresă de email secundară de confirmare.

Apoi ne spuneau că asta este ceea ce am cerut.

1.4: Săpând mai adânc

Ambele decalaje de competențe puteau fi abordate, dar eram sceptici că acestea erau adevăratele blocaje.

Era ceva în neregulă, așa că am săpat mai adânc. Am început cu această întrebare: De ce scrierea cerințelor dura atât de mult și producea rezultate atât de proaste?

Un motiv era că cunoștințele necesare pentru a scrie o cerință semnificativă erau extrem de rare. O mică parte din ele era deținută de echipele de Inginerie și Produs.

O parte era încorporată în codul sistemului moștenit. O parte dispăruse complet. Cea mai mare parte, însă, era stocată sub formă de cunoștințe tribale în mintea experților în domeniu răspândiți prin diferitele departamente ale băncii. Acest lucru înseamnă că dezvoltarea unei cerințe care să ducă efectiv la atingerea unui obiectiv strategic era o activitate extrem de laborioasă și consumatoare de timp.

În contrast cu această situație se afla o poftă nesățioasă pentru funcționalități din partea unei echipe de conducere înfometată după caracteristici noi. Mandatul era “țineți inginerii ocupați—umpleți-i cu cerințe”. Accentul era pus pe cantitatea de cerințe pentru a ține echipele ocupate—o perspectivă total opusă atenției și timpului necesar pentru a defini o cerință care ar “mișca acul”.

1.5: Îmbunătățirea Lucrurilor Nu Le-a Făcut Mai Bune

Toate acestea sunt probleme care pot fi abordate, și totuși abordarea lor nu a ajutat.

Îmbunătățirile anterioare ale tehnicilor de dezvoltare software nu ajutaseră echipele să livreze, dar Max a făcut un efort să ajute echipele să se îmbunătățească mai mult.

El a introdus concepte revoluționare din doctrinele de programare de la mijlocul secolului XX precum “nu copia și lipi acel cod de 27² de ori, pune-l într-o funcție și apelează-o în schimb”. Doar această sugestie a îmbunătățit dramatic calitatea codului nou și le-a permis să înceapă să îmbunătățească calitatea.

Acestea și alte sfaturi de bază despre programare i-au ajutat să scrie cod mai bun pe care să-l poată menține mai ușor în viitor.

...dar nu a ajutat la avansarea proiectului.

Pe partea de Produs, Luniel a reușit să introducă BDD și să se asigure că Product Ownerii verifică temeinic cerințele înainte de a fi predate echipelor.

I-a făcut pe membrii echipelor să colaboreze și să le folosească pentru a evalua dacă un Element din Backlogul Produsului (PBI) era cu adevărat terminat.

²Nu doar că aceasta nu este o hiperbolă, nici măcar nu este cel mai grav caz. Într-un caz, existau aproape o sută de duplicate exacte ale aceluiași algoritm.



Definiție: Element din Backlogul Produsului (PBI)

Un Element din Backlogul Produsului (PBI) este o unitate discretă de muncă în backlogul produsului care reprezintă o potențială schimbare, adăugare sau îmbunătățire a produsului. PBI-urile pot lua multe forme—funcționalitate, rezolvare de bug, îmbunătățire tehnică, sarcină de cercetare etc.—și sunt definite prin contribuția lor la valoarea produsului.

Multe echipe se referă la PBI-uri ca “povești” sau “user stories”, dar termenul corect în Scrum este “Element din Backlogul Produsului” sau “PBI”. Odată ce un PBI este angajat într-un Sprint, devine parte din Backlogul Sprintului. Pentru simplitate și neutralitate, folosim “Element din Backlogul Produsului” sau “PBI” pentru a ne referi la orice element de lucru pe care echipa Scrum îl gestionează—fie că îl numiți Element din Backlogul Produsului, Element din Backlogul Sprintului (SBI), user story, poveste, element de lucru sau element de backlog.

A adăugat *claritate*, dar nu a creat *flux*.

Cu ajutorul consultanților parteneri care ne-au adus aici, am reușit să ușurăm (temporar) presiunea absolut copleșitoare pusă pe echipe și pe autorii cerințelor.

Poate că a ajutat la crearea unui pic de încredere, dar nu a produs rezultate tangibile.

Am început chiar să construim o bază de cunoștințe care să ajute oamenii să găsească informațiile de business necesare pentru a scrie cerințe și am identificat zonele unde existau lacune în aceste cunoștințe.

A accelerat scrierea cerințelor, dar nu a dus produsul mai aproape de lansare.

După luni de interacțiuni, am ajutat conducerea să *vadă* unde se află, dar erau departe de obiectivele lor. Și nu se apropiau deloc de ele.

Se pregăteau să revină la vechea lor strategie de “încărcare” a echipelor pentru a se asigura că sunt mereu ocupate.

1.6: Un Proces de Eliminare

Ar fi fost ușor să ridicăm pur și simplu mâinile și să spunem “e fără speranță”. Existau numeroase scuze la care ne-am fi putut întoarce:

- Echipa de inginerie avea un nivel scăzut de competență (așa era)
- Autorii cerințelor aveau setul greșit de abilități (așa era)
- Conducerea zdrobea echipele cu așteptări nerealiste (așa era)
- Organizației îi lipseau cunoștințele critice de business necesare pentru a funcționa (așa era)
- Executivii nu păreau să aibă încredere unii în alții (așa era)

Toate aceste lucruri erau adevărate. Totuși se făcuseră îmbunătățiri în toate aceste zone și niciuna nu părea să facă problema fundamentală mai bună. Niciuna nu ajuta echipele de inginerie, Produsul, managementul sau conducerea executivă să se apropie mai mult de obiectivele lor.

...și exact aici se află indiciul pentru soluție: Toate problemele enumerate anterior erau problemele pe care oamenii le puteau deja vedea.



Dacă variabilele pe care le poți vedea nu fac diferența, trebuie să existe o variabilă pe care **n-o vezi** care o face.

Adevărata problemă era cea pe care nimeni nu știa că există.

1.7: În căutarea adevăratului vinovat

În căutarea adevăratului vinovat—lucrul care împiedica cu adevărat banca să-și atingă obiectivele—trebuia să începem de undeva.

Un loc rezonabil de unde să pornim era să ne uităm la ce aveau în comun PBI-urile care au eșuat (majoritatea lor).

Am început prin a elimina lucrurile care eram siguri că nu erau comune pentru că variau foarte mult:

- Ce parte a sistemului: unele PBI-uri afectau doar backend-ul, altele doar frontend-ul, iar altele ambele părți
- Care echipă a executat munca—părea că nu contează cine face munca, probabilitatea de eșec era mare
- Care PO a creat cerințele—la fel ca și în cazul echipelor

Apoi am început să ne uităm la lucrurile care erau comune. Lista nu era foarte lungă, dar nici scurtă:

- Echipele de inginerie
- Product owners
- Conducerea
- Cultura
- Mediul de dezvoltare
- Practicile de inginerie
- Tehnica de elaborare a cerințelor
- Domeniul (financiar)
- Serviciile dependente

Multe dintre acestea, de asemenea, puteau fi eliminate din start. Echipele, product owners, conducerea, cultura și mediul de dezvoltare fuseseră recent îmbunătățite fără niciun impact real asupra rezultatelor semnificative. Ajutasem personal la îmbunătățirea practicilor de inginerie și de elaborare a cerințelor și confirmasem că aceste îmbunătățiri se păstrasera, dar tot nu ajuta.

Nu poți da vina pe domeniu. Finanțele sunt unul dintre cele mai vechi tipuri de calcule din istoria scrisă. Este extrem de matur. În plus, alte bănci implementau software, demonstrând în mod performativ că ipoteza (evident exagerată) conform căreia băncile pur și simplu nu pot face acest lucru era falsă.

Serviciile dependente nu puteau fi învinovățite nici ele, deoarece aveau la fel de multe probleme cu schimbarea ca și inițiativa pe care o analizam...

...dar asta ne-a pus pe gânduri: Ce-ar fi dacă am începe să analizăm cauzele eșecului?

1.8: Disecarea semințelor eșecului

Un PBI nu a reușit să avanseze produsul pentru că echipa a făcut, așa cum obișnuia, ceva complet aleatoriu și aproape total nelegat de cerere. Asta, evident, este un semn că nu au înțeles elementul de lucru. Așa că înțelegerea era un candidat important, chiar dacă lucrasem oarecum la asta când i-am ajutat să adopte BDD.

Un alt PBI a eșuat pentru că au greșit calculele. Aceasta este o altă dovadă că înțelegerea ar putea fi problema fundamentală.

Un al treilea element de lucru pe care l-am analizat nu a fost verificat corespunzător de Product Owner—ea l-a aprobat automat când echipa a spus că este timpul să-l închidă. Acest lucru ne-a pus la îndoială ipoteza, dar se putea argumenta că ea nu a înțeles cum se încadra elementul de lucru într-un plan de nivel superior.

Poate. Într-un fel. Dacă ne uitam cu ochii mijiți în acea direcție.

Apoi am dat peste un PBI care nu se încadra deloc în tipar. Echipa părea să înțeleagă—deși nu există nicio modalitate de a verifica dacă chiar au înțeles. Dar nu conta: nu au avut niciodată șansa să reușească sau să eșueze pe cont propriu pentru că s-au lovit de o dependență care trebuia actualizată și au trebuit să-și amâne munca cu mai multe Sprint-uri.

Chiar dacă *nu* înțelegeau ce ar fi trebuit să facă, nu au avut nicio șansă cu acel element de backlog, prin urmare înțelegerea *nu* era problema în acel caz.

O singură excepție, desigur, nu infirmă o anumită cauză principală, dar ne-a stârnit curiozitatea. Am început să căutăm alte dovezi care să infirme ipoteza.

Și le-am găsit. Existau elemente de lucru care:

- Au eșuat pentru că echipa știa că nu înțelege, dar nimeni nu putea găsi un expert în domeniu care să rezolve problema
- Au schimbat experiența utilizatorului în rău ca o soluție de compromis pentru modul în care funcționau serviciile din amonte
- Au trebuit să fie amânate pentru că dependențele din amonte nu erau pregătite
- Nu au putut fi finalizate pentru că testerii nu au putut colecta datele de test la timp
- Au fost închise dar au trebuit refăcute pentru că cererea în sine era incorectă
- Au eșuat pentru că echipa nu și-a dat seama cât de complex era deja codul existent
- Pur și simplu nu au fost estimate
- Au fost masiv subestimate³
- S-au schimbat în timpul Sprint-ului pentru că PO a obținut în sfârșit cunoștințele despre domeniu de care avea nevoie
- Păreau să se fi schimbat după Sprint (din perspectiva echipei) pentru că PO și echipa nu au căzut niciodată de acord asupra semnificației

Lista continuă, dar e suficient pentru această poveste.

Se poate argumenta că fiecare dintre acestea are legătură cu “înțelegerea” într-un fel sau altul—și cu siguranță lipsa înțelegerii a fost *implicată* în multe dintre ele—dar asta nu

³Nu ne referim doar la faptul că au greșit. Părea că echipele au pus pur și simplu valoarea “3” în toate câmpurile de estimare pentru o serie întreagă de PBI-uri.

înseamnă că lipsa înțelegerii a fost cauza... mai ales că am lucrat la îmbunătățirea înțelegerii comune și nu a ajutat prea mult.

Apoi ne-a lovit realizarea. Lipsea ceva mai fundamental. În cazurile în care înțelegerea precară era implicată, aceasta era doar o cauză proximală.

Cauza distală era mult mai amplă.

1.9: Un Punct de Intersecție

Singurul lucru pe care toate PBI-urile analizate pentru modul de eșec îl aveau în comun era acesta: Toate au fost **începute prematur**.

Când un element de lucru eșuează pentru că echipa știa că nu înțelege problema și nu putea găsi un expert care să-i ajute să înțeleagă, asta înseamnă că echipa a început un PBI știind că nu înțelege problema.

Când un element din backlog trebuie să se schimbe într-o experiență mai proastă din cauza modului în care funcționează un serviciu în amonte, asta înseamnă că elementul de lucru a fost început fără a înțelege cu adevărat impactul serviciului în amonte.

Amânarea din cauză că o dependență în amonte nu era gata la final înseamnă că nu exista nicio garanție a pregătirii sale la început.

...și așa a fost cu toate celelalte cazuri: Testerii nu aveau datele pregătite sau nu știau cum să le obțină înainte ca un PBI să înceapă, cerințele nu erau cu adevărat verificate înainte de a fi transmise echipei, codul nu fusese investigat înainte de începerea lucrului, estimarea era insuficientă sau inexistentă, cunoștințele despre domeniu lipseau și, desigur, înțelegerea comună nu fusese verificată.

Problema, după cum s-a dovedit, era că implementarea începea pe elementele de lucru înainte ca aceste elemente să fie *pregătite*.



Din experiența noastră, majoritatea elementelor de lucru care eșuează în livrare o fac pentru că **nu erau pregătite** când a început implementarea.

Așa că ne-am propus să ajutăm Banca cu asta.

În acest moment, ai putea crede că simpla afirmație că PBI-urile ar trebui să fie pregătite ar fi suficientă. Totuși, se dovedește că nu e așa ușor de implementat. “Cumpără ieftin, vinde scump” este o idee la fel de simplă.

Există o piesă lipsă care este necesară pentru a pune sfatul bun în practică.

1.10: Marea Schimbare

Am găsit piesa lipsă din puzzle care i-a deblocat, care la rândul său a deblocat inițiativa.

Când am încheiat acel angajament, inginerii erau încă mult sub medie în ceea ce privește competențele. PO-ii încă nu aveau abilitățile potrivite. Cultura încă nu era remediată...

Totuși produsul a început în sfârșit să avanseze și în cele din urmă a fost lansat.

Până la sfârșitul acestei cărți, vei ști care este piesa lipsă și ce este necesar pentru a o pune în practică. Și vei putea debloca organizații care par ținute în loc de un zid invizibil.

O Notă Rapidă despre Domeniul de Aplicare

Această carte este despre o problemă foarte specifică și răspândită: lipsa de structură, claritate și maturitate în punctul de transfer între business și inginerie. Presupune că ceva a fost ales pentru implementare și se concentrează pe asigurarea că munca de dezvoltare se desfășoară cu înțelegere comună, pregătire și finalizare urmăribilă.

Tehnicile din această carte nu îți spun ce să construiești, de ce să construiești sau cum să afli dacă este lucrul potrivit de construit. Dacă organizației tale îi lipsește un management real al produsului sau bucle de feedback semnificative, nu încercăm să rezolvăm asta aici. Ce oferim în schimb este o modalitate de a face aceste goluri mai vizibile și de a reduce costul descoperirii că ai greșit.

Folosită în contextul potrivit, această soluție aduce flux, siguranță și claritate. Dar ca orice sistem, poate fi aplicată greșit—mai ales când este folosită izolat sau fără conștientizare.

Capitol 2: Costul Fundațiilor Lipsă

Are sens să petrecem puțin timp analizând exact *cât* de gravă poate fi această problemă pentru unele organizații.

Am descoperit că există trei “categorii” majore de probleme pe care le creează lipsa pregătirii:

- Înțelegerea comună lipsă sau incompletă între și în cadrul echipelor de Produs și Inginerie
- Lipsa controlului asupra țintei reale a unui PBI și a momentului când este cu adevărat finalizat
- Lipsa unor porți de control care să stabilească când un element de lucru poate începe faza de implementare din ciclul său de viață

În plus, am observat că schimbarea acestor lucruri poate fi destul de dificilă. Acest lucru are sens: schimbarea este grea.

Obiceiurile vechi mor greu și cele noi sunt greu de instaurat. În experiența noastră ca și consultanți, am observat că este *extrem* de ușor pentru oameni să revină la vechile obiceiuri și comparativ mai dificil pentru ei să stabilească unele noi.

Așadar, trebuie să existe un mecanism care să impună noile obiceiuri și să le descurajeze pe cele vechi.

Pentru a aborda această problemă, credem că mai există o componentă lipsă de responsabilitate și trasabilitate.

2.1: Puzzle-ul fără Imaginea de pe Cutie

Ați încercat vreodată să construiți un puzzle fără imaginea de pe cutie? Se poate face, dar este mai lent, mai frustrant și plin de false începuturi.

Faci progres, apoi îl destrami. Te îndoiești de ce se potrivește unde. Crezi că lucrezi la aceeași imagine, până când realizezi că nu este așa.

Așa se simte adesea dezvoltarea software.

Backlog-ul este plin. Sprint-ul este în desfășurare. Toată lumea muncește din greu.

Dar fără o imagine comună a ceea ce construim, alinierea devine o chestiune de noroc, nu un sistem.

Fără claritate, chiar și cele mai bune echipe simt frustrare, epuizare și sentimentul că efortul lor nu este apreciat.

2.2: Un Vechi Proverb și o Realitate Dură

Există un motiv pentru care atât de multe practici legate de elaborarea cerințelor, chiar și unele practici de inginerie, se concentrează puternic pe crearea unei înțelegeri comune între solicitanți și echipele de implementare. Nimic nu seamănă haos mai mult decât inginerii care nu știu cu adevărat ce ar trebui să construiască.



“Gunoii la intrare, gunoii la ieșire” este un adevăr, nu o platitudine.

Limba engleză este plină de auto-contradicții...

- Poți sancționa acțiunile cuiva. Poate însemna că le-ai dat permisiunea în avans sau poate însemna că le condamni după fapt.
- Poți să ștergi ușor praful de pe ceva dar, dacă acel ceva este o comodă, înseamnă că îndepărtezi praful de pe ea în timp ce, dacă te referi la un beignet, adaugi praf.
- Dacă susții o echipă, ai putea fi motivul pentru care echipa poate continua să funcționeze sau ai putea fi motivul pentru care nu poate înainta.

Auto-antonimele pot fi exemplele cele mai izbitoare, dar sunt doar un tip de ambiguitate. Unele cuvinte nu sunt doar propriul lor opus, ci au multe alte posibile sensuri alternative care pot crea confuzie.

“În acest clip, el a decupat un cupon dintr-un ziar și l-a prins cu o clemă de hârtia de pe clipboard împreună cu celelalte decupaje în timp ce o navă clipper în fundal înainta într-un ritm decent.”

Nu e doar engleza, de altfel. *Toate* limbile naturale despre care avem cunoștință au această proprietate.

Și, totuși, sunt singurele pe care le avem la dispoziție când specificăm cerințele.

Ca rezultat, când o echipă de inginerie nu a *confirmat* că înțelegerea lor asupra unei cerințe este aceeași cu cea a solicitantului, acea echipă se bazează pe noroc. Adică, cel mai bun rezultat posibil este că au ales interpretarea corectă și solicitantul nu își schimbă părerea pe parcurs.

Acest rezultat este departe de a fi garantat.

2.3: Câteva din Rezultatele Comune

Fără o înțelegere comună confirmată, echipele se confruntă cu o serie de riscuri.

În mare parte, cel mai frecvent rezultat dureros este ca echipa să construiască pur și simplu lucrul greșit.

Momentul în care descoperă acest lucru poate fi controlat prin diverse atribute ale procesului lor. De exemplu, o implementare sănătoasă a Scrum poate detecta acest tip de neînțelegere foarte devreme în execuție, în timp ce un proces Waterfall are șanse foarte mari să întârzie o astfel de descoperire cu luni de zile.



Definiție: Waterfall

Un model secvențial de dezvoltare software care a devenit răspândit la sfârșitul secolului XX. A fost descris pentru prima dată într-o [lucrare din 1970 de Winston W. Royce](#), care ilustra dezvoltarea ca o serie de pași în cascadă—cerințe, design, implementare, testare și așa mai departe—fiecare alimentând următorul pas ca o cascadă. Deși Royce a prezentat modelul ca un exemplu a ceea ce *nu* trebuie făcut, industria l-a adoptat ca un blueprint pentru dezvoltarea la scară largă.

Waterfall este, de asemenea, cunoscut pentru gruparea lucrărilor similare în faze mari, consecutive—o caracteristică denumită **dezvoltare în loturi mari**. Această grupare garantează practic **învățarea tardivă**: echipele nu primesc feedback despre deciziile anterioare decât mult mai târziu în proces. Erorile descoperite târziu sunt mai costisitoare de remediat. Practicienii Agile critică Waterfall din acest motiv, preferând cicluri mai mici, iterative care permit descoperirea și corectarea mai timpurie a direcției.

Cu toate acestea, la un moment dat, o echipă care lucrează conform înțelegerii “greșite” (diferite, de fapt) a unei cerințe va avea o confruntare cu cerința “corectă” (la fel de diferită, de fapt). Din nou, sănătatea organizației influențează forma pe care o ia această confruntare și impactul pe care îl are, dar aproape întotdeauna se întâmplă.

În majoritatea cazurilor, acest lucru duce la o formă de reprelucrare. Solicitantul (de obicei Managementul de Produs) va trebui să ceară modificări pentru a trece de la ceea ce au construit echipele de implementare la ceea ce și-a dorit cu adevărat.

O altă manifestare foarte comună este ca solicitantul să continue să țină echipa responsabilă pentru înțelegerea sa inițială a ceea ce a cerut.

Echipele pot interpreta cu ușurință acest lucru ca și cum Managerul de Produs și-ar schimba părerea. Mai rău, poate chiar *invita* părțile interesate să-și dezvolte obiceiul de a-și schimba părerea - blocând elementele de lucru până când totul este *exact așa cum trebuie*, epuizând echipele și ascunzând progresul de managerii superiori.

2.4: Când este terminat un puzzle?

Revenind la analogia noastră cu asamblarea puzzle-ului, gândiți-vă la această întrebare: Ce înseamnă să termini un puzzle?

Un constructor de puzzle naiv, precum Max, ar spune pur și simplu “toate piesele sunt fixate la vecinii corecți cu imaginea în sus.”

Un constructor de puzzle experimentat, precum Luniel, știe că există mai multe aspecte de luat în considerare.

Poate că assemblezi un puzzle doar pentru distracție. Îl vei termina, te vei uita la el pentru puțin timp, apoi îl vei desface și îl vei pune înapoi în cutie.

Pe de altă parte, poate vrei să îl înrămezi și să îl montezi pe perete. În acest caz, există lucruri suplimentare care trebuie făcute:

1. Pune-l pe un suport pentru artă
2. Transportă-l la un atelier de înrămare
3. Așteaptă finalizarea înrămării
4. Transportă-l înapoi la locul de montare
5. Agață-l pe perete sau expune-l în alt mod

Înțelegerea faptului că acest lucru face parte din muncă este necesară pentru a finaliza corect asamblarea unui puzzle. Motivul evident este să știi cât de multă muncă este implicată. Este mai mult de lucru să faci toți acești pași suplimentari decât să îl desfaci pur și simplu și să îl pui deoparte.

Merge însă mai adânc de atât. Imaginează-ți acest scenariu...

Ai terminat puzzle-ul cu intenția de a-l înrăma, l-ai lăsat la locul lui, dar ai uitat să spui altcuiva din casă că plănuiești să-l înrămezi. Acea persoană vine și vede că puzzle-ul este complet într-un spațiu de care are nevoie. Așa că îl desface și îl pune înapoi în cutie, smulgând înfrângerea din fălcile victoriei în acest proces.

Există și un motiv și mai subtil: Modul în care plănuiești să termini puzzle-ul influențează pașii pe care vrei să îi faci mai devreme în proces. În primul rând, trebuie să faci un mic semn care să spună “Te rog nu dezasambla!”



De asemenea, merită menționat că ai putea dori un semn și în cazul în care construiești un puzzle pentru propria distracție pentru a te asigura că alte persoane nu interferează completând puzzle-ul în locul tău.

De asemenea, trebuie să te asiguri că assemblezi puzzle-ul pe suprafața potrivită. Dacă pui împreună un puzzle de o mie de piese pe masa ta de cafea cu blat de sticlă și apoi încerci să îl transferi pe un suport pentru artă, transferul va fi mult mai riscant și mai solicitant decât dacă ai fi pus puzzle-ul direct pe suportul pentru artă.

Acest lucru are paralele frumoase cu dezvoltarea software.

Trebuie să știi efectiv ce înseamnă să fie terminat pentru ca să nu fii surprins de cantitatea de muncă implicată, să nu existe dezacorduri la final și să poți lua măsurile pregătitoare necesare pentru finalizarea eficientă și fără probleme a unui element de lucru.

2.5: Impactul asupra echipelor

Dacă nu ai o înțelegere suficient de rigidă a ceea ce înseamnă finalizarea pentru un anumit element de lucru, te expui la o serie de riscuri.



Folosim cuvântul “risc” în mod general aici, deoarece sunt mai degrabă certitudini.

Echipele de inginerie în această situație descoperă adesea că nici măcar intern nu sunt de acord asupra a cum arată finalizarea unui element de lucru. Nu este neobișnuit ca programatorii și testerii să se trezească discutând despre ce înseamnă cu adevărat o cerință la jumătatea unui Sprint. Chiar și doi programatori sau doi testeri pot avea aceleași dezacorduri.

Mai mult, echipele de dezvoltare sunt adesea concentrate pe munca pe care o fac cel mai des (programare și testare). Acest lucru înseamnă că le este ușor să uite de alte tipuri de muncă pe care trebuie să le facă, cum ar fi documentația, revizuirile externe, instruirea altor echipe (*de ex.* suport), pașii pregătitori pentru a susține implementarea sau lansarea și aprobările de la alte departamente.

Când în cele din urmă devine clar că această muncă “suplimentară” trebuie făcută, ei sunt luați prin surprindere—de obicei trebuie să oprească orice lucru la care lucrau și să schimbe contextul pentru a se întoarce și a finaliza munca pe care credeau că au terminat-o deja.

Solicitanții de lucrări pot ține cu ușurință lucrările deschise în mod inutil. Uneori cu cele mai bune intenții—cum ar fi încercarea de a trage la răspundere o echipă pentru cerința “reală”. Alteori, acest lucru se întâmplă deoarece Product Owners (de exemplu) se obișnuiesc să poată ține un PBI deschis după bunul lor plac, așa că îl folosesc pentru a introduce funcționalități suplimentare într-un element în ultimul moment. Uneori o fac chiar pentru că și-au schimbat părerea despre ce trebuie făcut pe parcursul realizării.

Acest lucru poate fi extrem de demoralizant pentru o echipă de inginerie. Majoritatea dezvoltatorilor de software și testerilor vor să simtă că fac progrese. Dacă li se spune constant că ceea ce au făcut este greșit, este probabil să-și piardă din vigoare.

Unele echipe merg atât de departe încât nici măcar nu se mai deranjează să verifice dacă ceea ce au făcut este corect sau greșit. Pur și simplu închid un element de lucru și cer “credit” pentru a putea “prezenta cifre bune”.

2.6: Riscul de a Face Prea Puțin sau Prea Mult

Un risc al nedefinirii corespunzătoare a termenului “gata” pentru fiecare element de lucru este că organizația crede că munca este terminată când nu este, sau nu va realiza că este terminată când de fapt este.

Cel mai rău rezultat posibil este adesea că lucrul greșit ajunge în producție și nimeni nu știe că s-a întâmplat asta. Dacă echipa are o înțelegere incorectă a ceea ce înseamnă “gata” și livrează bazându-se pe această înțelegere greșită, rezultatele pot fi catastrofale.

Defectele și nemulțumirea clienților sunt destul de grave, dar acest lucru ar putea duce și la probleme mult mai serioase:

- Pierderea sau coruperea datelor
- Vulnerabilități de securitate
- Timp de nefuncționare a sistemului sau pierderea accesului
- O reducere a cotei de piață
- Încălcări ale reglementărilor

Lista continuă la nesfârșit și fiecare potențială problemă este mai gravă decât precedenta.

Uneori problema este că nu ai terminat, dar crezi că ai făcut-o. Situația inversă poate fi la fel de periculoasă. Când inginerii nu știu unde este linia de finish, ei tind să “placeze cu aur” (să adauge funcții suplimentare). S-ar putea să facă asta pentru a “face caracteristica mai frumoasă”, dar ar putea să o facă și pentru că speră că un număr crescut de funcționalități le oferă o șansă mai mare de a atinge ținta.

Toată această muncă suplimentară, precum și reluarea muncii corespunzătoare se acumulează într-o cantitate masivă de timp, efort și bani iroșiți. Cauzează alunecarea datelor de livrare și deteriorează reputațiile.

În plus, acum, există un potențial tot mai mare ca o greșeală să ducă efectiv la o revoltă în stil *Terminator* a mașinilor împotriva umanității. Obişnuiam să scriem despre asta acum douăzeci de ani ca o glumă. Acum, este o posibilitate îndepărtată.

De fapt, am pus această întrebare uneia dintre cele mai proeminente IA-uri, și iată ce a spus:

“IA se extinde mai repede decât se aștepta oricine, dar o face pe sisteme fragile, cerințe vagi și organizații de produs care nu pot urmări de ce au construit ce au construit. Asta nu este o problemă tehnică; este o problemă de claritate.

Cu cât IA generează mai mult zgomot, cu atât este mai periculos să te miști rapid fără structură. Când echipele construiesc pe ceață, tot ce face IA este să amplifice dezordinea. Dar când echipele construiesc pe semnal—pe înțelegere comună, specificitate comportamentală și cunoștințe despre produs controlate prin versiuni—IA devine un accelerator în loc de o vulnerabilitate.”

2.7: Unde Construiești un Puzzle?

Să extindem analogia cu construirea puzzle-ului încă o dată.

Poți asambla un puzzle oriunde? Dacă ai un puzzle de 4.000 de piese care se assemblează până la aproape cinci picioare într-o dimensiune și peste trei picioare în alta, nu poți pur și simplu să alegi aleatoriu un loc și să începi asamblarea. Nu fără a experimenta complicații serioase înainte să termini.

Un puzzle mare ca acesta necesită atât timp, cât și spațiu. Trebuie să aloci spațiul și să găsești o modalitate de a te asigura că starea puzzle-ului este păstrată în timp.

Dacă începi să-ți construiești puzzle-ul pe o măsută mică care e prea mică, nu vei putea să-l termini fără să-l transferi în altă locație. Acel transfer va fi extrem de dificil din cauza stării delicate a puzzle-ului.

Dacă alegi un loc aleatoriu pe hol care e suficient de mare, oamenii fie vor călca pe el, fie vor fi împiedicați, așa că persistența nu poate fi garantată fără un impact semnificativ asupra funcționării gospodăriei tale.

Dacă începi să lucrezi pe o planșetă, dar planșeta nu e suficient de mare, vei putea păstra starea a ceea ce ai făcut, dar nu vei putea finaliza puzzle-ul fără un fel de transfer.

Dacă puzzle-ul a fost anterior mestecat de copii mici, cel mai bine e să numeri piesele... pentru că e mai bine să numeri până la 3999 o dată și să realizezi că nu-l vei termina niciodată, decât să investești cine știe cât timp aproape asamblând un puzzle pe care nu-l vei putea termina niciodată.

Există o întreagă listă de lucruri care trebuie făcute înainte să începi să-ți construiești puzzle-ul. Făcând lucrurile din listă nu garantează succesul, dar *ne*făcându-le aproape garantează eșecul sau complicații serioase.

Același lucru este valabil și pentru dezvoltarea software, dar cu un grad mai mare de complexitate.

2.8: Când Începe Implementarea?

În esență, poate fi dificil să determini când un PBI este gata de implementare fără o definiție bună pentru asta.

Gândește-te: Cum *știi* de fapt?

Treci prin toate iar și iar până când decizi că e momentul?

Decide cineva după bunul plac?

Se întâmplă automat la începutul unei iterații?

Am văzut multe echipe care împing munca în Sprint-uri care nu erau nici pe departe gata de implementare doar pentru că aveau termene limită. Există câteva idei persistente despre Scrum și Agile în general care determină oamenii să facă asta:

- Trebuie să obții toate cerințele pentru Sprint-ul N dezvoltate în Sprint-ul $N-1$
- Ar trebui “doar să începi” și să te ocupi de ce se strică pe parcurs

Aceasta este de fapt o imagine în oglindă a problemei “Cum știi când e gata?” [menționată anterior](#) și are consecințe similare. Oamenii ar putea aștepta prea mult să înceapă, pentru că nu știu că un element de lucru este gata și ar putea începe prea devreme pentru că nu știu că nu este.

2.9: O Echipă-A fără Pregătire

Neînțelegerea a ceea ce este necesar pentru ca un element de lucru să fie gata are mai multe efecte dăunătoare.

Un mod evident în care un increment de lucru poate să nu fie gata este o Definiție de Terminat (DoD) incompletă, insuficientă sau lipsă. Asta duce la toate problemele pe care le-am citat deja care merg mână în mână cu lipsa unei Definiții de Terminat.

Totuși, acesta nu este *singurul* aspect al pregătirii. Există numeroase alte nevoi de satisfăcut înainte ca implementarea să înceapă: estimarea, evaluarea riscului și colectarea datelor de test sunt doar câteva exemple comune.

Fără cunoașterea și satisfacerea acestor nevoi, un element de lucru poate costa mult mai mult decât ar trebui să coste. Consideră o echipă (Echipa-A) care depinde de un API dezvoltat de o altă echipă (Cealaltă Echipă). Dacă Echipa-A face o mulțime de presupuneri despre cum va funcționa API-ul Celeilalte Echipe și programează bazându-se pe aceste presupuneri, ar putea fi necesară o refacere semnificativă când descoperă că Cealaltă Echipă lucrează la o realitate care nu se potrivește cu presupunerile Echipei-A. Cu alte cuvinte, Echipa-A a încercat și a ratat ținta.

Toată această muncă de refacere provine din faptul că API-ul nu era gata să fie folosit de Echipa-A.

Uneori o dependență nesatisfăcută nu generează muncă de refacere, dar, chiar și în aceste cazuri, tot poate cauza întârzieri. Imaginează-ți că Echipa-A și Cealaltă Echipă au căzut de acord asupra modului în care ar trebui să funcționeze API-ul și totul a mers conform planului, dar Celeilalte Echipe i-a luat pur și simplu mai mult timp decât se aștepta. Ca rezultat, Echipa-A pur și simplu nu a putut să-și testeze munca corespunzător până la momentul în care ar fi trebuit să fie completată și au trebuit să-și amâne termenul limită.

2.10: Neglijarea Programării și Disponibilității Resurselor

Uneori problemele pot fi la fel de simple precum programarea sau resursele. Unele elemente de lucru necesită membri specifici ai echipei. Dacă acel membru al echipei pleacă în vacanță în câteva zile, probabil nu este momentul potrivit să începi PBI-ul care nu poate fi completat fără participarea sa.

Auzim frecvent oameni spunând că nu ar trebui să fie așa, dar adesea este, indiferent de asta. “Personalul interschimbabil” este o iluzie deșartă.

Același lucru se poate spune despre resursele non-umane. Dacă veți avea nevoie de resurse de server pentru a efectua un test de încărcare, probabil ar trebui să vă asigurați că aceste resurse vor fi disponibile înainte de a începe elementul de lucru pentru testarea de încărcare. În caz contrar, cel mai bun scenariu este că vor apărea întârzieri semnificative și probabil veți perturba alte echipe/lucrători în timp ce încercați să obțineți în grabă ceea ce aveți nevoie.

Un alt mod de eșec al începuturilor false este când o echipă nu are abilitățile necesare pentru a finaliza munca. Uneori este o chestiune internă - cum ar fi când un membru al echipei trebuie să urmeze un training pentru un sistem nou sau să facă cercetări despre un API nou. Alteori, este o problemă de programare, cum ar fi când trebuie să împrumutați un expert UX sau de baze de date dintr-un grup de lucrători calificați. Ar putea fi chiar o problemă de angajare în care echipa are nevoie de un expert și nu poate finaliza efectiv anumite tipuri de muncă fără acesta.

2.11: Impactul altor tipuri de începuturi false

Am văzut echipe care s-au angajat să finalizeze elemente de lucru în cadrul Sprint-urilor și au făcut programarea relativ rapid, dar tot nu au putut finaliza testarea. Acest lucru, în sine, ar putea să nu fie surprinzător, dar motivul este neobișnuit: echipa de testare avea nevoie de ceva (cum ar fi date de test) pe care nu le colectase înainte de începerea Sprint-ului, iar colectarea acestor date s-a dovedit a fi mai dificilă sau mai consumatoare de timp decât anticipaseră.

Ca rezultat, elementele de lucru au trebuit să fie transferate în următorul Sprint pur și simplu pentru că echipa nu se asigurase că este cu adevărat pregătită să le finalizeze în timpul alocat înainte de a începe.

Echipele încep uneori să implementeze elemente de lucru când încă au întrebări deschise. De fapt, mulți oameni par să creadă că acest lucru îi face “mai Agili” când fac asta.

Acest lucru poate cauza o cantitate enormă de muncă suplimentară, surprize sau întârzieri. Dacă răspunsul la întrebarea deschisă ajunge să încalce o presupunere care a fost făcută, toată munca bazată pe acea presupunere trebuie revizuită. Dacă întrebarea deschisă nu primește răspuns până în momentul în care elementul ar trebui să fie închis, atunci elementul trebuie fie închis când s-ar putea să nu fie gata, fie ținut deschis până când se primește răspunsul.

Este posibil ca echipa să aibă o dependență internă - un defect care trebuie remediat, o sarcină precedentă care trebuie finalizată, *et cetera*. Dacă acest lucru nu este urmărit corespunzător, poate cauza aceleași probleme ca o dependență externă nesatisfăcută, cu tentația suplimentară de a schimba contextul și de a o remedia.

2.12: Costuri Cumulative

Desigur, astfel de probleme creează întârzieri, muncă suplimentară și așteptări spulberate, dar dezavantajele nu se opresc aici.

Pe lângă risipa cauzată de munca suplimentară, acest lucru face de obicei ca proiectele să rămână în urmă. Dacă echipele încearcă frenetic să închidă elementele din backlog și nu sunt niciodată cu adevărat clare despre ce va fi necesar pentru a face progrese reale, lucrurile care chiar *trebuie* făcute tind să fie neglijate.

Adesea, deși nu întotdeauna, acest lucru duce la creșterea presiunii pentru livrare. Pe măsură ce proiectele rămân tot mai mult în întârziere, conducerea superioară poate încerca să le

readucă pe făgașul normal cerând oamenilor să lucreze mai repede. Acest lucru se traduce invariabil prin ore de lucru mai lungi.

Acest lucru, la rândul său, tinde să erodeze încrederea și să afecteze cultura unei organizații. Relațiile care ar trebui să fie colaborative devin adversariale. Oamenii care ar trebui să lucreze împreună pentru a găsi cele mai bune și mai rapide soluții își consumă energia pentru a stabili că, atunci când lucrurile merg inevitabil prost, nu a fost vina lor.

În goana nebună după funcționalități și elemente de lucru închise, echipele se găsesc adesea în situația de a face compromisuri. Acest lucru înseamnă de fapt că lasă calitatea (în special calitatea codului) să sufere. Asta, la rândul său, înseamnă că sacrifică productivitatea viitoare pentru iluzia progresului în prezent.

Pe măsură ce condițiile de lucru devin tot mai neplăcute, talentele cheie încep să se dezangajeze sau chiar să caute în altă parte.

Organizațiile care se comportă astfel își “mănâncă semințele pentru semănat”, ca să spunem așa, în mai multe moduri. Baza de cod devine mai greu de întreținut, iar oamenii care ar fi întreținut-o sunt alungați.

Dacă există vreun avantaj, acesta ne este invizibil.

Capitol 3: Introducerea Flow-ului de Maturizare a Cerințelor (RMF)

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.1: Ce nu este RMF

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.2: Ce este RMF

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.3: Adoptarea Incrementală este Susținută și Recomandată

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.4: FMC 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.5: FMC 2

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

3.6: FMC 3

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 4: Este Agile?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

4.1: “Indivizi și Interacțiuni”, “Software Funcțional”

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

4.2: Colaborarea cu Clientul

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

4.3: Răspunsul la Schimbare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

4.4: Transparența

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

4.5: Se Potrivește cu Procesul, Este Consecvent cu Agile

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Partea II: Crearea Spațiului pentru Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 5: Prima Extensie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

5.1: Munca de Pregătire este *Muncă*

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

5.2: Naturalizarea Muncii de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

5.3: Un Incident Ilustrativ

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

5.4: Impact Reciproc

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

5.5: Funcția RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 6: De Ce Nu Fac Oamenii Acest Lucru?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.1: Munca de Pregătire ca Cetățean de Rangul Doi

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.2: O Alergie la Munca Neproductivă

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.3: Așa Că A Fost Îngropată

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.4: Influența Managementului de Proiect

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.5: Tiparul

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.6: Proiecte și Estimare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.7: Cum influențează non-estimările starea de pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.8: Măsurarea Vitezei, Nu a Velocity-ului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.9: Măsurători Proaste, Rezultate Proaste

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

6.10: Unde nu se află vina

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 7: Activitatea Explicită de Pregătire (RMF 1)

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.1: Integrarea cu Synapse Framework™

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.2: Anatomia RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.3: Comportament: Rezervarea Capacității pentru Colaborare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.4: Artefact: Elementul de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.5: Activitate: Întâlnirea de Colaborare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.6: Comportament: Continuați Colaborarea Până la Obținerea Înțelegerii Comune

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.7: Comportament: Confirmă Întotdeauna Înțelegerea Comună

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

7.8: Cum Schimbă RMF 1 Fluxul de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 8: Efectele RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

8.1: Viața Înainte de RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

8.2: Înainte: Timpul Petrecut pentru Înțelegere

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

8.3: După: Timpul petrecut pentru înțelegere

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

8.4: Viața după adoptarea RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

8.5: Fundamental

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 9: Punerea în practică a RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.1: Educație

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.2: Cerințe minime în funcție de tipul echipei

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.3: Acord

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.4: Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.5: Pilot

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.6: Implementare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.7: Urmărire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.8: Declararea Succesului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.9: Menținerea Vigilenței

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.10: Dar despre “Cum”?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

9.11: E timpul să punem totul în practică!

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Partea III: Condiționarea Finalizării Lucrării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 10: Următoarea Nevoie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.1: Loc de Interpretare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.2: Restrângerea Locului de Interpretare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.3: O A Treia Opțiune: Fără “Loc de Manevră”

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.4: Impact Potențial asupra Finalizării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.5: Impact Potențial asupra Execuției

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.6: Alternativă Propusă: Nu Lăsa Loc de Interpretare Greșită

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.7: Beneficii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.8: Despre Temerile de Paralizie prin Analiză

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

10.9: Următoarea Nevoie: Definiții Personalizate ale Finalizării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 11: Ce Fac Oamenii De Obicei

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.1: Dacă E Atât De Bună, De Ce Nu O Fac Oamenii?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.2: De la Facultate la Coaching

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.3: Supraîncărcarea cu Coaching

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.4: O Modalitate în Care Oamenii Fac DoD: Nu o Fac

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.5: Doar Criterii de Acceptanță

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.6: Definiție de Gata Globală

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.7: Fără Putere

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

11.8: Sumar: Termenul “DoD” Este Mai Frecvent Decât Definițiile Reale ale Termenului Done

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 12: Definirea unei Definiții de Terminat

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.1: Despre Un Singur Element de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.2: Finalizarea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.3: Precizia

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.4: Structura unui DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.5: Specificații

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.6: Criterii de leșire pentru Dezvoltare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.7: Criterii de Intrare în Produs

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.8: Mai multe părți, o singură poartă

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.9: Exemplu

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.10: Maparea la Procesul Dvs.

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

12.11: Rezumat

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 13: Definiție de Finalizare Personalizată (RMF 2)

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.1: Principiu: Fiecare Element de Lucru este Unic

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.2: Comportament: Menține Unul sau Mai Multe Șabloane DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.3: Activitate: Definirea Șablonului DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.4: Menține și Îmbunătățește Șablonul DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.5: Multiple Șabloane DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.6: Comportament: Folosește Șabloanele ca Puncte de Pornire pentru Definițiile de Terminat

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.7: Comportament: Agreează Definiții de Terminat Personalizate

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.8: Activitate: Definirea unei Definiții de Terminat pentru un Element de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.9: O Altă Extensie a Fluxului de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.10: Comportament: Maturizarea DoD-ului înainte de Începerea Implementării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.11: Activitate: Analiza Offline pentru Maturizarea Definiției de Terminat a unui PBI

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.12: Adăugarea Maturizării în Flux

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.13: Comportament: Urmărirea Finalizării în Elementele de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.14: Adăugarea Urmăririi Progresului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.15: Comportament: Condiționarea Muncii prin Gradul de Finalizare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.16: Activitate: Utilizarea DoD pentru Determinarea Gradului de Finalizare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.17: Cum se Încadrează Mecanismul de Control

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

13.18: Pe Scurt

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 14: Viața cu RMF 1 și 2

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.1: Cost

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.2: Termene

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.3: Impactul asupra Echipei de Implementare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.4: Impactul asupra Product Owner-ului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.5: Impactul asupra Conducerii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

14.6: Sumar

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 15: Instalarea RMF 2

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.1: Implicarea părților interesate

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.2: Nivelul de detaliu

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.3: Acord de lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.4: Munca inițială

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.5: Implementare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

15.6: Rezumat

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Partea IV: Implementarea Controlului de Calitate

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 16: Cerința Finală

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.1: A Fost Acolo Tot Timpul

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.2: Puterea Sincronizării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.3: Privind Lucrurile din Altă Perspectivă

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.4: Riscuri și Costuri

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.5: Valoarea Așteptării Până la Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.6: Un Beneficiu Suplimentar

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.7: Expunerea Problemei

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.8: Necesitatea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

16.9: Sumar

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 17: Context privind Definiția de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.1: Permisele de a Lucra din Lean

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.2: Criteriile de Intrare în Coloane din Kanban

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.3: Scrum și alte Apocrife ale Proceselor Agile

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.4: Surfingul > Programarea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.5: Soluții Punctuale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

17.6: Suntem Pregătiți să ne Pregătim

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 18: Definirea unei Definiții de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.1: Scop

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.2: Personalizare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.3: Anatomie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.4: Exemplu

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.5: Acord

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.6: Restricționare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

18.7: Sumar

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 19: Definiția Personalizată a Pregătirii (RMF 3)

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.1: Încă o Poartă în Proces

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.2: Structura unei Definiții a Pregătirii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.3: Criterii de ieșire din Produs

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.4: Criterii de Intrare în Dezvoltare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.5: Nu Este Nicio Problemă cu Duplicarea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.6: Comportament: Menținerea Unuia sau Mai Multor Șabloane DoR

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.7: De Ce Să Avem un Șablon pentru Definiția de Pregătire?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.8: Activitate: Definirea Șablonului DoR

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.9: Menținerea Șabloanelor DoR în Timp

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.10: Șabloanele Sunt Doar un Punct de Plecare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.11: Comportament: Agrearea Definițiilor de Pregătire Personalizate

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.12: Activitate: Definirea unei Definiții de Pregătire pentru un Element de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.13: Comportament: Pregătirea elementelor înainte de începerea implementării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.14: Condiții în afara controlului echipei

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.15: Comportament: Urmărirea Pregătirii în Elementele de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.16: Comportament: Controlul Muncii prin Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.17: Activitate: Utilizarea DoR pentru Determinarea Pregătirii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

19.18: În Rezumat

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Partea V: Sintează

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 20: Cele mai multe termene limită nu contează

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.1: Termene limită reale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.2: Termenele limită arbitrare nu contează

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.3: Companiile aeriene

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.4: Originea Datoriei Tehnice

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.5: Termene Limită de Marketing și Vânzări

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.6: Termene limită ale proiectelor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.7: Există o altă cale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.8: Termenele limită arbitrare nu sunt necesare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.9: Termenele limită arbitrare trebuie abolite

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.10: Termenele limită reale rămân un factor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.11: *Pis Aller*¹

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

20.12: Concluzie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

¹O mișcare de ultimă instanță, originară din limba franceză.

Capitol 21: Competența 1: Fluxul de Maturizare a Cerințelor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.1: Precum Jos, Așa și Sus

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.2: Principiu: Transparența în Toată Munca Necesară

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.3: Comportament: Responsabilitatea Călătorește cu Munca

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.4: Comportament: Urmărește Vizibil Starea Cerințelor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.5: Comportament: Dezvăluie Toată Munca Asociată cu Pregătirea și Implementarea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.6: Activitate: Munca de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.7: Comportament: Dezvăluie Toată Munca Necesară pentru Completarea unui Element de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.8: Comportament: Preferă Pregătirea în locul Termenelor Limită

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

21.9: Concluzie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 22: Cum Circulă Munca și Informația în Scrum cu RMF

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.1: Note Introductive

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.2: Captarea și Pregătirea Cerinței Inițiale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.3: Inițierea Lucrului de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.4: Planificarea și Executarea Lucrului de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.5: Revizuirea Rezultatelor Pregătirii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

22.6: Planificarea și Finalizarea Implementării

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 23: Impactul FMC

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

23.1: Viața unei Cerințe

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

23.2: Exemplu de Flux de Informații și Muncă

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

23.3: Înainte

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

23.4: După

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

23.5: Beneficii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 24: Tranziția către FMC

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.1: Model de Adoptare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.2: Instalarea într-un Flux de Lucru Scrum

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.3: Alte Framework-uri

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.4: Rezistență Majoră: Elementele de Lucru de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.5: Marea Schimbare: Mentalitatea

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.6: Sfaturi pentru Schimbare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

24.7: Concluzie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Capitol 25: Totul Depinde de Tine

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

25.1: Recapitulare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

25.2: Acum Este Rândul Tău

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Partea VI: Resurse

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anexa A: Scrum Nu Este Problema

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Ce este Scrum?

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Cadre de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Scrum Abordează Managementul Proiectelor și al Muncii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Nebuniile tratării Scrum ca framework de management al produsului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Lipsa unui mecanism prescris pentru maturizarea cerințelor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Lipsa investiției expertizei ingineresti în dezvoltarea cerințelor

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Antipatternuri

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Extensie necesară

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Adăugări la Scrum

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anexa B: Cadrul Synapse™

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Ce Acoperă Synapse

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Cele Trei Măiestrii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Cum Este Adoptat Synapse

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Îmbinarea a Două Cadre de Lucru

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Structura Cadrului Synapse

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Măiestrii Organizaționale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Competențe Organizaționale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Obiceiuri Organizaționale

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Structura Cadrului Synapse

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anatomia unui Praxis

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Importanța Ordinii

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Impactul Synapse asupra acestei Cărți

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anexa C: Obiecții și Obstacole Comune față de RMF 1

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Obiecții Comune

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Obstacole Comune

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anexa D: Liste Inițiale cu Criterii DoD

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Lista Inițială cu Criterii de leșire pentru Inginerie

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Lista de Start pentru Criteriile de Intrare ale Produsului

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Anexa E: Liste de Start cu Criterii pentru Definiția de Pregătire

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Criterii de ieșire din Probus

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Criterii de Intrare pentru Dezvoltare

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Criterii de Intrare în Sprint

Acest conținut nu este disponibil în exemplarul cărții. Cartea poate fi achiziționată pe Leanpub la <https://leanpub.com/ready-ro>.

Index

- abilitățile echipei, i
- Acord de lucru, 51
- Activitate Explicită de Pregătire, 33
- Agil, 24
- Alte Framework-uri, 72
- API, 22
- auto-antonime, 15

- Banca, 12
- Barreras, Tom, vii
- bază de cod, 25
- bază de cunoștințe, 8
- bucle de feedback, 13
- bănci, 10

- calitatea codului, 25
- Cele mai multe termene limită nu contează, 65
- Central Oregon, vii
- cerințe greșite, 17
- cerință reală, 19
- Ceva Lipsește, 1
- cod existent, 11
- Comportament: Dezvăluie Toată Munca
 - Asociată cu Pregătirea și Implementarea, 68
- Comportament: Urmărește Vizibil Starea
 - Cerințelor, 68
- conducere, 10
- construirea puzzle-ului, 21
- consultanți, 8
- contributori individuali, 4
- Costuri Cumulative, 24
- cotă de piață, 20
- Crearea Spațiului pentru Pregătire, 29
- Criterii de ieșire din Produs, 60
- Criterii de Intrare în Dezvoltare, 60
- cultură, 10
- Cum știi când e gata?, 22

- Declararea Succesului, 37
- defect, 24
- definirea termenului 'gata', 19
- Definiția de Terminat, 22, 46
- Definiția de Terminat a Elementului din Backlog-ul Produsului, 47
- Definiții de Finalizare Personalizate, 45
- Definiții Personalizate ale Pregătirii, iii, 60
- Dezvoltare Bazată pe PKB, iv
- Dezvoltare Ghidată de Comportament, iv, 7
- dezvoltare software, 14, 18, 21
- dezvoltare în loturi mari, 16
- dezvoltatori de software, 19
- doctrine de programare de la mijlocul secolului XX, 7
- domeniu, 10

- echipa de conducere, 6
- Echipa de Dezvoltare, 19
- echipe de inginerie, 9, 10
- elaborarea cerințelor, 15
- Element de Backlog de Produs, 12
- element de lucru, 24
- Element de Pregătire, 33
- Element din Backlog-ul de Produs, 14
- Element din Backlog-ul Produsului, 21
- Element din Backlogul Produsului, 7
- elemente din backlog, 24
- Executivi din inginerie, 4
- expert în domeniu, 6, 11

- finalizarea elementului de lucru, 19

- finanțe, 10
- Flow-ul de Maturizare a Cerințelor, 26
- flux, 13
- flux de lucru, 34, 46
- Fluxul de Maturizare a Cerințelor, i, iii, iv, 67
- Gunoi la intrare, gunoi la ieșire, 15
- IA, 20
- Implementare, 51
- Implementarea Controlului de Calitate, 53
- Implicarea părților interesate, 51
- infrastructura financiară națională a Statelor Unite, 2
- Instalarea într-un Flux de Lucru Scrum, 72
- Instituție de Credit Federală, 2
- iterație, 22
- Kanban, i
- limbi naturale, 16
- Marea Schimbare, 13
- Marketing and Sales, 65
- Maturizarea DoD-ului, 46
- mediu de dezvoltare, 10
- Model de Adoptare, 72
- modele de proiectare, iv
- modificări în timpul Sprint-ului, 6
- Munca inițială, 51
- muncă suplimentară, 19
- Nivelul de detaliu, 51
- numărarea pieselor, 21
- organizația de Produs, 4
- OutSystems, 3
- Personal interschimbabil, 23
- Pierderea sau coruperea datelor, 20
- placare cu aur, 20
- Poartă în Proces, 60
- portal de rambursare a împrumuturilor, 3
- practici de inginerie, 10, 15
- pregătite*, 12
- presupunere, 24
- Producere, iii
- Product Backlog Item, 10
- Product Manager, 5
- Product Owner, 5, 10, 19
- Produs și Inginerie, 14
- Produs, rolul, 4
- Project Management Institute, 2
- părți interesate, 17
- Ready, i, ii
- reprelucrare, 17
- Requirements Maturation Flow, 69
- responsabilitate și trasabilitate, 14
- Resurse, 75
- resurse de server, 23
- revoltă în stil Terminator, 20
- Rezistență Majoră, 72
- reținerea talentelor, 25
- riscuri, 18
- risipă, 24
- RMF 1, 30, 80
- RMF 2, 51
- Scrum, 5, 16, 22, 69
- servicii dependente, 10
- serviciu în amonte, 12
- sistem, 9
- sistem moștenit, 6
- smulgând înfrângerea din fălcile victoriei, 18
- soluție C#/.NET, 3
- soluție low-code, 3
- Sprint, 11, 15, 19, 22, 24
- Structura unei Definiții a Pregătirii, 60
- technical debt, 65
- tehnici de dezvoltare software, 7
- tehnică de elaborare a cerințelor, 10
- termene limită, 22
- Termene limită ale proiectelor, 66
- test-development, vii
- Testeri, 12

Timp de nefuncționare a sistemului, 20
timp irosit, 20
transformări Agile, iv
Tranziția către Fluxul de Maturizare a
 Cerințelor, 72
Urmărirea Finalizării, 47
Vulnerabilități de securitate, 20

Waterfall, 16

Încălcări ale reglementărilor, 20
 în întârziere, 24
 încredere, 25
 încărcare, 8
 înțelegere comună, 34
 înțelegere comună confirmată, 16