

SCRUM

*UMETNOST OBAVLJANJA
DUPLO VIŠE POSLA ZA
DUPLO MANJE VREMENA*

Džef Saterland

Finesa

Beograd, 2018.

Naslov originala

SCRUM

The Art of Doing Twice the Work in Half the Time

Jeff Sutherland, JJ Sutherland

Copyright © Finesa

Autorska prava za Srbiju

Finesa

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Kralja Milutina 46

tel: +381112645122; +381646454856

www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Aleksandra Petrovski

Tehnički urednik

Zoran Vujkov

Prevod

Marko Aleksić i Bojan Đorđević

Agencija za prevođenje „Prevedi“

Lektura i korektura

Zdravka Popović

Grafička priprema

iLearn d.o.o.

Dizajn korica

Jelena Karović

Štampa

Caligraph - Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-036-7

Još pohvala za *Scrum: umetnost obavljanja* *duplo više posla za duplo manje vremena*

„Ova izvanredna knjiga predstavlja novi način da uprostate svoj život i posao, bolje se fokusirate i uradite više toga za manje vremena nego što ste mislili da je moguće.”

— Brajan Trejsi, autor bestselera „Pojedi tu žabu” i „Ciljevi”

„Revolucionarno... iz korena će promeniti pretpostavke o tome koliko jedna osoba zapravo može biti produktivna... Džef Saterlend otkriva onima koji ne pripadaju svetu tehnologije elegantno jednostavan proces koji programeri i veb developeri koriste još od kada je izumeo Scrum, pokazujući kako mali, snažan i posvećen tim kroz samoposmatranje, iteracije i prilagođavanje može za manje vremena da isporuči značajno veći kvalitet rada.”

— Majkl Mangi, VP
interaktivne tehnologije, Social@Ogilvy

„Džef Saterlend je za šire narodne mase napisao esenciju Scrum-a. Ova knjiga uzdiže Scrum, alat za popravke, na nivo načina života.”

— Hirotaka Takeuči, profesor menadžmenta,
Harvard Business School

„Džef Saterlend je majstor stvaranja timova visokih performansi. Podnaslov ove knjige ne oslikava u potpunosti uticaj Scruma. Ako ne postignete trostruko veće rezultate za tri puta manje vremena, nešto ne radite kako treba!”

— Skot Maksvel, osnivač i direktor,
OpenView Venture Partners

„Džef Saterlend je upotrebio očigledne, ali retko primenjivane principe kvalitetnog napredovanja, dizajna fokusiranog na korisnika i lean razvoja da bi izgradio proces koji dramatično poboljšava produktivnost i u isto vreme umanjuje frustracije zaposlenih uobičajenim korporativnim besmislicama. **Ova knjiga najbolje opisuje kako taj proces može da funkcioniše u mnogim granama privrede.**

— Džefri Pfefer, profesor, Stanford Business School
i koautor knjige „The Knowing-Doing Gap”

„Saterlendova tajna za prevazilaženje profesionalnih i ličnih prepreka je pristup zadacima sa usmerenom pažnjom i otpornim načinom razmišljanja. **Ova knjiga će promeniti način na koji radite sve što radite. I više od toga, ona će vam pomoći da se osećate dobro u tom procesu. Pročitajte je i uradite više.**”

— Arnold V. Strong, generalni direktor BrightNeighbor.com
i rezervni pukovnik američke vojske

„Ovaj varljivo jednostavan sistem je najmoćniji način, s kojim sam se ja susreo, da se unapredi efektivnost nekog tima.”

— Leo Babauta, kreator bloga Zen Habits

Još pohvala za Scrum: umetnost obavljanja duplo više posla za duplo manje vremena

„Scrum je Agilni framework koji se koristi u mnogim kompanijama u realizaciji proizvoda i servisa. Kao takav, on pomaže kompanijama da ugrade Agilne vrednosti i principe u svakodnevni rad i kompanijsku kulturu. Jednostavan je, lak za razumevanje, ali komplikovan za usvajanje i sprovođenje. Mnogo je faktora koji utiču na uspešnost agilne transformacije jedne firme, a među njima je i uloga Scrum Mastera. Njima kao i celom timu koji radi na projektima često je potrebna dodatna inspiracija i edukacija, primeri iz prakse, ideje i saveti koji su na najbolji mogući način predstavljeni upravo u knjizi osnivača Scrum-a, Džefa Saterlanda. Kroz knjigu Džef objašnjava kako i zašto je došao na ideju Scrum-a, opisuje razloge zašto su uvedeni pojedini elementi i objašnjava kako i vi možete ostvariti svoje poslovne ciljeve njegovom primenom. Čitajući ovu knjigu imaćete osećaj da aktivno učestvujete kroz putovanje jednog tima u samoj primeni Scrum-a. Ova izvanredna knjiga treba da bude deo arsenala svakog uspešnog tima. Ako ste se ikad dvoumili da li je Scrum pravi izbor za vaš biznis, ova knjiga će vas definitivno nadahnuti i inspirisati da nastavite ka ostvarenju vaših ciljeva uz primenu ovog framework-a.

Želim vam srećnu i efikasnu ugradnju Agilnih vrednosti i principa u vašu kompanijsku kulturu i duplo povećanje kreirane vrednosti za upola manje vremena.”

— Zoran Vujkov, iskusan Agile coach sa 21 godišnjim radnim iskustvom u softverskoj industriji.

Zoran je radio u mnogim kompanijama u zemlji i inostranstvu (SonyEricsson, Barclays Bank, Schneider Electric DMS, Telenor, Philip Morris, United CCloud, eFront, PuzzleSoftware) kao Software Engineer, Team Leader, Technical Leader, Project Manager, Scrum Master i Agile Coach. Zoran pomaže timovima da prave bolje proizvode, za upola manje vremena. Kao tehnički urednik ove knjige pomogao je njeno prevođenje i podržao tim izdavača tokom pripreme ovog izdanja.



AGILE SERBIA by PUZZLE Software

www.agile-serbia.rs

EDUKACIJA U OBLASTI AGILE METODOLOGIJA

In-house
treninzi



Agile sertifikacija



Coaching



Agile
transformacija



Agile
mentorstvo



Procena agilnosti
organizacije

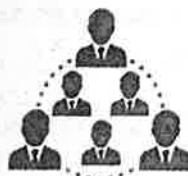
Napredne Agile
prakse i tehnike



OSNAŽIVANJE AGILE ZAJEDNICE U CEE REGIONU

AGILE SERBIA
CONFERENCE

Godišnji skup
500+
predstavnika globalne
Agile zajednice



Agile Coaching klub

Meet-Up Cafe



diskusije, radionice i
druženja Agile zajednice



scrum@puzzlesoftware.rs

+381 11 4034 282

SADRŽAJ

Uvod ix

Prvo poglavlje: Način na koji svet funkcioniše je neispravan 1

Drugo poglavlje: Poreklo Scruma 23

Treće poglavlje: Timovi 39

Četvrto poglavlje: Vreme 67

Peto poglavlje: Pravljenje škarta je zločin 81

Šesto poglavlje: Planirajte realno, ne nemoguće 107

Sedmo poglavlje: Sreća 141

Osmo poglavlje: Prioriteti 167

Deveto poglavlje: Promenite svet 197

Zahvalnice 225

Dodatak: Primenjivanje Scrum-a – Kako početi 227

Izvori 232

Uvod

Zašto Scrum?

Pre dvadeset godina sam sa Kenom Švaberom stvorio Scrum, brži, pouzdaniji i efektivniji način za kreiranje softvera u industriji tehnologije. Većina projekata razvoja softvera je do tog trenutka – a neki čak i do 2005. godine – kreirana upotrebom „vodopad” metode (waterfall method) u kojoj je projekat kompletiran u pojedinačnim fazama, krećući se korak po korak prema konačnom izdanju za potrošače ili korisnike softvera. Proces je bio spor, nepredvidiv i često nije rezultirao proizvodom koji su ljudi želeli ili za koji bi dali novac. Kašnjenja mesecima ili čak godinama bila su standardna u tom procesu. Rani planovi svih koraka, ohrabrujuće detaljno izloženi u Gantovim dijagramima, uveravali su menadžere da imaju kontrolu nad razvojnim procesom, koji bi potom, gotovo uvek, počeli da kasne i katastrofalno premašuju budžet.

Da bih prevazišao ove mane, 1993. godine sam izmislio novi način rada: Scrum. To je radikalna promena u odnosu na prethodne preskriptivne metodologije menadžmenta projekata odozgo nadole. Umesto toga, Scrum je revolucionaran, prilagodljiv i samoregulativan. Od svog nastanka, Scrum okvir (framework) je postao glavni način na koji industrija tehnologije kreira nove softvere i proizvode. Iako je Scrum postao poznat kao uspešan način za upravljanje proizvodnjom softvera i hardvera u Silicijskoj dolini, još uvek je relativno nepoznat u opštoj poslovnoj praksi. Zbog toga sam napisao knjigu Scrum: da bih otkrio i objasnio ovaj sistem upravljanja kompanijama van sveta tehnologije. U knjizi pričam o poreklu Scruma u Tojotinom sistemu proizvodnje, kao i o OODA petlji borbene avijacije. Razlažem kako se organizuju projekti u malim timovima i zašto je to tako efektivan način rada. Objašnjavam

kako se određuju prioriteti u projektima, kako se organizuju nedeljni ili mesečni „sprintovi” da bi se uzeo zalet i svi u timu pozivali na odgovornost, kako se sprovode kratki dnevni standup sastanci da bismo pratili šta je urađeno i uočili izazove koji će se bez sumnje pojaviti. Pričam i o tome kako Scrum uključuje koncepte stalnog usavršavanja i proizvoda minimalne funkcionalnosti da bi se od potrošača dobile trenutne povratne informacije, umesto da se čeka dok se projekat ne privede kraju. Kao što ćete videti na stranama koje slede, koristili smo Scrum da izgradimo sve od pristupačnih automobila koji troše manje od 3 litra goriva na 100 km do FBI sistema za baze podataka koji priliče dvadeset i prvom veku.

Nastavite da čitate. Mislim da ćete videti kako Scrum može da vam pomogne da transformišete način na koji vaša kompanija radi, kreira, planira i razmišlja. Čvrsto verujem da Scrum može pomoći da se uvede prava revolucija u način na koji se radi posao u skoro svakoj grani privrede, baš kao što je to učinio za inovacije i brzinu dolaska na tržište u ogromnom broju novih kompanija i zapanjujućem asortimanu novih proizvoda koji dolaze iz Silicijumske doline i sveta tehnologije.

— dr Džef Saterland

PRVO POGLAVLJE

Način na koji svet funkcioniše je neispravan

Džef Džonson je bio poprilično siguran da taj dan neće biti dobar. Trećeg marta 2010. Federalni istražni biro je okončao svoj najveći i najambiciozniji projekat – onaj koji je trebalo da spreči još jedan 11.09. ali je nažalost devalvirao u jedan od najvećih softverskih debakala svih vremena. Više od decenije FBI je pokušavao da osavremeni svoj računarski sistem i izgledalo je da će doživeti neuspeh. Opet. A sad je to bilo – njegovo čedo.

Obreo se u FBI sedam meseci pre, namamljen od strane novog direktora informatičkog sektora Čeda Fulgama sa kojim je radio kod Braće Leman. Džef je bio zamenik direktora IT inženjering sektora. Kancelarija mu je bila na vrhu Džej Edgar Huver zgrade u centru Vašingtona. Bila je to velika kancelarija. Imala je čak i pogled na vašingtonski spomenik. Nije ni pomišljao da će završiti u podrumskoj kancelariji od šljaka blokova, bez prozora, tokom većeg dela naredne dve godine, pokušavajući da popravi nešto za šta su svi govorili da je nepopravljivo.

„Nije to bila laka odluka” reče Džef. On i njegov šef odlučili su da priznaju poraz i ugase program koji je trajao već deceniju i koštao stotine miliona dolara. Do tog momenta, smislenije je bilo da sami dovrše projekat unutar kompanije. „Ali, morao je biti završen i to na pravi način.”

Projekat je bio dugoočekivani računarski sistem koji bi uveo FBI u moderno doba. U 2010. godini – eri u kojoj je vladao Facebook, Twitter, Amazon i Google – FBI je još uvek većinu svojih izveštaja zavodio na papiru. Sistem koji je Biro koristio zvao se Sistem za automatsku podršku slučajevima. Radio je na gigantskim centralnim računarima koji su bili vrhunac tehnologije negde u osamdesetim. Mnogi specijalni agenti ga nisu ni koristili. Bio je previše kabast i spor u eri terorističkih napada i spretnih kriminalaca.

Kada je FBI hteo da uradi nešto – bilo šta, zaista – od plaćanja doušnika, praćenja teroriste, do zavođenja izveštaja o pljačkašu banke, proces nije bio ništa drugačiji od onog pre 30 godina. Džonson je to ovako opisao: „Napišeš dokument u Word-u i odštampaš ga u tri primerka. Jedan se šalje nadležnima na odobravanje. Jedan se čuva lokalno, u slučaju da se onaj prvi zagubi. Za treći, uzmeš crvenu hemijsku – ne šalim se, crvenu hemijsku – i zaokružiš ključne reči za unos u bazu podataka. Indeksiraš sopstveni izveštaj.”

Kad je zahtev odobren, ta papirna kopija bi tako lelujala, sa brojem na sebi. Broj napisan na parčetu papira je bio način na koji je FBI pratio dokumenta vezana za svoje slučajeve. Ovaj metod je toliko bio zastareo i porozan da je delimično okrivljen za Biroov neuspeh da „poveže 2 i 2” u vezi sa ulascima raznih aktivista Al Kaide u zemlju tokom nedelja pre terorističkih napada 11. septembra 2000. godine. Jedna osoba bila je sumnjiva jednoj od službi. Druga služba se pitala zašto toliko sumnjivih stranaca ide na letačku obuku. Treća je imala nekog pod prismotrom, ali nije rekla nikom od kolega. Niko u Birou nije delio ove informacije i niko nije imao ceo spisak osumnjičenih.

Komisija za 11.09. je posle napada analizirala ceo slučaj, tražeći ključni razlog zbog kog je dopušteno da se napad desi. Analitičari, rekla je komisija, nisu mogli da dođu do svih informacija koje je trebalo da analiziraju. „Loše stanje informacionog sistema FBI-ja,” kaže izveštaj, „značilo

je da je pristup informacijama u najvećoj meri zavisio od analitičarevih ličnih veza sa pojedincima iz operativnih jedinica koje su te informacije imale.”

Pre 11.09. FBI nikada nije obavio procenu celokupne terorističke pretnje Sjedinjenim Državama. Postojalo je više razloga za to, od fokusiranja na napredovanje u karijeri do slabe razmene informacija. Ali, izveštaj je izdvojio nedostatak tehnološke sofisticiranosti kao verovatno i ključni razlog dramatičnog neuspeha FBI-ja u danima koji su prethodili 11.09. „Informacioni sistemi FBI-ja bili su tragično nedorasli,” zaključuje se u izveštaju komisije.

„Birou nedostaje sposobnost da zna šta sve tačno zna: nije postojao efikasan mehanizam za prikupljanje ili razmenu njegovog institucionalnog znanja.”

Kada su senatori počeli da postavljaju neka nezgodna pitanja Birou, FBI je imao odgovor: „Ne brinite, već imamo plan modernizacije u izradi.” Plan se zvao Sistem virtualnih slučajeva i trebalo je da promeni sve. Ne prepustivši ništa slučaju, zvaničnici su rekli da im za plan treba još samo 70 miliona dolara na već budžetiranih 100 miliona. Ako se vratite unazad i pročitate izveštaje i vesti o SVS-u primetićete da su reči *revolucionarno* i *transformacija* korišćene dosta slobodno.

Tri godine kasnije, ovaj program je ugašen. Nije proradio. Nimalo. FBI je potrošio 170 miliona dolara poreskih obveznika za kupovinu računarskog sistema koji nikada nije korišćen – niti jedna linija koda, niti aplikacija, niti klik mišem. Čeća stvar je bila apsolutna katastrofa. I, nije bila to neka greška koju je napravio IBM ili Majkrosoft. U pitanju su bili ljudski životi, bukvalno. Kao što je senator Patrik Lihi iz Vermonta, u to vreme pozicionirani Demokrata u Senatovom odboru za pravosuđe, tada izjavio za Vašington post:

„Imali smo informacije koje su mogle sprečiti 11.09. Bile su nam pred očima i na njih se nije reagovalo... Nisam video da su rešili problem... Može se desiti da budemo u 22. veku pre nego što dobijemo tehnologiju 21.”¹

Činjenica da mnogi ljudi koji su bili u FBI-ju kada se desila katastrofa Sistema virtualnih slučajeva više nisu tamo, govori mnogo.

Godine 2005. FBI je najavio novi program, *Sentinel*. Ovog puta će proraditi. Ovog puta će postaviti mere zaštite, odgovarajuću budžetsku proceduru, odgovarajuću kontrolu. Naučili su lekciju. Cena? Tričavih 451 milion dolara. Da, biće potpuno operativan do 2009. godine.

Šta bi moglo da krene naopako? U martu 2010. odgovor na to pitanje našao se na stolu Džefa Džonsona. Lohid Martin, ugovarač koji je angažovan da kreira *Sentinel* sistem, već je potrošio 405 miliona dolara. Razvio je samo polovinu projekta i kasnio je već godinu dana. Nezavisni analitičar je procenio da je potrebno dodatnih šest do osam godina da se projekat završi, uz još 350 miliona dolara od poreskih obveznika.

Kako ovo zaobići, bio je Džonsonov problem.

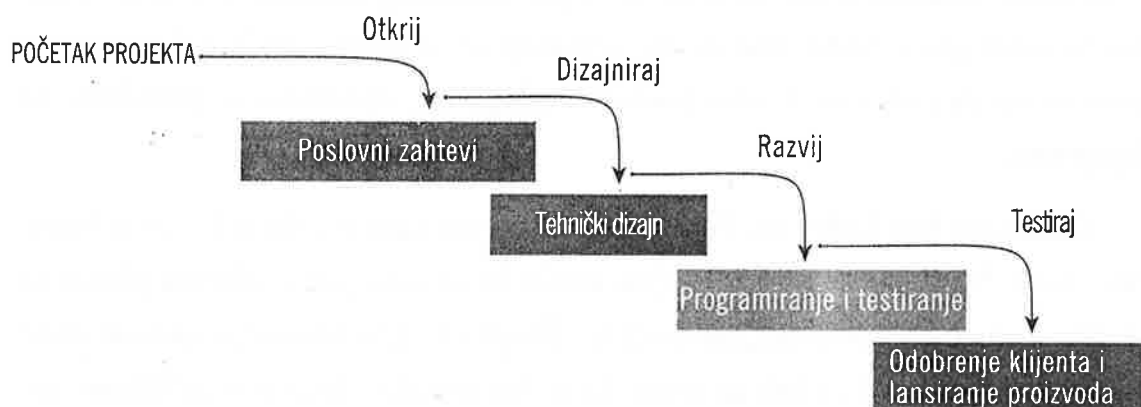
Šta je pošlo po zlu i kako je situacija rešena razlog je zbog kojeg pišem ovu knjigu. Problem nije bio u tome jesu li ljudi bili pametni ili ne. Nije da Biro nije imao odgovarajuće ljude na pozicijama, ili pogrešnu tehnologiju. Nije bila u pitanju ni radna etika niti nedostatak želje za dokazivanjem.

Razlog je ležao u *načinu* na koji su radili. Načinu na koji *većina* ljudi radi. Načinu na koji svi mislimo da posao *treba* da bude urađen, jer je to način na koji smo naučeni da radimo.

Kada čujete šta se desilo, isprva zvuči kao da ima smisla: ljudi iz Lohida seli su pre nego što su poslali ponudu, pregledali zahteve i počeli planiranje kako da izrade sistem koji će sve da pokrije. Imali su mnogo

pametnih ljudi koji su mesecima radili i zaključivali šta je potrebno da se uradi. Zatim su proveli mesece planirajući kako to da urade. Napravili su prelepe grafikone sa svim što tokom vremena treba da ostvare, sa vremenom koje je potrebno da završe svaki od zadataka. Onda su, uz pažljiv odabir boja, prikazali svaki deo projekta u padajućem prikazu nalik vodopadu.

„VODOPAD” METOD (WATERFALL METHOD)



Ovi dijagrami zovu se Gantovi dijagrami ili Gantogrami, po Henriju Gantu, koji ih je razvio. Pojavom personalnih računara osamdesetih i laćoćom kreiranja ovih komplikovanih dijagrama – naroćito onih stvarno složenih – ovi grafikoni su postali umetnićka dela. Svaki korak projekta je detaljno prikazan. Svaki rok i cilj. Svaki datum isporuke. Ovi grafikoni su impresivni za gledanje. Jedinii problem sa njima je što su uvek, uvek *pogrešni*.

Henri Gant izumeo je svoje ćuvene dijagrame oko 1910. godine. Korišćeni su u Prvom svetskom ratu od strane generala Vilijama Krozijera (*William Crozier*), koji je bio glavni zapovednik artiljerije vojske SAD. Svako ko je proućavao ovaj rat zna da mu efikasne organizacione sposobnosti nisu bile baš glavna karakteristika. Zašto je tvorevina Prvog svetskog rata postala *de facto* alat za menadźment projekata 21. veka, nikad mi nije

bilo sasvim jasno. Odustali smo od rovovskog načina ratovanja, ali su nekako ideje koje su ga tada organizovale i dalje popularne.

Sve je to tako izazovno: sav posao koji je trebalo da bude urađen u masivnom projektu bio je dostupan svima za gledanje. Posetio sam toliko mnogo kompanija koje su imale ljude čiji je jedini posao bio da ažuriraju Gantov dijagram svakog dana. Problem je što se, kad dođe u kontakt sa realnošću, ovaj čarobno elegantni plan raspadne. Umesto da odbace plan ili način na koji razmišljaju o planu, menadžeri angažuju ljude da učine da izgleda kao da plan funkcioniše. Suštinski, plaćaju ljude da ih lažu.

Ovaj nesrećni model podseća na one izveštaje koje je sovjetski politbiro dobijao osamdesetih, neposredno pre totalnog raspada SSSR-a. Totalna fatamorgana. Sada, kao onda, izveštaji su postali važniji od stvarnosti koju treba da prikažu, i, ako postoji neslaganje, stvarnost je problem, ne dijagrami.

Kada sam bio kadet na Vest pointu, spavao sam u sobi u kojoj je boravio Dvajt Ajzenhauer. Noću, ulična svetla bi se odbijala o zlatnu ploču na okviru kamina i ponekad me budila. *Dvajt D. Ajzenhauer je spavao ovde*, pisalo je na njoj. A ja bih se setio da je Ajzenhauer jednom prilikom napomenuo da je planiranje borbe važno, ali čim bi prvi metak bio ispaljen, svi planovi bi pali u vodu. Ako ništa drugo, bio je razuman toliko da ne treba da koristi Grantove dijagrame.

Dakle, Lokhid je predstavio ove divne grafikone FBI-ju i Biro ih je prihvatio. Navodno, posao je bio toliko dobro isplaniran da ništa nije moglo da pođe po zlu. „Vidi, kodiran je bojom, vremenskim oznakama i trakastim dijagramima.”

Ipak, kada su Džef i njegov šef, CIO Čed Fulgam, pogledali plan u proleće 2010. godine, prepoznali su šta je on u suštini, odnosno šta su svi takvi grafikoni u stvari – potpuna izmišljotina. Kada su njih dvojica počeli da posmatraju stvarni napredak i stvarne predmete isporuke, shvatili

su da je problem nepopravljiv. Nove greške u softveru otkrivane su brže nego što su stare bile popravljane.

Čed je rekao glavnom inspektoru Ministarstva pravde da Sentinel mogu da završe razvijajući ga unutar kompanije, smanjujući broj programera i da će čineći to, isporučiti najizazovnije polovinu projekta za manje od petine vremena i manje od desetine budžetiranog iznosa. Skepticizam, u inače suvoparnim izveštajima glavnog inspektora Kongresu, bio je sada opipljiv. U izveštaju iz oktobra 2010. godine, posle iznošenja devet problematičnih tačaka u vezi sa predlogom, izaslanici glavnog inspektora zaključuju: „Ukratko, imamo značajne brige i pitanja u vezi sa sposobnošću novog pristupa da se završi projekat *Sentinel* u okviru budžeta, na vreme i sa sličnom funkcionalnošću...”²

Nov način razmišljanja

Novi pristup zvao se Scrum. Kreirao sam ga pre 20 godina. Sada je to *jedini* način koji dokazano pomaže projektima kao što je ovaj. Postoje dva načina kako se stvari rade: stari, „vodopad” (*waterfall*) metod koji uzalud troši stotine miliona dolara i ne isporučuje ništa, ili novi način koji, sa manje ljudi i za manje vremena, može da isporuči više stvari većeg kvaliteta, uz manje troškova. Znam da zvuči suviše dobro, ali rezultati služe kao dokaz. On funkcioniše.

Pre dvadeset godina bio sam očajan. Trebao mi je nov način razmišljanja o poslu. Kroz mnoštvo istraživanja, eksperimentisanja i proučavanja starih podataka, shvatio sam da nam svima treba nov način organizovanja posla. Nije to bila nuklearna fizika; o svemu je već bilo govora ranije. Postoje studije koje datiraju iz vremena Drugog svetskog rata i u njima su predložene neki bolji načini za ljudski rad. Iz nekog razloga ljudi nikada nisu posložili sve kockice. Tokom prethodne dve decenije ja sam pokušavao upravo to i sada je ova metodologija postala sveprisutna upravo u

prvoj oblasti u kojoj sam je primenio, razvoju softvera. U gigantima kao što su Google, Amazon i Salesforce.com, kao i malim startapima za koje još niste čuli, ova metodologija radikalno je promenila način na koji ljudi završavaju projekte.

Razlog zbog kojeg ovo funkcioniše je prost. Posmatrao sam način na koji ljudi *zaista* rade, umesto kako *kažu* da rade. Proučavao sam istraživanja proteklih nekoliko decenija i najbolje prakse kompanija širom sveta i temeljno proučio najbolje timove unutar tih kompanija. Šta ih čini superiornim? Šta ih čini drugačijim? Zašto neki timovi ostvaruju vrhunske rezultate, a neki osrednje?

Iz razloga o kojima ću govoriti u sledećim poglavljima, nazvao sam ovaj okvir za timsku postignuća „Scrum”. Termin potiče iz ragbija i odnosi se na način na koji tim radi zajedno pri pomeranju lopte niz teren. Pažljivo poravnanje, jedinstvo u nameri i jasnoća cilja stapaju se u jedno. Savršena metafora za ono što želim da timovi u kompanijama rade.

Tradicionalno, menadžment želi dve stvari u svakom projektu: kontrolu i predvidljivost. To vodi do velikog broja dokumenata, dijagrama i grafikona, upravo kao kod Lokhida. Meseci truda se ulažu u planiranje svakog detalja kako ne bi došlo do greške i probijanja budžeta i kako bi sve išlo po planu.

Problem je što se ovaj ružičasti scenario nikada ne ostvari. Sav trud uložen u planiranje, nastojanja da se smanje promene, da se zna nepojmljivo je uzaludan. Svaki projekat uključuje otkrivanje problema i nalete inspiracije. Pokušaj ograničenja ljudskog rada, ma kog domena, grafikona i dijagramima kodiranim bojom suludo je i osuđeno na neuspeh. To nije način na koji ljudi treba da rade niti način na koji projekti napreduju. To nije način na koji se ideje ostvaruju i velike stvari kreiraju.

Nažalost, dovodi do frustracije ljudi koji ne ostvaruju ono što žele. Projekti kasne, prekoračuju se budžeti i, u previše slučajeva, završavaju kao potpuni neuspeh. Ovo je naročito istina za timove uključene u krea-

tivan rad pri kreiranju nečeg novog. U većini slučajeva menadžment neće uočiti ovaj popločan teren koji vodi ka neuspehu, dok milioni dolara i hiljade sati ne budu utrošeni uzalud.

Scrum pita zašto nešto traje toliko dugo i zašto je potrebno toliko truda da se nešto uradi, kao i zašto smo toliko loši u proceni koliko truda će trebati i koliko dugo će nešto trajati. Trebalo je 50 godina da se sagradi katedrala u Šartru. Sa sigurnošću se može reći da su pre početka projekta zidari pogledali u biskupa i rekli: „Dvadeset godina, maksimalno. Verovatno će biti gotova za petnaest”.

Scrum prihvata neizvesnost i kreativnost. Postavlja strukturu oko procesa učenja, omogućavajući timovima procenu onoga što su kreirali i, jednako važno, kako su to kreirali. Scrumov okvir koristi stvaran način na koji timovi rade i daje im alate kako da se samoorganizuju i unaprede brzinu i kvalitet rada.

U suštini, Scrum je zasnovan na prostoj ideji: kad god započinješ projekat, redovno proveravaš da li to što radiš ide u pravom smeru i da li je to stvarno ono što klijenti žele? Proveri da li postoje načini da unaprediš to što radiš, da li postoji brži i bolji način i šta te sprečava da to uradiš.

To se zove krug „proveri i prilagodi” – Inspect and Adopt. Svako malo prestani da radiš to što radiš, analiziraj urađeno i vidi da li je to i dalje ono što bi trebalo da radiš i kako bi mogao to da unaprediš. Ideja je prosta, ali njena izvedba zahteva promišljanje, introspekciju, iskrenost i disciplinu. Pišem ovu knjigu da vam pokažem kako to da uradite. Ne samo u softverskim kompanijama. Video sam da se Scrum uspešno koristi u proizvodnji automobila, vođenju perionice veša, podučavanju u učionici, pravljenju raketnih brodova, planiranju venčanja – čak, kao što je to moja žena učinila, da bi bila sigurna da će kućne obaveze koje mi je namenila biti obavljene svakog vikenda.

Krajnji ishod Scruma – njegov konačni cilj, ako je tako lakše, jesu timovi koji drastično poboljšavaju svoju produktivnost. Tokom pret-

hodnih 20 godina izgradio sam takve timove nebrojeno puta. Bio sam CEO, CTO ili šef inženjeringa u desetinama kompanija, od malih startapa sa samo nekoliko ljudi u jednoj sobi do velikih kompanija koja imaju kancelarije širom planete, a savetovao i obučavao stotine njih.

Rezultati mogu biti toliko dramatični da velike istraživačke i analitičke firme kao što su Gartner i Stendiš sada kažu da je stari način rada prevaziđen. Kompanije koje se i dalje oslanjaju na oprobane, ali neispravne ideje upravljanja i kontrole i koje pokušavaju da nametnu krutu predvidljivost naprosto su osuđene na neuspeh ako njihova konkurencija koristi Scrum. Razlika je prosto nepremostiva. Mnoge kompanije tvrde da Scrum nudi suviše veliku konkurentsku prednost da ne bi bio korišćen. Ovo nisu sentimentalni ljudi već vispreni investitori koji jednostavno kažu: „Rezultati su neosporni. Kompanije imaju dva izbora: da se promene ili ugase.”

Popravka FBI-ja

U FBI-ju, prvi problem sa kojim se Sentinel tim suočio bili su ugovori. Svaka minimalna promena zahtevala je promene u ugovoru sa Lokhidom. Stoga su Džef Džonson i Čed Fulgam proveli mesece raspetljavajući sve ugovore, preuzimajući razvoj na sebe i smanjujući osoblje sa više stotina na manje od pedeset, a ključni tim je drastično smanjen.

Prve nedelje učinili su ono što većina ljudi u toj situaciji radi: odštampali su svu obaveznu dokumentaciju. Ako nikad niste videli kako ona izgleda kod velikih projekata, u pitanju znaju biti stotine i stotine stranica. Vidao sam gomile papira visoke preko jednog metra. Vidao sam iz projekta u projekat kako ljudi mehanički kopiraju podatke u standardizovane formulare, a da niko stvarno ne pročita sve te hiljade stranica. Niko ni ne može da stigne. To je suština. Sistem kao takav je podsticao samo fataziju.

„Bilo je 1100 obaveznih dokumenata. Gomila je bila debela desetak centimetara,” reče Džonson. Samo razmišljanje o ovim dokumentima čini da se saosećam sa ljudima koji su verovatno proveli nedelje svog života praveći ove dokumente *koji nemaju svrhu*. FBI i Lokhid Martin nisu usamljeni u ovome – viđao sam isto to u gotovo svakoj kompaniji sa kojom sam radio. Ta gomila bescorisnih papira jedan je od razloga zašto Scrum može biti tako moćna promena za ljude. Niko ne bi trebalo da troši svoj život na besmislen posao. Ne samo da to nije dobar biznis već i ubija dušu.

Dakle, pošto su dobili ovu gomilu, proučili su je i poredali po prioritetu svaki od ovih obaveznih dokumenata, što je od vitalnog značaja i mnogo nezgodnije nego što zvuči. Često ljudi kažu da je sve bitno. Ono nad čim treba da se zapitaju, ono što se Sentinel tim pitao, bilo je šta će doneti najveću *vrednost* projektu? Prvo to treba da uradite. Kod razvoja softvera postoji pravilo, iznedreno posle decenija istraživanja, 80 posto vrednosti svakog pojedinačnog softvera leži u 20 posto njegovih funkcionalnosti. Razmislite o tome: kada ste poslednji put koristili Visual Basic Editor funkciju u Microsoft Word-u? Verovatno ne znate šta je uopšte Visual Basic, a kamoli zašto biste ga koristili. Ali, on je tamo, i neko je utrošio vreme da ga implementira, ali vam garantujem da on ne povećava bitno vrednost Worda.

Naterati ljude da prioritet određuju prema vrednosti tera ih da prvo urade tih 20 procenata. Uglavnom, dok završe shvate da im onih 80% i nije bilo potrebno i da ono što je na početku izgledalo važno, ustvari nije.

Za Sentinel tim, ključno pitanje je bilo, „U redu, radimo ovaj veliki projekat koji je od vitalne važnosti i na koji smo uzalud potrošili stotine miliona dolara. Kad će biti završen?” Pošto su razmislili, obećali su isporuku do jeseni 2011. godine. Izveštaj glavnog inspektora u jesen 2010. godine pokazuje visok stepen zbunjenosti:

FBI je naveo da će upotrebiti „agilnu metodologiju” da bi završio razvoj Sentinela, koristeći manje zaposlenih iz FBI-ja, Lockheed Martin-a i kompanija koje su obezbedile glavne gotove komponente Sentinela. U suštini, plan FBI-ja je da smanji broj zaposlenih po ugovoru koji rade na Sentinelu sa otprilike 220 na 40. FBI je izjavio da će istovremeno broj zaposlenih iz FBI-ja koji rade na projektu biti smanjen sa 30 na 12... FBI nam je rekao da veruje da može završiti Sentinel sa preostalih otprilike 20 miliona dolara u budžetu Sentinela i u periodu od 12 meseci od usvajanja novog pristupa.³

Upotreba fraze „agilna metodologija” pokazuje koliko malo je glavni inspektor znao o Scrumu. Termin „agilni” seže u zatvoreni sastanak iz 2001. godine, gde smo ja i 16 drugih lidera iz razvoja softvera napisali ono što je postalo poznato kao Manifest agilnosti. On je obuhvatao sledeće vrednosti: ljudi iznad procesa, proizvodi koji stvarno rade iznad dokumentovanja šta bi proizvod trebalo da radi, saradnja sa klijentima iznad pregovora sa njima i reagovanje na promenu iznad praćenja plana. Scrum je okvir koji sam stvorio da bih postavio te vrednosti iznad prakse. Ne postoji metodologija.

Džonsonovo obećanje o 12 meseci bilo je donekle varljivo, jer u stvarnosti zapravo nisu mogli da znaju da li mogu da ga ispune. FBI u stvari nije znao koliko brzo su njegovi timovi mogli da rade. To je nešto što govorim rukovodiocima sve vreme, „Znaću tačan datum kada budem video koliko se timovi poboljšavaju, koliko brzo će raditi.”

Takođe, bilo je ključno i to da članovi timova odgonetnu ono što bi moglo da spreči njihovo ubrzavanje i napredak. Kao što je Džef Džonson rekao, „Ja sam uklanjao prepreke.” „Prepreka” je ideja koja potiče iz kompanije koja je prva stvorila mnoštvo ideja na kojima je Scrum zasnovan: Toyota. Preciznije, Taiči Onov (Taiichi Ohno) Toyotin proizvodni sistem (*Toyota Production System*).

Neću ulaziti u sve detalje ovde, ali jedan od ključnih koncepata koji je Ono uveo je ideja „toka”, odnosno flow. Celokupni proces razvoja bi trebalo da teče brzo i glatko i kako on dodaje, jedan od ključnih zadataka rukovodstva je da identifikuje i ukloni prepreke u toku. Sve što stoji na putu je škart. Taiči Ono daje škartu moralnu vrednost jednako kao i biznisu u svom klasiku „*The Toyota Production System*”:

„Nije preterivanje da je u periodu sporog rasta škart zločin protiv društva više nego što je to poslovni gubitak. Eliminacija škarta mora biti prvi cilj biznisa”.⁴

Taiči Ono govori o različitim tipovima škarta i prepreka koji se u procesu proizvodnje mogu isprečiti na putu. Da bi Scrum istinski zaživeo, neko iz višeg rukovodstva mora suštinski da razume da su prepreke gotovo u rangu sa kriminalom. Reći ću vam *kako* da eliminišete škart kasnije u knjizi. Ovde je dovoljno reći da je efekat eliminacije škarta dramatičan, ali ga ljudi često ne čine jer zahteva iskrenost prema samom sebi i drugima.

Džef Džonson je znao da je to njegov posao.

Sentinel timu je trebalo oko tri meseca da ustanovi koliko će *stvarno trebati* da se projekat završi. Zašto? Da se vratimo na ciklus „proveri i prilagodi” o kojem sam pričao ranije. Scrum funkcioniše tako što se postavе sekvencijalni ciljevi koji moraju biti *ispunjeni* za fiksno vreme. U slučaju FBI-ja, oni su se odlučili za dvonedeljne cikluse sa mišljenjem da će na kraju svakog ciklusa doći do povećanja ishoda. To je značilo da će imati nešto što funkcioniše, nešto što mogu pokazati svakome kome je stalo da to vidi, svakako zainteresovanim stranama i, optimalno, ljudima koji će taj program koristiti.

Ova metodologija omogućava timovima da se približe povratnim informacijama o svom radu u realnom vremenu. Da li se kreću u pravom

smeru? Da li je ono što sledeće planiraju da urade stvarno ono što treba da rade, uzimajući u obzir ono što su otkrili tokom tog ciklusa?

U Scrumu ove cikluse nazivamo *sprintovi*. Na početku svakog ciklusa održava se sastanak na kom se planira *sprint*. Tim odlučuje koliko posla mogu da završe tokom sledeće dve nedelje. Uzeće radne stavke sa te liste prioriteta koje treba da završe i jednostavno ih zapisati na samolepljive papiriće i zalepiti na zid. Tim odlučuje koliko tih stavki može da završi u sledeće dve nedelje.

Na kraju *sprinta*, tim se sastaje da pokaže koliko su ostvarili tokom vremena u kom su sarađivali. Vraćaju se zidu i papirićima i ocenjuju koliko su zapravo posla završili. Da li su ih previše uvrstili u *sprint* i nisu postigli da završe sve? Da li su uvrstili nedovoljan broj? Ono što je važno ovde je da počnu da dobijaju *osećaj* koliko *brzo* mogu da rade.

Pošto prikažu koliko su uradili – to je trenutak kada Onove ideje nastupaju – diskutuju ne o tome što su uradili već *kako* su to uradili. Pitaju: „Kako možemo bolje zajedno raditi u sledećem *sprintu*? Šta nas je ometalo u prošlom? Koje prepreke smanjuju našu brzinu?”

Zbog toga je Džefu Džonsonu trebalo par meseci pre nego što je mogao reći koliko će trebati da se projekat završi. Hteo je da izmeri brzinu svakog tima kroz nekoliko *sprintova* i vidi koliko mogu da napreduju – koliko brže mogu da rade. Onog trenutka kad je video koliko radnih stavki je svaki od timova završio u svakom *sprintu* i proverio koliko ih je ostalo do kraja projekta, mogao je predvideti datum završetka.

Pored saznanja koliko brzo timovi rade, želeo je da zna koje prepreke su ih usporavale. Ono što je zaista želeo, jeste da *ubrza* timove ne bi li oni bili produktivniji. Ne tako što će raditi duže (kasnije ću se pozabaviti pitanjem zašto je to čorsokak koji na kraju dovodi do toga da treba više vremena da se stvari završavaju) već tako što će raditi *bolje* i *pametnije*. Džef Džonson kaže da su njegovi timovi povećali svoju produktivnost za *faktor tri*. U poređenju sa početkom, radili su tri puta brže kada su se

uhodali. Zašto? Jer su se popravili radeći zajedno, ali, još važnije, shvatili su šta ih usporava i u svakom ciklusu, svakom sprintu, pokušavali toga da se otarase.

Naposletku, projektu Sentinel je bilo potrebno 18 meseci kodiranja da bi postavio sistem baze podataka i još dva meseca da bi se rasporedio na ceo FBI. „Neverovatan pritisak”, rekao je Džonson tokom intervjua. „Morate razumeti, sistem je korišćen za apsolutno sve. Plaćanje doušnika. Skladištenje dokaza. Spise. Kažendare. Ovaj sastanak upravo se beležio u Sentinelu”.

Najmoćniji deo Scruma iz njegovog ugla? „Prikazi. Kretanje ka prikazivom proizvodu na učestaloj osnovi”. Svake dve nedelje Sentinel tim prikazao bi svoje dostignuće. Ovaj prikaz nije bio samo za njih. Prikazivali su ono što su postigli ljudima koji će u stvari koristiti sistem. Svako ko je imao udela u projektu slao bi nekog i obično bi bila prilična gužva na sastancima. Arhivari. Obaveštajna služba. Specijalni agenti. Kancelarija glavnog inspektora. Predstavnici drugih vladinih agencija. Često su bili prisutni i direktor i zamenik direktora, kao i glavna inspektorka lično. To nije bila obična publika.

I to je ono što je učinilo da sve proradi, kaže Džonson. „Scrum ne čine oni koji ga razvijaju. Scrum čine klijenti samog proizvoda i zainteresovane strane. Suštinski, to je zaista organizaciona promena. Prikaz proizvoda je najmoćnija komponenta”.

U stvari, prikazivanje proizvoda je moćno jer su ljudi, da upotrebimo eufemizam, bili sumnjičavi prema objavljenom napretku. Prosto nisu mogli da veruju da se Sentinelov napredak nastavlja sve brže i brže. „Govorio sam u Kongresu da ćemo sa dodatnih pet procenata budžeta i rokom od dvadeset meseci ostvariti ono što Lokhid nije mogao sa devadeset procenata budžeta za deset godina,” kaže Džonson. „Osećala se sumnja u sobi. Bili smo u obavezi da pripremimo izveštaje pomoćniku državnog tužioca. Bili smo transparentni sa svojim statusom, ali bi naša

publika pretpostavljala da se nešto prikriveno dešava. Kad god su videli takve indikatore u prošlosti, izveštaji su bili manje detaljni i nešto drugo se jeste dešavalo”.

Ta sumnjičavost zarazila je ostatak FBI. Momci u podrumu će opet nešto pogrešiti, bio je uvrežen stav. Ovo će biti samo privremeni sistem koji će propasti i vrtićemo se na upotrebu papira.

Džef je pričao svom timu o pasusu koji je morao da nauči kad je bio mornarički kadet u Anapolisu. Pasus je bio iz govora Tedija Ruzvelta, „Državljanstvo u Republici”, koji je održao na Sorboni 1910. godine. Često je citiran i možda ste već upoznati sa njim:

„Nije važan kritičar; onaj koji ukazuje kako se jak čovek spotiče ili šta je onaj koji radi mogao bolje da uradi. Zasluge pripadaju onom ko je zaista u areni, čije lice je umrljano prašinom, znojem i krvlju; ko hrabro ulaže napor, ko greši, koji iznova ne uspeva jer ne postoji trud bez greške i neuspeha; već onaj koji se trudi da nešto učini; koji poseduje ogroman entuzijazam, ogromnu posvećenost; koji se troši zarad vrednog cilja; koji u najboljem slučaju na kraju poznaje trijumf krupnog dostignuća i koji, u najgorem slučaju, ako ne uspe, ne uspeva hrabro, te njegovo mesto nikada neće biti među hladnim i plašljivim dušama koje ne znaju ni za pobedu ni za poraz.”⁵

Tim jeste imao neka kašnjenja dok nije spoznao koliko brzo mogu završavati stvari i koliko je zaista bilo teško završavati ih. Konačno, u julu 2012. godine uključili su Sentinel. Uključili su ga u punom opsegu, za sve. To se nije moglo iscenirati.

„To se dešavalo iz dana u dan. Kod krivičnih dela ili slučajeva kontraterorizma nešto što se dešava u Los Angelesu moglo je biti povezano sa situacijom iz Čikaga”, kaže Džef Džonson. „Nismo smeli dozvoliti da

se tragovi zagube. *U svakom trenutku morali smo imati jasno i poznato činjenično stanje.*”

To činjenično stanje moralo je biti jasno i dovoljno dobro da se nađe pred sudom. Podaci iz Sentinela koristili su se za sudsko gonjenje ljudi i njegov integritet nije smeo da se dovodi u sumnju.

Džef je bio uspaničen i nervozan tog prvog dana. Ušao je u svoju kancelariju i uključio Sentinel. Učitao se. To je bilo dobro. Zatim je pokušao da odobri dokument elektronskim potpisom – elementarni svakodnevni zadatak koji desetine hiljada zaposlenih FBI moraju da čine sve vreme. Pojavila se poruka o grešci. Nije radilo. Počeo je da paniči, prisećao se Džonson, dok su vizije propasti plesale u njegovoj glavi. Zatim je pažljivo pogledao poruku o grešci i shvatio šta znači. Nije ubacio svoju identifikacionu karticu u mašinu. Ubacio je karticu, kliknuo mišem i Sentinel je bio spreman za rad.

Efekat koji je Sentinel imao na FBI je dramatičan. Mogućnost komunikacije i razmene informacija je iz korena promenila ono za šta je Biro sposoban. U januaru 2013. godine, područna kancelarija FBI-ja pozvana je kada je račun male kompanije hakovan. Milion dolara je prebačeno u drugu zemlju pre nego što je banka SAD-a uspela to da spreči. Uz pomoć Sentinela, lokalna kancelarija koordinirala je pravnog atašea u ambasadi date zemlje koji je zatim obavestio lokalne pravosudne organe koji su zaustavili transfer pre nego što je ušao u bankarski sistem. Sve ovo se izdešavalo u par sati, nešto što pre nije moglo biti urađeno danima, u obavezne tri papirne kopije i crvene hemijske. To je bila razlika između hvatanja prevaranta i dopuštanja da se izvuče.

Sentinel tim je i dalje u podrumu FBI-ja, paneli su uklonjeni da bi članovi mogli videti jedni druge. Na zidu stoji kopija „agilnih” principa veličine postera – principa čijem pisanju sam pomogao i čijoj primeni širom sveta sam posvetio svoj život. Začuđujuće za sobu bez prozora, zdrava biljka lavande je uspevala pod fluorescentnim svetlima. „Lavan-

da” je bilo pseudonim za prototip Sentinela. Članovi tima su i dalje na svojim mestima, poboljšavaju stare i dodaju nove funkcije sistemu koji su izgradili.

Postoji stara šala u Scrum zajednici. Kokoška i svinja idu ulicom i kokoška kaže „Hej, svinjo, nešto razmišljam, mogli bismo otvoriti restoran.”

„Kako ćemo ga nazvati?” upita svinja.

„Šta misliš o Šunka i jaja?”

„Ne hvala”, reče svinja. „ja bih se u potpunosti posvetila, a ti bi bila samo indirektno uključena!”

Ideja Scruma je da su „svinje” oni koji su potpuno posvećeni projektu i odgovorni za njegov ishod. „Kokoške” su ljudi koji su informisani o njegovom napretku, zainteresovane strane. Na zidu Sentinel sobe je zvono u obliku svinje. Kada zazvoni, ljudi koji su uradili ono što su svi mislili da ne može biti urađeno znaju da ih traže. Postoji još jedno zvono, zvono na vratima, ali ono je za kokoške.

Svet konstantno postaje sve komplikovaniji i posao koji obavljamo sve brže postaje sve složeniji. Uzmite kola, na primer. Ranije sam uvek ja sam obavljao sve osnovne popravke. Pre trideset godina mogao sam da sredim hladnjak automobila. Sada, kada podignem haubu, kao da gledam unutrašnjost računara. U stvari, to i jeste ono što i radim, pošto novi Ford ima više redova koda nego Facebook i Twitter zajedno. Kreiranje nečeg tako složenog je ogroman ljudski poduhvat. Kad god su ljudi uključeni u složen i kreativan napor, bilo da pokušavaju da pošalju raketu u svemir, naprave bolji prekidač za svetlo ili uhvate kriminalca, tradicionalne metode menadžmenta se prosto raspadnu.

Mi ovo znamo – i kao individualci i kao društvo. Vidimo odjeke svojih stvarnih života zarobljene u fiktivnim, distopičnim radnim mestima poput onih koje su prikazane u stripu Dilbert ili filmu Kancelarijski prostor (*Office Space*). Svi smo nekada otišli kući i pričali svojim partnerima

ili prijateljima o tome kakva je ludost moderna korporativna „organizacija.” Svi smo učeni da je pravilno ispunjavanje obrasca važnije od završavanja posla ili da moramo imati sastanak da se spremimo za pripremni sastanak. To je ludost. A, ipak, i dalje to radimo. Čak i uoči apsolutnog i kompletnog neuspeha.

Lansiranje Healthcare.gov, veb sajta gde bi Amerikanci trebalo da su u mogućnosti da se prijave za zdravstveno osiguranje, sjajan je primer toga. Vidljivi deo bio je prelep. Bio je pametan, jasan – sjajan dizajn. Bio je završen za tri meseca pomoću Scruma. Sa druge strane, pozadinski program veb sajta – kompletni debakl. Prosto, nije funkcionisao. Trebalo je da poveže baze podataka IRS (Služba unutrašnjih prihoda) sa bazama podataka saveznih država, osiguravajućih kuća i Ministarstva zdravlja i socijalne zaštite. Veoma složen posao. Proces je uključivao više od dvadeset izvođača koji su radili na različitim delovima i koji su sve isplanirali koristeći Waterfall tehnike. Testirali su sajt nekoliko dana, tek na kraju, umesto da su radili kontinuirano testiranje tokom cele izrade.

Tim je mogao bolje, nisu glupi, znali su bolje. Problem je bio što su svi govorili: „To nije moj deo posla”. Odradili su svoj deo i na tome se završavalo. Nikada nisu pogledali sajt iz ugla korisnika, maltene nisu ni iz svog. Razlog tome je to što nisu bili usklađeni – nisu bili ujedinjeni u dostizanju zajedničkog cilja. Ono što Scrum radi je da ujedinjuje timove sa ciljem kreiranja velikih stvari i to zahteva da svako ne samo vidi krajnji cilj, već postepeno doprinosi njegovom ostvarenju. Nije postojao niko zadužen za Healthcare.gov projekat ko je insistirao da sve bude testirano tokom izrade i, nažalost, kada su u pitanju greške, ovaj slučaj teško da je usamljen.

Koliko puta čujete za neki veliki projekat koji košta milione i milione i bude otkazan ne samo zbog probijanja budžeta već prosto zbog toga što *ne radi*? Koliko milijardi dolara se troši svake godine na proizvodnju *ničega*? Koliko svog života protraćite na posao za koji i vi i vaš šef znate da ne

stvara nikakvu vrednost? Što se tiče uticaja koji tako ostvarujete, jednak je onome kao kada biste kopali rupe i iste zatrpavali.

Ne mora da bude tako. Stvarno ne mora. Samo zato što vam je svako do sada govorio da svet tako funkcioniše ne znači da je to tačno. Postoji drugačiji način na koji se stvari mogu raditi – drugačiji način rada.

Ako ga ne usvojite, vaši klijenti će naći nekog drugog. Ili će vam se kompanija ugasiti. Hiperkonkurentan svet dvadeset prvog veka ne dopušta gubljenje vremena i nepromišljenost.

Sledeća bitna tačka: raditi na maksimalno produktivan način – Scrum način – ne mora da bude vezan samo za biznis. Šta ako bi ljudi upotreбили ovaj metod da se pozabave velikim problemima sa kojima se naša vrsta bori – kao što je zavisnost od nafte, loše obrazovanje, nedostatak čiste vode u osiromašenim krajevima planete ili rasprostranjeni kriminal? Šta ako stvarno postoji bolji način za život, rad i drugačije rešavanje problema? Način na koji bismo stvarno mogli promeniti svet? Postoji. Postoje ljudi koji veoma delotvorno koriste Scrum za rešavanje problema koje sam spomenuo, ljudi koji prave velike promene.

U ovoj knjizi naučićete neke od fundamentalnih načina uz pomoć kojih možete raditi najbolje, naučićete zašto smo toliko loši u procenama i zašto će prekovremeni rad uzrokovati kašnjenje projekta. Provešću vas kroz sva istraživanja i primene koje su ljudi, naučnici i organizacije marljivo sprovodili godinama, kako ih Scrum sve zajedno povezuje i na načine na koje ih već sutra možete koristiti.

Pokazaću vam *kako*. Prvo, ipak, želim da vam ispričam kako sam se ja našao tu.

ŠTA SMO NAUČILI:

Planiranje je korisno. Slepno pridržavanje plana je glupo. Jako je *primamljivo* crtati nebrojene dijagrame. Sav posao potreban da se uradi na velikom projektu stavljen svima na videlo – ali kada detaljni planovi dođu u kontakt sa realnošću, propadnu. Ugradite u svoj metod rada pretpostavku promene, otkrića i novih ideja.

Proveri i prilagodi: Povremeno prestanite da radite to što radite, analizirajte urađeno i proverite da li je to i dalje ono što bi trebalo da radite i da li to možete bolje da radite.

Promeni se ili propadni: Istrajavati na starom načinu rada, upravljanja, kontrole i krute predvidivosti samo će dovesti do neuspeha. U međuvremenu, konkurencija koja je voljna da se promeni i ostaviće vas daleko iza sebe.

Propadni brzo da bi mogao što pre da se oporaviš: Korporativna kultura više insistira na formama, procedurama i sastancima nego na stvaranju vidljivih rezultata koje korisnici mogu proveriti u kratkim intervalima. Rad koji ne proizvodi stvarnu vrednost je ludost. Stvaranje proizvoda u kratkim ciklusima omogućava ranu povratnu informaciju od korisnika te možete odmah eliminisati one stvari koje su očigledno beskorisne.

DRUGO POGLAVLJE

Poreklo Scruma

Za američke borbene pilote u Vijetnamu jedna tura zaduženja je podrazumevala stotinu letećih misija unutar neprijateljske teritorije. Pedeset procenata pilota bilo je oboreno. Neki su spašeni, ali većina se nikad nije vratila. Godine 1967. kao mlad i donekle zelen borbeni pilot prebačen sam iz Mountain Home Air Force baze u Ajdahu u Udorn Royal Thai Air Force bazu u severnom Tajlandu da obavim jedan od najopasnijih zadataka američke avijacije: izviđanje.

Ovo se dešavalo daleko pre doba misija sa Predator dronovima i pozdanog satelitskog prikaza. Moj RF-4C Phantom bio je razoružan i opremljen kamerama i dodatnim punim rezervoarom. Moj zadatak bio je da odletim unutar neprijateljske teritorije da bi navigator mogao da snimi fotografije pre i posle naših bombardovanja. Većina misija odvijala se noću gde bih jurio kroz tropsku tamu samo nekoliko metara iznad zemlje skoro presecajući vrhove drveća. Tog momenta kada bih preleteo granicu i ušao u severni Vijetnam, displej sa upozorenjima bi zasvetleo kao fliper i glasni sistem upozorenja na projektele bi se oglosio naletom zvukova i zvižduka. Nebo bi bilo obasjano svetlima protivavionskih topova i znao bih da će kroz nekoliko minuta radari prikazivati moj avion

ukoliko visina od 150 metara ne bude dovoljno niska da budem van njihovih domašaja.

U tim trenucima adrenalin bi pumpao kroz moje telo, ali nikad ne bih gubio smirenost. Štaviše, opasnost gotovo da me je smirivala. Ovo pripisujem obuci kontole rizičnih situacija koju sam dobio od ratnog vazduhoplovstva. Ovaj trening me je naučio da radim četiri stvari: posmatram, orijentišem se, donesem odluku i delam. Posmatrao bih ciljanu oblast, izračunao najbolji put do i iz opasne zone, orijentisao se ako dođe do neplaniranih dešavanja i delovao odlučno na osnovu instinkta i urođenog osećaja. Neodlučnost je mogla ubiti pilote, ali jednako tako i nepromišljenost. Čim bi moj navigator napravio fotografije nalegao bih na upravljač i podigao nas iz opasne zone dok mi je gravitacija sužavala vidno polje na veličinu čiode. Moj navigator bi se često onesvestio od dejstva gravitacije ili, u nekim slučajevima, uneredio. Ali, nikad se nije žalio. Zato što smo se uvek vraćali živi.

Tada sam bio samo mladi pilot mlaznjaka koji se nadao da će preživeti sve svoje misije. Nisam znao da će moje letačko iskustvo i obuka koju sam prošao – kako da mislim i delujem u situacijama opasnim po život – oblikovati način na koji ću raditi do kraja života. Stigao sam u Vijetnam 1967. godine, sa dve eskadrile borbenih aviona F-4 i dva RF-4C izviđačka aviona, stotinu aviona ukupno. Izviđački avion zamenio je dve eskadrile RF-101. Od pedeset RF-101, svi osim četiri oboreni su za godinu dana. Četiri preostala imala su toliko rupa od metaka da nisu mogli da lete. Nisam siguran kako su ih njihovi piloti spustili na zemlju posle svojih poslednjih misija. RF-4C bio je otporniji borbeni avion, ali pola ih je oboreno za godinu dana. Poboljšali smo stopu preživljavanja, ali polovina onih koji su stigli kad i ja nije se vratila u bazu, iako su neki spaseni iz džungle pre nego što su zarobljeni.

Po povratku iz Vijetnamskog rata, stekao sam master diplomu iz statistike na Stenfordu i provodio koliko je god moguće vremena u Stanford

Artificial Intelligence laboratoriji. Kasnije sam postao profesor matematike na vojnoj akademiji gde sam nabasao na doktorski program iz biometrike na medicinskom fakultetu Univerziteta u Koloradu. Tamo sam pitao svog savetnika dr Džona Bejlara (John Bailar), jednog od najistaknutijih istraživača u medicini i statistici, kako bih mogao uraditi tezu koja bi donela neku korist, a ne završila na prašnjavao polici u biblioteci. Dao mi je tri stotine strana radova iz medicinskog žurnala o kanceru. Svaki je imao grafikon koji je prikazivao statistike o raku koje su veoma varirale kada su u pitanju ljudi i životinje i tipovi tumora. Bailar je rekao da će mi, ako uspem da objasnim zašto su se toliko razlikovali, dodeliti doktorsku diplomu. To sam i uradio i dobio diplomu.

Učinio sam to tako što sam proveo godine nastojeći da proniknem u to šta se dešava u ćeliji i pretvara je u kancerogenu. Naučio sam mnogo o teoriji sistema i kako sistem ima samo neka stabilna stanja. Kako se ćelija razvija, kreće se iz jednog u drugo stabilno stanje. Kako proniknuti u pravila za premeštanje složenog adaptivnog sistema iz jednog stanja u drugo i kako učiniti da sledeće stanje bude pozitivno, a ne negativno, jeste nešto na šta sam potrošio gotovo celu deceniju.

Godinama kasnije shvatio sam i da su organizacije, timovi i ljudi složeni adaptivni sistemi. Ono što premešta ćelije iz jednog u drugo stanje isto je ono što premešta ljude iz jednog u drugo stanje. Da bi promenio ćeliju, prvo uneseš energiju u sistem. U početku nastupa haos, izgleda kao da nema pravila, sve se komeša. Kada to učinite organizaciji koja pokušava da se promeni, ljudi se često izbezume, ne mogu da shvate šta se dešava, ne znaju šta da rade. Ali, neverovatno brzo, baš kao ćelija, organizacija se smiruje i ulazi u novo, stabilno stanje. Jedino pitanje je da li je novo stanje bolje od starog. Da li je ćelija kancerogena ili zdrava? Kako, pitao sam se, možemo odrediti neka prosta pravila koja će uvesti timove u produktivnije, srećnije, kolegijalnije, zabavnije i ekstatističnije stanje? Sledećih petnaest godina proveo sam pokušavajući to da otkrijem.

Za vreme Reganove administracije, vlada je radikalno smanjila izdvajanja za naučna istraživanja, uključujući sredstva za moja istraživanja u okviru nacionalnih centara za istraživanje raka, gde sam bio glavni istraživač za prikupljanje podataka i analize za klinička ispitivanja i epidemiološke studije regionalnog centra za istraživanje raka u Koloradu. Dok sam razmišljao šta da radim, kompanija pod imenom MidContinent Computer Services me je kontaktirala jer su čuli da sam vodeći stručnjak u oblasti najnovijih tehnologija. MidContinent je usluživao 150 banaka širom Severne Amerike. Njihov najnoviji proizvod zvao se mreža Automatic Teller Machine (ATM – bankomat). Bila je to 1983. godina, kada je podizanje gotovine obično podrazumevalo stajanje u redu u banci ili prilaženje kolima prozoru banke namenjenom za to. Ispisali biste ček da „unovčite” sumu koju želite da podignete i dali ga blagajniku.

Bankomati bi trebalo da reše tu zbrku, ali u tom trenutku MidContinent je imao problema sa omogućavanjem svojim mrežama da komuniciraju jedna sa drugom. Trebao im je neko ko je već razmišljao o sistemima koji bi to omogućili i dali su mi unosnu ponudu da budem potpredsednik naprednih sistema. Njihovi mrežni računari bile su iste one mašine na kojima sam godinama radio svoje doktorske programe pa se to lepo uklopilo.

Bar sam tako mislio. Ništa ne ide bez muke, zar ne? Kada sam ušao u kompaniju, naišao sam na odsek koji je koristio projekte bazirane na metodi „vodopad” (Waterfall). Postojale su stotine programera koji su sedeli za svojim stolovima ceo dan tobože radeći, ali ništa nisu uspevali isporučiti na vreme i u okviru budžeta. Za bankomate, troškovi su bili 30 posto veći nego prihodi. Neefikasnosti su bile zapanjujuće.

Neko vreme sam uložio u razumevanje kako stvari u kompaniji funkcionišu. Možete zamisliti kako je menadžment tretirao moje momke. Bilo je puno vike i mikromenadžmenta, kao i pasivno-agresivnog ponašanja i

zahteva za marljiviji i prekovremeni rad. Ali, bez obzira na pritiske, projekti su hronično kasnili i nisu isporučivali ono što je od njih očekivano.

Odlučio sam da je za nas najbolja opcija da promenimo sve. Sistem je bio previše oštećen da bi se u delovima, pojedinačno popravljao pa sam odlučio da napravim kompaniju unutar kompanije. Pitao sam našeg generalnog direktora Rona Herisa (Ron Harris) za dopuštenje da formiram posebnu organizaciju sa svima koji su bili uključeni projekat bankomat. Imali bismo svoj prodajni tim, marketing odeljenje i naše ljude zadužene za finansije. Ron je bio briljantan i kreativan generalni direktor koji je verovao u moj rad. Možda se pod nekim drugim ovo nikada ne bi desilo. Pošto je saslušao moju ideju, rekao mi je: „Saterlande, ako hoćeš tu vrstu glavobolje, neka ti je”.

Želeo sam je. Otišao sam do programera i menadžera i rekao im: „Prva stvar koju moramo da uradimo je da prestanemo da radimo stvari koje nas ubijaju”. To liči na onu staru šalu o lupanju glavom u zid samo da bi osetili kako je dobar osećaj kad prestanemo. „Moramo da nađemo bolji način rada,” rekao sam im, „i moramo odmah da krenemo”.

Dakle, vodili smo tu malu kompaniju kao jedan tim podeljen u podtimove. Bonusi se nisu zasnivali na individualnim postignućima, bili su bazirani na ukupnom postignuću kompanije. Osmislili smo alate koji su postali sastavni deo Scrum metodologije deset godina kasnije – na primer, koncept Product Ownera-a, Product Backlog-a i nedeljne sprintove, o čemu ću kasnije pričati detaljnije. Za šest meseci postali smo najprofitabilniji sektor kompanije. Prihod je bio trideset procenata veći od troškova. Naši non-stop Tandem sistemi bili su prvi transakcioni računari na mreži u koje su banke imale dovoljno poverenja da ih koriste. Postavili smo ih širom Severne Amerike. Danas, maltene bilo gde da odete, možete naći bankomate. I sve te mašine znaju tačno koliko novca imate. Moj tim ima veliki udeo u tome. E, da, nema na čemu.

Učiti da razmišljaš kao robot

Posle moje prve karijere u vojsci i druge na akademiji, postao sam nalik outsajderu u biznisu. Ali, ta outsajderska perspektiva bila je jedno od mojih najvažnijih prednosti. Od prvog dana predstavljalo mi je nepoznanicu zašto ljudi insistiraju na radu na načine za koje znaju da su neefikasni i štetni, nehumani i depresivni. Pretpostavljam da misle da je to način na koji svi rade, pa tako mora biti i najbolji.

Stvarno sam uživao u vremenu provedenom u MidContinentu, ali sam želeo da testiram svoje veštine u novim izazovima. Sledeće dve decenije radio sam za velike i male kompanije, kao CTO (Chief Technology Officer) i VP inženjerstva. Na svakom od tih poslova pokušao sam da učinim da timovi rade zajedno na efikasnije načine. U jednoj od tih kompanija našao sam se u zgradi u Kembridžu u Masačusetsu, samo nekoliko blokova dalje od Masačusetskog instituta za tehnologiju (MIT). Nekoliko doktoranata i profesora upravo su osnovali novu kompaniju za izradu robota i ponestalo im je prostora u MIT laboratoriji. Na kraju su uzeli u podzakup nekoliko prostoriya moje kompanije.

Nekoliko nedelja pošto su se uselili desila se najneočekivanija stvar: šestonožni robot veličine mačke utrčao je u moju kancelariju i počeo da me juri oko stola. Robotičari su ušli i nervozno se izvinili zbog ponašanja svoje mašine, ali to bi se ponovilo svakih nekoliko dana. Jedan od robota bi im pobećao iz laboratorije i počeo da trči po zgradi. Začuo bih klopanje mehaničkih nogu niz hodnike.

Petkom popodne uvek bih poslužio vino i pivo da bi se kolege opustili i družili posle naporne nedelje. Pozvao bih i komšije robotičare na ova događanja i jednog petka popodne došao je Rodni Bruks (Rodney Brooks). Bruks, profesor veštačke inteligencije na MIT, bio je jedan od osnivača kompanije za robote.

Pitao sam ga kako roboti funkcionišu.

„Decenijama pokušavamo da napravimo mašinu koja stvarno pametno razmišlja,” rekao mi je. „Potrošili smo milijarde dolara, mnogo, mnogo godina rada praveći najveće računare koje smo mogli sa najvećim bazama podataka, ali sve što smo dobili je mašina koja može da pobedi ljude u šahu”.

Njegovi roboti, objasnio je, imali su kompletno drugačiji pristup. Umesto da napravi nešto što ima jedan centralni mozak napravili su robota kod koga je svaka od njegovih šest nogu imala svoj mozak. Procesor u kičmi imao je nekoliko jednostavnih pravila: idi napred, idi nazad, ne naleći na druge noge. Čip neuronske mreže u robotovoj glavi znao je ta pravila i delovao kao sudija za sve ostale delove. Govorio je nogama ono što vidi kroz kamere kada udare u prepreke, recimo.

Ono što je zanimljivo, rekao je Bruks, jeste da svaki put kada uključite robota on po prvi put uči da hoda. Ne postoji baza podataka gde se sve u sobi nalazi. Umesto toga, svet je njegova baza podataka. Sve iznova shvata svaki put kada je uključen. Naleće na stvari i prihvata ih na osnovu neposrednog okruženja, što znači da može da se prilagodi ma kojoj okolini.

„Dopusti mi da ti pokažem,” rekao je dok me je vodio ka njihovoj laboratoriji. Ubacio je crni neuronski čip u jednog od insektoidnih robota i tako ga oživeo. Isprva nevoljno, tumarao je sobom nalik na lane koje po prvi put staje na svoje noge. Sa svakim korakom postajao je sigurniji i sigurniji. Noge su brzo naučile da sarađuju i rade zajedno. Kroz nekoliko minuta, robot je trčao po sobi. Ništa nije bilo pohranjeno i programirano u vezi sa hodom; umesto toga, nekoliko jednostavnih pravila omogućavalo je da ovi delovi rade zajedno. Ove noge nisu razmišljale; naprosto su radile. Genijalnost i jednostavnost sistema me je oborila sa nogu. Evo nečega što sam i sam naučio na obuci leteći u Vijetnamu: posmatraj, orijentiši se, donesi odluku i deluj. Upijalo je svoje okruženje i ponašalo se na osnovu podataka iz tog okruženja.

„Šta bi se desilo,” pitao sam Bruksa, „ako bismo mogli iznaći set jednostavnih instrukcija za timove ljudi da rade zajedno kao te noge? Da se samoorganizuju i samooptimizuju, baš kao taj robot”.

„Ne znam,” odgovorio je. „Zašto ne pokušaš i javiš mi kako je ispalo”?

Ne jurite „vodopade”

Sve više sam shvatao da, ako bih mogao stvoriti sistem koji bi, kao taj robot, mogao da koordiniše nezavisne mislioce uz konstantne povratne informacije o njihovom okruženju, moglo bi se postići mnogo više toga. Racionalizacijom protoka informacija između „nogu” grupe mogla bi se ostvariti efikasnost kakva ranije nije postojala.

Razgovori sa Bruksom dogodili su se pre više od dve decenije. Mnogo godina bio je šef robotike i veštačke inteligencije na MIT i taj paukoliki robot zvani Džingis Kan se sada nalazi u Smitsonijanu kao kolekcionarski primerak.

Verovatno ste upoznati sa jednom od Bruksovih kompanija, iRobot, koja pravi Roomba usisivače i koristi istu adaptivnu inteligenciju da očisti vaš pod kao i Džingis Kan kada me je jurio po kancelariji. Njegova najnovija inovacija u Rethink Robotics, robot Bakster, može da radi u saradnji sa ljudima u zajedničkom radnom prostoru.

Bio sam inspirisan Bruksovim radom. Godine 1993. poneo sam te ideje sa sobom u kompaniju pod imenom Easel gde sam bio angažovan kao VP objektno tehnologije. Rukovodstvo Easela želelo je da moj tim razvije potpuno novu proizvodnu liniju za šest meseci, a koja bi bila usmerena na neke od njihovih najvećih klijenata – kao što je Ford Motor Company, koji je koristio njihov softver da razvija interene aplikacije. Seo sam sa svojim timom programera i rekao im da znam da to neće uspeti koristeći stari način razvoja softvera.

Stara metodologija bio je metod „vodopad” (Waterfall) koji sam opisao u prošlom poglavlju: sve što je u vezi sa projektom treba pažljivo predstaviti na onim masivnim Gant dijagramima, svaki zadatak mora biti procenjen u satima i obeležen lepim bojama niz stranicu da izgleda kao vodopad. Ti dijagrami su predivni u svojoj preciznosti. Ujedno su i potpune izmišljotine.

Znao sam da će u Easelu ova metodologija uzrokovati kašnjenje od više meseci, ako ne i godina. Morali smo pronaći potpuno drugačiji način rada. Otišao sam do generalnog direktora i rekao mu da cepamo Gant dijagrame. Bio je šokiran i zahtevao objašnjenje.

„Koliko ste Gant dijagrama videli u svojoj karijeri?” pitao sam ga.

„Stotine,” odgovorio je.

„Koliko ste ih zapravo pročitali?”

Zastao je. „Nijedan.”

Tada sam mu rekao da ću mu na kraju meseca dati softver koji radi, umesto netačnog Gantovog dijagrama. Tako će se sam uveriti da smo na pravom putu. Morali smo biti na pravom putu da bismo mogli da ostvarimo planirano u roku koji smo odredili.

Moj tim i ja smo proveli nekoliko nedelja čitajući stotine radova, knjiga i članaka o organizaciji timova i razvoju proizvoda. Onda je jednog dana jedan od programera došao sa radom objavljenim u časopisu Harvard Biznis Rivju (Harvard Business Review) iz 1986. godine koji su napisala dvojica japanskih profesora biznisa: Hirotaka Takeuči (Hirotaka Takeuchi) i Ikudiro Nonaka (Ikujiro Nonaka). Naslov je bio „Novi novi način razvoja proizvoda” (The New New Product Development Game). Takeuči i Nonaka proučavali su timove nekih od najproduktivnijih i najinovativnijih kompanija u svetu: Honda, Fuji Xerox, 3M, Hewlett-Packard i drugi. Tvrdili su da je stari način razvoja proizvoda otelotvoren u NASA-inom Phased Program Planning sistemu – Waterfall sistemu – bio

suštinski pogrešan. Umesto toga, najbolje kompanije koristile su preklopajući razvojni proces koji je bio brži i fleksibilniji. Timovi su bili multifunkcionalni. Imali su autonomiju. Bili su ovlašćeni da donose sopstvene odluke i imali su transcidentalnu svrhu. Stremili su ka nečemu što je bilo veće od njih samih. Rukovodstvo im nije diktiralo, već su umesto toga bili sluge-lideri i moderatori fokusirani na uklanjanje prepreka svojim timovima umesto da im govore na koji način da razvijaju proizvod. Japanski profesori uporedili su rad timova sa radom ragbi tima i rekli da su se najbolji timovi ponašali kao da su u Scrumu: „Lopta se dodaje unutar tima dok on kao jedinka napreduje terenom”.¹

Takeučijev i Nonakin rad ostavio je trag kada je prvi put objavljen, ali to je bilo sedam godina pre nego što smo ga čitali u Easelu. Svi su mu se divili, ali niko nije ništa po njemu uradio. Prosečni američki menadžer nije mogao da ga razume, iako je Tojota ubrzano uvećavala svoj udeo na tržištu koristeći taj pristup. U Easelu nismo imali šta da izgubimo. Odlučili smo da ga isprobamo iako se fokusirao na proizvodnju, a ne razvoj softvera. Smatrao sam da njihove ideje nagoveštavaju nešto fundamentalno, opisni proces toga kako ljudi najbolje rade kakav god poduhvat bio u pitanju. Uplivao je u sve eksperimente koje sam sproveo, od mog prvog posla u privatnom sektoru u MidContinentu.

Ovo je bilo formalno rođenje Scruma. Isporučili smo proizvod u Easelu na vreme, unutar šest meseci i planiranog budžeta, sa manje grešaka nego što ih je imao ma koji isporučeni proizvod pre toga.

Toliko sam se uzбудio zbog mogućnosti ove nove forme upravljanja projektima da se sav moj budući rad fokusirao na poboljšavanje Scruma za kompanije. Godine 1995. prezentovao sam rad sa Kenom Švaberom (Ken Schwaber) pod imenom SCRUM Development Process, koji je kodifikovao primere sa istraživačke konferencije Udruženja za kompjuterske mašine (Association for Computing Machinery). Od tada, smanjili smo sve što je štrčalo i malo doradili ideju, ali osnovni principi su ostali isti i one kompanije koje prihvate proces obično odmah osete poboljšanje.²

Proveri i prilagodi

Scrum timovi koji rade dobro, sposobni su da ostvare ono što nazivamo „hiperproduktivnost”. Teško je poverovati, ali redovno vidamo 300 do 400 posto poboljšanja produktivnosti među onim grupama koje su dobro primenile Scrum. Najbolji timovi mogu ostvariti do 800 posto poboljšanja i taj uspeh iznova ponavljati. Takođe, uvećavaju i kvalitet svog rada.

Dakle, kako ugraditi autonomiju, transcendentost i ukrštanje ideja u Scrum tim i iz te kombinacije ostvariti hiperproduktivnost? O tome ćemo u kasnijim poglavljima, a sada ću vam izneti osnovnu strukturu.

Pošto Scrum proizilazi iz tehnika korišćenih u proizvodnji u Japanu, isplati se prvo naučiti o tome odakle one Japancima. Ironično, neke su naučili od Amerikanca: V. Edvardsa Deminga (W. Edwards Deming) koji je radio za generala Dagleasa Makartura (Douglas MacArthur) tokom okupacije Japana posle Drugog svetskog rata. Makarturov pristup obnovi ekonomije bio je da otpusti većinu višeg rukovodstva u japanskim kompanijama, promoviše neposredno nadređene iz reda zaposlenih i dovede eksperte za poslovne operacije, kao što je Deming, iz SAD-a. Demingov uticaj na proizvodnju u Japanu bio je dramatičan. Obučio je hiljade inženjera onome što se zove „statistička kontrola procesa.” Osnovna ideja bila je da se izmeri tačno ono što se radi, i koliko dobro se radi, sa stremljenjem ka „kontinuiranom poboljšanju.” Nemoj se samo jednom unaprediti; konstantno se unapređuj. Uvek gledaj da nešto unaprediš. Nikada se ne zadovoljavaj time gde si. Da bi do toga došao, stalno pravi eksperimente da vidiš da li možeš ostvariti napredak. Ako isprobam ovu metodu, da li je bolje? A ova? Šta ako promenim samo ovu jednu stvar?

Deming je održao čuveni govor biznis liderima u Japanu 1950. godine. U publici su bili ljudi kao Akio Morita, osnivač Sonija. U svom govoru, Deming im je rekao:

... „Bez obzira koliko su vam tehničari dobri, vi koji ste lideri morate stalno stremiti napretku u unapređivanju kvaliteta i uniformnosti, ako su vaši tehničari sposobni da naprave poboljšanja. Stoga, prvi korak pripada rukovodstvu. Zatim, tehničari vaše kompanije i vaše fabrike moraju znati da posedujete žar za unapređenjem kvaliteta i uniformnosti, kao i osećaj odgovornosti za kvalitet proizvoda.

Ništa se neće iz ovoga izroditi ako o tome samo pričate. Akcija je ono što je važno.”³

A metod za pružimanje akcije i možda ono po čemu je Deming najčveniji jeste PDCA ciklus (Plan, Do, Check, Act – Planiraj, Radi, Proveri, Delaj). Možete primeniti ovaj ciklus u proizvodnji maltene bilo čega, bilo da su to automobili, video-igre, na kraju krajeva i papirnati avioni.

Kada obučavam ljude kako da koriste Scrum, koristim primer papirnatih aviona. Podelim ljude u timove i kažem im da je cilj da naprave što više onih koji će moći da prelete sobu. Postojeće tri uloge u timu. Jedna osoba će proveravati koliko je napravljeno aviona koji stvarno mogu da lete. Druga će raditi kao deo procesa izgradnje, ali će ujedno obraćati pažnju na sam proces i tražiti načine pomoću kojih bi tim pravio bolje avione i ubrzao proizvodnju. Svi ostali će se skoncentrisati na pravljenje što više aviona koji mogu da prelete zadatu udaljenost u vremenu dozvoljenom za pravljenje.

Onda kažem da ćemo praviti šestominutne cikluse izrade papirnatih aviona. Timovi imaju jedan minut u svakom ciklusu da **planiraju** kako će praviti avione, tri minuta da **rade** – da naprave i testiraju koliko god mogu aviona koji zaista mogu da lete. Na kraju, imaju dva minuta da sve **provere**. U ovoj fazi timovi gledaju kako da unaprede proces izrade papirnatih aviona. Šta je prošlo dobro? Šta nije? Da li treba promeniti dizajn? Kako se može unaprediti proces konstrukcije? I onda deluju. U

Demingovom svetu „delati” znači promeniti način rada na osnovu realnih rezultata i realnih informacija iz okoline. Istu strategiju koristili su Bruksovi roboti.

Prođite kroz ovaj ciklus tri puta i, bez obzira da li pravite papirnate avione ili prave svemirske brodove, poboljšaćete se – značajno poboljšati (radićete dva do tri puta brže i udvostručiti kvalitet). Ovaj PDCA ciklus, koji je bio radikalna ideja u vreme kada ju je Deming nabacio Japancima, upravo je razlog zbog kojeg je Toyota postala automobilska kompanija broj jedan u svetu. To je način na koji bilo koja lean proizvodnja (američki termin za korišćenje koncepta Toyota sistema proizvodnje), ili Scrum razvoj proizvoda funkcioniše.

Promena ili izumiranje

Deo razloga zašto je novi način rada bio toliko neophodan i zašto ga je toliko širok spektar kompanija prihvatio jeste to što je stanje u oblasti razvoja softvera bilo veoma loše. Projekti su gotovo uvek kasnili, probijali budžet i često nisu radili. To nije bilo zato što su ljudi bili glupi ili pohlepni, pre je bilo povezano sa načinom na koji su razmišljali o poslu. Insistirali su na metodi „vodopada” (*Waterfall*), insistirali da se sve može unapred isplanirati, čak su insistirali da se stvari neće promeniti tokom trajanja višegodišnjeg projekta. To je očigledno suludo.

Naučio sam ovo iz prve ruke u kompaniji BellSouth kada sam ih pre mnogo godina posetio kao konsultant. Imali su vrhunske inženjere, mnoge iz čuvenog Bell Labsa. Usavršili su primenu metode „vodopada”. Licitirali su za ogromne projekte, vredne 10 do 20 miliona. Prikupili bi sve zahteve od klijenta, povukli se na osamnaest meseci i na vreme i u okviru budžeta isporučili tačno ono što je klijent tražio. Bili su jedna od retkih, baš retkih kompanija u celom svetu koje su bile u stanju to da izvedu. Problem je bio u tome što klijent više nije želeo ono što je rekao

da želi 18 meseci pre. Okolnosti su se menjale. Poslovni ciklusi su se skraćivali i klijenti su zahtevali usluge sa bržim odzivom.

Doveden sam da vidim da li mogu pomoći kompaniji da shvati šta radi pogrešno. Ubrzo sam shvatio da je to kompletan način na koji rade. Ovo nije baš najprijatnija vest kada kompanija misli da radi sve kako treba. Tako sam se jednog dana našao pred 150 BellSouthovih inženjera i rekao im da ukoliko ne pređu na drugačiji i brži način rada, koji je u kontaktu sa potrebama klijenata, neće opstati. Publika je bila zahtevna. Sve su to bili pametni muškarci i žene, ali su mislili da su moje ideje još jedan od menadžerskih hirova. Nisam mogao da doprem do njih pa sam slegnuo ramenima i otišao, uz poslednje upozorenje: „Promenite se ili umrite.” Kao što ste možda primetili, BellSouth više ne postoji.

Šu Ha Ri (*Shu Ha Ri*)

Scrum ima korene u japanskoj misli i praksi. Kada sam nedavno tamo putovao da se nađem sa profesorom Ikudirom Nonakom, on mi je jasno predočio da u Japanu Scrum nije smatran najnovijim biznis modelom. Oni ga vide kao način rada, način postojanja, način života. Kada učim ljude kako da koriste Scrum, često pričam o svojim ličnim iskustvima učenja japanske borilačke veštine aikidoa tokom godina.

Scrum, kao aikido ili tango, jeste nešto što se može zaista naučiti samo radeći ga. Tvoje telo, tvoj um i tvoj duh postaju ujedinjeni kroz konstantnu vežbu i napredovanje. U borilačkim veštinama učiš koncept zvan Šu Ha Ri, koji ukazuje na različite nivoe majstorstva. U Šu stanju znaš sva pravila i forme. Ponavljaš ih, kao plesne korake, i tvoje telo ih upija. Ne menjaš ih.

U Ha stanju, pošto si usavršio forme, možeš praviti inovacije. Ubacuješ dodatne okrete dok se krećeš po plesnom podijumu.

U Ri stanju smeš da odbaciš forme, zaista si usavršio vežbe i možeš biti kreativan na neometan način jer je značenje aikidoa ili tanga duboko usađeno u tebe i svaki tvoj korak odražava njegovu suštinu.

Scrum je umnogome takav. Zahteva vežbu i pažnju, ali i stalan trud da se dosegne novo stanje – stanje gde stvari teku i dešavaju se. Ako ste ikada posmatrali velike plesače ili gimnastičare, onda znate da njihovi pokreti izgledaju kao da su izvedeni maltene bez napora, tako prirodno. Izgledaju kao da ne mogu biti ništa drugo nego ono što su u tom momentu. Doživeo sam to kada me je sitni aikido majstor bez napora zavitlao kroz vazduh, ali tako da sam se lagano prizemljio na strunjaču, kao beba nežno spuštена u kolevku.

Tu želite da stignete sa Scrumom. To je stanje do kog želim da svi stignu u svojim životima. Rad ne mora biti mučenje. Može da teče; može biti izraz sreće, ujedinjenje ka višoj svrsi. Možemo biti bolji. Možemo biti veličanstveni! Moramo samo da vežbamo.

U ostatku knjige, u svakom narednom poglavlju ću se posvetiti različitim aspektima Scruma. Ovi duboki zalasci u tematiku imaju za cilj da vam daju pozadinu koncepata i razloge zašto je Scrum struktuiran na način na koji jeste. Možete pronaći Osnove Scruma (definitivan opis Scruma) u Dodatku A, ali on vam samo govori šta da radite. Ako me budete pratili do kraja, reći ću vam i zašto.

ŠTA SMO NAUČILI:

Oklevanje je smrt. posmatraj, orijentiši se, odluči, delaj. Znaj gde si, razmotri opcije, donesi odluku i delaj!

Potraži odgovore oko sebe. Kompleksni adaptivni sistemi prate nekoliko jednostavnih pravila koje uče iz svoje okoline.

Veliki timovi su: multifunkcionalni, nezavisni i osnaženi, sa transcendentnom svrhom.

Ne nagađaj. Planiraj, radi, proveri, delaj. Planiraj šta misliš da uradiš. Uradi to. Proveri da li je to što si uradio ono što si želeo. Delaj i promeni način na koji radiš stvari. Ponavljaj u pravilnim ciklusima i tako ostvari kontinualni napredak.

Šu Ha Ri: Prvo, nauči pravila i forme i, kada ih usavršiš, pravi inovacije. Na kraju, na visokom stepenu majstorstva, odbaci forme i prosto budi – sa naučenim usađenim i gotovo nesvesnim donošenjem odluka.

TREĆE POGLAVLJE

Timovi

U svetu biznisa za najveću količinu obavljenog posla zaslužni su upravo timovi. Postoje timovi koji prave automobile, odgovaraju na telefonske pozive, izvode operacije, programiraju računare, objavljuju vesti i upadaju u stanove pune terorista. Naravno, postoje majstori ili umetnici koji rade sami, ali timovi su ono što pokreće svet. Oni su baza na kojoj se i Scrum zasniva.

Svi ovo znaju, ali u biznisu smo prečesto usredsređeni na pojedince, čak i kada je proizvodnja timski napor. Pomislite na bonuse, promocije i zapošljavanje. Sve je usredsređeno na pojedince, umesto na timove. Ispostavlja se da je to velika greška.

Menadžeri se usredsređuju na pojedince jer to intuitivno ima smisla. Želite najbolje ljude, a ljudi su različiti i usredsređivanjem na najproduktivnije dobićete bolje rezultate, zar ne? Nije to baš tako jednostavno.

Uzmite, na primer, proces ocenjivanja studenata na času. Na Univerzitetu Jejl, kurs iz računarskog programiranja koji drži profesor Stenli Ajzenštat (*Stanley Eisenstat*), CS 323, ozloglašeno je težak. Kada su studenti počeli da se žale da im treba mnogo vremena da završe pojedinačne

zadatke, profesor ih nije olakšao već je počeo da meri koliko svakom studentu treba vremena da ih završi. Onda je Džoel Spolski (*Joel Spolsky*), koji je pohađao Ajzenštatov kurs osamdesetih i koji sada ima svoj softver biznis, uporedio te podatke sa ocenama koje su studenti dobijali. Želeo je da zna da li postoji ikakva korelacija između vremena provedenog na projektu i ocene koju su studenti dobijali. Zanimljivo, ne postoji. Neki ljudi rade brže i dobiju 10, neki rade pedantno i dobiju istu ocenu. Jedina razlika je količina utrošenog vremena. Kakva je poslovna primena ovoga?

Pa, ako ste rukovodilac, čini se da želite da zaposlite ne samo one radnike koji dobijaju desetke već one koji ih najbrže dobijaju. U istraživanju na Jejlu, najbrži studenti nadmašili su svoje spore kolege u odnosu 10:1. Bili su deset puta brži, a dobili su jednako dobre ocene. Deset puta brže je prilično dramatično, zar ne? Dakle, čini se da bi kompanije trebalo da se usredsrede na angažovanje najbržih ljudi i iskorenjivanje sporih. To zvuči kao najbolji pristup povećanju produktivnosti, ali postoje drugi činiooci koji mogu biti i presudniji.

Ako posmatrate timove umesto pojedinaca, zapazićete nešto zanimljivo. Postoje istraživanja koja su obuhvatila 3800 različitih projekata, od poslova vezanih za računovodstvene firme preko razvoja softvera za brojne brodove do tehničkih projekata u IBM-u. Analitičari nisu posmatrali podatke vezane za pojedinačne učinke već timske. Kada ispitajte kako su timovi radili, vidite nešto iznenađujuće. Ako je najboljem timu trebalo nedelju dana za zadatak, šta mislite koliko je trebalo najlošijem? Možete pretpostavljati da je odnos isti kao na Jejlu – 10:1 (tj. da je sporom timu trebalo više od dva meseca da ostvari ono što je brzi tim postigao za nedelju dana). Pravi odgovor je da postoji mnogo veća razlika u postignuću timova nego pojedinaca. Sporom timu u stvari nije trebalo 10 nedelja da urade ono što je najbolji tim uradio za nedelju dana. Trebalo im je zapravo dve hiljade nedelja. Toliko je velika razlika između najboljih i najlošijih. Dakle, na šta usmeriti pažnju? Na nivou pojedinca, gde možete ostvariti desetostruko poboljšanje, ako nekom magijom možete sve

svoje zaposlene pretvoriti u genijalce? Ili na timskom nivou, zapanjujuće povećavajući produktivnost čak i ako svoj najlošiji tim učinite samo prosečnim? Naravno, ako vam je prosečnost cilj, nju ćete i dobiti. Ali, šta ako možete sve svoje timove učiniti sjajnim?

U određeno vreme, na određenim mestima, sa određenim malim grupama ljudi, sve postaje moguće. Čak i ako nikada niste bili u takvom timu, videli ste ih na delu. Slušate priče o njima; legende se ispredaju o onome što mogu da urade. Odrastao sam u okolini Bostona, i sada tamo živim, pa su neki od velikih timova koji mi padaju na pamet Seltiksi iz osamdesetih ili Nju England Pejtriots (*New England Patriots*) iz ere Toma Brejdija (*Tom Brady*). Kada su nastupali, izgledalo je da igraju drugačiju igru od svih ostalih. Potezi i igre koje su nekad izgledale neizvodljive iznenada su postale deo plana igre. Kao da je nešto božansko ušlo u igrače i, na trenutak, nisu mogli da pogreše. Lari Berd (*Larry Bird*) kretao bi se terenom i dodavao lopte prema naizgled praznom delu terena, bez gledanja. Ali, baš kada bi lopta trebalo da napusti teren, Kevin Makhejl (*Kevin McHale*) bi se jednostavno pojavio tačno tamo gde bi trebalo da bude. Zatim bi on bacio loptu na stranu – ponovo, naizgled bez gledanja – i Robert Pariš (*Robert Parish*) bi sasvim slučajno bio savršeno postavljen za šut. To apsolutno jedinstvo cilja i poverenja nešto je što stvara veličanstvenost.

Svi smo videli takve timove. Neki od nas su imali sreće da budu u jednom – ili više njih – tokom života. Kada sam dizajnirao Scrum, proučavao sam šta su ti super-produktivni timovi imali što drugi nisu. Zašto, pitao sam se, neki timovi menjaju svet dok se ostali valjaju u prosečnosti? Koji su zajednički elementi koje istinski veliki timovi imaju? I, najvažnije, da li ih možemo reproducirati?

Odgovor je, dokazano, da.

U svom originalnom radu koji je opisao ono što je postalo pojam Scruma, „Novi način razvoja proizvoda,” profesori Takeuchi i Nonaka opisali su

karakteristike timova koje su videli u najboljim kompanijama sveta:

1. **Transcendentnost:** imaju osećaj svrhe jači od uobičajenog. Ovaj samoostvarivi cilj dopušta im da pređu iz običnog u izvanredno. Sama odluka, realno ostvariva, da se ne bude prosečan već odličan, menja način na koji vide sebe i ono za šta su sposobni.
2. **Nezavisnost:** timovi su samoorganizujući i samoupravni, imaju moć da sami donose odluke o tome kako da rade svoj posao i ovlašćeni su da istraju u svojim odlukama.
3. **Multifunkcionalnost:** timovi imaju sve veštine potrebne za završetak projekta. Planiranje, dizajn, proizvodnja, prodaja, distribucija. Te veštine hrane i ojačavaju jedna drugu. Kao što je jedan član tima koji je dizajnirao revolucionarnu novu kameru za Canon opisao: „Kada se svi članovi tima nalaze u jednoj velikoj prostoriji, nečija informacija postaje tvoja čak i bez truda. Onda počneš da razmišljaš o tome šta je najbolje ili skoro najbolje za grupu u celini, a ne samo tvoju poziciju.”¹

Dakle, kako stvoriti tim koji stremlji ka višem cilju, samoorganizuje se i konstantno koristi veštine svih članova? Proveo sam mnogo vremena razmišljajući o tome. Naposljetku, ne možeš samo vikati na ljude da budu samoorganizovani i transcendentniji, to mora da dođe iznutra. Isključivo nametanje će upropastiti ono što pokušavate. Da li je moguće da postoji jednostavan set pravila koji ohrabruje stvaranje magije?

Duga siva linija

Prisetio sam se vremena kada sam bio deo jednog od tih čarobnih timova. Bile su to rane šezdesete kada sam bio kadet na Vojnoj akademiji SAD,

poznatijoj kao Vest Point. U mojoj poslednjoj godini tamo imenovan sam za oficira za obuku u svojoj kadetskoj četi L2, *Loose Deuce*.

Godine 1963. postojale su dvadeset četiri čete na Vest Pointu, od A1 do M1 i od A2 do M2. Tri puta nedeljno te čete bi otišle na paradno polje i marširale u punoj opremi, sa puškama postavljenim ovako i mačevima onako, belim ogrtačima ovde, a opremom pažljivo složenom tamo. Ove paradne formacije bile su deo takmičenja na akademiji skoro dve stotine godina. Godine 1963. *Loose Deuce* su bili na dnu lestvice više od veka.

Oficir za obuku nema direktnu moć. On nije deo zapovedne strukture čete. Niko mu ne raportira. Niko ne mora da radi ono što on kaže. Ali, posle svake parade oficiri za obuku se nađu i ocenjuju čete na osnovu raznih kriterijuma. Kao oficir za obuku *Loose Deuce* odlučio sam da je ono što mogu da uradim je da stvari učinim transparentnijim. Napravio sam grafikone u boji onoga što je bilo dobro i onoga što je bilo loše i okačio ih u barakama da svako iz moje čete mora da ih vidi svakog dana.

Isprva, kritike su bile kratke. Čarli je zaglavio pušku u blato. Džim se nije okrenuo sinhronizovano sa ostalima. Dejvovo salutiranje je bilo kilavo. Nisu postojale kazne i optuživanja, bile su to prosto činjenice koje su izrekli ostali oficiri za obuku, a koje su iznete tokom ocenjivanja. One su bile razlozi zašto je L2 bila na začelju.

Za samo nekoliko nedelja, kadeti su se popravili i nizak rejting je sada ukazivao na komandira čete. Njegove naredbe nisu bile dovoljno jasne, tajming mu nije bio dovoljno precizan. Naravno, natrljan mi je nos zbog kritikovanja komandira, ali sam u svoju odbranu jednostavno rekao: „Ocene su ocene. Ja vam ih samo prikazujem onakve kakve jesu. Kadeti su se popravili. Vi ste sada problem. Da li želite da popravite stvari? Ili želite da budete zauvek loši?” Nekoliko nedelja kasnije, L2 je bila najbolja četa na Vest Pointu.

Kadet sa najviše počasti u istoriji Vest Pointa bio je general Daglas Makartur. Imao je najviše ocene od svih kadeta koji su tamo diplomirali

i bio je najbolji oficir u oba svetska rata. Kao general sa pet zvezdica i nosilac Medalje časti imao je posebnu vezu sa kadetima.

Godinu dana pre nego što sam obučavao svoju četu, u maju 1962. godine, održao je svoj poslednji govor na Vest Pointu. Morate adekvatno zamisliti scenu da biste imali potpun utisak. Tri hiljade ljudi u sivim kadetskim uniformama sedelo je u gigantskoj kamenoj sali sa džinovskim stubovima i ogromnim lusterima koji su visili sa visoke tavanice. Na visini od oko 9 metara na jednom zidu bila je platforma koja je nadgledala salu. General Makartur, tada već slab, stajao je na toj platformi i održao govor koji se danas zove „Duga siva linija” (sivo kao boja kadetskih uniformi):

Vi ste vezivno tkivo našeg odbrambenog sistema. Iz vaših redova dolaze veliki kapetani koji drže sudbinu nacije u svojim rukama u trenucima kada ratna zvona zvone.

Duga siva linija nas nikada nije izneverila. Ako biste vi to uradili, milioni duhova u maslinasto-sivom, bež, plavom i sivom bi ustala ispod svojih belih krstova grmeći tim magičnim rečima: Dužnost, Čast, Država.²

U tom trenutku, sećam se, izgledalo je kao da je legija tih duhova ustala iza Makartura pošto je Korpusu zadao svoj poslednji zadatak i tri hiljade muškaraca obučenih za rat, kojima suze ne kreću lako, počelo je da plače.

U svojim snovima iznova čujem lupanje pušaka, zveket musketi, čudan, žalostan mrmor bojnog polja. Ali, na kraju sećanja vraćam se na Vest Point. Tamo uvek odjekuje iznova: Dužnost, Čast, Država.

Danas je moja poslednja prozivka sa vama. Ali, želim da znate da kada budem napuštao ovaj svet moje poslednje svesne misli biće o Korpusu, Korpusu i Korpusu.³

Do današnjeg dana, svaki kadet na akademiji mora da zapamti taj govor, red po red, reč po reč, pre nego što može da diplomira. Taj govor je postao duhovni vodič za kadetski korpus, kao i za SAD oficirski korpus u celini: Dužnost, Čast, Država.

Nepunih godinu dana posle tog govora, general Makartur je umro. Jedna četa je izabrana da maršira na njegovoj sahrani. Uz spori, ritmični zvuk bubnjeva, *Loose Deuce*, ista ona četa koja je bila najgora u korpusu više od veka, marširala je iza kola sa kovčegom na sahrani jednog od najvećih američkih generala.

Nekoliko meseci posle te sahrane, marširao sam poslednji put sa *Loose Deuce* prilikom diplomiranja. Sve dvadeset četiri čete su marširale, ali je L2, zbog svog abecednog mesta, marširao dvadeset treći. Posle ceremonije, moj budući svekar me je pitao, „Ta četa, pretposlednja, bili su drugačiji od svih ostalih. Ostali su marširali; oni kao da su lebdeli. Ko su oni?”

„To je bila moja četa,” rekao sam mu. „Ti ljudi su sahranili generala Makartura.”

Moja četa je postigla vanvremenost.

Scrum u vreme revolucije

Često kada ljudi pričaju o velikim timovima govore samo o transcendentnom smislu svrhe. Ali, iako to jeste jedan od ključnih elemenata, ipak je samo jedna od nogu tronošca. Jednako ključna, ali verovatno manje slavljena je i sloboda da radite svoj posao na način na koji mislite da je najbolji – da ste nezavisni. U svim velikim timovima

prepušteno je članovima da odluče kako će ostvariti ciljeve koje su zadali oni koji vode organizaciju.

Trg Tahrir postao je sinonim za revoluciju u Egiptu i stalnu borbu u toj zemlji, ali pre januara 2011. godine bio je samo jedan od prljavih, saobraćajem zagušenih kružnih tokova u centru Kaira. Na severu se nalazi Muzej Egipta, crven kao ruža, a na jugu visoke zidine Američkog univerziteta u Kairu i čuvena zgrada vlade, Mukavama (*Muqawama*). Sedište Nacionalne demokratske partije egipatskog diktatora Hosnija Mubaraka bilo je na zapadu, kao i sedište Arapske lige. Čudno, na istočnoj ivici trga bio je od svih stvari KFC, koji je uskoro postao zaleđina protestantima koji su bacali kamenje i potiskivali policiju.

Krajem januara 2011. godine mala grupa protestanata odlučila je da demonstrira unutar kružnog toka, protestujući zbog brutalnog ubistva mladog muškarca pod imenom Kalid Said (*Khaled Said*) kojeg je ubila egipatska policija. Ono što je mogao biti još jedan sitni protest protiv represivnog režima poprimilo je drugačije razmere, zapalilo maštu Egipćana i naposljetku privuklo milione ljudi na trg. Tokom sledećeg meseca desilo se nezamislivo. Samim okupljanjem ljudi koji su rekli ne, pao je jedan od najstarijih i najmoćnijih diktatorskih režima na Bliskom istoku. Ljudi su se okupljali dan za danom, iz noći u noć, puneći trg i stvarajući alternativnu državu gde diktator Hosni Mubarak nije vladao i gde su pojedinci stvarno mogli da kažu šta misle. Promenili su svoj svet.

Za novinare je to bila velika priča sa istorijskim značajem. Jedan od prisutnih u Kairu bio je Nešnel pablik rejdio (*National Public Radio*), jedna od glavnih novinarskih kuća u SAD. Isprva zatečeni, producenti i reporteri su probijali rokove, propuštali priče i mučili se da ispune zahteve rukovodstva iz Vašingtona.

Džej-Džej Saterland, moj sin, poslat je da to popravi. Kao dugogodišnji dopisnik i producent u ratnim područjima poslat je u Kairo da pokuša da izveštavanje postavi na noge. Priča je bila prevelika da ne bude obja-

vljivana svakog dana, u svakoj emisiji, svakog sata. Džej-Džej se obreo u zemlji u kojoj su aerodromi bili zatvoreni, stranci bezuspešno očajnički pokušavali da pobjegnu, a mobilna i internet mreža ugašene. On je bio glavni producent na terenu, ali, vrlo nalik na oficira za obuku na Vest Pointu, NPR-ov producent je moderator i organizator – pomagač i podstrekač, a ne tipičan menadžer ili šef. Džej-Džejev posao bio je da pomogne timu da rade najbolje što mogu. To nije značilo da im kaže šta da rade već da im obezbedi ono što im stvarno treba. Naredbe rukovodstva bile su da ispričaju priču i da budu u etru više puta na dan i da timovi na terenu nađu način da odgovore na taj izazov odlučujući koje priče će ispričati i kako će to uraditi koristeći radio.

Začudo, baš zbog toga što je bilo toliko komplikovano komunicirati sa rukovodstvom iz Vašingtona, tim je i bio toliko uspešan. Bukvalno su bili prepušteni sami sebi. Pošto je kontinuiran neposredni nadzor od strane Vašingtona bio nemoguć, a događaji se dešavali tolikom brzinom, tim je morao sam da se organizuje da bi završio posao. Jedan od ključnih koncepata Scruma je da članovi tima sami odluče kako će da rade. Odgovornost rukovodstva je da postavi strateške ciljeve, ali je posao tima da odluči kako će te ciljeve ostvariti. U Kairu nije postojao način da neko ko nije na licu mesta uopšte isprati šta se dešava. Gotovo svakodnevno, NPR tim bi izveštavao o serijama priča za sutrašnji dan koje bi odmah potisnuli novi događaji. Desio bi se neki velik sukob na trgu, neki govor, neka ostavka ili bitka i sav rad tima bio bi uzalud i iznenada bi morali da smučkaju nešto što će blagovremeno emitovati.

Uspeli su koristeći Scrum. Rokovi su zahtevali da raportiraju svakih dvanaest sati, u emisijama *Morning Edition* i *All Things Considered*. U svakom ciklusu Džej-Džej bi razgovarao sa timom i postavio im tri vrlo jednostavna pitanja: Šta ste radili od našeg poslednjeg razgovora? Šta ćete raditi do sledećeg? I, šta vam se *isprečava na putu*? Postavljanje ovih pitanja, što je jedan od redovnih rituala Scruma, nateralo je dopisnike da razgovaraju jedni sa drugima i dele informacije. A Džej-Džejov glavni

posao, kao *de facto* Scrum mastera, bio je da osigura da ono što im se isprečavalo na putu u trenutku tog sastanka bude uklonjeno do sledećeg. Prepreka je mogla biti bilo šta – od bakćanja sa egipatskom birokratijom do dobijanja bezbedne hotelske sobe, od pronalaženja vozača i prevodi-laca do izbavljanja iz pritvora u koji ih je smestila egipatska tajna policija Mukhabarat.

Kako je to sve na kraju prošlo? Pa, ono što je počelo u haosu, ličnim razmiricama i nesposobnošću brzog dostavljanja vesti, brzo je postalo dobro podmazana mašina kojom rukovodstvo nije ni moralo da upravlja. Umesto toga, članovi tima su upravljali samim sobom. Tokom sledećih nekoliko nedelja NPR ekipa u Kairu proizvela je više izveštaja nego što je iko mislio da je moguće, a kvalitet je bio viši od onoga što je konkurencija nudila. Naposletku, osvojili su nekoliko nagrada. Bio je to poduhvat koji ne bi bio ostvaren da tim nije prožet snažnim osećajem za svrhu (da ispričaju jednu od najvećih priča u njihovim karijerama) i da nije imao nezavisnost (mogućnost da sami odluče kako da ispletu mnogobrojne niti celokupne priče).

Sada se Scrum koristi svuda u NPR-u, od veb-dizajna do informativnog novinarstva i kreiranja novih radio-emisija. Timovi u Čikago Tribjunu (*Chicago Tribune*), Njujork Tajmsu (*New York Times*), Vašington Poustu (*Washington Post*) i ProPublici (*ProPublica*) – svi koriste Scrum. Kada su rokovi kratki, treba im samo brzina.

Jedan tim da završi posao

Treća noga tronošca velikih timova je da imaju sve potrebne veštine da završe posao. U klasično organizovanoj strukturi možete imati tim planera, praćen timom graditelja, praćen timom testera, za kojim ide produkcionni tim, iza koga je tim za isporuke. Svaki tim u nizu mora da završi svoj deo

posla pre nego što projekat može preći na sledeći korak. Nijedan tim ne može sam izbaciti proizvod.

Klasični primer ovoga je „fazno propusni“ (*phase-gate*) proces koji koristi NASA. Tako su vodili svoj šatl program i druge projekte u 60-im, 70-im i 80-im godinama 20. veka. Sada je to bitno drugačije, ali evo kako je njihov stari proces funkcionisao. Prvo je postojala „faza“ otkrića, gde su ljudi odlučivali šta će pokušati da postignu – možda da naprave raketu koja će otići na Mesec. Gomila stratega je sedela u sobi i maštala o tome. Zatim je postojala „kapija“, gde rukovodilac ili grupa rukovodilaca mora da prihvati projekat kao vredan istraživanja. Zatim, postoji faza procene, gde svi „ljudi za zahteve“ odlučuju šta će ta stvar da radi. Zatim postoji još jedna kapija, i još jedan niz sastanaka, pa se onda ta gomila dokumenata predaje dalje u sledeću fazu, izgradnju poslovnog slučaja i projektnog plana. Zatim se svi ti planovi nose na još jedan niz sastanaka i odobrenja, posle čega se prenose u još jednu fazu, razvojnu fazu, gde se to što su smislili zapravo pravi. Potom sledi još jedna gomila sastanaka i dokumenata pa se proizvod predaje potpuno drugoj grupi ljudi za sledeću fazu, testiranje. Ti ljudi nikada nisu videli proizvod do tog trenutka, ali ga testiraju, potpišu da je ispravan, gurnu ga pred sledeću kapiju ili zakažu beskonačan niz sastanaka, sa još jednom gomilom dokumenata koje niko nije pročitao. Tada i samo tada proizvod se predaje šestoj grupi ljudi koji ga u stvari lansiraju. Samo pisati o tome je iznurujuće, ali to je način na koji je NASA radila stvari.

U jednom momentu, ranih osamdesetih, rukovodstvo kompanije Fujitsu doputovalo je u SAD da prouči kako čuvena svemirska agencija radi. Kada su primenili iste procedure po povratku u Japan, odmah su primetili pad kvaliteta, povećanje stepena neuspeha, kao i potop njihove sposobnosti isporuke. Brzo su napustili proces, uz komentar da bi verovatno proizveo katastrofalnu grešku. Rodžersova komisija (*Rogers Commission*) koja je ispitala katastrofu Čelendžera iz 1986. se složila. Kao što je fizičar Ričard Fejnman (*Richard Feynman*) napisao u Dodatku F izveštaja

komisije: „Izgleda da je, u bilo koju svrhu, unutrašnju ili spoljašnju upotrebu, rukovodstvo NASA preuveličalo pouzdanost svog proizvoda, do ivice fantazije”.⁴

Činjenica je da, kada pogledate najbolje timove – kao što su oni koji su postojali u Tojoti ili 3M kada su Takeuchi i Nonaka napisali svoj rad, ili oni u Google, Salesforce.com ili Amazonu danas – ova podela uloga ne postoji. Svaki tim sadrži sve potrebne ljude da se sve završi, od A do Š.

Nikola Durambej (*Nicola Dourambeis*) je na čelu *agilne prakse* u Salesforce.com. Ona je odgovorna za nekih dve stotine Scrum timova u kompaniji koja se redovno nalazi na listama kao što su Fortune „100 najboljih kompanija za raditi” i Forbsova „Najinovativnije kompanije sveta”. Kaže da vidi Scrum kao njihov „tajni začim”. „Kada smo bili start-up,” kaže, „izbacivali smo krupne stvari tri ili četiri puta godišnje. Kako smo rasli i podizali lestvicu, upravljajući projektima pomoću tipičnog metoda „vodopada” (*Waterfall*), to je opalo na jednom godišnje od 2005. do 2006. To se moralo promeniti. Zato smo uveli Scrum. Od tada, nova izdanja su tri puta godišnje. Ne postoji baš mnogo velikih kompanija koje to mogu”.

Ona od tima traži različitost – u veštinama, razmišljanjima i iskustvima. Želi da timovi budu nesebični i nezavisni, ali ujedno i multifunkcionalni. Timovi koji mogu da završe ceo projekat.

Jedan od njenih testova za proveru da li je tim na pravom putu dešava se kada pita, na primer mrežnog inženjera: „U kom si ti timu”? Ako on ili ona u odgovoru spomene proizvod na kom rade (na primer automatizacija ili integracija) umesto svoje specijalnosti (kao što je mrežni inženjering), potvrdno klima glavom. Kada se stručnjak identifikuje sa svojom specijalnošću više nego sa proizvodom koji u stvari prave, zna da tu ima još posla.

Scrum u ratu

Jedan od najdramatičnijih primera multifunkcionalnog tima dolazi iz vojske. Američke snage za specijalne operacije (SOF) djeluju baš na taj način. Tipičan „A tim” vojnih specijalnih snaga sastoji se od dvanaest ljudi. Vođa tima, koji je oficir, zastavnik prve klase, stariji vodnik (koji vodi tim u svakodnevnim operacijama), obavještač i po dvojica starijih vodnika specijalnih snaga zaduženih za naoružanje, eksplozive, medicinu i komunikaciju. Svaki tim je sposoban da izvede svoju misiju od početka do kraja. Takođe, sprovode multifunkcionalne obuke za svaki set veština. Žele da se postaraju da je, na primer, ako oba bolničara stradaju, specijalista za komunikaciju u stanju da previje specijalistu za naoružanje. Još jedan način na koji specijalne snage rade je da oni, za razliku od većine „redovne” vojske, ne razdvajaju prikupljanje informacija od planiranja operacija. Ne postoji predaja dokumenata jednog tima drugom, gde može doći do greške. Specijalne snage ne žele katastrofu nalik Čelendžeru. Kao rezultat, imaju konstantnu komunikaciju između ljudi koji prikupljaju informacije, onih koji planiraju šta će sa njima uraditi i onih koji će upadati kroz vrata.

Tokom rata u Iraku, timovi specijalnih snaga pokazali su da su izvanredni u ubijanju ljudi. Bili su u stanju da lociraju pobunjeničku metu i zbrišu je iste noći. Između 2003. i 2007. izveli su hiljade uspešnih misija sa ciljem ometanja iračkih pobunjenika, posebno Al Kaide u Iraku. Taktički i operativno, gotovo uvek su uspevali u svojim misijama. Njihovi multifunkcionalni, visokoobučeni timovi bili su među najsmrtonosnijim snagama koje je svet ikada video. Ipak, uprkos svim svojim veštinama, imali su gotovo nikakav strateški uticaj. Tokom te prve četiri godine rata, broj napada na američke snage i iračke civile povećavao se gotovo svakodnevno. Tokom nekih od najmračnijih dana rata bilo je preko stotinu napada na američke snage dnevno i čak ni smrtonosnost američkih specijalnih snaga nije mogla obuzdati plimu. Do kraja 2006. i početka

2007. godine, gotovo svaki iole obavešteni komentator video je Irak kao propalu stvar. Svaka nova američka smrt počela je biti posmatrana kao uzaludna žrtva.

Onda je 2007. godine general Dejvid Petraus (*David Petraeus*) predvodio ono što je postalo poznato kao „Udar,” što je uključivalo ubacivanje desetina hiljada novih trupa u zemlju da žive među stanovništvom. Ova nova strategija imala je izvanredan uticaj. Jedan od razloga je to da je uverila Irčane da su Amerikanci na njihovoj strani, da se bore protiv pobunjenika koji su detonirali bombe u njihovim komšilucima i sprovodili etničko čišćenje. Drugi razlog bilo je to da je američka vojska uspjela da podmiti desetine hiljada bivših pobunjenika da pređu na američku stranu kroz program zvan „Sinovi Iraka”. Ali, postojala je i treća komponenta strategije, nešto što je novinar Bob Vudvord (*Bob Woodward*) nazvao podjednako revolucionarnim kao izum tenka ili aviona.

Ovo oružje nije bila nova naprava ili bespilotni dron. Bilo je to ono što je general Stenli Makkristal (*Stanley McChrystal*), u to vreme zapovednik Komande združenih specijalnih operacija (*Joint Special Operations Command*), nazvao „kolaborativni rat”. On je uključivao upotrebu multifunkcionalnih timova u celoj vladi SAD-a da ciljaju i prekidaju Al Kaidine mreže. Kao što je to Vašington Post opisao šestog septembra 2008. godine:

CIA [Central Information Agency] snabdeva obaveštajne analitičare i špijunske letelice senzorima i kamerama koje mogu da pronađu mete, vozila ili opremu za najviše 14 sati. Forenzički eksperti FBI-ja [Federal Bureau of Investigation] seciraju podatke, od informacija iz mobilnog telefona do „džepnog smeća” pronađenog kod ekstremista. Zvaničnici Ministarstva finansija prate novčana sredstva koja cirkulišu između terorista i ona koja potiču od vlada. Osoblje Agencije za nacionalnu sigurnost presreće razgovore i računarske podatke, a članovi Nacionalne

geoprostorno obaveštajne agencije koriste savremenu opremu da označe gde sumnjivi ekstremisti koriste telefone i računare.⁵

Ono što su oni uradili jeste da su formirali multifunkcionalni tim koji je imao sve veštine potrebne da se posao završi. Umesto da svi ovi stručnjaci rade u zasebnim timovima i retko međusobno dele informacije, svi su radili zajedno, u istoj sobi, deleći sve obaveštajne podatke i planove da pronađu i ubiju Al Kaidine operative.

Pre ovoga, obaveštajna organizacija bi odredila metu i uručila stvarnu operaciju timu Specijalnih snaga. Onda bi taj tim uručio sve obaveštajne podatke koje je prikupio nekom drugom timu na analizu. Oni koji su praktikovali model uručivanja otkrili su ono što je Fujitsu otkrio decenijama ranije kada su pokušali da primene NASA-in „fazno-propusni sistem” i to je jedan od glavnih razloga zašto je Scrum razvijen na prvom mestu. Kad god postoji uručivanje između timova, javlja se mogućnost katastrofe. Kao što je članak pod imenom „Zapošljavanje ISR: najbolje prakse SOF” u žurnalu *Joint Force Quarterly* objasnio:

Međuagencijski timovi omogućili su eliminaciju organizacionih šavova između različitih koalicionih činilaca u Iraku, fokusirajući „netrepuće oko” na mete visoke vrednosti. Prenosnje odgovornosti između jedinica i organizacija predstavljalo je „organizacioni treptaj” tokom kog je zalet slabio i meta bi mogla umaći.⁶

Razmenjivati informacije i izvore na taj način nije lako u bilo kojoj postavci. Vidao sam rukovodioce koji se praktično zalede kada se njihovi izvori dodele timovima izvan njihove neposredne kontrole. Odreći se svakodnevnog mikromenadžmenta i kontrole je teško, a to učiniti u tajnovitom svetu obaveštajnih službi i specijalnih operacija je još teže – toliko

teško da su, uprkos svojoj efikasnosti, timovi u Iraku brzo rasformirani nakon što je „Udar” proglašen uspešnim. Kristofer Lem (*Christopher Lamb*) i Evan Mansing (*Evan Munsing*) napisali su fascinantn članak „Tajno oružje: Timovi za ciljeve visoke vrednosti kao organizaciona inovacija,” iznoseći sledeće:

Čim je gotovo neminovni neuspeh u Iraku izbegnut, birokratska podrška međuagencijskim timovima počela je da jenjava. Do 2008. godine, drugi sektori i agencije, a naročito jedna neidentifikovana agencija, počeli su da povlače ljude i prekidaju saradnju, verujući da je razmena informacija i saradnja otišla predaleko.⁷

Najmoćnije oružje u američkom arsenalu, ono što je Bob Vudvord nazvao jednako važnim kao izum tenka ili aviona, ukinuto je zbog patrijarhalne sektorske bojazni i zabrinutosti srednjeg menadžmenta koji je bio zabrinut za svoje karijere. Video sam da se to isto iznova dešava i u jednoj velikoj finansijskog instituciji u Bostonu. Zvali bi me uspaničeni kada bi im projekti od izuzetne važnosti bili u nevolji. Obučavao bih im ljude u Scrumu, osnivao timove koji su sposobni da se pozabave njihovim hitnim slučajevima. Upućivali bi ljude iz čitave organizacije u multifunkcionalne timove koji će se pozabaviti problemom. I, oni bi ih onda rešili. Pošto bi kriza prošla, raspustili bi timove u njihove izvorne oblike i menadžerske delokruge. Transparentnost i razmena informacija istinski fantastičnog tima predstavlja pretnju strukturama ukorenjenim u tajne i maglovitosti. Rukovodioci često ne žele da drugi rukovodioci, njihovi timovi i drugi ljudi unutar struktura moći znaju tačno šta oni rade ili šta se ostvaruje i koliko brzo. Oni vide očuvanje tog znanja tajnim kao ključno za svoju moć.

Umesto da su ujedinjeni u interesima za opšte dobro, ujedinjeni su u sopstvenim motivacijama, koje se često svode na pohlepu i ambiciju.

Isto takvo razmišljanje dovelo je do masivne greške u upravljanju koja je uzrokovala najnoviji ekonomski kolaps. U mnogim kompanijama akcije su bile zasnovane isključivo na ono što je bilo u kratkoročnom interesu pojedinaca. Nije ni bilo pomisli o dobrobiti svih niti o najmanjoj štetnosti po globalnu ekonomiju.

Veličina je bitna, ali ne na način na koji mislite

Samo zato što multifunkcionalnost može ostvariti sjajne rezultate, ne bi trebalo da se pretvarate da ste Noje i da ubacujete po dva radnika od svake vrste u tim. Timska dinamika funkcionise dobro samo kod *malih* timova. Klasična formacija je sedam ljudi, plus/minus dva, iako sam viđao i timove od samo troje kako funkcionišu na visokom nivou. Ono što fascinira je da podaci pokazuju da, ako imate više od devet članova u timu, njihova brzina u stvari opada. Tako je. Više članova mogu usporiti rad celog tima. U razvoju softvera postoji termin zvan Bruksov zakon koji je Fred Bruks (*Fred Brooks*) prvi definisao davne 1975. godine u svojoj podsticajnoj knjizi *The Mythical Man-Month*. Jednostavno rečeno, Bruksov zakon kaže „dodavanje ljudstva softverskom projektu koji kasni čini da on još više kasni.”⁸

Ovo se potvrđivalo iz studije za studijom. Lorens Patnam (*Lawrence Putnam*) je legendarna ličnost u razvoju softvera čije životno delo se sastoji od proučavanja toga koliko dugo treba da se nešto stvori i zašto. Njegov rad iznova je pokazivao da projekti sa dvadeset i više ljudi zahtevaju više truda od onih sa pet ili manje. Ne samo malo, već mnogo više. Velikim timovima bi trebalo otprilike pet puta više sati nego malim. Video je ovo iznova i iznova i sredinom devedesetih odlučio da sprovede opsežnu studiju da otkrije koja je prava veličina tima. Zato je pregledao 491 projekat srednje veličine u stotinama različitih kompanija. Sve su to bili projekti

koji su zahtevali kreiranje novih proizvoda ili novih funkcija, ne osvežavanje starih verzija. Podelio je projekte na osnovu veličine timova i odmah primetio sledeće. Čim su prešli broj od osam članova trebalo im je znatno više vremena da završe posao. Grupama od tri do sedam ljudi trebalo je oko 25 procenata manje truda da urade istu količinu posla. Ovaj rezultat iznova se javljao u stotinama projekata. Da veće grupe ljudi rade manje je izgleda neprikosnovena karakteristika ljudske prirode.

Zašto je to tako? Da bismo na to odgovorili, moramo pogledati ograničenja ljudskog mozga. Verovatno ste čuli za poznatu studiju Džordža Milera (*George Miller*) iz 1956. godine, koja je pokazala da je sedam maksimalan broj stvari koja prosečna osoba može da sačuva u svojoj kratkotrajnoj memoriji. Ovo je navodno razlog zašto telefonski brojevi imaju sedam cifara. Problem sa Milerovim radom je da su ga kasnija istraživanja opovrgla.

Godine 2001. Nelson Kauan (Nelson Cowan) sa univerziteta u Mizuriju pitao se da li je magično pravilo sedam zaista bilo tačno i sproveo je opsežnu studiju svih novih istraživanja na tu temu. Ispostavilo se da je broj stvari koje pojedinac može da zadrži u kratkotrajnoj memoriji nije sedam. Taj broj je četiri.⁹

Ljudi često misle da mogu da upamte više od toga koristeći mnemoničku tehniku ili jače se koncentrišući. Ali, istraživanje je prilično jasno u tome da možemo zapamtiti samo četiri „grupe” podataka. Klasičan primer je zadati nekome sledeći niz od dvanaest slova: fbicbsibmirs. Ljudi obično zapamte oko četiri slova – ukoliko ne primete da mogu biti „grupisani” u poznate akronime: FBI, CBS, IBM, IRS. Ako možete da povežete stvari iz kratkotrajne memorije sa dugotrajnim memorijskim asocijacijama, možete zapamtiti više. Ali deo uma koji se fokusira – svesni deo – može da upamti samo četiri različita predmeta odjednom.

Dakle, postoji usađeno ograničenje koliko naš mozak može da upamti u jednom trenutku, što nas vraća na Bruksa. Kada je pokušao da proni-

kne u to zašto dodavanje ljudi projektu dovodi do produženja završetka istog, otkrio je dva razloga. Prvi je vreme potrebno da se ljudi uvedu u posao. Očekivano, uvođenje nove osobe u posao usporava sve ostale. Drugi razlog ima veze ne samo sa tim kako razmišljamo, već, bukvalno, sa tim šta su naši mozgovi sposobni da misle. Broj komunikacionih kanala drastično se povećava sa brojem ljudi, ali naši mozgovi prosto nisu u stanju da se nose sa tim.

Ako želite da izračunate uticaj koji ima veličina grupe, uzmete broj ljudi u timu, pomnožite ga sa „tim brojem umanjenim za jedan,” i podelite ga sa dva. Komunikacioni kanali = $n \cdot (n-1)/2$. Dakle, na primer, ako imate petoro ljudi, imate deset kanala. Šest ljudi, petnaest kanala. Sedam, dvadeset jedan. Osam, dvadeset osam. Devet, trideset šest. Deset, četrdeset pet. Naši mozgovi prosto ne mogu držati korak sa toliko puno ljudi odjednom. Ne znamo šta svako radi i usporavamo dok pokušavamo da u to proniknemo.

Kao u timu za specijalne operacije, svi u Scrum timu moraju znati šta svako od njih radi. Sav posao koji se radi, izazovi sa kojima se suočavaju, postignut napredak, sve svima mora biti transparentno. Ako tim postane prevelik, sposobnost komunikacije svakog sa svakim sve vreme postaje zamućena. Postoji previše ukrštajućih struja. Često se tim društveno i funkcionalno deli na podtimove koji počnu da rade na unakrsnim ciljevima. Multifunkcionalnost je izgubljena. Sastanci koji su trajali minutima sada traju satima. Nemojte to raditi. Očuvajte svoje timove malima.

Scrum master

Prvom Scrum timu redovno sam prikazivao video-snimak o priprema-
ma za utakmicu *All Blacks* ragbi tima. *All Blacks*, legendarni tim iz male države Novi Zeland, vanvremenski je tim. Pre svakog meča oni izvode maorsku ratnu ceremoniju haka. Haka je ratnički ples koji uzdiže ljude

koji se spremaju da idu u bitku. Dok ga posmatrate skoro da možete videti energiju kako izvire iz svakog igrača i stapa se u jedno. Sa sinhronizovanim udaranjem nogama o zemlju, pljeskanjem rukama i zapevanjem – ritualnim pokretima presecanja neprijateljevog vrata – vidite kako se obični ljudi pretvaraju u nešto veće, nešto moćnije. Oni prizivaju ratnički duh koji ne priznaje poraz ili strah.

Bilo je potrebno nekoliko gledanja ovog snimka, ali moj tim programera, koji je pomalo van kondicije, naposljetku je počeo da priča kako bi oni mogli postati takvi. Izdvojili su četiri aspekta vredna imitacije. Prvi je bila intenzivna koncentracija na cilj, pojačana i pobuđena maorskim zapevanjem. Drugi je bila radikalna kolaboracija – ruke i telo stopljeni, stremeći istom cilju. Treći je bila glad za uništenjem – sve što im se nađe na putu biće zbrisano. Četvrti je univerzalno uzbuđenje kada bi se bilo koji član tima probio napred sa loptom. Ko je to bio nije bilo važno. Kad god bi se to desilo, bio je razlog za slavlje.

Dakle, postavili smo ovaj okvir za *sprintove* i dnevne sastanke, preglede i retrospektive, i shvatio sam da nam treba neko čiji bi posao bio da se pobrine da sam proces bude efikasan. Ne rukovodilac – više kao sluga-lider, nešto između kapitena tima i trenera. Dok smo gledali *All Blacks* svakog dana, pitao sam tim kako da nazovemo tu osobu. Odлучili su se za *Scrum master*. On ili ona bi olakšavali sastanke, vodili računa da postoji transparentost i, najvažnije, pomogli timu da otkrije ono što im se nalazi na putu. Ključni deo bio je da shvate da prepreke na putu nisu prosto to da mašina ne radi ili da je Džim iz računovodstva drkadžija – to je sam proces. Posao Scrum mastera je da vodi tim ka stalnom napretku – da redovno pita: *Kako možemo bolje raditi to što radimo?*

Idealno, na kraju svakog ponavljanja, svakog *sprinta*, tim bi se sam detaljno proverio – svoje interakcije, praksu i procese – i postavio dva pitanja: Šta možemo promeniti u načinu rada? i Šta nam je najproblematičnija tačka? Ako je na ta pitanja odgovoreno direktno, tim može napredovati brže nego što je to iko ikada zamišljao.

Ne mrzite igrača, mrzite igru

Često se ispostavi da su nizak timski moral, jedinstvo i produktivnost zasnovani na suštinskom nerazumevanju toga kako ljudi rade. Koliko puta ste se našli sa kolegom i počeli da kukate o trećem kolegi koji „ne radi svoj deo posla” i „uvek nas usporava” ili „donosi glupe odluke”? Ili bili sa grupom ljudi koja se suočava sa problemom i prva stvar koju svi rade je da prebace krivicu na drugoga?

Spreman sam da se opkladim da je svako od vas bio bar jednom na takvom sastanku. Takođe, mogu se opkladiti da je svako od vas u nekom trenutku bio ta osoba koju su krivili. Ali, isto tako mogu da se opkladim da ste vi, kada ste krivili nekog, pronalazili greške u njima lično, dok ste, kada ste vi bili okrivljeni, bili mnogo svesniji situacionih faktora koji su doveli do problema i zašto ste vi odreagovali tako kako ste odreagovali. Znate šta? Kada govorite o sebi, potpuno ste u pravu. Sa druge strane, kada govorite o drugima, pravite jednu od najčešćih i najdestruktivnijih ljudskih grešaka u oceni tuđih radnji. To čak ima i ime: „efekat pripisavanja” (*Fundamental Attribution Error*).

Neke of fascinantnih studija vezanih za ovo iznete su u knjizi *Induction: Processes of Inference, Learning, and Discovery* Džona H. Holanda (*John H. Holland et al*). Jedna od studija navedena u knjizi objavljena je ranih sedamdesetih, tako da nije ništa novo. Ovo je nešto što se stalno iznova ponavlja. I sve se svodi na to šta pokreće ljude. Kako god, ova grupa istraživača okupila je grupu muških studenata i postavila im par jednostavnih pitanja: *Zašto ste izabrali svoj smer?* i *Zašto se zabavljate baš sa tom osobom?* Zatim su istraživači postavili svojim ispitanicima ista pitanja u vezi sa njihovim najboljim prijateljima. Značajne razlike su se pojavile. Kada su pričali o sebi, studenti nisu pričali o sebi lično, već o tome o čemu su pitani. Govorili su stvari kao, „Hemija je isplativa oblast” o svom smeru i „Ona je veoma topla osoba” o svojim devojkama. Ali, kada su govorili o svojim prijateljima, govorili su o njihovim sposobnostima

i potrebama. Koristili su rečenice kao što su: „Uvek je bio dobar iz matematike,” ili „On je pomalo nesamostalan i treba mu žena koja zna da uzme stvari u svoje ruke.”¹⁰

Ovaj način doživljavanja sveta je zabavan kada ga posmatrate u drugima. Toliko je očigledno da prave pogrešne procene. Ali pre nego što se nasmejete, treba da prihvatite da i vi to isto radite sve vreme. Svi to rade. Svi sebe doživljavamo kao nekog ko reaguje na situaciju, dok ostale vidimo kao motivisane njihovim karakterom. Jedna od zanimljivih nuspojava je da, kada smo upitani da navedemo svoje lične osobine i lične osobine naših prijatelja, uvek sebe prikazujemo daleko dosadnijima. Kažemo kako imamo dramatično manje karakternih osobina nego naši prijatelji.

Autori knjige povukli su zanimljivu paralelu između toga kako grešimo u mišljenju o socijalnim motivacijama i kako nenaučnici i ljudi sa samo intuitivnim razumevanjem fizike vide fizički svet.

Intuitivni fizičar može objasniti zašto kamen pada govoreći da sam kamen ima urođenu gravitaciju, umesto da kaže da je gravitacija deo sistema sila koje deluju na kamen. Na isti način, kada govorimo o drugima, govorimo o njihovim urođenim osobinama umesto da te osobine vidimo u odnosu na spoljašnje okruženje. U stvari, te interakcije sa našim okruženjem pokreću naše ponašanje. Sistem koji nas okružuje, a ne neki urođeni kvalitet, jeste ono što je odgovorno za veliku većinu našeg ponašanja. Scrum je dizajniran da promeni taj sistem. Umesto traženja krivca, nagrađuje pozitivno ponašanje fokusirajući ljude na zajednički rad i završavanje posla.

Milgramov eksperiment o poslušnosti prema autoritativnim ličnostima, koji je sproveden ranih šezdesetih na Jejl univerzitetu, možda je i najčuvenija demonstracija takve ljudske reakcije na sistem. Eksperiment je bio jednostavan, i gledan očima današnjice, možda pomalo surov. Takođe je bio razarajući i moćan i predaje se na svakom kursu iz psihologije na prvoj godini. Dr Stenli Milgram (*Stanley Milgram*), profesor na Jejl, želeo

je da postavi pitanje koje je tada bilo prilično prikladno. Tri meseca pre nego što su prvi eksperimenti počeli, Adolf Ajhman (*Adolf Eichmann*), arhitekta holokausta izveden je pred sud.

Jedno od najčešćih pitanja u vezi sa holokaustom bilo je kako su milioni ljudi mogli biti svesni saučesnici u takvom užasu. Da li su Nemci bili suštinski moralno krivi? Da li je postojalo nešto urođeno zlo u njihovom kulturnom oblikovanju? Ili su prosto ispunjavali naređenja? Veoma je jednostavno posmatrati zločine protiv čovečnosti i okrivljavati pojedince za njihova dela. To je i ispravna stvar, zar ne? Sa druge strane, pitanje na koje je Milgram želeo da zna odgovor je da li su obični Amerikanci toliko drugačiji od Nemaca? Da li bi oni drugačije reagovali u toj situaciji? Neprijatni odgovor je ne, Amerikanci se ne bi drugačije ponašali. U stvari, imajući u vidu koliko mnogo država i kultura je ponovilo eksperiment, niko ne bi. Ukoliko dođe do takve situacije, svi smo sposobni da budemo nacisti.

Eksperiment je funkcionisao na sledeći način. Ispitaniku, običnom čoveku, neko u belom laboratorijskom mantilu (što mu je stvaralo masku naučničkog autoriteta) rekao bi da zadaje sve jače elektrošokove trećoj osobi, glumcu, koji je bio u drugoj sobi. Ispitanik je mogao da čuje, ali ne i da vidi glumca. Kako se „intenzitet” šokova povećavao, glumac bi počinjao da viče, urla i moli. Naposletku, glumac (koji je u nekim verzijama eksperimenta rekao ispitaniku da ima problema sa srcem) počeo bi da lupa u zid, vičući da se eksperiment prekine. Na kraju bi zanemio.

Neki ljudi su zastali na 135 volti, dok bi glumac vrištao i pitao za svrhu eksperimenta. Skoro svi su nastavili pošto su ih uverili da neće snositi odgovornost. Neki ispitanici bi počeli da se nervozno smeju kada bi začuli krike agonije iz susedne sobe. Kada bi ispitanik hteo da stane, „naučnik” bi jednostavno rekao: „Molim vas, nastavite.” Ako ispitanik ne bi nastavio, naučnik bi rekao: „Eksperiment zahteva da nastavite.” Ako i tada ne bi, naučnik bi dodao: „Od apsolutne je važnosti da nastavite.”

Većina ispitanika je bila pod velikim stresom i obilno se znojila. Imali su povišen puls i temperaturu jer ih je obuzimao instinkt „bori se ili beži”. Ako još uvek ne bi pritisnuli dugme, naučnik bi pokušao poslednji put: „Nemate drugog izbora. Morate da nastavite.”

Gotovo svi jesu, zadajući poslednji šok nekome ko je vrištao i potom zanemio. Milgram je sumirao implikacije na sledeći način u svom članku „Opasnosti pokornosti” (*The Perils of Obedience*) iz 1974. godine:

„Obični ljudi, jednostavno radeći svoj posao i bez neke posebne netrpeljivosti sa svoje strane, mogu postati učesnici u užasno destruktivnim procesima. Štaviše, i kada su razarajući efekti njihovog delovanja postali nedvosmisleno jasni, a oni zamoljeni da nastave sa aktivnostima nekompatibilnim sa osnovnim standardima morala, relativno mali broj ljudi je bio u stanju da se odupre autoritetu.”¹¹

Kada se o ovom eksperimentu diskutuje u učionicama, najčešće se studentima naglašava da je sistem u okviru kog su ti obični ljudi radili bio krivac, a ne sami ljudi. Ali, to je teška lekcija za usvajanje, jer ako prihvatite da je to tačno, šta to govori o vama?

Ono što to govori je da smo svi stvorenja sistema kojeg smo deo i ono što Scrum čini je da to prihvata kao realnost. Umesto da traži krivca, pokušava da ispita sistem koji je doveo do neuspeha i popravi ga.

Drugi eksperiment koji oslikava sličan fenomen sproveden je na teološkom seminaru ranih sedamdesetih. Pomislili biste da bogoslovi moraju biti najsaosećajniji ljudi na planeti, zar ne? Učesnicima u eksperimentu rečeno je da treba da održe propoved u suprotnom delu kampusa. Nekima je rečeno da moraju da požure jer ih ljudi već čekaju i da kasne. Drugima nije rečeno da požure. Kako su prelazili školsko dvorište, svaki bogoslov je prolazio pored nekog ko je tražio pomoć. Koliko onih kojima

je rečeno da moraju da požure je stalo da pomogne? Deset procenata. *Bogoslova.*

Ipak, ljudi žele da krive pojedince, ne sisteme. Jednostavno, bolji je osećaj. Efekat pripisivanja apeluje na naš osećaj za pravdu. Ako možemo da optužimo nekog drugog, izolujemo se od mogućnosti da bismo učinili isto – da bismo jednako verovatno pritisnuli to dugme kao i ma ko drugi, u odgovarajućim okolnostima.

Kako se ova greška okrivljavanja drugog umesto sistema manifestuje u poslovanju? Imam dva dobra primera. Prvi, automatizovana fabrika New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) u Frimontu u Kaliforniji. Bio je to zajednički poslovni poduhvat na kom su radili General Motors i Toyota. General Motors je zatvorio fabriku 1982. godine. Rukovodstvo je okarakterisalo radnu snagu kao najgoru u SAD-u. Ljudi su pili na poslu, nisu se pojavljivali na radnom mestu i suptilno su sabotirali automobile (na primer, stavljajući flašu Koka Kole unutar vrata, gde bi zvecketala i nervirala mušterije). Toyota je ponovo otvorila tu fabriku 1984. godine. General Motors im je rekao kako su radnici bili grozni, a rukovodioci sjajni i da bi njih trebalo ponovo da angažuju. Umesto toga, Toyota je odbila da ponovo angažuje rukovodioce i angažovala je ponovo većinu prvobitne radne snage – čak i poslala neke od njih u Japan da nauče njihov proizvodni sistem. Gotovo istog trenutka, NUMMI fabrika je proizvodila automobile sa istom preciznošću i jednako malo grešaka kao da su proizvedeni u Japanu. Isti ljudi, drugi sistem. General Motors nikada nije dostigao taj nivo kvaliteta ni u jednoj od svojih drugih američkih fabrika. Povukli su se iz zajedničkog poduhvata iste godine kada su bankrotirali.

Drugi primer koji mi pada na pamet je pomalo drugačiji. Podseća me na to koliko je ljudima „polazna tačka” da traže nekog drugog da okrive za problem umesto da traže rešenje. To ima veze sa tim kako preduzetnički kapitalisti sa kojima sarađujem rade kada odluče da ulože u neku kompaniju. Kada sam se prvi put pridružio OpenView Venture Partners

bio sam iznenađen da im, za razliku od mnogih firmi preduzetničkog kapitala, uopšte nije važno kako je kompanija trošila novac koji je imala pre njihove investicije. Prošlost nije važna. OpenView odlučuje da li će trošiti novac na osnovu trenutnog stanja firme – sve ostalo je nevažno. Žele da znaju kako će se njihov novac trošiti. Kako je kompanija trošila tuđi novac nije važno. Samo budućnost – samo rešenja – jeste ono što je važno.

Dostizanje „veličanstvenosti”

Kada tim počinje da se sjedinjuje i sinhronizuje, to podseća na magiju. Osetite to kada uđete u sobu u kojoj se nalaze. Vidite to kada izlaze na teren. Izgleda kao da lebde – postali su veći od sebe samih.

Bio sam nedavno u prijateljevoj kući u Kopenhagenu. Kao što možete da zamislite, pošto je Evropljanin, veliki je ljubitelj fudbala. Nisam siguran na kom turniru je njegov tim igrao, ali bilo je uzbudljivo gledati ga kako skače gore-dole i vrišti na televizor. To je bio ljubitelj sporta u naletu besa. Zatim je nastupio sledeći trenutak: rezultat je bio izjednačen, sekunde su otkucavale i njegov tim je imao loptu. Sa možda četvrtine terena, bez gledanja gde su mu saigrači, napadač je šutnuo loptu u grupu igrača pred golom. Problem je bio što nijedan nije bio iz njegovog tima. Na trenutak sam se osećao utučeno. Iznenada, igrač tima mog prijatelja se stvorio na pravom mestu, u pravo vreme i glavom postigao go. Igrač je pretrčao pola terena ka gomili suparnika pred golom, gde je iskoristio šansu da udari loptu glavom. Bilo je to potpuno iznenađenje. Napadač koji je nabacio loptu verovao je, zaista, da će njegov saigrač biti tamo gde je trebalo da bude. I taj saigrač je verovao da će lopta stići tamo gde on može nešto sa njom da uradi. Bio je to sinhronicitet inspirativan za gledanje.

To je mesto do kojeg želim da ljudi stignu uz pomoć Scruma. Nije nemoguće. Nisu samo elita, atlete i posebni ljudi oni koji mogu ovo da

urade. Sve je u postavljanju pravog okvira (framework-a) sa pravim stimulacijama i davanjem ljudima slobode, poštovanja i autoriteta da stvari urade sami. Veličanstvenost se ne može nametnuti; mora doći iznutra, ali ona zaista živi u svima nama.

ŠTA SMO NAUČILI:

Povucite pravu polugu. Promenite učinak tima. To ima daleko veći uticaj – nekoliko stepeni na skali – od pojedinačnog učinka.

Transcedentnost. Veliki timovi imaju svrhu koja je veća od pojedinačne; npr. sahrana generala Makartura, osvajanje NBA prvenstva.

Nezavisnost. Dajte timovima slobodu da donose odluke kako će raditi – da budu poštovani kao majstori svoje struke. Sposobnost improvizacije će napraviti ogromnu razliku, bilo da tim izveštava o revoluciji na Srednjem istoku ili prodaje nešto.

Multifunkcionalnost. Tim mora posedovati sve potrebne veštine da završi projekat, bilo da je misija isporučiti softver za Salesforce.com software ili hvatanje terorista u Iraku.

Male pobede. Mali timovi brže rade od velikih. Preporuka je sedam članova tima, plus/minus dva.

Okrivljavati je glupo. Ne tražite loše ljude, tražite loše sisteme – one koji ohrabruju loše ponašanje i nagrađuju loš učinak.

ČETVRTO POGLAVLJE

Vreme

Vreme je konačna granica ljudskih napora koja kontroliše koliko radimo, koliko nešto traje, koliko smo uspešni. Neumoljivi tok vremena uobličava to kako vidimo svet i sebe same. Kako je to rekao britanski pesnik iz 17. veka Endru Marvel (*Andrew Marvell*), „kad bismo samo imali dovoljno sveta, i vremena” sve bi moglo da se postigne. Ali, naravno, osećaj smrtnosti je prisutan u svakom našem naporu. Znamo da nam je vreme ograničeno. Ako je tako, zar nije greh trošiti ga uzalud? Marvel, opet, kaže:

*Možda zbog nas sunce neće
stati, al' trčati hoće.¹*

Ali kako to da uradimo? Najlakše je viknuti: *Carpe diem!* sa pozornice da biste inspirisali publiku, ali kako to zaista i uraditi? Velik deo rada se sastoji u tome da govorite ljudima da sednu, zapnu, ostanu duže na poslu. „Nemojte razmišljati o spoljašnjem svetu”, reći će nam naši šefovi otvoreno. „Ne razmišljate o deci, surfanju, pa ni večeri – samo radite, i to

radite što vrednije, i bićete nagrađeni. Dobićete unapređenje. Ostvarićete prodaju. Završićete projekat.”

Iako nemam ništa protiv unapređenja, prodaja ili projekata, činjenica je da ljudi užasno loše rade na taj način. Mi se ne fokusiramo, provodimo daleko više sati u kancelariji nego što je potrebno, i jednostavno nismo dobri u predviđanju koliko će nešto da traje. Sada govorim o *svim* ljudima – mi ljudi jednostavno *jesmo* takvi.

Kada sam seo da razvijem Scrum, nisam imao nameru da stvaram novi „proces”. Jednostavno sam želeo da sakupim sva istraživanja koja su rađena decenijama o tome kako ljudi najbolje rade i onda da to emuliram. Želeo sam da uključim najbolju praksu i ukradem bolje ideje na koje nađem usput. Pre prvog pravog Scruma u korporaciji Easel radio sam u kompaniji nekoliko blokova od MIT Media Lab-a i ukrao sam ideju koja je postala ključna u okviru Scruma: *sprint*.

Sprint

Ranih 90-ih Media Lab je kao kompanija smišljala mnoge lepe stvari. To je bilo u vreme kad je internet bio u porođajnim mukama, a oni su se bavili svim i svačim, od robota, preko elektronskog mastila za e-čitače do novih načina kodiranja zvuka. Bilo je to neverovatno nesmotreno vreme, zapošljavao sam studente koji bi dolazili iz laboratorije jer su bili prepuni ideja, imali fantastičnu sposobnost da naprave nešto što je bilo kul i mogli su to brzo da urade.

Njihova brzina je nastala u politici koju je Media Lab imao za sve svoje projekte. Svake tri nedelje svaki tim bi pokazivao svojim kolegama ono na čemu su radili. Bila je to otvorena demonstracija, svako je mogao da prisustvuje. Ako demo nije bio funkcionalan i kul, direktori bi otkazali projekat. Ovo je primoravalo studente da prave dobre stvari brzo i, što je još važnije, odmah su dobijali povratnu informaciju.

Razmislite o tome na koliko projekata radite. Kladim se da retko dobijate povratnu informaciju pre završetka – a to bi moglo da bude nekoliko meseci ili godina kasnije. Možda idete u *potpuno* pogrešnom pravcu mesecima i niste toga ni svesni. To znači da odbacujete ogromne komade svog života. U poslovnom smislu to može da znači razliku između uspeha i neuspeha. Vidim da se ovo stalno dešava: kompanija će provesti godine na projektu koji se čini kao dobra ideja kada ga započnu, ali do trenutka kada pređu završnu liniju, tržište se drastično promenilo. Što pre date nešto svojim klijentima, to će vam pre reći da li pravite ono što im je potrebno.

Kada sam započeo Scrum u Easel-u i rekao generalnom direktoru da mu neću pokazati dugačak i detaljan Gantov dijagram za koji bismo obojica znali da je pogrešan, on je rekao: „Dobro. Šta to želiš da mi pokažeš?” Rekao sam mu da ću mu svakog meseca pokazati funkcionalan softver. Ne radi samo nešto u pozadini ili neki deo arhitekture, već softver koji klijent može zaista da koristi. Potpuno implementirana funkcija.

„Dobro”, rekao je. „Učini to.”

I tako je moj tim krenuo u ono što smo nazvali *sprintovima*. Zvali smo ih tako jer je ime odavalo utisak intenziteta. Rešili smo da sve radimo u kratkom vremenskom periodu i zatim stanemo da vidimo gde smo.

Tim WIKISPEED je grupa koju je osnovao Džo Džastis (*Joe Justice*), čovek sa divnim imenom. Oni prave automobile i to automobile koji troše 2,5 litara na 100 km, mogu se voziti u gradu, imaju pet zvezdica na testu bezbednosti, idu do brzine od 220 km/h i možete ih kupiti za cenu manju od jedne Toyote kamri. WIKISPEED stalno unapređuje vozila, ali ako želite da ih kupite samo ostavite 25.000 dolara putem sajta wiki-speed.com i oni će vam spemiti auto za tri meseca. I koriste Scrum za to. Oni, kao i većina najboljih timova, rade u jednonedeljnim *sprintovima*. Svakog četvrtka sednu i pogledaju masivni spisak stvari koje moraju da urade, od prototipa za novi dizajn komandne table do testiranja žmigava-

ca. Kada poslažu prioritete, kažu: „Dobro, gledajući tu listu, koliko toga možemo da uradimo ove nedelje?” Kad kažu „uradimo” oni zaista to i misle – da nešto bude u potpunosti završeno, da nove funkcije rade i da automobil može da se vozi. Svake nedelje. Svakog *sprinta*.

Ušetaвши u brlog tima WIKISPEED severno od Sijetla jednog običnog četvrtka možete da vidite taj predivni organizovani haos jedne mehaničarske radionice. Tu su kutije sa alatima, testerama, elektronikom, povezičima i ključevima. CNC ruter stoji u ćošku pored napola završenog okvira automobila u odeljku broj tri. Presa za bušenje i mašina za savijanje metala stoje sa strane kao kućići željni igre. Na dan posete, iznad okvira se nalazi slika osobe koja kupuje automobil – Tim Majer. On voli planinarenje, čips i sajder. Voli da ima kontrolu i da uvek ima više izbora. Vikendima ga možete naći u brdima, a svakog drugog ponedeljka u klubu „Traktor” kako igra narodne plesove.

Ispred, u odeljku jedan, nalazi se prvi auto koji je tim WIKISPEED napravio – automobil koji je učestvovao u *Xprize* takmičenju vrednom milion dolara za postizanje potrošnje od dve i po litre na 100 km. Tim WIKISPEED je bio 10. na takmičenju, pobedivši više od stotinu takmičara iz velikih automobilskih kompanija i univerziteta. Kao rezultat toga, bili su pozvani na automobilski šou u Detroitu 2011. godine i imali su štand između Ševroleta i Forda. Ovaj auto je sada njihov poligon za testiranje novih ideja.

Odmah pored automobila nalazi se zid od bele table visok 3,6 metara koji se proteže celom širinom radionice. Na njemu se nalaze desetine i desetine najčešćih Scrum artefakata: samolepljivih listića. Na svakom od ovih papirića drečavih boja zapisano je nešto što treba da se uradi: „izbuši cev za modularnu letvu volana”, „pripremi unutrašnji kalup”, „unutrašnja zaštita branika od prskanja”, itd.

Tabla je podeljena u nekoliko kolona: Backlog; U toku; Urađeno. Za vreme svakog *sprinta*, članovi WIKISPEED tima stavljaju u kolonu

„Backlog” onoliko samolepljivih papirića koliko misle da mogu da urade te nedelje. Kako nedelja prolazi, članovi tima će uzeti jedan od tih zadataka i pomeriti ga u kolonu „u toku”. Kada bude gotov, ide u kolonu „urađeno”. Svako u timu može da vidi na čemu bilo ko drugi radi u svakom trenutku.

Važna napomena: ništa ne ide pod „urađeno” ako klijent ne može to da koristi. Drugim rečima, možete da *vozite* automobil. Ako neko vozi automobil i kaže: „Hej, žmigavci ne rade kako treba”, onda se na tom problemu radi u sledećem *sprintu*.

Sprintovi se često nazivaju „vremenskim kutijama”. Imaju određeno trajanje. Ne radite jednonedeljni *sprint*, a zatim tronedeljni *sprint*. Morate biti dosledni. Želite da uspostavite radni ritam gde ljudi znaju koliko mogu da urade u određenom vremenskom periodu. Često ih ta količina urađenog iznenadi.

Jedan ključni element u svakom pojedinačnom *sprintu* jeste da su zadaci zaključani onog trena kad tim odluči šta će sve postići. Niko izvan tima više ne može ništa da dodaje. Kasnije ću objasniti zašto je tako, ali za sada je samo potrebno da znate da će svako ometanje ili skretanje pažnje tima drastično usporiti njihovu brzinu.

Kao što sam pomenuo, prvi put kad smo radili Scrum, koristili smo *sprint* od četiri nedelje. Na kraju prvog sprinta smo osećali da nismo išli dovoljno brzo, da smo mogli više da uradimo. Gledali smo video-snimke nacionalnog ragbi tima Novog Zelanda kako rade *haku* i probijaju protivničke redove. *Zašto mi nismo takvi?* zapitali smo se. *Zašto mi nemamo takav timski duh?* Naš cilj nije bio samo da budemo dobar tim, već da budemo najbolji. Kako bismo mogli to da postignemo? I opet, odgovor je ležao u nečem jednostavnom što smo ukrali od nekog drugog – dnevnom sastanku.

Dnevni stendap

Izvan grada kojeg ne smem da imenujem, u kompaniji koju ne mogu da pomenem, grupa ljudi se svakodnevno sastajala da razmisli o tome kako da druge ljude pošalju u svemir. Budući da su raketni brodovi u stvari interkontinentalni balistički projektili s ljudskim tovarom, postoji određena količina bezbednosti i tajnosti u privatnim projektima svemirskih putovanja. U pitanju *jeste* biznis, a ne neko sanjarenje milijardera. Dok ovo pišem, još jedna privatna raketa se upravo spojila s međunarodnom svemirskom stanicom po drugi put. Čak i vlada SAD-a nema tu sposobnost u ovom trenutku.

Ali baš u ovoj zgradi, baš na ovaj dan, baš ovi ljudi su raspravljali oko toga kolika bi trebalo da bude kutija koja sadrži paket s avionskom elektronikom. Avionska elektronika govori raketi gde se nalazi, kuda ide i kako da tamo stigne. Posmatrajte je kao um rakete.

Postoje dva tima: jedan je hardverski, a drugi softverski. Svaki se sastoji od oko sedam ljudi. Svakog dana svaki se tim nalazi ispred bele table koja pokriva ceo zid. Baš kao u timu WIKISPEED, postoji nekoliko kolona nacrtanih na tabli: Backlog; U toku; Urađeno. U kolonama je navedeno samo ono što tim mora da uradi u ovom *sprintu*. Zadaci sežu od sarađivanja s pet-šest dobavljača posebnih štampanih ploča, mapirajući način na koji će akcelerometar komunicirati s ostatkom broda. Scrum master, osoba zadužena za vođenje procesa, postavlja svakom članu tima tri pitanja:

1. Šta ste uradili juče da pomognete timu da završi *sprint*?
2. Šta ćete uraditi danas da pomognete timu da završi *sprint*?
3. Koje prepreke stoje na putu vašeg tima?

To je to. To je ceo sastanak. Ako je potrebno više od 15 minuta, ne radite nešto kako treba. Čemu ovo služi? Pomaže celom timu da zna gde se ko nalazi u *sprintu*. Da li će svi zadaci biti završeni na vreme? Da li postoje prilike da se pomogne drugim članovima tima da prevaziđu te prepreke? Nema postavljanja zadataka odozgo – tim je autonoman, *sami* to rade. Nema detaljnog izveštaja menadžmentu. Bilo ko iz menadžmenta ili nekog drugog tima može da navrati, pogleda Scrum tablu za avionsku elektroniku i zna tačno u kom je sve stadijumu.

Kada je prvi Scrum tim želeo da isproba kako mogu da budu kao ragbi reprezentacija Novog Zelanda, bacili su se na čitanje o tome kako su to radili najbolji timovi. Jedna od najboljih stvari u razvoju softvera bila je ta da je situacija u ranom periodu bila tako loša i toliko novca je bačeno – milijarde i milijarde svake godine – da su ljudi potrošili dosta vremena pokušavajući da shvate zašto, a bilo je podataka o svemu i svačemu.

Jedan od ljudi koji su potrošili godine proučavajući kako se radi u razvoju softvera jeste Džim Koplin (*Jim Coplien*) u legendarnom *Bell Labs* razvojnom laboratoriju kompanije AT&T. Koplin, poznat po nadimku Koup (*The Cope*) kojim ga zovu drugi, ali i on sam, proveo je godine proučavajući stotine softverskih projekata, pokušavajući da shvati zašto je samo mali broj njih dobro radio, a većina propalo. Ranih 90-ih bio je pozvan da pogleda projekat kompanije Borland Software Corporation koji su radili na novom projektu za tabelarne proračune po imenu *Quattro Pro* za Windows. Milion linija koda je već nastalo za potrebe projekta. Utrošeno vreme je iznosilo 31 mesec, a to je bio proizvod osam ljudi. To znači da je svaki član tima proizveo hiljadu linija koda svake nedelje. To je bilo najbrže zabeleženo vreme i Džim je želeo da zna kako su to uradili.

Ono što je uradio jeste da je napravio mapu toka komunikacija unutar tima – ko je pričao s kim, u kom smeru su informacije tekle, a u kom nisu. Ova vrsta mapiranja je klasičan alat koji se može koristiti da se primete zagušenja ili oni koji ne šalju informacije dalje. Što je veća ko-

munikaciona zasićenost – što više svi znaju sve što se radi – to je tim brži. Metrika koja se dobije ovom vrstom analize meri koliko dobro svi znaju šta je potrebno da bi se posao završio. Borland je imao najveći rejting ikada zabeležen: 90 posto. Većina kompanija ima rejting od oko 20 posto.

Kako da dobijemo tu vrstu zasićenja za naš tim? Ono što ima negativan uticaj na obogaćenje komunikacije jeste specijalizacija – broj uloga u titula u grupi. Ako ljudi imaju posebnu titulu, često rade samo ono što im se slažu s tom titulom. Da bi zaštitili moć svoje uloge, često se drže samo tog specifičnog znanja.

Zato smo se rešili svih titula. Pozvao sam sve i rekao im da pocepaju svoje vizitkarte. Ako je neko želeo da stavi titulu u svoj rezime, mogao je to da uradi za spoljašnju upotrebu. Ovde gde se radio posao postojali su samo članovi tima.

Drugi „tajni sastojak” Borlandovog tima bio je da su se svi svakodnevno sastajali da raspravljaju o tome kako napreduju. Svi u istoj sobi – to je bila ključna stvar, jer je to davalo šansu timu da se samoorganizuje oko izazova. Ako je neko zapeo na problemu – recimo, ako akcelerometar nije komunicirao sa altimetrom – svi su mogli da vide da ovaj problem blokira ceo *sprint*, okupili bi se oko toga i pobrinuli se da to bude rešeno što pre.

Dnevni sastanak u Borlandu je trajao najmanje sat vremena. To mi se učinilo kao predugačko, tako da sam sagledao ključne stvari koje smo morali da iskomuniciramo u tom sastanku i smislili smo tri pitanja.

I tako je došlo do organizacije dnevnog sastanka. Imali smo određena pravila. Sastanak se održavao svakog dana u isto vreme, i *svi* su morali da budu tamo. Ako neko nije bio prisutan, komunikacija jednostavno nije funkcionisala. Nije bilo bitno kada se sastanak održavao, bilo je neophodno da se održava svakog dana u isto vreme. Cilj je bio da se timu da redovan ritam.

Drugo pravilo bilo je da sastanak nije mogao da traje više od 15 minuta. Želeli smo da bude jasan, direktan i smislen. Ako je nešto zahtevalo dodatnu diskusiju, to bismo zabeležili i sastali se kasnije u toku dana. Ideja je bila da se dobije što više vrednih informacija na osnovu kojih može da se radi, a da to bude učinjeno u što kraćem vremenskom periodu.

Treće pravilo bilo je da su svi morali aktivno da učestvuju. Da bi se ovo dogodilo, rekao sam da svi moraju da ustanu. Na taj način bi aktivno pričali i slušali jedni druge. To bi takođe omogućilo da sastanci budu kratki.

Ovo je razlog zbog kojeg bi se takav sastanak često nazivao „dnevni standap” ili „dnevni Scrum”. Nije bitno *kako* ga nazovete. On mora da se dogodi svaki dan u isto vreme, sa ista tri pitanja, dok svi stoje, kao i da ne traje duže od 15 minuta.

Problem koji često vidim kod ljudi jeste da imaju tendenciju da tretiraju dnevni standap kao pojedinačno izveštavanje. „Uradio sam ovo, uradio sam ono” – i onda idemo do sledeće osobe. Optimalniji pristup je sličan kao kad se ragbisti skupe da dogovore akciju. Krilni hvatač će možda reći: „Imam problem s lajnbekerom”, na šta će ofanzivni bloker možda reći: „Ja ću se pobrinuti za njega i otvoriti put”. Ili će kvoterbek možda reći: „Ne napredujemo uopšte, hajde da ih iznenadimo dodavanjem ulevo”. Ideja je da ceo tim brzo kaže kako će se pomeriti prema pobedi, tj. kako će završiti *sprint*. Pasivnost nije samo lenja, ona aktivno negativno utiče na rad ostatka tima. Kada se primeti, mora se odmah eliminisati.

Želim agresivne timove – one koji izlaze iz dnevnog sastanka znajući šta je najvažnije što tog dana moraju da postignu. Jedna osoba će čuti drugu kako kaže da će im trebati ceo dan, ali treći član tima će možda znati kako da to uradi za sat vremena, ako rade zajedno. Želim timove koji izlaze sa sastanka govoreći: „Hajde da uradimo ovo.” Tim mora da želi da bude odličan.

Moj standardni govor velikim i malim timovima je: „Da li zaista želite zauvek da budete loši? Da li je to vaša motivacija u životu? Jer u pitanju je izbor, znate – stvari *ne moraju* da budu takve.” Tim mora da zahteva odličnost od sebe.

U Easel-u, sa prvim Scrum timom, implementirali smo dnevni stendap za vreme trećeg *sprinta*. Planirali smo četiri nedelje rada na tom sprintu – otprilike istu količinu posla kao i prethodnog meseca. Završili smo to za nedelju dana. Napredak od 400 posto. Tog prvog petka ceo tim se pogledao i samo rekao: „Čoveče”. Tada smo znali da smo nabasali na nešto dobro.

Opet iznova

Ta vrsta napretka je postala deo Scruma od tog trećeg *sprinta*. To je cilj dizajna Scruma. U određenim slučajevima video sam jako disciplinovane timove kako povećavaju produktivnost i do osam puta. To je ono što čini Scrum revolucionarnim. Možete uraditi više, brže i jeftinije – duplo više posla za duplo manje vremena. I zapamtite, nije vreme bitno samo u poslu. Vreme čini vaš život, i ako ga gubite, to je samo spora vrsta samoubistva.

Ono što Scrum radi jeste da menja način na koji razmišljate o vremenu. Nakon što neko vreme počnete da radite *sprintove* i stendape, prestajete da gledate vreme kao linearnu strelu upućenu ka budućnosti, već kao nešto što je fundamentalno ciklično. Svaki *sprint* je prilika da se uradi nešto potpuno novo: svakog dana, šansa da se unapredi. Scrum ohrabruje ljude da sagledaju svet holistički. Osoba koja mu se posveti počće da ceni svaki trenutak kao ciklus disanja i života koji se stalno događa iznova.

Uvek me fasciniralo koliko dugo mogu da potraju poslovi oko sredi-
vanja kuće. Žena i ja smo uvek podsećali jedno drugo da će nešto trajati
duplo duže i koštati duplo više nego što smo mislili, i to ako budemo

imali sreće. Siguran sam da ste svi čuli iste horor-priče kao i ja: kuhinja je trebalo da bude završena za dve nedelje, ali je na kraju trebalo šest, što znači da je porodica više od mesec dana jela izvan kuće. Ili električari koji su prekoračili vremensku procenu tri puta, ili neki manji posao koji je trajao večno. Pre nekoliko godina moj prijatelj i kolega koji koristi „Agile” način razmišljanja, Ilko Rustenberg (*Eelco Rustenberg*), rekao mi je jednom za večerom da je odlučio da renovira kuću – celu, od podruma do krova. Sve sobe, nove instalacije, novi uređaji, sve novo. I da će to uraditi za šest nedelja.

Svi smo se nasmejali i počeli radosno da mu pričamo *naše* muke sa renoviranjem. „Šest nedelja za celu kuću”, rekao sam smejući se. „Nema šanse. Trebalo nam je šest nedelja za *kuhinju*, iako su mi rekli dve. Živećeš u hotelu do kraja godine.”

„Ne”, rekao je. „Biće na vreme i u okviru budžeta. Upotrebiću Scrum.”

E sad, *to* me je već zainteresovalo – ideja da se Scrum koristi na potpuno drugačijem polju od softvera. Naleteo sam na Ilka šest meseci kasnije i pitao ga kako je prošlo. „Odlično”, rekao je. „Šest nedelja u dan. Ali moj *komšija*, to je već druga priča.”

Evo šta se dogodilo. Ilko je odlučio da vodi izvođače kao Scrum tim. Imao je nedeljne projekte koji su morali da završe u koloni „urađeno”, a u kamp-prikolici izvođača parkiranoj u dvorištu imao je celu Scrum tablu punu listića sa svim zadacima. Svakog jutra bi okupio stolare, električare i vodoinstalateru, ili ko god je bio potreban za *sprint* te nedelje i prešao s njima šta je trebalo da se uradi prethodnog dana, šta će raditi danas, i šta im predstavlja prepreku.

Ilko je rekao da im je to omogućilo da razmišljaju i komuniciraju o projektu na drugačiji način nego što su to pre radili. Vodoinstalateri i stolari razgovarali su o tome kako da pomognu jedan drugom da završe posao što pre. Manjak materijala bi bio otkriven pre nego što bi njegov nedostatak zaustavio ceo napredak. Ali je rekao da je glavna stvar koju je

stendap uradio bila da je uklonjena zavisnost. Na bilo kojem građevinskom projektu dosta vremena se troši radeći jedan deo posla pre nego što drugi može da počne, a često ove faze zahtevaju različite veštine – električne instalacije i postavljanje izolacije, recimo. Ono što je dnevni stendap uspeo jeste da je doveo u istu prostoriju ljude koji su onda mogli brzo da shvate kako da rade kao tim. Nisu više bili pojedinci sa različitim veštinama, već su kao tim pokušavali da prebace celu kuću u kolonu „urađeno”.

I uspeo je. Šest nedelja kasnije, projekat je bio završen. Ilko i njegova porodica uselili su se nazad u kuću. Život je bio lep. Kada mi je to rekao, bio sam iznenađen, ali sam mu čestitao na odličnim izvođačima. Ali čekajte, to nije bio kraj. Komšija malo dalje niz ulicu želeo je da uradi isto to na *svojoj* kući. Obojica su živeli u starim delovima Holandije i kuće su im građene u isto vreme, koristeći identičan plan. Komšija je video da je posao odrađen na Ilkovoju kući bio odličan i pomislio da bi mogli da to ponove kod njega.

Isti radnici su zaposleni, ali ovog puta im je trebalo *tri meseca*. Isti ljudi. Ista vrsta kuće. Isti posao. Duplo više vremena i, naravno, duplo više novca. Jedina razlika je bila što komšija nije koristio Scrum. Problemi koje Scrum tera da izađu na površinu nisu primećeni sve do kasnije. Ljudi nisu bili koordinisani na isti način i morali su da čekaju da neko drugi završi posao da bi mogli da započnu svoj. Ilkov komšija je na kraju platio skoro duplo više od Ilka, a veći deo toga ljudima koji su čekali da neko drugi završi *svoj* posao.

Razmislite o svom poslu. Koliko vremena trošite dok čekate da neko drugi završi svoj posao, ili da se informacije isporuče, ili zato što pokušavate da uradite previše toga odjednom? Možda biste *vi* želeli da ste ceo dan na poslu – *ja*, ja bih radije da surfujem.

ŠTA SMO NAUČILI:

Vreme je ograničeno. Tako ga i tretirajte: usitnite svoj rad u ono što možete uraditi u redovnim, dogovorenim, kratkim periodima – optimalno u roku od jedne do četiri nedelje. A ako ste zapatili Scrum groznicu, nazovite to sprint.

Prikaži ili umri. Na kraju svakog sprinta, nešto mora biti završeno -- nešto što se može upotrebiti (za letenje, vožnju, šta god).

Bacite svoje vizitkarte. Titule su specijalizovane oznake statusa. Budite poznati po onome što radite, ne po onome kako vas zovu.

Svako zna sve. Zasićenost komunikacijom ubrzava posao.

Jedan sastanak dnevno. Kad su u pitanju provere sa timovima, jednom dnevno je dovoljno. Sastanite se na 15 minuta na dnevnom standapu, pogledajte šta se može uraditi da se poveća brzina, a zatim to i uradite.

PETO POGLAVLJE

Pravljenje škarta je zločin

Srce Scruma je ritam. Ritam je od istinske važnosti za ljudsko biće. On pulsira našim venama i nalazi se u najskrivenijim udubljenjima našeg mozga. Mi smo tragači za obrascima, u potrazi za ritmom u svim aspektima naših života.

S druge strane, obrasci za kojima tragamo nisu uvek nagrađujući ili optimizovani da nam donesu sreću. Na primer, postoje negativni ritmovi kod zavisnika i depresivnih osoba. Prošetate li hodnicima bilo koje poslovne zgrade videćete negativne obrasce kako se manifestuju. Postoji verovatnoća da biste ih pronašli na bilo kom mestu gde se neko oseća frustrirano jer ga sputavaju, ili blago depresivno smatrajući da su zarobljeni u sistemu kojeg nije briga za njih, ili su ljuti jer ih gledaju kao šraf u mašini.

Ovo je deo ljudskog iskustva. U spisima starim hiljadama godina takođe možete da pročitate svedočenja ljudi kojima je, poput nas, život bio zarobljen u sistemu koji je činio da se osećaju bespomoćno. Ali izgleda da smo savladali taj osećaj zarobljenosti negde tokom 20. veka. Naročito

u poslovnoj okolini, gde smo stvorili snažnu depersonalizaciju koju naizgled diktira sudbina.

Ono što Scrum radi jeste da stvara različite vrste obrazaca. Prihvata da smo bića vođena navikama, tragaoci za ritmom, pomalo predvidljivi, ali takođe magični i sposobni za velike stvari. Kada sam stvorio Scrum, pomislio sam: šta ako mogu da uzmem ljudske obrasce i učinim ih pozitivnima, a ne negativnima? Šta ako mogu da dizajniram virtuozan, samoojačavajući krug koji *ohrabruje najbolje delove nas samih i umanjuje najgore*? Dajući Scrumu dnevni i nedeljni ritam, rekao bih da sam se trudio da ponudim ljudima šansu da *vole* osobu koju vide u ogledalu.

Međutim, postoje zamke. Ono što izgleda kao virtuozan obrazac na kraju može da bude ništa drugo nego ludost, ništa drugo nego škarta. Zato sam posvetio ovo poglavlje škartu koji inficira naš posao, raku koji izjeda našu produktivnost, naše organizacije, živote i društvo.

Pre neki dan vodio sam razgovor sa kandidatom za posao u kompaniji Scrum Inc. i pitao sam ga zašto bi želeo da radi u Scrum kompaniji. Ispričao mi je priču. Radio je u firmi koja je izdavala udžbenike i prpratne stvari poput radnih sveski, materijala za kurs, prezentacija i slično. Njegov posao je bio da identifikuje vodeće naučnike u određenoj oblasti i radi s njima na kreiranju novih proizvoda. To je, na neki način, bilo uzbudljivo. Diplomirao je istoriju, ponajviše je proučavao kolonijalni period Amerike i bio je u prilici da radi s nekima od najvećih umova na tom polju.

„Radio sam godinu dana”, rekao je. „Godinu dana, u toku kojih sam razvijao desetine različitih projekata. Na kraju godine smo prvi put prošli kroz ono što smo uradili. Polovina posla koji sam radio tokom godine je odbačena. Ne zato što nije bilo dobro urađeno, već zato što nije bilo tržišta ili je kompanija promenila smer. Šest meseci mog života je u potpunosti nestalo.”

U tom trenutku u glasu mu se pojavila ozlojeđenost i bes. I odlučnost. „Nadam se da Scrum neće dozvoliti da se to dogodi, da će moj posao imati svrhu, da ću raditi nešto što je zaista bitno.”

Možda mislite da je ovo ekstreman primer. Pedeset posto posla bačeno. Ali to je još i dobro. Kada odem u neku kompaniju, neretko utvrdim da je i do 85 odsto urađenog škartirano. Samo šestina ukupnog urađenog posla proizvede nešto bitno. Duboko u sebi, kada premotamo film na te svoje dane, znamo da je to istina. Zato se svi smejemo, a nije nam baš svejedno, na šale o urođenom ludilu i rasipnosti života u modernoj korporaciji.

Ovde sam da vam kažem da to ne bi trebalo da bude smešno. Trebalo bi da žalimo svoje živote i potencijal koji gubimo. Ukratko sam predstavio Taičija Onoa u prvom poglavlju ove knjige, kada je rekao: „Škart je zločin protiv društva više nego što je to poslovni gubitak.” Njegovo razmišljanje o škartu je imalo snažan uticaj na mene, i želim malo da pričam o tome.

Taiči Ono je govorio o tri različita tipa škarta. Koristio je japanske reči: *Muri*, škart zbog nerazumnosti, *Mura*, škart zbog nedoslednosti, i *Muda*, škart putem rezultata. Ove ideje su naglašene u Demingovom PDCA ciklusu, o kojem sam pisao ranije (*Plan, Do, Check, Act* – Planiraj, Radi, Proveri, Deluj). **Planiranje** izbegava *Muri*. *Mura* se izbegava uz pomoć **rada**. *Muda* se izbegava pomoću **provere**. **Delovanje** označava volju, motivaciju i odlučnost da se sve to uradi. Proći ću kroz sve ove korake jedan po jedan i ukazaću na ono što treba da izbegavate – od škarta u inventaru, do škarta kada se ne uradi prava stvar odmah, do škarta preterano napornog rada, do emotivnog škarta zbog nerazumnih očekivanja.¹

Radite jednu po jednu stvar

Često čujem ljude kako se hvale svojom sposobnošću da rade više stvari u isto vreme. Siguran sam da ste i vi to čuli. Ako se i sami ne hvalite, onda znate nekoga ko to radi – lika koji radi tri projekta odjednom, koji vozi i razgovara telefonom, promoviše kompaniju tako što se naglas žali na sve ono što mora da žonglira svakog dana. Ova vrsta „hvalisanja zauzetošću” sve više postaje deo naše radne kulture. U opisima poslova skoro da je nezaobilazan zahtev poput „mora da bude u stanju da balansira pet projekata istovremeno”.

Sposobnost ovakvog žongliranja deluje *privlačno* – naročito u vremenima kada informacije teku kroz hiljade različitih kanala i sve je više toga što „mora da bude urađeno istog trena”. Želimo da budemo *taj* lik – super žongler. Govorimo sebi da to možemo. Nažalost, *ne možemo*. I što više mislimo da možemo, to smo gori u tome.

Uobičajen primer iz svakodnevnog života je vožnja i razgovor mobilnim telefonom. Istraživanja jasno pokazuju da ljudi koji voze dok pričaju mobilnim telefonom, čak i kad koriste hendsfri uređaje, učestvuju u više saobraćajnih nesreća od onih koji to ne rade. Ovaj problem je naročito alarmantan ako uzmete u obzir da, po podacima američke Nacionalne administracije za bezbednost saobraćaja na autoputu, u bilo kom trenutku postoji osam odsto ljudi koji razgovaraju mobilnim telefonom dok voze automobil.

To je rezultat toga što radimo više stvari istovremeno.

Citat iz mog omiljenog istraživanja na tu temu glasi:

...čak i kada učesnici gledaju direktno u objekte koji se nalaze u vozačevoj okolini, oni ih često „ne vide” kada razgovaraju putem telefona jer im spoljašnja okolina odvlači pažnju i upućuje je

ka unutrašnjem, kognitivnom aspektu koji je povezan sa *telefonskim razgovorom*.²

Dakle, ljudi će često gledati u objekat, automobil u koji će uskoro udariti ili drvo u koje će zakucati svoja kola, ali ih *neće videti*. A mi i dalje insistiramo da vozimo i pričamo telefonom.

U ovom trenutku mogu da vam pročitam misli. Mislite sledeće: „*Dobro, drugi ljudi to ne mogu. Ali ja, ja sam visoko pozicionirani direktor*” ili „*Ja sam jedna vrlo jaka žena. Ja to mogu, oni ne*”. Literatura jasno kaže kakva je situacija: ako mislite da ste dobri u nečemu, u stvari ste lošiji od svih ostalih. Univerzitet u Juti, koji je uradio mnogo interesantnih istraživanja u ovoj oblasti, pitao je ljude da li misle da mogu dobro da rade više stvari odjednom, kao što je recimo vožnja i razgovor mobilnim telefonom, a zatim su ih testirali da vide da li su u pravu.

Zaključci su sledeći:

Percepcija sposobnosti da se radi više stvari odjednom uglavnom je „naduvana”, najveći broj učesnika ocenjuju svoje sposobnosti iznad proseka. Ove procene nisu zasnovane na stvarnosti. Čini se da su ljudi koji će najčešće raditi više stvari odjednom i koji će koristiti telefon dok voze biti oni sa ponajviše preuveličanim pogledom na svoje sposobnosti.³

Vodeći autor studije, Dejvid Sanbomacu (*David Sanbomatsu*) rekao je NPR-ovom blogu *Shots* januara 2013. godine da „ljudi ne rade više stvari odjednom zato što su dobri u tome. Oni to rade jer ne mogu da se koncentrišu. Imaju problem da spreče impulse koji ih navode da promene aktivnost.” Drugim rečima, ljudi koji rade više stvari odjednom su ljudi koji *ne mogu* da se fokusiraju. Oni ne mogu drugačije.

Ne bi trebalo da kažem „oni”. Trebalo bi da kažem „mi”. Svi to radimo. Teško je da to ne radimo. Ključna stvar koje treba da se setitimo jeste da je to glupo.

Želim da uradite jednu vežbicu. Na svojim kursevima često dajem ljudima da je urade. Jednostavna je, ali pokazuje koliko je snažan uticaj fokusa i toka. Pokazuje koliko je bolno za naš mozak da radi više stvari odjednom i koliko vas usporava čak i kada mislite da vas ubrzava. Demonstrira koliko je to, u stvari, *stvaranje škarta*.

Evo šta želim da uradite. Zadatak je da zapišete brojeve od 1 do 10, rimske brojeve od 1 do 10 (I, II, III, IV, itd.) i slova od A do L. Izmerite koliko vam je vremena potrebno. Želite ovo da uradite što je brže moguće, ali evo kako želim da to uradite prvi put. Napišite arapski broj, rimski broj, zatim slovo, tako da vaš papir izgleda ovako:

1 I A

2 II B

3 III C

Radite redove redom. Merite sebi vreme. I ja ću to uraditi s vama. Meni je trebalo 39 sekundi. Sada, umesto da radite redove, radite kolone. Prvo napišite sve arapske brojeve, pa sve rimske, pa onda slova. I ja ću to uraditi. Meni je trebalo 19 sekundi. Samo zato što sam uradio jedan po jedan zadatak, umesto da sam išao od konteksta do konteksta, prepolovio sam vreme koje mi je bilo potrebno za ovo.

Dobro, Saterlande, razumem o čemu govorite, sve je to lepo i divno kad se razgovara telefonom i prave glupave liste, ali ja vodim posao. Moram da radim toliko toga odjednom, moj tim radi na pet projekata istovremeno. Moram da ostanem konkurentan. Ne mogu da priuštim sebi da ne bude tako.

Evo gde opet može da nam pomogne neverovatna količina istraživanja u vezi sa softverskim projektima. Setite se, ljudi su radili ova istraživanja jer su trošili stotine miliona dolara godišnje, a proizvodi su im bivali sve gori. Budući da su bili inženjeri, počeli su da gledaju podatke i mere sve. Postoji odličan dijagram koji se pojavljuje na jednom od klasičnih radova o tome kako razvijati kompjuterski softver, *Quality Software Management*, autora Džeralda Vajnberga (*Gerald Weinberg*).⁴

Broj simultanih projekata	Procenat dostupnog vremena po projektu	Procenat gubitka usled multitaskinga
1	100%	0%
2	40%	20%
3	20%	40%
4	10%	60%
5	5%	75%

Kolona *Procenat gubitka usled multitaskinga* je čist škart. Jednostavno je tako. Ako imate pet projekata, čitavih 75 posto posla ne ide nikud – tri četvrtine svog dana ste bacili u đubre. Iz istog razloga u prethodnoj vežbi niste mogli da pišete redove i kolone istom brzinom. To je rezultat fizičkih ograničenja našeg mozga.

Naučnik po imenu Harol Pašler (*Harold Pashler*) demonstrirao je ovo početkom 90-ih. Nazvao je to „interferencija dvostrukog zadatka” (*Dual Task Interference*). Izveo je nekoliko jednostavnih eksperimenata. Imao bi jednu grupu koja bi radila vrlo jednostavne stvari, recimo da pritisne

dugme ako bi se svetlo upalilo. Drugoj grupi bi dao taj zadatak, uz još jedan jednostavan zadatak, recimo stiskanje drugog dugmeta u zavisnosti od *boje* svetla koje bi se upalilo. Čim je dodat drugi zadatak, bez obzira koliko bio jednostavan, vreme se udvostručilo. Pašlerova teorija je bila da je u pitanju neka vrsta „uskog grla” kad je u pitanju obrada podataka – ljudi mogu razmišljati samo o jednoj stvari u jednom trenutku. Njegovo mišljenje je da je određen napor potreban da bi se jedan proces „spakovao”, a iz sećanja izvukao drugi, i zatim radilo na njemu. Svaki put kad promenite zadatak, taj proces zahteva vreme.⁵

Jednostavno, nemojte to da radite. Koncentrišite se u punoj meri na jednu stvar u datom trenutku. Razgovarate telefonom i iako govorite samo o tome ko će kupiti mleko, vi jednostavno ne vidite automobil ispred sebe. Vaš mozak ne može da obradi te dve stvari istovremeno.

Nedavno su obavljena istraživanja o korišćenju magnetne rezonance da bi se mozak mapirao kada zaista razmišlja. Podaci pokazuju da je moguće razmišljati o dve stvari odjednom samo ako postoji po jedan aktivan proces u svakoj hemisferi našeg mozga. Skeniranje pokazuje da se čak i tada razmišljanje ne događa istovremeno, već se mozak prebacuje iz jednog zadatka u drugi u serijama. Dakle, postoji kontrolna funkcija, tako da ne možete previše da se svađate sami sa sobom.⁶

Natrag na posao. Šta ovo znači kada želite da uradite nešto? Hajde da pogledamo tipičan tim. Ove godine su odlučili da urade tri projekta, nazovimo ih A, B i C. Planiraju svoju godinu, govore da će malo raditi na ovom, malo na onom projektu, zatim na sledećem, tako da im kalendar izgleda ovako:

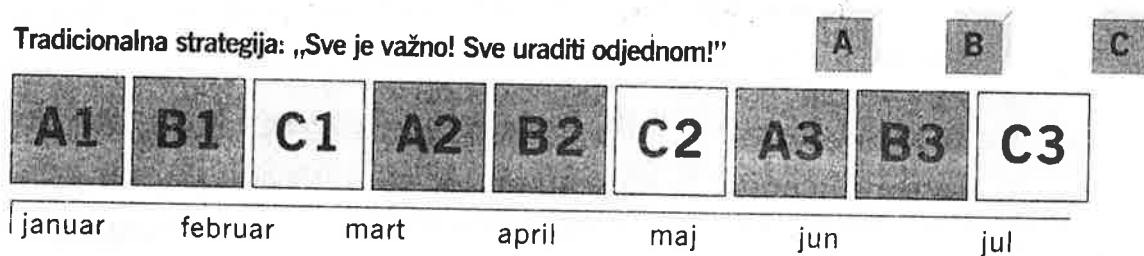
PRAVLJENJE PRIORITETA IZMEĐU PROJEKATA

Proizvod A **A1** **A2** **A3** = **A**

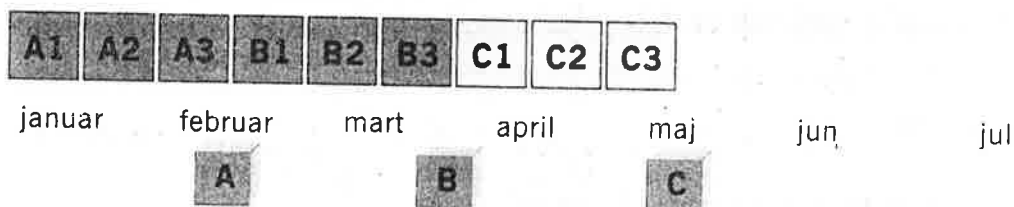
Proizvod B **B1** **B2** **B3** = **B**

Proizvod C **C1** **C2** **C3** = **C**

Tradicionalna strategija: „Sve je važno! Sve uraditi odjednom!”



Agile strategija: „Prioriteti i fokus!”



Pokušavajući da urade sve odjednom, što je klasična strategija, završavanje ta tri projekta potrajaće do kraja jula. Ali ako tome pristupe Scrum metodologijom, tako što će svaki projekat da se dovede do kolone „urađeno” jedan po jedan, cena multitaskinga, odnosno škarta, smanjena je na minimum. Uspevaju da završe do početka maja.

Ne menjaju veličinu projekta niti ono što je uključeno u njegovo stvaranje, ali radeći jednu stvar isključivo pre nego što se fokusiraju na nešto drugo, potrebno im je malo više od polovine predviđenog vremena. *Polovine.*

A druga polovina? To je čisti škart. Ništa više nije proizvedeno. Ni dolar više nije ušteđen. Nijedna inovacija nije implementirana. To je samo trošenje ljudskih života. To je rad bez svrhe.

To je cena rada više stvari odjednom. Svi živimo u vremenu kada je naše vreme traženo na sve strane. Ljudi žele različite stvari od nas. Imamo važne telefonske pozive, deca stižu kući iz škole, šef je upravo ušetao u našu kancelariju... Ono što želim da uradite jeste da budete *svesni* cene promene konteksta. Ona je vrlo stvarna i trebalo bi da pokušate da je svedete na minimum.

Ako radite na nečemu komplikovanom, na primer pišete izveštaj, pravite prezentaciju, razvijate softver, pišete knjigu, vi držite u svojoj glavi jedan neverovatno složen objekat. Morate da uzmete u obzir na desetine faktora, setite se šta ste sve učinili, kuda želite da idete i koje prepreke vas čekaju. To je prilično teško da se uradi. A šta se događa ako vas neko prekine ili morate brzo da se prebacite na drugi projekat, pa makar i za trenutak? Pogodili ste: ta pažljivo izgrađena mentalna arhitektura se ruši. Mogu da vam budu potrebni *sati* posla da se vratite u isto stanje svesti. To je cena. Minimizirajte škart tako što nećete pokušavati *da uradite odjednom* sve zadatke koji zahtevaju posebnu vrstu koncentracije. Stavite te zadatke u vremenske blokove kada je moguće da ugasite telefon i okačite znak „ne uznemiravaj!”

Neka istraživanja pokazuju da ne samo što gubite vreme kada radite više stvari odjednom, već vas to čini i glupljim. Studija koju je radio Londonski univerzitet 2005. godine⁷ (istini za volju, mala studija koju nisu proveravali stručnjaci, ali ipak) izmerila je koliko manje inteligentni možete da postanete zbog toga što radite više stvari odjednom. Psihijatar Glen Vilson (*Glenn Wilson*) je testirao IQ četiri čoveka i četiri žene u uslovima tišine i u uslovima kada im nešto odvlači pažnju (telefon koji zvoni, e-pošta koja stiže). Za vreme testa merio je provodljivost kože, broj otkucaja srca i krvni pritisak. Zanimljivo, ali srednja vrednost IQ rezu-

Itata ispitanika pala je za više od 10 poena u okolini koja odvlači pažnju. Što je još zanimljivije, pad je bio veći za muškarce nego za žene. (Možda su žene, iz nekog razloga, više navikle na okolinu koja odvlači pažnju.)

Napola urađeno nije uopšte urađeno

Kao što sam pomenuo, Scrum preuzima dosta razmišljanja od japanske filozofije i prakse kodifikovane u klasiku Taičija Onoa, *Toyota Production System*. U SAD-u se ovaj model naziva *lean* proizvodnja. Ideja je da se eliminiše što je moguće više škarta u pogonu fabrike. Većina nas nije u potrazi za unapređenjem toka na pokretnoj traci gde se sklapaju automobili, ali neke od ideja mogu da se primene u bilo kakvom poslu.

Jedna ideja kojoj želim ovde da se posvetim je „rad u toku” ili ponekad samo „inventar”. Ova ideja kaže da je rasipnost kada imate oko sebe mnogo stvari koje ne koristite u tom trenutku da biste nešto gradili. Te stvari, bilo da su u pitanju automobilska vrata ili neke naprave, koštaju određenu sumu novca, a ako samo leže na podu fabrike to znači da se velika količina novca nalazi u inventaru koji u tom trenutku zapravo ne upotrebljavate. Ovo menja način na koji gledate na ono što je *u toku*. Ako, na primer, neka automobilska kompanija ima samo gomilu napola završenih vozila, ona je potrošila mnogo novca i truda, a da nije stvorila ništa od neke prave vrednosti. U *lean* proizvodnji, ideja je da se što je više moguće smanji količina napola napravljenih proizvoda koji leže unao-kolo.

Moć ove ideje može da se primeni na svaki tip posla. Hajde da uzme-mo nešto vrlo jednostavno, kao što je „lista stvari koje treba uraditi oko kuće” koju pretpostavljam ima svaki bračni par. Svake nedelje, moja lista ima desetak poslića koje treba da završim. Od farbanja kupatila do kupovan-ja hrane za pse, od plaćanja računa do skupljanja lišća. To su momenti iz svakodnevnog života, muke punopravnog člana društva. Postoji mno-

štvo različitih načina da se ta lista reši. Najveća greška jeste da pokušate da uradite svih pet stvari odjednom. Kada radite nekoliko stvari odjednom verovatno nećete da završite sve njih, što znači da ste i dalje u stadijumu „rad u toku”.

Zamislite (ili ako baš nemate sreće, setite se) da ste ovih pet zadataka *delimično* uradili. Ofarbali ste jedan zid u kupatilu, pseća hrana je i dalje u gepeku, popunili ste uplatnicu, ali je niste uplatili, a lišće je na gomili, ali nije u džaku. Potrošili ste svoj trud, a niste stvorili ništa. Vrednost stiže u trenutku kada četke i kantice s bojom više nisu u kupatilu, kada je pas nahranjen, računi plaćeni, a dvorište očišćeno od lišća. Ako uradite pola nečega, to je u suštini - ništa.

Kao što sam već rekao, Scrum ima određen radni ritam. Svako ponavljanje, svaki *sprint* znači da tim pokušava da uradi određeni broj stvari. Ali oznaka „urađeno” znači potpun, isporučiv proizvod koji klijent može da koristi. Ako je nešto napola urađeno na kraju *sprinta*, onda vam je gore nego da to uopšte niste ni počinjali. Potrošili ste resurse, trud i vreme i niste dobili ništa što možete da isporučite. Imate napola urađen automobil. Možda je bilo bolje da ste napravili nešto manje, nešto što zaista radi.

Još jedan način da posmatrate rad u toku ili inventar jednostavno kao fizički inventar. Da pogledamo, na primer, automobile. Ako imate gomi- le automobila koji vam stoje na parkingu, kao proizvođač imate problem. Ali ukoliko nemate automobila koje možete da prodate, takođe imate problem. Svaki proizvođač automobila i svaki prodavac održava pažljivu ravnotežu. Žele da naprave taman toliko automobila da bi bili dostupni, ali ne toliko da bi investirali velike količine novca u ono što se ne prodaje.

Hajde da upotrebimo realne brojeve. Decembra 2012. godine, General Motors počeo je da otpušta ljude iz pojedinih svojih fabrika u Americi. Zašto? Kompanija je napravila previše vozila. Na kraju novembra te godine imali su 245.853 pikapa na prodajnim mestima širom zemlje. Ti automobili predstavljali su 139 radnih dana. Po prosečnim cenama, ta

neprodata vozila predstavljala su oko sedam i po milijardi dolara. Zna li šta je milijarda dolara? Sav taj novac, u ovom slučaju u obliku kamioneta, ali ipak novac, stajao je negde i nije se prodavao. Tako da su počeli da zatvaraju fabrike i ljudi su ostajali bez posla pred Božić.

Koliko dana inventara bi automobilska kompanija *trebalo* da ima u rezervi? Industrijski standard je oko 60 dana – manje od pola onog što je General Motors imao. Kada pokupite hranu za pse u prodavnici, ne želite da kupite šestomesečnu zalihu. Zauzima vam mesto u garaži i možda košta toliko novca da ne biste mogli da platite račune za taj mesec.

Mogli biste pomisliti: ali oni su *napravili* te automobile, to su dobro uradili, zar ne? Nisu to *napola napravljeni* automobili, u čemu je onda problem? Problem je da ako imate previše toga u zalihama, to vam je vrlo slično kao „rad u toku”. Ako vežete veliku količinu vrednosti koje zapravo ne *donose* vrednost, nećete imati te resurse na raspolaganju za druge stvari, kao što je više marketinga, guranje prodaje, istraživanje novih ideja... Treba da imate *nešto* zaliha, ali ključna stvar je da ih svedete na minimum.

Poslovi koji nisu urađeni i proizvodi koji nisu korišćeni su dva aspekta iste stvari: uloženog truda bez pozitivnih rezultata. Nemojte to da radite.

Uradite stvari kako treba iz prve

Dr Džejms Vamak, osnivač instituta Lean Enterprise pri MIT-u i autor različitih knjiga o *lean* proizvodnom procesu, u svojoj knjizi „Mašina koja je promenila svet” (*The Machine That Changed the World*) predstavlja divnu priču o opasnostima „prepravljanja”. Džim i njegov tim proveli su godine putujući po svetu posmatrajući najveće proizvodne napore koje je ljudska vrsta ikad preduzela: proizvodnju automobila. Želeo je da smisli zašto neke kompanije prave automobile brže i s manje defekata nego druge. Danas svaki racionalan proizvođač koristi ono što je Džim odlučio da zove *lean* proizvodnja, ali nekada je to bilo drugačije.

Jedna od najvećih razlika između proizvođača bila je na tržištu luksuznih automobila. U Japanu, kompanije kao što su Toyota, Honda i Nissan trošile su u proseku 16,8 sati na proizvodnju luksuznih automobila. Delovi bi ušli s jedne strane fabrike i oko 17 sati kasnije, s druge strane bi se pojavio „leksus”. Imali su 34 defekta na stotinu vozila. Nije loše.

U Evropi, priča je bila drugačija. Kompanije kao što su Mercedes, Audi i BMW trošili su 57 sati na automobil, a imali su 78,7 defekata na stotinu automobila.

Zašto je Evropljanima trebalo toliko vremena? Zašto toliko defekata? BMW nije baš poznat po tome što pravi loše automobile. Evo zašto: u Toyotinoj fabrici, kada se problem pojavi na proizvodnoj traci, svaki radnik ima opciju da zaustavi traku. Kada se to dogodi, svi se okupe oko mesta gde je traka stala, ne da bi vikali na čoveka koji je zaustavio traku, već da poprave kakav god problem da je iskršao. Rešite problem jednom, on je zauvek rešen. Ako to ne uradite, isti defekt će postati deo stotine vozila.

Evropski proizvođači luksuznih automobila radili su to drugačije. Na kraju proizvodne linije stajale su desetine ljudi u belim mantilima koji su išli okolo i rešavali sve probleme. Oni su se brinuli da vrata imaju prepoznatljiviji BMW *klik* kada se zatvaraju, ili da motor prede tačno određenim tonom. Brinuli su se da svi delovi lepo naležu jedan na drugi. Posmatrali su sebe ne kao proizvođače, već kao umetnike koji stvaraju lepe stvari. To je odlično kada pravite nekoliko automobila, ali kada pravite milione, troškovi se nagomilaju.

Kao što Vomak piše u svojoj knjizi:

... Nemačka fabrika je trošila više truda da popravi probleme koji su nastali nego što je japanska fabrika trošila da iz prve napravi savršen automobil.⁸

Dobro ste to pročitali. Nemci su trošili više vremena popravljajući automobil koji su upravo napravili, nego što su Japanci potrošili da ga uopšte naprave. Postoji razlog zašto je Toyota postala proizvođač broj jedan na svetu. Radili su kako treba iz prve.

Ali mi ne radimo uvek savršeno iz prve. Ljudi smo, grešimo. Način na koji se nosite s greškama može da ima neverovatan uticaj na to kako brzo radite i na kom nivou kvaliteta. U Toyoti, kao što sam rekao, svaki radnik u fabrici može da zaustavi proizvodnu traku. Ideja je da se proces stalno unapređuje, a da je pravi trenutak da se problem popravi onda kada se primeti, a ne kasnije.

Pre nekoliko godina bio sam u Kaliforniji, razgovarajući s ljudim u kompaniji Palm, zaduženima za razvoj. Napravili su neke od prvih uređaja koji su se tada zvali PDA (*Personal Digital Assistant*), a koje danas zovemo pametnim telefonima. Automatski su pratili sve što su radili. Jedna od mnogih stvari koje su merili bila je koliko dugo im je bilo potrebno da poprave grešku – to jest, koliko je vremena bilo potrebno programeru da popravi problem koji je uneo u sistem. Kompjuter je ovo pratio automatski, svaki put.

Recimo da su jednog dana tester i pokušali da integrišu Metov kod u ostatak sistema i otkrili grešku. Met, kao i većina programera, nije želeo odmah da se vrati i popravi svoj kod. Umesto toga, zarekao se da će se tome vratiti kasnije, a prvo će napisati još *novog* koda.

U većini kompanija, ova vrsta testiranja se ni ne događa istog dana. Mogu da prođu nedelje i meseci pre nego što čitav kod bude testiran, a tek onda mogu da budu otkriveni problemi. Ali Palm je to radio svakodnevno, automatski testirajući sav svoj kod, tako da su odmah znali kada postoji problem.

Pogledali su spisak „Metova” širom kompanije, stotine programera, i odlučili da analiziraju koliko je potrebno da se popravi greška ako to ura-

de odmah u poređenju s odlukom da to poprave nekoliko nedelja kasnije. Setite se da je softver prilično komplikovana i zapetljana stvar.

Šta mislite kolika je bila razlika?

Bilo je potrebno dvadeset četiri puta više vremena. Ako je greška rešena istog dana kada je nastala, bilo je potrebno sat vremena da bude popravljena. Tri nedelje kasnije, bilo je potrebno *dvadeset četiri* časa. Nije bilo bitno da li je greška bila mala, komplikovana ili jednostavna – tri nedelje kasnije uvek je bilo potrebno dvadeset četiri puta više vremena. Kao što pretpostavljate, svaki programer u kompaniji uskoro je morao da testira i popravi svoj kod istog dana.

Dosta sam pisao o ograničenjima ljudskog uma: možemo da se setimo samo određene količine informacija, možemo zaista da se koncentrišemo samo na jednu stvar u jednom trenutku. Ova tendencija, da proces popravke postaje teži što je više vremena prošlo, predstavlja slično ograničenje. Kada radite na projektu, oko njega stvarate ceo jedan umni prostor. Znaete sve različite razloge *zašto* se nešto radi. U glavi držite prilično komplikovanu konstrukciju. Ponovno stvaranje tog konstrukta nedelju dana kasnije je *teško*. Morate da se setite svih faktora koje ste razmatrali kada ste doneli tu odluku. Morate ponovo da stvorite misaoni proces koji vas je doveo do tog izbora. Morate ponovo da postanete vaš stari ja, da se ponovo stavite unutar uma koji više ne postoji. Da biste to uradili, potrebno je vreme. *Mnogo* vremena. Dvadeset četiri puta više vremena nego što bi vam bilo potrebno da ste rešili problem onda kada je otkriven.

Siguran sam da ste imali ovakva iskustva u sopstvenom poslu, a lekcija je ona koju su vas verovatno učili kada ste bili dete: *uradi stvari kako treba iz prve*. Jedino što podaci danas dodaju tome jeste da, ako napravite grešku, a svi ih pravimo, treba da je popravite čim je primetite. Ako to ne uradite, vi ste onaj koji će zbog toga da ispašta.

Previše rada stvara dodatni rad

Kada je Skot Maksvel, osnivač investitorske kompanije OpenView Venture Partners, radio kao konsultant u McKinsey&Company početkom 90-ih, imao je prilično čudan motivacioni razgovor. Džon Kacenbah (*Jon Katzenbach*), tada direktor kompanije, a sada autor nekoliko knjiga i direktor centra Katzenbach pri konsultanskoj kompaniji Booz Allen Hamilton, dao je Skotu nekoliko saveta koje nikad nije zaboravio. Džon je rekao da je 70-ih, kada je on počinjao, svako radio sedam dana nedeljno u kompaniji McKinsey. To je bila kultura, to se očekivalo. Ako niste radili toliko sati, nije delovalo kao da radite svoj deo i doprinosite timu.

Iz religioznih razloga, Džon je radio samo šest dana nedeljno. Primećio je nešto. Iako je radio manje sati, zapravo bi uradio *više* nego ostali momci, a tada su svi bili momci, koji su radili svakog dana. Probao je da radi samo pet dana nedeljno. Shvatio je da je uradio još više. *Ako radiš previše*, rekao je, *manje posla uradiš*. Rekao je Skotu da je uvek želeo da smanji radnu nedelju na četiri dana da vidi šta bi se dogodilo, ali nije bio siguran da bi kompanija to prihvatila.

Skot i drugi mladi konsultanti tada su prezrivo su odbacili ideju. *Manje radnih sati? Zar to nije zabušavanje?* Ali ideja je ostala u Skotovim mislima tokom godina njegove karijere, a kao generalni direktor i osnivač kompanije OpenView Venture Partners počeo je da ulaže u tehnološke kompanije, od kojih su neke koristile Scrum.

Čuo je da sam ja smislio Scrum i da sam živio u istom gradu, pa me je jednog jutra pozvao na doručak. Uz kafu i kroasane, Skot mi je ispričao priču o jednoj od kompanija u koju je uložio, gde su razvojni timovi implementirali Scrum i podigli svoju produktivnost za 25 do 30 odsto. Bio je zaista impresioniran. Na šta sam ja odgovorio kao iz topa: „Dvadeset pet do trideset odsto? Mora da nešto ne rade kako treba!”

Skot je odlučio da uvede Scrum u OpenView i to učini širom kompanije. Investitori, istraživači, viši menadžment, administratori, svi su ušli u Scrum tim. I vremenom se dogodilo nešto što je jedna od divnih stvari kad je Scrum u pitanju: OpenView je otkrio kako ljudi *zaista* rade umesto onoga kako *kažu* da rade.

U to vreme, OpenView je bio pun moćnih i važnih timova. Deo korporativne kulture bilo je očekivanje da će ljudi raditi do kasno, a i vikendom. Ipak su to bili energični, ambiciozni ljudi. Ali trošili bi se, postajali depresivni, demoralisani. Bila je to tako teška sredina da neki ljudi nisu mogli to da podnesu i dali su otkaz.

Ali kada su timovi počeli da rade koristeći Scrum, Skot je primetio promenu u produktivnosti. Više sati rada prestalo je da daje više rezultata. Povukao me je u kancelariju jednog dana i nacrtao grafikon na tabli (pogledaj na sledećoj strani):

Y osa je produktivnost, a X osa su radni sati. Najveća produktivnost je u stvari bila na malo manje od 40 sati nedeljno. Naoružan ovim podacima, Skot je počeo da šalje ljude kući ranije.

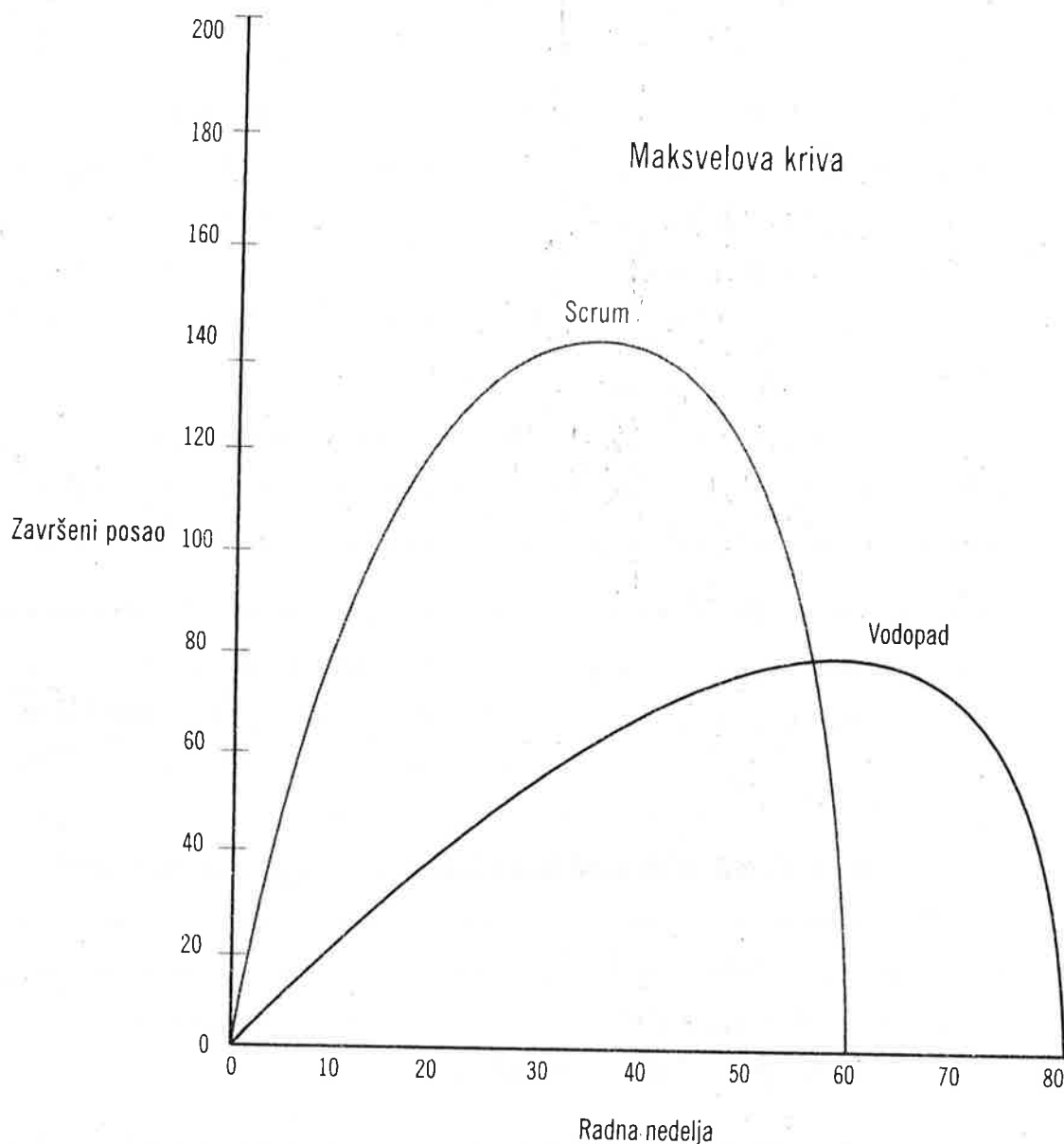
„Bilo im je potrebno neko vreme da shvate da ozbiljno mislim”, rekao je Skot. „Vremenom su shvatili način na koji razmišljam.”

Počeo je da govori ljudima da rad do kasno nije bio znak posvećenosti, bio je to znak neuspeha. „Ovo nije zato što želim da imate balans u životu”, govorio je ljudima. „To je zato što ovako uradite više posla.”

Nije više bilo rada noću, rada vikendom. Kada ljudi odlaze na godišnji odmor, očekivalo se od njih da odu na odmor, a ne da proveravaju e-poštu, da se čuju s ljudima u kancelariji... Ideja je bila da, ako tokom svog slobodnog vremena proveravate kako stvari stoje u kancelariji, to znači da ne rukovodite svojim timovima kako treba.

„Mnogo kompanija ne praktikuje [ograničenje broja radnih sati]”, kaže Skot. „Ali postoji direktna korelacija. Uradite više. Srećniji ste. Ima-

UDVOSTRUČITE PROIZVODNJU SMANJIVANJEM OBIMA POSLA



te veći kvalitet.” Jasno bez previše razmišljanja. Manje rada znači posao većeg kvaliteta.

Skot kaže da je kriva različita za različite osobe, čak i za iste ljude u različitim trenucima njihovih života. „Primetio sam da sam najviše produktivan kada radim manji broj sati sada kada sam stariji, nego što je to bilo pre 20 godina.”

Fizička sprema, ishrana, lični problemi i drugi faktori utiču na sve ovo, bar on tako misli. Takođe veruje da njegov učinak doseže vrhunac za manje vremena, jer duboko razmišlja o tome kako radi. „Uspevam da prepoznam sve važnije i važnije prilike.”

Zašto je to *tako*, da više uradite ako radite manje sati? S jedne strane deluje kao da nema smisla. Skot kaže da ljudi koji rade predugo počinju da prave greške koje, kao što smo videli, zahtevaju više truda da se poprave nego da se stvore. Zaposleni koji previše rade sve više gube koncentraciju i počinju da odvlače pažnju i drugima. Uskoro počinju da donose loše odluke.

Instinkti Džona Kacenbaha bili su tačni. Uznemirujući podaci pokazuju da imamo vrlo ograničene sposobnosti za donošenje odluka, i što imamo manje energije, što se manje odmaramo, to smo gori u tome.

Grupa izraelskih istraživača je aprila 2011. godine objavila istraživanje o donošenju odluka u naučnom časopisu pod imenom *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. Njihov rad, nazvan „Spoljašnji faktori u sudskim odlukama” (*Extraneous Factors in Judicial Decisions*) obradio je više od hiljadu odluka osam izraelskih sudija koji su predsedavali u dva različita odbora za puštanje na uslovnu slobodu. Predsedavanja su pokrivala jevrejske kriminalce iz Izraela i arapske kriminalce iz Izraela – muškarce i žene. Zločini su se protezali od prevara i napada do ubistava i silovanja. Najveći broj odluka koje su sudije razmatrale bili su zahtevi za uslovnu slobodu.⁹

Čini se prilično jednostavno, zar ne? Ovo su uvažene sudije koje koriste godine iskustva i mudrost da donesu važne odluke koje će pogoditi ne samo živote zatvorenika i njihovih žrtvi, već i dobrobit zajednice kao celine. Svakog dana su saslušali između 14 i 38 slučajeva.

Ako ste bili zatvorenik, koji je bio najveći faktor u tome da li će vas pustiti ili ne? Istinsko kajanje, možda? Vaše poboljšanje i ponašanje u zatvoru? Ozbiljnost vašeg zločina? Ništa od toga, u stvari. Ispostavilo se

da je ono što je *zaista* bilo bitno jeste koliko je vremena prošlo otkako je sudija pojeo sendvič.

Istraživači su razmatrali vreme kada su sudije donosile odluke, da li su bili popustljivi, i koliko je vremena proteklo otkako su sudije nešto pojele. Ako su upravo stigli na posao, ili se vratili s pauze, ili s ručka, donosili su pozitivne odluke više od 60 odsto vremena. Ta stopa je pala skoro na nulu do sledeće pauze.

Dakle, odmah posle kratke pauze, sudije su se vraćale s pozitivnijim stavom i donosili su popustljivije odluke. Pokazivali su više mašte i sposobnosti da vide da svet i ljudi mogu da se menjaju, mogu da budu drugačiji. Ali kako su istrošili svoje rezerve energije, počeli su sve više da donose odluke koje održavaju status kvo.

Siguran sam da bi se, kada biste pitali ove sudije da li su donosili podjednako dobre odluke svaki put, oni našli uvređeni. Ali brojevi, i sendviči, ne lažu. Kada nemamo zaliha energije, donosimo loše odluke.

Ovaj fenomen se naziva „trošenje ega”. Ideja je da svaka odluka zahteva određenu energiju. To je čudna vrsta iscrpljenosti: ne osećate se fizički umorno, ali vaš kapacitet za dobre odluke se smanjio. Ono što se *zaista* menja jeste vaša samokontrola, vaša sposobnost da budete disciplinovani, da razmišljate i predviđate.

Fascinantan eksperiment je napravljen da bi se baš to dokazalo. Grupa istraživača želela je da zna kako donošenje odluka utiče na samokontrolu. Okupili su verne sluge svakog psihološkog istraživanja – studente – i dali jednom delu njih da donose odluke. Tačnije, ovi studenti su ispred sebe imali različite proizvode i zamoljeni su da kažu koji su im se više sviđali. Rečeno im je da razmisle pažljivo jer će dobiti poklon na kraju eksperimenta, a njihove preference bi odlučile šta će dobiti. Druga grupa studenata nije imala zadatak da donosi odluke.¹⁰

Test grupa je dobila pitanja kao što su: *Kakvu vrstu mirišljavih sveća volite: vanilu ili badem? Koja vam je omiljena vrsta šampona? Da li volite ovakve ili onakve slatkiše?* Zatim su im dali klasične testove samokontrole: koliko dugo mogu da drže ruke u ledenoj vodi.

Koji god resurs da se troši u donošenju odluka, takođe se koristi u samoregulaciji. Studenti koji su donosili sve te odluke oko proizvoda jednostavno nisu mogli da drže ruke u ledenoj vodi onoliko koliko su to mogli studenti koji nisu morali da donose odluke.

Postoji određen broj razumnih odluka koje možete da donesete u toku jednog dana i što ih više donosite, to više razjedate svoju sposobnost da regulišete sopstveno ponašanje. Počinjete da pravite greške, vremenom i one ozbiljne. Kao što to pokazuje Maksvelova kriva, te loše odluke utiču na produktivnost. Idite kući u pet sati. Isključite mobilni telefon tokom vikenda. Pogledajte film. Možda i najvažnije: pojedite sendvič. Ne radeći toliko mnogo, uradićete više posla, a kvalitetnije.

Scrum traži od onih koji ga koriste da se odvoje od merenja sati. Sati predstavljaju samo potrošnju. Umesto toga, merite *rezultate*. Koga briga koliko sati neko radi na nečemu? Sve što je bitno jeste koliko je brzo izvršeno i koliko je dobar rezultat.

Budite razumni

Postoje tri tipa škarta koje je identifikovao Taiči Ono i koja su dovela do toga da ljudi rade vrednije i više sati nego što je to potrebno. Upravo sam ukazao zašto je to neverovatno loša ideja, ali prepoznavanje ove vrste škarta, koje je Ono nazvao *Muri* ili „nerazumnost“, verovatno je najveći pokretač promene koji možemo da dosegne.

Prva na redu je „apsurdnost”. Želite da date svom timu ciljeve koji predstavljaju izazov, da ih guraju da dosegnu više. Ali *ne želite* da se trude za apsurdne, nemoguće ciljeve.

Druga na redu su „nerazumna očekivanja”. Koliko puta ste čuli nekoga kako se hvali da je projekat spasen zbog njegovih herojskih napora? Obično je to praćeno tapšanjem po ramenu, uzvicima pohvale i čestitkama. Ovo gledam kao fundamentalnu grešku u procesu. Tim koji se oslanja na redovne herojske akcije da bi uspeo da ispuni rokove ne radi na način na koji bi to trebalo. Stalni prelazak iz jedne krize u drugu uzrokuje profesionalno sagorevanje, a ne dozvoljava razumno, stalno unapređivanje. To je razlika između kauboja koji ujaše u poslednjem trenutku da bi spasio devojkicu od loših momaka i disciplinovanog voda marinaca koji čiste sve pred sobom.

Taiči Ono je treći tip škarta nazvao „preveliki teret”. To je vrsta ponašanja koju Skot Adams (*Scott Adams*) redovno ismeva u svom stripu *Dilbert*. To uključuje pogrešne politike kompanije koje samo smetaju, nebitno sastavljanje izveštaja koje tera ljude da popunjavaju formulare samo da bi popunjavali formulare, kao i besmisleni sastanci koji usisavaju vreme i ne donose ništa vredno.

Taiči Ono nije pominjao četvrti tip škarta koji se logično nameće, a to je „emotivni škart”. Ta vrsta škarta se obično stvara u kompaniji koja ima đubre od čoveka u sebi, nekoga ko voli da maltretira druge ljude i stavlja ih u nezgodne pozicije. Đubrad od ljudi često opravdavaju svoje ponašanje tako što tvrde da su samo hteli da pomognu da zaposleni bolje rade, a dešava se upravo suprotno. Ništa ne može više da omete tim na putu ka uspehu od ovakvih negativaca.

Ne budite đubre i ne dozvoljavajte, ne pomažite i ne prihvatajte takvo ponašanje kod drugih.

Tok/Flow

U teoretski savršenom svetu, ne bi postojali procesi, sastanci, formulari i izveštaji. Umesto toga, postojalo bi stvaranje *upravo* onoga što klijent želi, čak i ako klijent toga ne bi bio svestan. Bilo koji „proces” koji ljudi koriste stvara škart, a to uključuje Scrum.

Ali mi ne živimo u savršenom svetu, a loši procesi su tako urođeni u našem razmišljanju da nam je kao alternativa potreban najlakši proces s najvećim uticajem na posao. Ono što Scrum radi jeste da nas fokusira na pokušaj da eliminišemo besmisleni škart koji se čini sastavnim delom našeg rada. Pokušao sam da stvari uredim tako da sam proces bude najmanje uznemirujući framework koji možete da imate, ali tako da su ljudi i dalje fokusirani.

Ono što zaista želite u svom radu jeste „tok” bez napora. U borilačkim veštinama ili meditativnim praksama, kada dosegnete osećaj da ste jedno s pokretom, on prestaje da bude napor, to je samo energija koja teče kroz vas. Kada posmatrate velike plesače ili pevače, osećate da su se oni predali energiji većoj od njih samih dok puštaju umetnost da prolazi kroz njih. Dosezanje tog mesta u svom poslu je nešto za čim bi svi trebalo da tragamo.

Ali kao što će vam reći majstor kung-fua, monah, plesač ili operaska zvezda: koren svakog toka je disciplina. Pokreti ne smeju da se uzaludno troše, ništa preterano, samo fokusirana primena ljudskih sposobnosti. Škart je sve ono što vam odvlači pažnju od toga. Ako počnete da razmišljate o poslu u smislu discipline i toka, mogli biste da postignete nešto neverovatno.

ŠTA SMO NAUČILI:

Rad više stvari odjednom vas čini glupim. Ako radite dve stvari odjednom postajete sporiji i lošiji u obe stvari. *Nemojte to da radite.* Ako mislite da se ovo ne odnosi na vas, niste u pravu. Odnosi se.

Napola gotovo nije gotovo. Automobil napravljen dopola jednostavno zauzima resurse koji su mogli da budu iskorišćeni da se stvori nešto vredno ili sačuva novac. Sve što je „u toku” košta finansija i energije, a ne donosi ništa.

Uradite stvari kako treba iz prve. Kada napravite grešku, odmah je ispravite. Zaustavite sve ostalo i ispravite je. Ako je budete popravljali kasnije, trebaće vam dvadeset puta više vremena za to nego sada.

Previše rada samo stvara još rada. Ako radite više od radnog vremena, to ne znači da *uradite* više, jer ćete *uraditi manje*. Previše rada donosi umor, koji vodi do grešaka, koje vode do toga da morate da popravite ono što ste upravo završili. Umesto da radite do kasno i vikendom, radite radnim danima, održivim ritmom. I idite na odmor.

Ne budite nerazumni. Izazovni ciljevi su motivator, nemogući ciljevi su samo depresivni.

Bez heroja. Ako vam je potreban heroj da završite stvari, onda imate problem. Herojske napore treba da posmatrate kao neuspeh u planiranju.

Dosta više glupih politika. Svaka poslovna politika koja se čini glupom, to i jeste. Glupavi formulari, glupavi sastanci, glupava odobravanja, glupavi standardi su upravo to – glupavi. Ako vaša kompanija izgleda kao da je ispala iz *Dilberta*, popravite to.

Bez đubradi. Nemojte da budete đubre, niti da dozvoljavate takvo ponašanje. Onaj ko uzrokuje emotivni haos, stvara osećaj straha ili jeze, ili ponižava druge, mora da bude odmah zaustavljen.

Trudite se da ostvarite tok. Izaberite najjednostavniji način da uradite stvari, okružen sa što manje problema. Scrum je težnja da se ostvari što veći tok, da se uhvati ritam.

ŠESTO POGLAVLJE

Planirajte realno, ne nemoguće

„Hej Džefe, imamo problem.”

Ovako počinje većina mojih telefonskih razgovora. Ljudi sateraju sebe u ćošak i onda dignu slušalicu i pozovu mene. Ovog puta je to bio Mark Lendi (Mark Landy), glavni softverski arhitekta kompanije Medco. Ukoliko vam poštom stižu recepti, verovatno već poslužete sa njegovom firmom. U vreme ovog poziva, Medco je bio među 100 firmi Fortune liste sa skoro 38 milijardi dolara prihoda, najveća farmaceutska kompanija u zemlji, sa desetinama hiljada zaposlenih. I njihov menadžment ih je upravo bacio u provaliju.

Dobio sam poziv u decembru 2006. godine. Tog jula je njihov predsednik, Keni Kleper (Kenny Klepper), najavio svoju najnoviju ideju na Vol Stritu. Mark Lendi ju je opisao na sledeći način: „Pokušavali smo da ubedimo sve više i više ljudi da svoje recepte dobijaju poštom, a za to postoje određene prepreke.”

Postojale su određene poteškoće, ali je Mark rekao da ima načina da se one zaobiđu.

„Vidite, kada odete u apoteku, vaše iskustvo je minimalno kliničko. Date vaš recept, potpišete odricanje od odgovornosti u kojem kažete da ne želite da razgovarate sa farmaceutom i onda izađete napolje. Mi možemo da unapredimo to iskustvo.”

Jedna od stvari koju su želeli da urade jeste da kroz telefonski razgovor povežu pacijenta i farmaceuta – farmaceuta koji je upoznat ne samo sa lekom koji prepisuje, već i sa svim lekovima koje prepisuje tom pacijentu. Ovo drugo je posebno važno ukoliko pacijent pati od hronične bolesti kao što su dijabetes ili srčana obolenja, od kojih boluje 80 odsto osoba sa hroničnim bolestima. A većina tih ljudi, posebno ukoliko su stariji, piju šest ili više lekova istovremeno. S druge strane, njihovi lekari – specijalisti u različitim oblastima zdravstva – nisu uvek upoznati s tim.

„Lekari ne dele (uvek) informacije međusobno. Mi, kao apoteka, znamo više od lekara i znamo to u realnom vremenu, (čak) i pre nego što to piše u planu zdravstvenog osiguranja,” rekao je Lendi.

Ovo je bila Kleperova ideja: Hajde da formiramo apoteke na pet različitih lokacija širom zemlje. Formiraćemo apoteku za srce, dijabetes, jednu za astmu i tako dalje. Zatim ćemo da obučimo farmaceute koji rade na ovim mestima da prepoznaju međusobno delovanje lekova, njihove nuspojave, itd.

Zbog detaljnog poznavanja stanja pacijenata, farmaceuti će moći da obaveste lekare o eventualnim kontraindikacijama. Recimo da je neko dijabetičar. Postoji velika šansa da su gojazni i da je moguće imaju problema sa jetrom. Posledica toga je da će metabolisati lekove drugačije. Tako da, ukoliko lekar prepiše lekove za krvni pritisak, Medco farmaceut može da pozove lekara da preporuči da on ili ona izvrše testiranje jetre i po potrebi prilagode dozu.

Cilj je bio da dovedu novog klijenta u Medco, što u većini slučajeva ide u korist kompanijama i planovima zdravstvenog osiguranja. Koristeći ove nove apoteke, ili Terapijske resursne centre, klijenti mogu da ušte-

de novac smanjivanjem ne samo troškova njihovih lekova već i ukupnih medicinskih troškova, koji rastu kada ljudi ne uzimaju lekove propisno ili uzimaju lekove koji ne reaguju dobro zajedno ili izazivaju kontraindikacije. Štaviše, Medco bi garantovao uštedu troškova. Ukoliko klijent ne ostvari uštedu koju je Medco projektovao, Medco bi pokrio eventualnu razliku.

Vol Stritu, se blago rečeno, svideo ovaj koncept. Veoma dobra ideja, zar ne? Uštedeti novac i pružiti bolju zdravstvenu negu. Više mušterija, više prodaje. Dvostruka korist.

Postojao je samo jedan problem, dok je Kleper proveravao tehničku izvodljivost svoje ideje sa svojim menadžerima, on nije prikupio detalje o tome koliko vremena bi bilo potrebno da ovaj plan bude sproveden. Ljudi koji bi ovo zaista mogli da realizuju o ideji su saznali tek nakon što je njihov predsednik obećao Vol Stritu da će novi sistem biti operativan do 7. jula, 2007. godine, bez obzira na sve.

Za Medco je ispunjavanje roka bilo izuzetno važno, jer iako su oni bili prvi koji otvaraju automatizovanu apoteku za poručivanje poštom, nisu bili jedini, a njihova konkurencija bila je *gladna*. Nažalost, imali su mnogo prepreka ispred sebe. Na primer, većina programa u kompaniji bili su zastareli, a upravo na njih su se oslanjali za upravljanje robotima u apotekama. U gigantskim pogonima Medco-a, u kojima je četiri hiljade farmaceuta obrađivalo recepte, roboti su jurili svuda i pripremali pilule dok su ih drugi pakovali i slali poštom, a svi ti sistemi su morali međusobno da komuniciraju sa stopostotnom preciznošću, inače bi neko mogao da umre.

Ideja je bila da Kleperov hrabri novi plan pruži šansu kompaniji Medco da unapredi svoje zastarele sisteme i da ostane korak ispred svoje konkurencije. Kompaniji je trebalo skoro šest meseci da shvate da ne mogu da ispune rok. Njihovi proračuni su pokazali da, čak i u najboljem

slučaju, mogu da isporuče sistem uz najmanje godinu dana zakašnjenja. Verovatno i više.

I tada su me pozvali.

Zašto im je bilo potrebno šest meseci da shvate ne mogu da postignu rok jeste nešto što bi trebalo ispitati. Nije da nisu bili inteligentni ili da nisu uposlili prave timove ljudi, čak i pravu tehnologiju. Nije čak bilo ni do toga da nisu radili naporno ili da nisu bili dovoljno kompetitivni. Ne možete da postanete najveća kompanija u svom sektoru bez svih tih stvari.

Ovo se desilo jer su napravili osnovnu grešku. Mislili su da sve mogu da isplaniraju unapred. Uložili su mesece truda da naprave plan koji im deluje realno – koji je prezentovan na zgodnim grafikonima i obuhvata precizne korake i gotovo uvek opisuje fiktivnu stvarnost.

Kao što sam već i rekao, sam čin planiranja toliko je zavodljiv, toliko primamljiv, da samo planiranje postaje važnije od pravog plana. A plan postaje važniji od stvarnosti. Nikad ne zaboravite: mapa ne predstavlja teren!

Kada se tim prvo okupi oko projekta, često je prisutna napetost u prostoriji: osećaj mogućnosti, istraživanje novih svetova i novih ideja sa kojima mogu da eksperimentišu. To je zaista jedan od najboljih osećaja na svetu.

Zatim dolazi trenutak kada se inspiracija pretvara u računicu, i deo te energije se raspe. Ljudi počnu da razmišljaju o tome kako da zapravo dođu od tačke A do tačke B? I kada to saznaju, koliko dugo će im biti potrebno?

Nažalost, ova faza računanja može biti GIGO – *garbage-in/garbage-out* (đubre uđe, đubre izađe) proces. Ljudi koji učestvuju mogu da budu izuzetno inteligentni, a da i dalje tipično ne mogu da shvate da su podaci koje unose u tabele zapravo samo njihova želja.

Kada mi je Mark predstavio situaciju u kojoj se nalazi Medco, odgovorio sam: „Vi stvarno imate problem.”

Sačekao sam nekoliko trenutaka, pa rekao: „Ali sam siguran da možemo da ga rešimo.”

Nekoliko dana pre Božića odleteo sam u Nju Džerzi da provedem dan u kompaniji, kako bih odredio razmere problema. Nisu bili zanemarljivi. Postojale su gomile papira pune zahteva, usklađenosti, raznih izveštaja i faza i obezbeđenje kvaliteta. Među tim papirima je negde bilo zakopano i rešenje problema, ali niko nije znao kako to i da uradi.

Nakon sastajanja sa ključnim osobljem određeno vreme, nazvao sam Brenta Bartona, Scrum trenera sa kojim sam radio na drugim projektima.

„Brent,” rekao sam, „Trebaš mi ti i koga god još uspeš da nađeš do početka januara. Imam ozbiljan posao za nas.”

Zastoj – tako je Brent kasnije opisao trenutak kada je prvi put ušao u kompaniju. Bilo je toliko raznih interesa i rasprava da ništa nije moglo da bude urađeno. Tog prvog dana smo se upoznali sa sedam različitih grupa ljudi, od kojih je svaka osoba ima vlasništvo nad jednim delom projekta, a pritom niko nije bio zainteresovan da proba nešto novo.

Ali, Brent sada kaže: „Imali smo taj luksuz da kažemo: *Sranje*. Možete da koristite bol i strah kao vaše saveznike kada pristupite kao konsultant. Kada smo se suočili sa otporom, samo smo im rekli: *Vidite, možete da nastavite da radite stvari kao i do sada i da budete zaglavljani u statusu kvo, isporučićete proizvod kasno i to će biti u redu.*” A oni su rekli: *To nije u redu.*”

Prvo što smo uradili – okupili smo ih u konferencijskoj sali, sve ključne igrače, sve koji su zapravo nešto radili. I Brent je svima rekao da odštampaju sve dokumente koji imaju, a koji opisuju ono što treba da bude urađeno na projektu. Ne, e-pošta nije dovoljna, želeli smo pravi papir.

Sedeli smo u velikoj prostoriji, možda 25 metara širokoj i bez prozora, kao što ih te sobe iz nekog razloga nikad nemaju. Na sredini se nalazio sto na kome je bila naslagana sva dokumentacija koju su ljudi doneli kroz nekoliko časova. Gomila je bila barem 60 centimetara visoka.

„Koliko vas je zaista *pročitao* sve ovo?” Pitao sam ih.

Tišina.

„Ali pogledajte,” rekao sam jednom od menadžera, „Ovo ste vi potpisali. Evo vašeg potpisa. Da li ste ovo i pročitali?”

Neprijatna tišina se nastavila.

Nisam hteo da ga gnjavim, ali je činjenica bila da iz projekta u projekat, ljudi kopiraju i lepe šablone, ali niko u stvari ne čita hiljade ovih stranica. Ni ne mogu to da učine. I u tome je stvar. Uspostavili su sistem koji ih prisiljava da podržavaju fantaziju.

Tako da smo Brent i ja izvadili makaze i lepljivu traku, lepak za papir i nalepnice. Ispostavilo se da čovek zaista nauči sve što mu je potrebno u životu još u zabavištu.

„Evo šta ćemo da uradimo”, rekao je Brent, „Prvo ćemo da pregledamo ove gomile papira i izabraćemo sve što je neophodno da uradimo kako bi se projekat završio. A zatim ćemo da ih okačimo na zid.”

Tokom narednih sati ljudi su upravo to i radili. Na kraju smo napravili stotine i stotine beleški koje su prekrivale tri zida. Na stolu je i dalje bilo više od polovine te kule od dve stope. Duplikati, šabloni, primeri. Potpuno traćenje vremena i resursa.

Zatim sam se obratio timovima: „A sada imamo zadatak da procenimo koliko rada nam je potrebno za svaku od ovih nalepnica.” Ne koliko vremena, već koliko *posla*.

Opisaću najbolje načine da ovo uradimo kasnije u ovom poglavlju, jer se ispostavlja da su ljudi prilično loši u proceni količine posla. Naučio

sam ih da je upotreba *brze i prljave* metode najbolji način u poređenju sa gomilom drugih loših načina da se to obavi, i oni su bili saglasni sa tim.

Trebalo im je malo vremena, ali su ipak to uradili. Na zidu se nalazilo sve što im nedostaje da završe ovaj projekat, razloženo na pojedinačne zadatke. I oni su dali sopstvenu procenu o tome koliko im je rada potrebno za svaki od zadataka. Zapravo su bili i uzbuđeni. Konfuzna gomila papira se pretvorila u razumljive informacije o poslu. Kao ona stara šala: „Kako možete da pojedete slona? Zalogaj po zalogaj.”

Jedna od ključnih stvari koje smo uradili sa svakom nalepnicom jeste da smo zapisali ne samo šta sve moramo da napravimo već i kako ćemo da znamo da je gotovo. Na taj način smo pratili sve FDA (Uprava za hranu i lekove, agencija Ministarstva za zdravstvene i ljudske usluge SAD) uslove za usklađenost, obezbeđenje kvaliteta i izveštaje o procesima o kojima su morali da vode računa. Samo smo rekli da je za izvršenje ovog zadatka bilo potrebno ispunjavanje ovih ciljeva. Uneli smo date stavke u projekat na nivou radnih stavki, bez čekanja da sve bude završeno i da tek onda otkrijemo da nismo u saglasnosti sa određenim federalnim zakonima ili merilima internog kvaliteta. Na ovaj način će svi u timu, a ne samo ljudi iz usaglašavanja, morati prvo da rade na ispunjavanju nivoa kvaliteta, pre nego što pređu na sledeću stavku. Ovakav pristup iz projekta otklanja neverovatnu količinu prepravki. Standard koji mora da bude ispunjen nazivam „**definicija urađenog**”. Svi znaju kada je nešto urađeno ili ne, postoje jasni standardi koje bilo koji posao mora da ispuni.

Dok su gledali u nalepnice na zidovima, svi su se osećali uspešno. Sada su mogli da vide šta moraju da urade.

„U redu”, rekao je Brent. „Šta moramo prvo da uradimo?”

Javilo se otprilike pet ljudi.

„I šta onda?”

Ovog puta se javilo drugih pet ljudi sa različitim idejama.

„I šta onda?”

To što smo želeli da urade jeste ono što niko ne želi da uradi: *da odrede prioritet posla*. Ljudi često kažu da je sve važno. Brent je tražio odgovor na pitanje šta će doneti najveću vrednost projektu. Hajde da prvo uradimo te stvari.

Na kraju smo napravili šest različitih redova nalepnica na zidovima, svaka boja predstavljala je drugi tim. Spisak je bio dugačak koliko i tri zida sobe. Sada sam znao da barem možemo da počnemo.

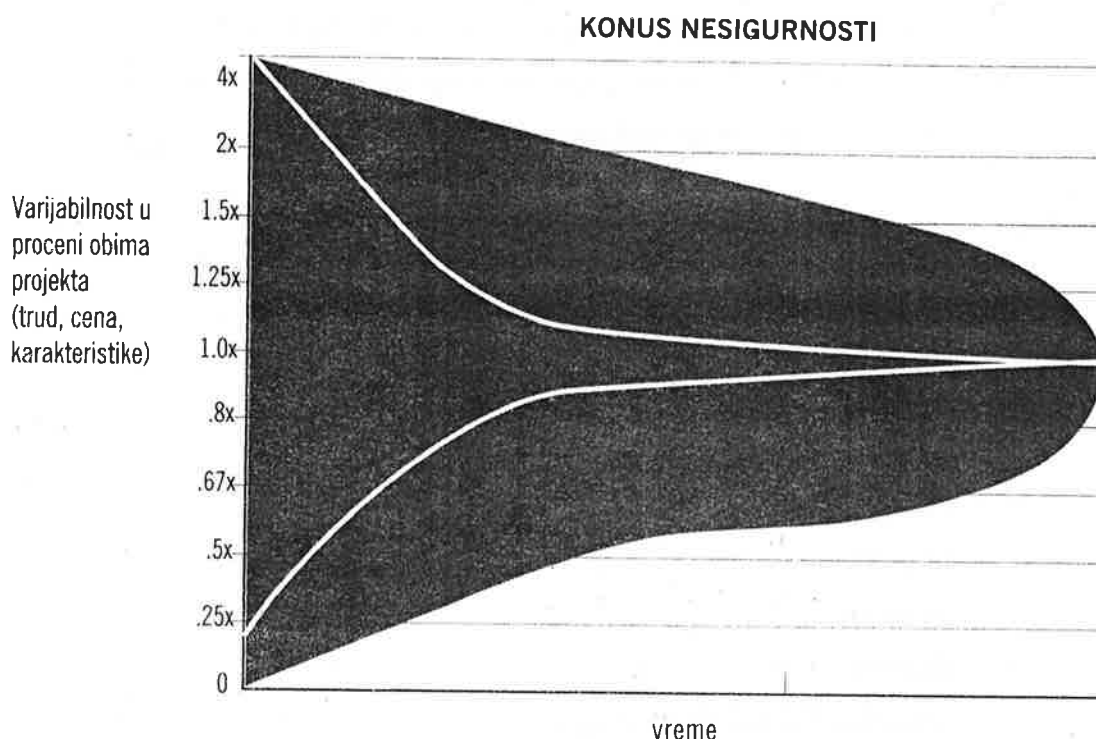
Planiranje venčanja

Možda zvuči jednostavno kada to kažem na ovaj način, ali dozvolite da vam pokažem korake procesa koristeći primer manje veličine: venčanje. Formalno venčanje je projekat koji se sastoji od mnogih stvari koje treba da budu urađene u određeno vreme, i kao što znate, ako ste se nekad venčali – ili kao što ćete saznati, ukoliko odlučite da se venčate – sve će se iskomplikovati i potrošićete četiri puta više energije od očekivane.

Naravno, može da se dogodi i suprotna stvar: nešto što ste pretpostavili da će trajati satima, uspete da završite za 15 minuta. Sveprisutno pitanje je: zašto smo toliko loši kada treba da procenimo koliko će nam biti potrebno da nešto uradimo?

Koliko smo samo loši u tome! Vratićemo se na venčanje za nekoliko trenutaka, ali da vam prvo pokažem grafikon sa jednim od najboljih imena ikad, „konusom nesigurnosti”.

Grafikon pokazuje da početne procene posla variraju od 400 procenata više od vremena koje je potrebno do četvrtine vremena koje je potrebno. To je raspon greške od čak osam puta. Kako projekat napreduje i sve više stvari se rešavaju, procene se manje-više dovode u red dok ne prestanu da budu procene, već postanu stvarnost.



Da se vratimo sada na Medco. Proveli su nekoliko meseci u planiranju ovog posla – kako će proizvod izgledati, koliko će im dugo trebati. Čak i nakon svih ovih meseci, istraživanje pokazuje da su verovatno pogrešili čak i četiri puta gore ili dole. Ako mene pitate, ovo je razlog zbog kog je „vodopad” (*Waterfall*) model planiranja glup način planiranja.

U redu, Saterlande, već mogu da vas čujem, loši smo u procenjivanju, ali to mora da ima veze sa nečim, zar ne? Moram da imam nekakav plan. I u pravu ste: morate da ga imate. Ali je važnije da plan prilagodite tokom realizacije nego da sve uspete na početku. Planirajte u dovoljno detalja da možete sve da isporučite sledeći porast vrednosti, i procenite ostatak projekta prema većim celinama.

Prema Scrumu, na kraju svake faze imate nešto vredno što možete da vidite, dodirnete i da prikazete klijentima. Možete da ih pitate: „Da li je ovo to što želite? Da li vam ovo rešava barem deo problema? Da li se krećemo u pravom smeru?” Ukoliko je odgovor ne, promenite vaš plan.

Kako to da učinite?

Hajde da pričamo o venčanju. Prva stvar koju morate da uradite je da sastavite spisak svih stvari koje su vam potrebne za uspešno venčanje. Možda će izgledati ovako nekako:

- Mlada i mladoženja
- Cveće
- Pozivnice
- Crkva
- Sala za prijem
- Hrana
- Matičar
- Venčanica
- Burme
- Muzika (bend ili di-džej)

Naredni korak je da uzmete sve te elemente i poredate ih po prioritetu. Različiti ljudi će imati različite prioritete. Svaka mlada i mladoženja vide svet na drugačiji način. Pre neki dan sam pitao mog prijatelja Aleksa o tome kako on postavlja prioritete na svojim spiskovima, i ovo je red koji je on predložio.

- Mlada i mladoženja
- Matičar
- Burme
- Sala za prijem
- Pozivnice
- Hrana
- Muzika
- Venčanica
- Cveće
- Crkva

Svrha ove vežbe je da se definišu važne stvari i da se prvo radi na njima. Za Aleksa, hrana i muzika su važnije od venčanja u crkvi ili cveća. Ovo je važan podatak, jer ukoliko počnete da se sudarate sa datumima ili finansijskim ograničenjima, znaćete gde da počnete da sećete; na dnu spiska. Malo više ću pričati o ovome u osmom poglavlju, ali je ovo verovatno dovoljno za sada.

U kompaniji Medco, spisak se sastojao od tri zida velike konferencijske sale koji je imao nekoliko stotina stavki sa šest različitih timova koji rade na njima. Ali je koncept bio potpuno isti, organizujte po vrednosti, koju god vrednost da imate. To bi mogla da bude vrednost posla u slučaju Medco-a ili vrednost zadovoljstva neveste u slučaju venčanja.

Veličina jeste važna, ali samo relativno

Dakle, imate spisak stvari koje morate da uradite, ali ste ih sada poredali po važnosti. Vaš zadatak sada je da saznate koliko je tačno truda, vremena i novca potrebno za projekat. Kao što sam već istakao, mi smo zaista loši u ovome, ali ispostavilo se da je ono u čemu jesmo dobri relativna procena – poređenje jedne veličine sa drugom. Uzmimo za primer izbor između male, srednje ili velike majice.

Moj omiljeni primer je relativna procena veličine u „psećim poenima”. Pre nekoliko godina moj prijatelj i jedna od vodećih ličnosti u agilnom načinu razmišljanja, Majk Kon (Mike Cohn) se kao i ja borio sa problemom završavanja projekata na vreme i u okviru budžeta, i načinom njihove procene. Ljubitelj pasa, iako mu je žena branila da nabavi psa, počeo je da pita timove koje veličine „psa” je svaki deo njihovog projekta. Naveo je razne vrste pasa. Poput ovih:

- Labrador retriver
- Terijer
- Velika doga
- Pudla
- Jazavičar
- Nemački ovčar
- Irski seter
- Buldog

A zatim bi rekao: „U redu, da li je ovaj problem jazavičar ili velika doga? A ukoliko je ovaj problem jazavičar, ovaj mora da je otprilike veličine labrador retrivera, da li sam u pravu?” I zatim bi timovi prešli sve pojedinosti koje moraju da razviju i porede ih prema veličinama pasa. Majk je potom rekao: „Hajde da svakoj veličini dodelimo broj, tako će biti lakše. Reći ćemo da je jazavičar jedan, a velika doga 13. Prema ovome, labrador bi bio pet, a buldog recimo tri.”¹

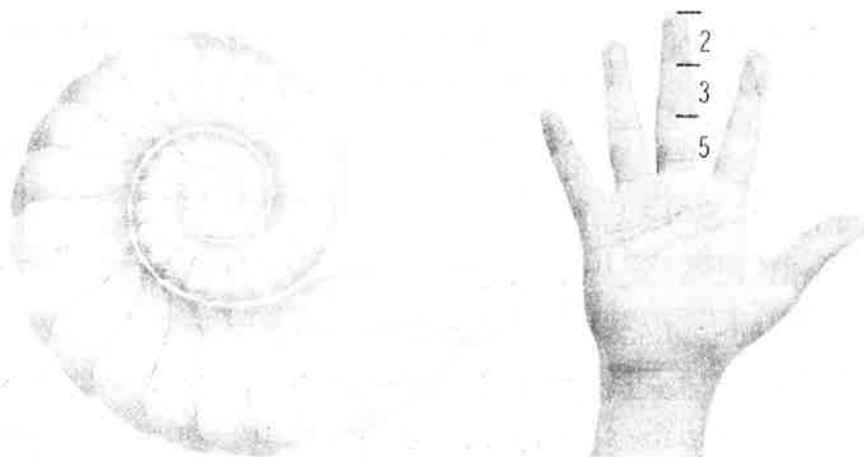
Istu stvar biste mogli da uradite sa spisakom obaveza za venčanje koji ste upravo sastavili. Biće potrebno vremena da pronađete adekvatan prostor, prikupite informacije o cenama ili posetite neka od tih mesta. Delimično je zahtevno.

Hajde da odredimo veličinu nemačkog ovčara, petica. Mlada i mladoženja? Nema problema: nas dvoje se moramo pojaviti. To je jazavac, jedinica, samo telefonski poziv. Međutim, pozivnice su zahtevne. Moramo da sastavimo naš spisak, uzmemo spisak od tvoje majke, uzmemo spisak od moje majke, izaberemo papir i boje, odšampamo pozivnice, samostalno napišemo adrese. To je veliki projekat. To je velika doga, 13. Ili možda čak i dve velike doge. A ukoliko je nešto toliko veliko, trebalo bi da ga reorganizujete u manje celine. Šta mislite o tome da sastavljanje spiska zvaničnika bude jedan projekat, a da štampanje bude drugi? Oba su verovatno veličine buldoga, zar ne? Dajmo mu ocenu tri. Pisanje adresa ćemo nazvati nemački ovčar, petica. I tako dalje.

To je relativno određivanje veličina, poređenje zadataka jednog sa drugim. Ne koristimo sve pse sada, nažalost, ali ste možda primetili obrazac u brojevima koje sam dodelio: 1, 3, 5, 8, 13. Svaki broj u nizu je zbir prethodna dva broja. Ovo se zove Fibonačijev niz, i postoji razlog zašto ga koristimo. On se nalazi svuda.

Fibonačijev niz: svuda oko nas

- Fibonačijev niz je obrazac u kom je svaki sledeći broj u nizu zbir prethodna dva, npr:
0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55...
- Sveprisutan u prirodnim sistemima, ljudi imaju milenijume iskustva sa njim



Ovaj niz predstavlja način na koji je priroda uređena, bilo da je u pitanju ljuštura glavonošca, grana na drvetu, kora ananasa ili latica šišarke. Takođe se vidi na karfiolu ili na zakrivljenjima ljudskog mozga. Isti je, bez obzira da li gledate na zakrivljenje lista paprati ili oblik galaksije. To je jedan od onih fenomena koji postanu čudni kada o njima počnete da razmišljate. Postoji i ime za ovaj fenomen – on se zove zlatni presek ili zlatni odnos. On je sastavni deo zgrada i umetnosti. Od Partenona u Atini do Velike džamije u Keruanu u Tunisu. Iskoristili smo ga da odredimo veličinu i oblik stranica u knjizi i odnosa karata za igru. Ljudi su jednostavno

programirani da im je taj odnos privlačan. Za ove namene, ono što je važno da znate je da naša vrsta ima duboko razumevanje o odnosima iz Fibonačijevog niza. Osetimo ih u sebi.

Brojevi iz Fibonačijevog niza dovoljno su razdvojeni da možemo lako da ih razlikujemo. Ljudima je lako da se odluče za jednu stranu ili drugu. Ukoliko jedna osoba proceni da je petica, a druga da je osmica, možemo intuitivno da vidimo razliku. Ali šta je sa razlikom između pet i šest? Ona je veoma suptilna, manja od onoga što naš mozak može da primeti.

U medicini je veoma dobro poznato da ako pacijent prijavi poboljšanje u simptomima, onda je to poboljšanje veće od 65 procenata. Naši umovi ne funkcionišu na blage razlike. Lakše nam je da primetimo skokove iz jednog stanja u drugo, ne lagane prelaze, već nagle.

Ono što nam Fibonačijev niz omogućava prilikom izračunavanja veličina zadataka jesu procene koje ne moraju budu 100 posto tačne. Ništa neće biti tačna petica ili osmica ili 13, ali nam upotreba ovih brojeva pruža način da saberemo mišljenja o veličini zadatka kada svi koriste otprilike istu dužinu štapa za merenje i na taj način se formira koncenzus.

Grupna procena na ovaj način nam daje daleko precizniju procenu od one do koje bismo došli samostalno.

Proročište u Delfima

Tako da sada znamo da smo dobri u poređenju jedne stvari sa drugom. I znamo koji je najbolji odnos da upotrebimo ovo za svoj zadatak. Ali kako da dođemo do toga? Spisak najvažnijih stavki je dobra stvar, ali kako da utvrdimo koja priča je pet, a koja osam – koja je zlatni retriver, a koja šnauzer? A čak i da jedna osoba ima dobru predstavu, kako da znamo da su njihove procene u skladu sa ostalim procenama? Šta ako neko ne uzima neke ključne faktore u obzir?

Kao što smo i očekivali, ovo nije nov problem. Ljudi se upravo sa ovim bore već decenijama. Jedan problem je što različiti članovi tima znaju različite stvari, a drugi je nešto što se zove efekat „hvatanja u kolo”. Bili ste na ovakvim sastancima. Neko dobije ideju, a svi ostali počnu da pričaju o tome. Čak i da se isprva protivite ovoj ideji, morate se složiti sa njom, jer se grupa usaglasila. I svi su saglasni u vezi sa rešenjem koje se čini kao dobra ideja u tom trenutku, ali se ispostavi kao potpuni promašaj. Kada preispitate ljude o njihovoj odluci, skoro uvek se ispostavi da je neko imao nešto protiv, ali da to nisu rekli jer su mislili da su svi ostali uzbuđeni. Ljudi pretpostavljaju da, ako su svi ostali saglasni u vezi sa nečim, njihovo negativno mišljenje je neozbiljno ili pogrešno, a oni ne žele da ispadnu glupi pred svima. Setimo se: grupno razmišljanje nije greška pojedinca, ovo je greška ljudske prirode.

U stručnoj literaturi se ovaj efekat objašnjava kao „**informaciona kaskada**”. Kao što su autori Sušil Bikčandani (Sushil Bikhchandani), Dejvid Hiršlajfer (David Hirshleifer) i Ivo Velč (Ivo Welch) istakli u svom radu „Teorija hirova, mode, običaja i promene kulture kao informaciona kaskada” (engl. *A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades*): „Informaciona kaskada se javlja kada je to optimalno za pojedinca koji je posmatrao postupke ljudi ispred sebe da bi pratio ponašanje osoba pre sebe bez osvrtnja na sopstvene informacije.”²

Odličan primer koji autori koriste je podnošenje radova za časopis. Hajde da kažemo da ga prvi urednik magazina odbije. Autor zatim predaje isti članak u drugi žurnal. Pošto se urednik drugog časopisa oslanja na prethodno odbijanje, veće su šanse da će ga i ovaj put odbiti. Ukoliko postoji i treći časopis, taj urednik će takođe verovatno odbiti pošto zna za prethodna dva odbijanja.

Ljudi pretpostavljaju da drugi ljudi donose razumne zaključke, čak i kada su oni u suprotnosti sa njihovim. Ovo je loše. Kada donosite zaključke o tome kada ćete da isporučite projekat vredan nekoliko milijardi ili da li ćete stići sve da obavite na vreme za vaše venčanje – presudno je da

primenite sopstveno razmišljanje i koristite druge procene da poboljšate svoje, a ne da ih zamenite.

Drugi dobro poznati problem je ono što se zove „efekat oreola”. Ovo se dešava kada jedna karakteristika nečega utiče na način na koji ljudi tumače druge, nepovezane karakteristike. Ovo je prvi put empirijski proučavao Edvard Torndajk (*Edward Thorndike*) 1920. godine. U svom referentnom radu „Stalna greška psiholoških ocena” (*The Constant Error in Psychological Ratings*) Torndajk je tražio od vojnih oficira da ocene vojnike spram različitih kvaliteta: fizičkih, intelektualnih, vođstva, ličnosti... Zatim je pogledao način na koji jedan niz kvaliteta utiče na ocenjivanje drugog. Otkrio je da su oni previše blisko povezani. Ukoliko je nečiji izgled veoma visoko ocenjen, njegove veštine vođstva su takođe ocenjene visoko. Kao i njegova inteligencija. I njegov karakter. Ovo istraživanje su podržale druge studije narednih godina, i potvrdile su da, na primer, ako neko izgleda dobro svi pretpostavljaju da je takođe pametan i pouzdan.³

Ali se ovaj efekat prenosi na daleko više od fizičke lepote; on može da se pojavi bilo gde. Istraživači su, na primer, istakli da se nevladine organizacije često percipiraju kao dobročinitelji, čak i ako to nisu, da će proizvođači automobila koristiti jedan „oreol” automobil da bi čitava linija proizvoda ostavila dobar utisak, da će Apple iPod preneti svim Apple-ovim proizvodima kul imidž.

Baš kao i sa efektom hvatanja u kolo, ljudi koji su usresređeni na „oreol” ne gledaju na prave podatke, oni radije gravitiraju prema nečemu za šta imaju dobar osećaj. I ponavljam, ovo nije mana volje, ovo je ljudska priroda. Direktno suočavanje sa tim je zabluda, kao da se borite protiv gravitacije.

Ali treba da budete pametni u vezi s tim. Pedesetih godina 20. veka od neprofitne organizacije RAND Corporation su tražili da odgovori na neka pitanja, jedna od zastrašujućih pitanja koja su bila postavljana tokom Hladnog rata. Pozivajući u svojoj terminologiji Proročište u Delfi-

ma, odnosno tamošnju sveštenicu koja je mogla da predviđa budućnost, Norman Dalki (*Norman Dalkey*) i Olaf Helmer (*Olaf Helmer*) su 1963. godine objavili rad sa nejasnim nazivom „Eksperimentalna primena Delfi metode na upotrebu od strane stručnjaka” (*An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*), uz pomoćnu referencu „Memorandum RM-727/1-Skraćena verzija.” U ovom radu, objavili su da je njihova namera da postave pitanja bez međusobnog uticaja mišljenja jednih ljudi na druge. Oni su na taj način sakupili tim stručnjaka: četiri ekonomista, eksperta za fizičke ranjivosti, sistemskih analitičara i elektro inženjera. Njihov plan bio je sledeći:

Primeniti stručna mišljenja na odabir, sa gledišta Sovjetskog strateškog planera, optimalnog američkog industrijskog sistema za nišanje na procenu broja atomskih bombi koje su potrebne za smanjenje proizvodnje municije za određeni iznos.⁴

Ili da kažemo to jednostavnije: namera je bila da se postavi pitanje koliko je nuklearnih bojevih glava Rusima potrebno da spreče Amerikance da proizvode sopstvene nuklearne glave. Ovo se dešavalo u vreme kada je nuklearni konflikt mogao da se dogodi, a smatrali su da je moguće i da u njemu pobede.

Stvar je u tome što Dalki i Hemler nisu želeli da njihovi stručnjaci utiču jedan na drugog. Šta ako je jedan od njih bio šef odseka na velikom univerzitetu, a drugi običan profesor na nekom malom univerzitetu? Na koji način se mogu sprečiti pogrešne pretpostavke koje negativno utiču na mišljenja drugih?

Ono što su dvojica naučnika uradila jeste da su sprovedli niz anonimnih upitnika. Nijedan od stručnjaka nije znao ko su ostali učesnici, samo su dali svoje procene. Nakon svakog upitnika, istraživački duet bi uzimao njihove odgovore i podatke koji su se oslanjali na ove odgovore, a

zatim ih vraćao grupi, ali bez bilo kakvih karakteristika koje bi mogle da ih identifikuju. Očistili su ih i ponovili proces.

Dakle, u prvom upitniku, o broju bombi koje su potrebne da pruže 50 posto pouzdanosti da će američka vojna industrija biti uništena, procenjeno je da će biti potrebno od najmanje 50 do najviše 5.000 bombi. Kada su Dalki i Helmer analizirali odgovore, činilo se da su primetili određene konstante u razmišljanju: ranjivost različitih meta, oporavak različitih industrija, početne zalihe... Zatim su pitali stručnjake da li je ta pretpostavka ispravna i koje druge informacije su koristili kada su došli do ovih odgovora. I dobili su informacije o svemu, o tome koliko su stabilne fabrike kada su u pitanju razlike između fizičke i ekonomske ranjivosti na vreme od porudžbine do isporuke proizvodnje različitih komponenti.

Dalki i Helmer su zatim prikupili podatke, prosledili ih stručnjacima, i rekli: *Dobro, a koliko bombi sada?* Sada je raspon bio između 89 i 800. Onda su to sve ponovili. I još jednom. Rezultati su se sužavali. Na kraju se raspon sveo na između 167 i 360 potrebnih nuklearnih bombi.

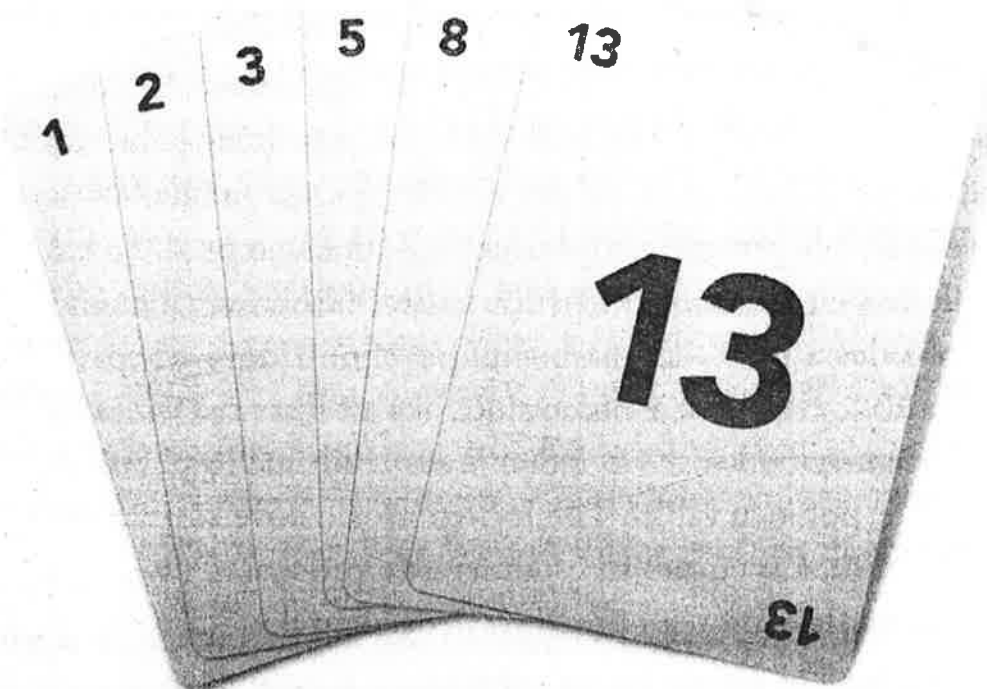
Ova alatka je posebno moćna alatka za donosiocce politika kojom smo sveli neverovatno široke procene sa 10.000 za otprilike 200 procenata. Ona im omogućava da dobiju konsenzus ekspertske grupe bez potencijalnih problema odstupanja od nepristrasnosti. Ova alatka je toliko moćna da je RAND i danas koristi. Samo jedan primer je bila Delfi vežba iz 2011. godine koja je obrađivala konflikt u Avganistanu i procenjivala šanse Sjedinjenih Država za uspeh. Ukoliko vas zanima, ishod nije bio sjajan.

Poker planiranje

Dakle, prednost Delfija je u tome što obrađuje širok raspon mišljenja u pokušaju da otkloni što je više pristrasnosti moguće, uz osiguravanje informisanosti i anonimnosti. Jedna mana za naše namene je što traje

predugo. Kada sam seo da razgovaram sa Medco timovima, nisam se uopšte bavio anonimnim upitnicima. Tražio sam od njih da procene sve one stotine stavki u roku od nekoliko sati, ne dana, a sigurno ne nedelja.

Srećom, postoji način prikupljanja procena koji je prilično brz i precizan. Zove se Poker planiranje.



Ideja je jednostavna. Svaka osoba ima špil karata sa onim interesantnim Fibonačijevim brojevima – 1, 3, 5, 8, 13... Na sto se iznosi svaka stavka koja zahteva procenu. Zatim svi spuštaju karte koje predstavljaju odgovarajući iznos rada i stavljaju ih licem dole na sto. U isto vreme svi zajedno prevrnu svoje karte. Ukoliko svi imaju blago različite procene (recimo peticu, dve osmice i 13), tim ih sve sabira i računa njihov prosek (u ovom slučaju 6,6) i prelazi na sledeću stavku. Setimo se, pričamo o procenama, ne obavezujućim rokovima. I to procenama malih delova projekta.

Ukoliko se karte razlikuju za više od tri poena karata, onda se raspravlja o najvišim i najnižim ocenama kako bi dobili povratne informacije o njima. Zatim svi podele jos jednu ruku Poker planiranja. U drugim slučajevima rezultat procene proseka približno će pokazati cifre koje su statističari RAND Corporation izračunali.

Evo jednog primera: recimo da slikate enterijer kuće, i potrebna vam je procena dužine trajanja farbanja dnevnog boravka, kuhinje i dve spavaće sobe. Ovo radite sa timom sa kojim ste već radili ove poslove. Krenimo od dve spavaće sobe: procena svih je tri. Nema nikakvog nesporazuma; svi ste već ovo ranije radili i sobe su prilično jednostavne. Zatim tim procenjuje dnevnu sobu, koja je dosta velika, ali je prilično jednostavna. Procene ljudi su bile u rasponu od pet do 13, na kraju su bile šest u proseku. Ponovo, nije bilo potrebe za diskusijom. Zatim smo prešli na kuhinju, pa su ispale trojka, osmica, 13 i petica na sto. Osoba sa trojkom je tvrdila da je soba dosta mala, da ima manju površinu zidova od spavaćih soba. Osoba sa 13 je tvrdila da je otežavajuća okolnost sav rad vezan za skidanje polica i elemenata, kao i svo farbanje različitih malih površina pomoću četkica, a ne pomoću valjka. Tim je brzo izložio nove karte. Sada je trojka postala osmica, a svi drugi su ostali na istoj proceni. Dovoljno blizu, sve ih saberu, naprave prosek i pređu na sledeću stavku.

Ovaj neverovatno jednostavan sistem pruža način da se izbegne ponašanje koje bi uticalo na odlučivanje, poput „hvatanja u kolo” i „efekta oreola” i on omogućava celom timu da podele znanja tokom određenog zadatka. Međutim, presudno je da procenu daje tim koji zapravo radi te poslove, a ne samo „idealni” stručni procenitelji.

Ovo sam naučio na teži način dok sam radio sa firmom za e-poslovanje u Pensilvaniji, GSI Commerce. Potom ih je kupio čuveni eBay. Ono što je GSI radio jeste dizajniranje brendiranih prodavnica kompanija kao što su Levi's, Toys „R” Us, Major League Baseball i Zales Diamonds. Ovo nisu mali projekti, a GSI je veoma dobar u svom poslu.

GSI je imao ideju koja se u tom trenutku činila kao dobra, da umesto da svaki pojedinačni tim vrši procene, oni će ceo zadatak dodeliti najboljim proceniteljima u kompaniji – najpametnijim članovima u sobi koji su detaljno razumeli projekte i tehnologiju, i znali su šta je bilo potrebno da bude urađeno. Zatim su pristupili proceni određenih projekata: ovom treba ovoliko vremena, sledećem treba onoliko, i tako dalje. Plan je bio da isporuče procene za 80 projekata vrednih više miliona dolara svojim klijentima i timovima koji bi zapravo radili taj posao. Čini se razumno, zar ne?

Pokazalo se da je to potpuno pogrešan način da se se ovaj posao uradi, toliko da su na pola posla zaustavili eksperiment, nakon 40 obrađenih projekata. Podsetili su me na hvaljene studije o lekovima, jer se ispostavilo da lekovi ubijaju pacijente umesto da ih leče. Procene su bile toliko pogrešne, da su bile beskorisne i ništa nije bilo isporučeno na vreme. Klijenti su bili nezadovoljni, a timovi demoralisani. Nastala je prava katastrofa. Menadžeri su se vratili na to da procene vrše timovi koji bi radili taj posao i gle čuda, procene su ponovo počele da se poklapaju sa realnošću.

Ono što sam shvatio iz toga je da jedino ljudi koji taj posao i rade mogu da znaju koliko vremena ili koliko rada će biti potrebno. Možda je njihov tim izuzetno dobar u jednoj stvari, ali je loš u nekoj drugoj. Možda postoji jedan stručnjak koji može da bude od pomoći u određenoj oblasti, ali niko od tima ne poznaje neku drugu oblast. Kao što sam već rekao, timovi su jedinstveni i ujedinjeni. Svaki ima svoj tempo i ritam. Siliti ih da stanu u šablon je recept za katastrofu.

Nema zadataka, postoje samo priče

Kada izlistavate stvari koje morate da uradite, najveće iskušenje je da sastavite spisak kao što sam ranije i ja uradio u primeru Aleksove svadbe: crkva, cveće, matičar, hrana... Problem je u tome što ako date svaku od

tih stavki različitom timu koji nije blisko povezan sa rezultatima odluke između belih ruža i belih rada, možda nećete dobiti rezultate kakve ste očekivali.

Koliko ste samo puta na poslu dobili zadatak gde ne razumete razloge zbog kojih ga radite? Neko vam je tražio da odlučite koliko su se promene prodaje iz meseca u mesec u regionu A, analiziranjem prodavnica od preko 600 kvadratnih stopa. Vi to radite, ali ne znate zašto uopšte to treba da bude učinjeno. I zbog toga možete da pružite pogrešan podatak, možete pogrešno da protumačite pitanje, ili možete da budete ogorčeni što ste dobili gomilu besmislenog posla. Ili ukoliko ste menadžer, možete da budete zapanjeni što ljudi momentalno ne razumeju da vi zapravo nameravate da zatvarate male prodavnice i otvarate velike.

Problem je u tome što ne dobijate ili pružate dovoljno informacija da izvršite posao kako treba. Ljudi razmišljaju narativno, u pričama. Na taj način razumemo svet. Imamo detaljno razumevanje karaktera, želja i motiva. Upadamo u nevolje kada pokušavamo da izdvojimo glavnicu fundamentalnih sastavnih delova iz konteksta.

Tako da prva stvar o kojoj bi trebalo da razmišljate dok razmatrate neki zadatak jeste ličnost ili uloga – na primer, klijent, nevesta, čitalac, zaposleni. *Za koga* se ovaj zadatak radi? Kroz čije sočivo treba da gledamo kada pravimo ovu stvar, donosimo tu odluku ili isporučujemo neki komad.

Zatim morate da razmišljate o onome šta smo prvenstveno hteli da uradimo. Ovo je obično mesto gde počinjemo i završavamo, ali je to samo sredina procesa koji bi trebalo da pratimo. Na kraju, potrebna vam je motivacija. *Zašto* ova osoba želi ovu stvar? Kako će ovo služiti i oduševiti ovu osobu? Na taj način, ovo je ključni deo, jer motivacija utiče na sve.

Moj omiljeni primer ovoga dolazi sa internet mema od pre nekoliko godina. To je jednostavno slika kapetana Žan-Luk Pikarda (*Jean-Luc Picard*) sa USS *Enterprajza*, ispod koje stoji sledeći tekst: „Kao kapetan zve-

zdane flote, tražim da funkcija evidentiranja automatski koristi današnji zvezdani datum...” Ima smisla kada o tome razmislite. Zar se niste zapitali zašto bi u dalekoj budućnosti jedan oficir zvezdane flote morao da kaže datum kada pravi novi unos u evidencije? „Kapetanov dnevnik, zvezdani datum 4671,7. Planeta Mars je divna iz orbite...” Mi ne moramo to da radimo kada pravimo novi blog. Zašto on to radi?

Ali na ključno pitanje još uvek nije odgovoreno, a to je *zašto* on želi tu funkcionalnost? Koju svrhu ona ima? Da li samo da unosi budu po tačnom vremenu? Ili je malo ozbiljnije od toga? Da li ti dnevnici moraju da budu sačuvani od promena kako bi imali funkciju u slučaju revizije koju vrše kriminalistički istražitelji Zvezdane flote? To su dve veoma različite primene. Jedna opuštena, jedna važna. Timovi moraju da shvate šta on zapravo želi da uradi, i tada oni mogu da smisle sasvim drugi pristup problemu, sa relevantnijim informacijama kojih se kapetan nije ni setio, ali koje bi bile korisne.

Često će se potrebe menjati sa različitim osobama. Zamislite, na primer, rečenicu koja završava sa „...želim automobil kako bih mogao da se vozim na posao.” Sada, ako započnete tu istu rečenicu sa „Kao putnik iz predgrađa...” naspram „Kao farmer iz Bedlendsa Južne Dakote...” dobićete sasvim različito tumačenje idealnog vozila.

Tako da pre nego što postavite prioritete o tome šta treba da se uradi za vaš posao, treba da definišete osobu, korisnika, klijenta – osobu koja će da koristi to što ćete napraviti. Potrebno vam je da znate šta vole, ne vole, njihove strasti, emocije, šta ih pokreće, frustracije i radosti. I onda morate da razumete njihove motive. Kako ovi tipovi ličnosti daju informacije o tome šta žele? Zašto im je potreban automobil? Šta će posle raditi sa kapetanovim dnevnikom? Ovo će, takođe, uticati na način na koji procenjujete stvari. Oni samo žele jednostavnu funkciju kalendara, to je lako. Nepromenljivi vremenski pečat za zakonske potrebe – to je malo teže.

Napišite kratke priče

Međutim, kada pišete svoje priče, želećete da se osigurate da će one biti dovoljno male da možete da ih zapravo procenite. Zamislite priču o Amazon.com. *Kao mušterija, želim najvećeg internet prodavca knjiga na svetu kako bih mogao da kupim knjigu koju želim kada to želim.* Danas, to sigurno opisuje Amazon, ali je opis previše sveobuhvatan da biste zapravo uradili bilo šta. Morate da ga razložite. Zaista razložite.

Možda ćete pisati priče poput ovih za prodavnicu knjiga na internetu:

„Kao mušterija, želim da imam mogućnost da gledam knjige prema žanru, kako bih mogao da nađem knjigu koja mi se dopada.”

„Kao mušterija, želim da ubacim knjigu u korpu kako bih mogao da je kupim.”

„Kao pomoćnik menadžera proizvoda, želim da imam mogućnost da pratim kupovine klijenta, kako bih mogao da reklamiram određene knjige na osnovu prethodnih kupovina.”

Ove priče tim može da razume. Može da nastane diskusija o tome kako ćemo ih sprovesti. One su dovoljno određene da mogu da budu realizovane, ali ne predlažu način na koji to treba da budu urađene. Setimo se, tim odlučuje način izvođenja posla, ali poslovna vrednost definiše šta će time biti postignuto. Cela zbirka priča koje mogu da definišu ideju prodavnice knjiga na internetu često se opisuje kao „epška” – previše velika da bi se napravila samostalno, ali koja uključuje veliki broj malih prodavnica koja se sjedinjuju u jednu ideju.

Tim Stol (*Tim Stoll*) jedan je od onih ljudi čije karijere prolaze kroz širok spektar događaja, sa fokusom na to da navedu timove da urade stvari brzo. On je bio bolničar u specijalnim jedinicama i služio je u Iraku i Avganistanu, radio je za CIA, bio je policajac čiji posao je bio da traži

opasne počinioce, a sada je Scrum trener. On je *oduvek* bio Scrum trener, kako sam kaže, čak i kad je predvodio misije specijalnih jedinica.

„U specijalnim jedinicama,” kako kaže, „mi to ne nazivamo pričama. Nazivamo to pravcem delovanja. Ali su to zapravo iste stvari.”

Evo jedne od nekoliko priča koje Tim može javno da priča o nekoj misiji specijalnih jedinica – medicinska misija u Laosu. „Imali smo dve epske priče. Prva je bila medicinska instrukcija – obuka lokalnih snaga za ratnu medicinu. Druga priča je bila operacija deminiranja tokom koje je eksplodirala mina.”

Pošto je bio bolničar, Tim je bio zadužen za tu prvu epsku priču. On kaže da je pre misije seo i izračunao šta je bilo neophodno da postigne i kako bi trebalo da poslaže potpriče. I kako on kaže, počeo je sa idejama koje se lako uključuju u Scrum mrežu.

„Kao bolničar u specijalnim jedinicama, svojim učenicima treba da objasnim osnovnu fiziologiju, tako da mogu da razumeju ljudsko telo.”

Tim kaže da je znao da je morao da krene od toga kada je počeo da piše priče. Njegovi studenti su morali da znaju gde se nalaze kosti, kako bi mogli da pruže bilo kakvu prvu pomoć.

„Najpre, naučio bih ih gde su dugačke kosti, zatim kratke kosti, potom zglobovi, članci, tetive, ligamenti.” Posle osnovnih priča koje smo pokrili, mogli smo da namestimo kosti, očistimo disajne puteve i zaustavimo krvarenje.

Nakon pisanja ovih priča, mogli smo da uočimo šta je bilo neophodno da podrži njegove nastavne ciljeve. Bio mu je potreban skelet, kao i štampani materijali na engleskom i laoskom jeziku. A zatim je sve razdelio u ponavljanja i sprintove.

„Dva dana leta do Laosa. Jedna nedelja organizacije. Potom ponavljanje instrukcija dva puta na šest nedelja. Morali smo da dovedemo učenike sa osnovnog na srednji nivo medicinskog tehničara. I uspeali smo u tome.”

Budite spremni i uradite sve

Kada pišete priče ili sastavljate liste posla koji treba da izvršite, važno je da postavite dva pitanja: Da li je priča spremna? Kako ću znati kada je završena?

Uzmimo Timovu priču za primer:

„Kao bolničar u specijalnim jedinicama, moram svojim učenicima da objasnim osnovnu fiziologije, tako da mogu da razumeju ljudsko telo.”

Postoji menonička tehnika koju ja koristim kada želim da procenim da li je priča spremna. Osmislio ju je Bil Vejk (Bill Wake), ekspert u oblasti dizajna softvera. Bil kaže da svaka priča koja se smatra kompletnom mora da ispunjava INVEST kriterijume:

Independent. Nezavisna. Priča mora biti izvodljiva i komplilirana sama po sebi. Ne bi trebalo da zavisi od neke druge priče.

Negotiable. Prilagodljiva. Dok se konačno ne završi, ona treba da bude prilagodljiva promenama. Mora da postoji prostor za promene.

Valuable. Vredna. Ona zapravo isporučuje vrednost klijentu ili korisniku ili interesnoj grupi.

Estimable. Procenljiva. Treba da budete u stanju da je procenite.

Small. Mala. Priča treba da bude dovoljno mala da biste mogli da je procenite i lako isplanirate. Ukoliko je prevelika, morate ponovo da je napišete ili razložite na manje priče.

Testable. Proverljiva. Priču morate da testirate i ona mora da prođe na tom testu kako bi se smatrala završenom. Napišite test pre nego što napišete priču.

Timova priča je nezavisna. On može da ostvari svoju misiju bez razmatranja, recimo, goriva za helikopter koje je potrebno studentima da dođu na lokaciju. Njegova priča je promenljiva. Predavanje fiziologije je priča koju on smatra da treba da radi, ali ako stigne tamo i otkrije da studenti već imaju ovo znanje ili deo tog znanja, on može da promeni pristup predavanju. Vredna je zbog toga što će studenti naučiti praktična i primenljiva znanja o ljudskom telu. Mala je jer se tiče osnovne anatomije, a ne kako da operišete na osnovu anatomije koju vam predaju. Proverljiva je jer on zna informacije koje želi da prenese i može da da svojim studentima test kako bi proverio da li su zaista usvojili informacije.

Za svaku priču koja se radi, trebalo bi da postoji „definicija spremnosti” (kao u „Da li ispunjava INVEST kriterijume?”) i konačno „definicija urađenog” (kao u „Koje uslove treba da ispuni, koje testove mora da prođe, da bi bila gotova?”). U pravim projektima možemo da vidimo da, ako su priče zapravo spremne, tim će dvostruko ubrzati brzinu implementacije. Ako su priče gotove na kraju sprinta, timovi će moći ponovo da dupliraju brzinu. Ovo je jedan od trikova neophodnih kako biste uspeali da uradite posao za duplo manje vremena.

Planiranje sprinta

Prema Scrumu, ova vrsta planiranja se dešava sa svakim *sprintom* tokom sastanka za planiranje *sprinta*. Svi sednu zajedno i pogledaju spisak priča koje su uradili i kažu, „u redu, šta možemo da postignemo ovim *sprintom*? Da li su ove priče spremne? Da li mogu da budu izvršene do kraja ovog *sprinta*? Da li ih zatim možemo da demonstriramo klijentu i pokažemo pravu vrednost?

Ključ za odgovaranje na ova pitanja leži u brzini rada tima.

Budite svesni svoje brzine

Možemo konačno da počnemo da odgovaramo na pitanja na temu kada će određene radnje da budu sprovedene, jer znamo kako da merimo ono što tim zaista radi. Imamo sve priče, sve stvari koje treba da budu urađene i procenili smo ih: ova je osmica, ona je trojka, i tako dalje. Zatim možemo da započnemo svoj prvi sprint. Recimo da je dugačak nedelju dana. Na kraju nedelje, možemo da prebrojimo sve priče koje smo završili, ukupne poene na koje su procenjeni i taj broj vam može reći koliko brzo tim radi, njihovu ukupnu brzinu. Kada imate podatak o brzini, možete da pogledate koliko priča vam je ostalo i koliko poena one predstavljaju, a zatim ćete znati kada ste gotovi.

Takođe, kada imate brzinu, možete da shvatite najbitniju stvar u Scrumu: šta vas zadržava da radite *brže*? Šta vas sprečava da *ubrzate*? U poslednjem poglavlju sam pričao o škartu, o stvarima koje će vas usporiti. Na ovaj način ćete shvatiti da li vi zapravo jeste odbacili sav škart. Vratimo se na Medco, gde smo i počeli ovo poglavlje. Nakon što smo procenili ceo posao, seo sam sa starijim menadžerom koji je odgovoran za ovaj projekat. Tamo je bilo nekoliko potpredsednika koji su bili generalni menadžeri poslovnih jedinica i jedan stariji potpredsednik.

Seli smo za konferencijski sto, a stariji potpredsednik je imao samo jedno pitanje. „Da li ćete ispuniti ugovorene datume?” pitao je on i udario šakom o sto.

„Ne znam,” rekao sam. „Ali mi ćemo nadmašiti revidirani datum do kog su vaši ljudi stigli ili možete da dobijete vaš novac nazad.”

„To nije dovoljno! Da li ćete postići prvobitni datum?”

„To ne mogu da vam kažem danas. Moramo da pokrenemo timove da bismo utvrdili koliko su brzi. Reći ću vam nešto: za šest nedelja ću vam dati rok isporuke, ali vam se on neće svideti. Ali,” brzo sam dodao, pre

nego što je pokušao da me prekine. „Daću vam spisak stvari koje smetaju timovima, koje ih sprečavaju da ispune rok koji su dali Vol stritu u junu. Puno prepreka, a vaš posao će biti da ih uklonite što je pre moguće.”

On se smejao. „Prepreke! Nema problema, Džefe. Ja sam nekad radio u Toyoti.”

Nasmejao sam se i rekao: „Ovo sad već izgleda kao dobar projekat.”

Znao sam da je on prihvatio taksonomiju škarta Taičija Onoe i razumeo je kako stvari funkcionišu – da je uklanjanje što više škarta ključno za ubrzavanje timova.

I tako su se, nakon tri sprinta i merenja brzine, timovi ubrzali od 20 do 60 poena po sprintu i znao sam kada će timovi završiti svoje zadatke. Uzimajući u obzir brzinu timova, a sada smo na početku marta, trebalo bi im 19 sprintova od po dve nedelje, što znači da bi rok bio 1. decembar.

Uprava nije bila zadovoljna. Nije bilo dovoljno dobro. Morao je da bude gotovo 1. jula. Sve je zavisilo od toga.

Zatim sam poslao memorandum sa spiskom 12 prepreka ka tome. One su bile u rasponu od nedostatka osnaživanja ljudi da donose odluke povodom pogrešnih tehničkih kriterijuma, preko ljudi koji ne dolaze na sastanke, do prostih stvari kao što su da ne radi ceo tim u jednoj prostori. Postojali su problemi u procesima, ličnostima i procedurama, nešto što je urođeno svakoj korporaciji.

Ove prepreke se čine nepremostivima. Koliko ste često pogledali oko sebe dok ste na radnom mestu i pomislili: *Ovo radimo na ovaj način, uvek smo ih radili ovako, i svi znaju da je to glupo.* Ali iz nekog razloga ljudi gledaju na korporativnu kulturu kao nepromenljivu. Nekad sam bio saglasan sa njima, posebno kada je reč o velikim kompanijama sa čvrstom kulturom i politikama. Medco je dokazao da nisam bio u pravu i da se nikada neću vratiti na stari način razmišljanja. Stariji potpredsednik iz Tojote je poslao naš do-

pis svim zaposlenima u ponedjeljak. Svaku prepreku postavio je neki od menadžera i svaka od tih prepreka otklonjena je do četvrtka. Možda su bili motivisani da se promene, ljudima je ponekad potrebna prisila, ali je to pokazalo šta može biti urađeno ukoliko postoji volje za tim (ili ako je čovek iz Toyote glavni). Ništa nije zapisano u kamenu. Preispitujte sve.

Do kraja sledećeg sprinta, brzina tima se povećala za 50 odsto. Novi datum za isporuku je bio 1. septembar. To je i dalje tri meseca posle roka iako su se ubrzali sa 20 poena na 90 poena po sprintu, što je preko 400 posto!

Ali i dalje nije bilo dovoljno dobro.

Tako da smo Brent i ja okupili sve ljude, od inženjera preko marketinga i poslovnih analitičara do ljudi iz usklađenosti projekta i menadžmenta. Svi su bili u strahu, plašili su se za svoje poslove i karijere ukoliko ne uspeju ovo da urade.

Tako da sam ja rekao: „Postaviću vam tri pitanja.”

1. Da li postoji nešto što možemo da uradimo drugačije kako bismo ubrzali stvari?

„Pa,” rekao je menadžer inženjera, „na sredini poslednjeg sprinta, ljudi iz IT bezbednosti su zatvorili jedan port ka internetu, te naši timovi iz Indije i Brazila nisu mogli ništa da urade.”

„Dakle, to bi trebalo da popravimo, zar ne?” Rekao sam ovo u neverici. Menadžer inženjera je pogledao menadžera IT sektora koji je sedeo malo dalje. Oni su mislili da bi to moglo da umanji rok za isporuku proizvoda za mesec dana. Ostalo je dva meseca do kraja.

2. Da li možemo da rasteretimo neke od nezavršenih stavki? Da li možemo drugim timova da damo da rade određene stavke?

Niko nije imao dobrih ideja.

3. Da li možemo da ne uradimo neke stvari? Da li možemo da smanjimo obim projekata za određeni iznos?

Prvobitno, rekli su mi da nema šanse, da su već zahteve sveli do same srži. U redu, rekao sam, ali hajde da provedemo popodne pričajući o tome. Svaka stavka će morati da se bori za goli život.

Potrajalo je nekoliko sati, ali smo isporuku skratili za još jedan mesec.

Tada sam rekao, u redu, još uvek kasnimo mesec dana. Ukoliko ne možemo da smislimo ništa drugo, moraćemo reći menadžmentu da ne možemo da uspemo.

„Ne,” svi su odgovorili, „sve će nas otpustiti. Hajde ponovo da pogledamo ta tri pitanja.” Predložio sam da se sastanemo sa timom menadžera. To nije bio samo naš problem. To je bio i njihov problem, a oni su mogli da nam pomognu.

Bio je to kratak sastanak. Uprava je sagledala situaciju i rekla: „Mi moramo da isporučimo 1. jula. Možda bismo mogli da isporučimo prvo u jednu fabriku? Jedan centar? Ili samo u nekoliko? Da li bi to bilo u redu?” Zatim je usledilo malo razmišljanja i dogovaranja i preraspodele nekih stvari. Ali su oni na kraju našli način da smanje neophodne karakteristike i da ispune rok u julu 2007. koji je predsednik obećao Vol Stritu.

Na kraju sastanka, stariji potpredsednik je jednostavno rekao: „Hajde da ovo proglasimo za pobedu. Nazovite nas ako bude ikakvih problema.”

Bio je neverovatno posmatrati cene Medco akcija tog leta. Kada smo počeli sa izgradnjom infrastrukture, akcije su počele da rastu, a kada smo je isporučili, nastavile su da rastu. Za koliko? Pa, sa cene od 25 do cene od 50 u roku od jedne godine, u vrednosti od više milijardi dolara. Vol Strit je odlučio da će kompanija nastaviti da raste, da će privući nove

klijente i da će održati vodeću poziciju u svojoj oblasti. Unazad gledano, trebalo je da tražim procenat povećanja tržišne vrednosti umesto običnog honorara.

Nekoliko godina kasnije, Medco je koristio Scrum da izgradi ono što su nazvali Medco 2.0. Rekonstruisali su svaki deo kompanije, od čelika nadalje. Nove fabrike, novi roboti, novi procesi, veća automatizacija.

Mark Lendi, koji je do tada bio tehnički direktor kompanije, kaže da nisu mogli da uspeju bez iskustva terapijskog resursnog centra.

„Ne bi nam dozvolili da ga proširimo na celo preduzeće. Ali smo mi imali podršku cele organizacije: razvoja, operative, finansija, klinike. Uspe-
li smo da stvorimo novu kulturu.”

A to je, on kaže, najvažniji deo Scruma: on menja kulturu u kojoj ljudi rade, što za nekog može da bude strašno. Svakako, kompanija je morala da se otarasi zaposlenih koji nisu mogli da se promene. Ne zato što su bili nesposobni, već zato što su skupljali informacije i znanje zarad sopstvene koristi, da obezbede svoju nezamenljivost umesto da pomognu timu i kompaniji. Promena te kulture, međutim, omogućila je stvarnu izvrsnost.

ŠTA SMO NAUČILI:

Mapa nije teren. Nemojte da se zaljubljujete u svoj plan. On je sasvim sigurno pogrešan.

Planirajte onoliko koliko vam je potrebno. Nemojte da planirate sve godinama unapred. Planirajte dovoljno da vaši timovi imaju šta da rade.

Koja je to rasa psa? Nemojte da procenjujete u apsolutnim jedinicama poput sati, ljudima to veoma loše ide. Stvari odmerite relativno, odredite vrstu psa za svaki problem, ili veličine majica (S, M, L, XL, XXL), ili što je još lakše, koristite Fibonačijev niz.

Pitajte proročicu. Koristite tehniku na slepo, poput Delfi metode, kako biste izbegli održavanje predrasuda poput „efekta oreola” ili efekta hvatanja u kolo ili jednostavno glupog grupnog razmišljanja.

Planirajte Pokerom. Koristite Poker planiranje kako biste brzo procenili posao koji treba da bude urađen.

Rad je priča. Prvo pomislite na to ko će dobiti vrednost od nečega, zatim šta je to, i onda zašto vam je potrebno. Ljudska bića misle u pričama, pa im napravite priču. Kao X, ja želim Y kako bih mogao da Z.

Morate da znate svoju brzinu. Svaki tim bi trebalo tačno da zna koliko posla može da uradi u svakom sprintu. A oni bi morali da znaju koliko mogu da se ubrzaju tako što će da rade pametnije i uklone barijere koje ih usporavaju.

Brzina x Vreme = Isporuka. Kada jednom shvatite koliko brzo idete, znaćete i koliko ćete brzo stići tamo.

Postavite ambiciozne ciljeve. Uz pomoć Scruma, nije toliko teško da postignete duplu proizvodnju ili skratite vreme isporuke na pola. Ukoliko to uradite na pravi način, vaš prihod i vrednost akcija će takođe biti udvostručen.

SEDMO POGLAVLJE

Sreća

Ljudi žele da budu srećni. Ne zadovoljni na način na koji su ovce zadovoljne, već u jednom aktivnijem smislu. Tomas Džeferson je jedan od mnogih koji su veličali sreću koja proizilazi iz potere za nečim. Čini se da su potere ono što nas čini srećnim. Scrum, sproveden na *pravi* način, učiniće radnike, klijente, menadžere i akcionare srećnim (obično tim redom).

Prava sreća ne dolazi lako. Jednom sam sreo planinara koji mi je prodao fotografiju vrha Himalaja u zalazak sunca. Napravio ju je nedugo pošto je dosegao Mont Everest prekasno tog dana. Činilo se nemogućim vratiti se u kamp pre mraka. Da nije uspeo, sigurno bi umro od hladnoće. Dirljivost fotografije odražavala se u njegovim osećanjima dok je pisao ono što je mislio da će biti njegova poslednja poruka, da je srećan što je dosegao vrh uprkos činjenici da će ga neko ko bude čitao ovu poruku možda pronaći mrtvog.

Ako sa planinarima razgovarate o ekspediciji, oni neće mnogo vremena provesti pričajući o iskustvu penjanja na vrh. Umesto toga, pričaće o hladnoći, bolnim žuljevima, lošoj hrani, lošim uslovima i glomaznoj

opremi. I reći će vam da nakon ushićenja zbog osvajanja vrha često dolazi razočaranje (osim ako se suočavanje sa smrću ne nastavi). Uradili su to. Njihova borba je dala neke rezultate. Ali ako ih pitate kada su bili najsrećniji, reći će vam da je to bilo u momentima iskušenja – dok su telo, um i dušu gurali do granice izdržljivosti. *Tada* su bili najsrećniji, tada su osećali istinsku radost. I to je ono što ponovo žele da iskuse. Na prvi pogled, niko normalan se ne bi *dva puta* dobrovoljno upustio u tako nešto. Pa ipak, čini se da planinari ne mogu da se uzdrže, postavljajući vrh za vrhom kao izazov, tražeći sreću u poteri za novim visinama.

Ono što je fascinantno je da većina kultura ne neguje nagrađivanje i ohrabrivanje te specifične vrste sreće. Profesor Tal Ben-Šahar (*Tal Ben-Shahar*) predavao je Pozitivnu psihologiju, najpopularniji predmet na Harvard univerzitetu. U svojoj knjizi *Srećniji* Ben-Šahar piše: „Ne dobijamo nagradu za uživanje u samom putovanju, već za uspešno *okončanje* tog putovanja. Društvo nagrađuje rezultate, ne procese. Dolaske, a ne putovanja”.

Međutim, naš svakodnevni život se uglavnom sastoji od putovanja. Ne penjemo se na vrhove svaki dan, ne postizemo velike rezultate, ne dobijamo velike bonuse. Većina naših dana je zauzeta težnjom *ka* našim ciljevima, koji god da su oni. U kompaniji taj cilj može da bude stvaranje sledećeg sjajnog proizvoda ili upotreba istog da se ljudima malo ulepša život, ili pak rešavanje nekog problema koji muči ceo svet. Ali ako uvek bivamo nagrađeni samo za rezultat, a ne za procese, osećaćemo se prilično jadno.

Kada sam u ranim osamdesetim godinama 20. veka prvi put napustio akademsku karijeru da bih se priključio svetu biznisa, dobio sam da upravljam desetinama kompjuterskih programera koji su se svi osećali nesrećno. Projekti su im uvek kasnili i premašivali budžet, a i to u slučaju da su projekti uopšte bili realizovani. Raspoloženje im je postalo toliko negativno da je energija u kancelariji svakoga sputavala. Proces koji su

koristili bio je toliko loš da je bilo nemoguće uspeti. Poslednjih 30 godina sam proveo rešavajući taj problem.

Važnost sreće mi je zaista postala jasna kad sam organizovao svoj prvi Scrum tim. Shvatio sam da moram da obratim pažnju na emotivno i mentalno stanje tima. Za pilota koji se obučio na Vest Pointu to je zahtevalo malo prilagođavanja. Bio sam naviknut na to da je sve uvek bilo rešeno. S obzirom na moj klinički i naučni pristup stvarima, bilo mi je potrebno neko vreme dok nisam shvatio da ako želim da osnažim ljude, poboljšam njihove živote, moram prvo da promenim sebe. Tokom tog prvog pokušaja Scruma shvatio sam da je prava izuzetnost duboko ukorenjena u radosti, te da je biti radostan prvi korak ka uspehu.

Ako sve to zvuči pomalo kao popularna filozofija, ili ako se plašite da ću vam reći da sednete oko logorske vatre i zapevate „Kumbaja”, trebalo bi da znate da su u prvim danima moje karijere savetnika startapa, upravljači rizičnim kapitalom sa kojima sam radio mislili da sam dete cveća iz San Franciska. Osnaživanje ljudi nikada ne bi funkcionisalo u njihovom svetu. Naravno, sada sam stariji savetnik u takvim firmama i često me tretiraju kao antičkog proroka. Kada ljudi imaju težak problem, oni mole antičkog proroka da im da rešenje. Ne očekuju da odgovor uvek ima smisla. Samo pokušaju i, na njihovo iznenađenje, to skoro uvek upali.

To je zato što je sreća ključna za vaš posao i zapravo bolji pokazatelj buduće dobiti od većine podataka koje pruža vaš finansijski direktor. U ovom poglavlju ću objasniti koliko je sreća važna za vaše rezultate, te kako je uhvatiti, izmeriti i primeniti. Ovo je strogo i temeljno posmatranje sreće.

Možda sam postao bolja osoba razvijajući Scrum, što moju porodicu i mene čini srećnijima. Ali kao biznismen i naučnik, volim brojke i grafikone.

Sreća je uspeh

Istraživanja su neverovatno nedvosmislena. Srećni ljudi jednostavno sve rade bolje: kod kuće, na poslu, u životu. Zараđuju više para, imaju bolje poslove, diplomiraju na fakultetima i žive duže. To je prilično interesantno. Gotovo uvek su bolji u tome što rade.

Srećni ljudi prodaju više stvari, više zarađuju, troše manje, manje su šanse da će napustiti radno mesto, zdraviji su i žive duže. Ili, kako je to objašnjeno u naučnom radu iz 2005. godine koji je napravio meta-analizu 225 naučnih radova sa više od 275.000 učesnika:

Sreća vodi do uspeha u skoro svim oblastima naših života, uključujući brak, zdravlje, prijateljstvo, učešće u zajednici, kreativnost, a naročito u našem poslu, karijeri i radu.¹

Meta-analitičari su pokazali da su ljudi koji su se osećali srećno imali više šanse da prođu intervju za posao, da ih pozitivno ocene supervizori, da pokažu odlične performanse i produktivnost, kao i da budu bolji menadžeri.

A evo i zaista interesantnog dela. Intuitivno ima smisla da su srećni ljudi oni koji prolaze bolje. Njihov uspeh ih čini srećnima, zar ne? Ne. Iz te iste meta-analize izdvajam: „Studija za studijom pokazuje da sreća *prethodi* važnim rezultatima i indikatorima prosperiteta”.

Tako je. Ljudi nisu srećni zato što su uspešni, uspešni su zato što su srećni. Sreća je *prediktivna* mera, a performanse se poboljšavaju čak i kada ljudi postanu samo malo srećniji. Ne morate dramatično da promenite nečiji život ako želite da ga učinite srećnim, bar na neko vreme. Samo malo veća količina sreće i ljudi postižu značajno bolje rezultate. Oni ne moraju da budu mahnito srećni, niti srećni kao na dan svog venčanja,

samo malo srećniji nego što su bili. Naravno, što ih učinite srećnijima efekat je veći. Ali ono što bih želeo da zapamtite od svega ovog je: čak i mali *gestovi mogu da imaju veliki efekat*. Ono na šta se Scrum fokusira je upotreba tih malih stvari u sistematskoj izgradnji skele uspeha. Jedna po jedna stvar i zapravo možete da promenite svet.

Daću vam alat kojim ćete moći da izmerite svoju sreću i sreću svog tima, kompanije, porodice, kao i bilo koje druge organizacije sa kojom ste u kontaktu. To je ono što Scrum radi. Zaboravite na vežbe za sticanje poverenja i umesto njih gradite poverenje svakog dana. Želim da ga merite. Nije dovoljno da *mislite* da su ljudi srećni. Želim da tome pristupite kao naučnik, kvantifikujete podatke, uporedite sa performansama. Ako se nešto ne poklapa, postoji neki problem. Super je da sa timom idete u kafić i zbližiti se još više. Ali kompanija nema koristi ako se to zbližavanje ne reflektuje na bolje performanse. Mnogo ljudi viđam samo da bih se zabavio. Kada je u pitanju moj tim, želim da se taj društveni aspekt direktno pretvori u performanse. I to se zaista dogodi.

Kvantifikovanje sreće

Kako da učinite srećnim sebe, svoje zaposlene i kolege iz tima? Kako kanališemo tu sreću u veću produktivnost i prihode? Ima li boljeg načina od deljenja slatkiša svaki dan?

Ima. Ali prvo moram da vas vratim na Toyotu i krstaški rat Taičija Onoa u eliminaciji škarta. Ovaj cilj ga je odveo do ideje o kontinuiranom poboljšavanju. Nije cilj da dostignete određeni nivo produktivnosti i tu se zaustavite. Ideja je da stalno preispitujete svoje procese da biste ih konstantno i zauvek unapređivali. Naravno, savršenstvo nikada ne može da bude dostignuto, ali svaki stepenik u tom pravcu je važan.

Baš kao što posao i vreme treba da se podele u delove sa kojima se može raditi, poboljšavanje, takođe, treba da se sprovodi korak po korak. Reč koja se koristi na japanskom je *kaizen*, ili „poboljšavanje”. Koji je to mali napredak, koja možete odmah da učinite, da stvari budu bolje?

U Scrumu se ovo beleži na kraju svakog sprinta u onome što ja nazivam „retrospektiva sprinta”. Nakon što članovi tima pokažu šta su postigli u toku poslednjeg sprinta, ono što je „urađeno” i potencijalno može da bude isporučeno klijentima radi dobijanja povratnih informacija, oni sednu i razmisle: šta je bilo dobro, šta je moglo da bude bolje i šta mogu da poprave u sledećem sprintu. Koja poboljšanja u procesu oni kao tim mogu odmah da učine?

Da bi bio efikasan, ovaj sastanak zahteva izvesnu količinu emotivne zrelosti i atmosferu poverenja. Ključna stvar je da ne tražite nekog koga biste okrivili, već analizirate proces. Zašto se to dogodilo na taj način? Zašto smo propustili ono? Šta bi nas moglo učiniti bržim? Ključno je da ljudi *kao tim* prihvate odgovornost za svoje procese i rezultate i rešenja traže *kao tim*. U isto vreme ljudi moraju da imaju hrabrost da pokrenu pitanja koja ih muče na način koji je orijentisan ka rešenju, a ne krivljenju nekoga. Ostatak tima mora da bude dovoljno zreo da sasluša povratne informacije, usvoji ih i proba da pronađe rešenje umesto da postanu defanzivni.

Retrospektivni sastanak je „proveri” deo Demingovog „planiraj-uradi-proveri-delaj” ciklusa. Ključ je doći do tog „delaj” koraka, tog *kaizen*, koji će zapravo promeniti proces i učiniti ga boljim sledeći put. Nije dovoljno samo da podelite sa drugima kako se osećate, treba da budete sposobni da stupite u akciju.

Najbolji način koji sam pronašao da ovo zabeležim je uz pomoć onoga što nazivam „metrika sreće”. To je jednostavan, ali vrlo efektivan način razumevanja šta bi konkretni *kaizen* trebalo da bude, ali isto tako i koji će

kaizen ljude učiniti najsrećnijima. Koristio sam ga sa prilično zapaženim rezultatima.

Evo kako to funkcioniše. Na kraju svakog sprinta svaki član tima odgovara na samo nekoliko pitanja:

1. Na skali od 1 do 5, kako se osećate povodom uloge koju imate u kompaniji?
2. Na istoj skali, kakva su vam osećanja povodom same kompanije?
3. Zašto se tako osećate?
4. Navedite jednu stvar koja bi vas učinila srećnijim u sledećem sprintu.

To je to. Može da bude realizovan za samo nekoliko minuta. Svaki član tima dođe na red i to pokreće zaista pronicljive razgovore. Zajedničkim snagama, tim često brzo predloži *kaizen*. Ova metoda otkriva šta je najvažnije svakom članu tima, kao i šta oni misle da je najvažnije za kompaniju.

A evo i ključne stvari. Tim uzima to najbitnije poboljšanje i proglašava ga za najvažniju stvar koja treba da bude urađena u sledećem sprintu, *uz testove prihvatljivosti*. Kako da dokažete da ste izvršili to poboljšanje? Morate da definišete šta je uspeh na konkretan način koji omogućava akciju, pa će u sledećoj retrospektivi sprinta biti veoma lako da utvrdite jeste li izvršili *kaizen*.

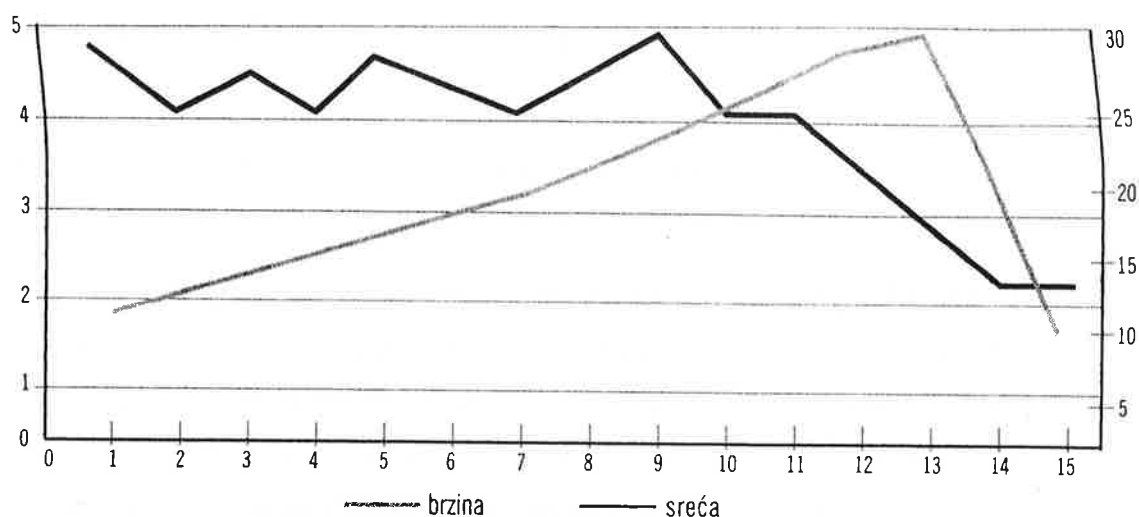
Pre nekoliko godina sam odlučio da svoju kompaniju, Scrum Inc, proširim u firmu za konsultantske usluge u vezi sa Scrumom. Izmerili smo svoju brzinu i otkrili da završavamo oko *korisničkih priča* u vrednosti od 40 poena tokom svakog nedeljnog sprinta. Kada sam primenio metriku sreće, prva stvar koju sam primetio bila je da naše *korisničke priče* nisu dovoljno dobre. Nisu bile dovoljno pripremljene, nisu imale jasnu

definiciju kada su se mogle smatrati završenima i bile su previše nejasne. Radio sam na tome i počeli smo da dobijamo bolje priče.

Tokom sledećeg sprinta, priče još uvek nisu bile dovoljno dobre. Naši rezultati u sreći nisu bili baš sjajni. Na trećem sprintu isplivao je još jedan problem. Rešili smo ga. I tako je to išlo. Za samo nekoliko nedelja naša brzina se sa 40 poena po sprintu uvećala na 120 poena po sprintu. Utrostručili smo produktivnost samo pitajući se šta bi ljude učinilo srećnijim. To je rezultiralo time da su naši klijenti bili srećniji, a prihodi su nam se dramatično uvećali. Sve što je bilo potrebno da uradim je da počnem da pitam tim „šta bi vas učinilo srećnijim?” i da potom to i učinim.

Tokom vremena napravili smo grafikon koristeći ove podatke i uvideli neke vrlo interesantne stvari. Kao generalni direktor, fokusiram se na to šta će se u budućnosti događati sa našim prihodima, rastom i produktivnošću. Za razliku od finansijske metrike, shvatio sam da metriku sreće mogu da koristim za pravljenje *predviđanja*. Finansijske pokazuju šta se desilo u prošlosti, ali kada pitate ljude koliko su srećni, oni to zapravo projektuju na budućnost. I kada misle o tome koliko su srećni u kompaniji, oni na to projektuju i svoje mišljenje o tome kako ide samoj kompaniji. Rezultat toga je da *pre* nego što se problem javi dobijete indicije da će se pojaviti. A ako obratite dovoljno pažnje na to šta vam vaš tim govori, možete da preduzmete akciju da rešite to pitanje pre nego što postane problem.

U ovom grafikonu, na primer, pad u količini sreće nedeljama prethodi pad u brzini ili produktivnosti. Kada biste gledali samo u produktivnost, ne biste znali da postoji problem dok se grafikon ne bi sunovratio. Ali ako vidite pad u količini sreće u celom timu, čak i kada se produktivnost uvećava, znajte da imate problem na koji ćete morati da obratite pažnju, i to uskoro.



Učinite sve vidljivim

Koje to stvari *zapravo* mogu da nas učine srećnim? To su iste stvari koje čine sjajne timove: autonomija, majstorstvo i svrha. Ili da proširimo tu definiciju: to je sposobnost da kontrolišete sopstvenu sudbinu, osećanje da postajete bolji u nečemu i saznanje da služite nečemu većem od sebe samoga. Međutim, postoje i neki laki, konkretni koraci koje menadžment može da preduzme kako bi inicirao kulturu kompanije da ohrabruje posredovanje ovih kvaliteta.

Jedan elemenat Scruma koji je često uvod u ostvarivanje autonomije, majstorstva i svrhe je transparentnost. Ideja je da ne treba da postoje tajna udruživanja, skriveni planovi, ništa iza zavese. Prečesto se u kompanijama dešava da nije jasno na čemu ljudi rade ili kako dnevna aktivnost svakog zaposlenog radi u prilog ciljevima kompanije.

Kada sam započinjao Scrum, proveo sam dosta vremena razmišljajući o zakonima za čije je uvođenje u pravni sistem Kolorada bio zaslužan i jedan moj dobar prijatelj – „Sunčani” zakoni. Oni propisuju da svi javni sastanci treba da budu otvorenog tipa, svi zapisnici treba da budu dostupni javnosti, tako da se ništa ne dešava iza zatvorenih vrata, ništa nije

sakriveno. Zato u Scrumu svi mogu da idu na sve sastanke. Bilo koja zainteresovana strana može da posmatra dnevne standape ili da prisustvuje ocenjivanju sprinta.

Ono što sam želeo da postignem je da sve učinim vidljivim. Ovo nekim ljudima može da deluje strašno.

PatientKeeper je kompanija koja razvija mobilne aplikacije za bolnice i doktore. Kada su me angažovali, momentalno sam u celo inženjersko odeljenje uveo Scrum. Rekao sam razvojnim programerima da će svi znati sve. Bili su toliko naviknuti da se sva merenja koriste samo zato da im natrljaju nos zbog grešaka da su se uplašili da će novi nivo transparentnosti učiniti da ih samo još više maltretiraju.

„Verujte mi”, rekao sam. „Ovo neće biti korišćeno da bi vas povredilo. Ili kaznilo. Ovo će samo stvari učiniti boljima.”

Kao što sam rekao ranije, nisam preterano zainteresovan za rad pojedinca; zanima me samo rad tima. Mogu da udvostručim produktivnost tima za mesec dana. A pojedinca? To bi moglo da potraje godinu dana. A gomile pojedinaca? Celog odeljenja? Cele kompanije? To bi moglo da potraje zauvek. Zato koristim transparentnost da bih se fokusirao na unapređenje tima. Otkrio sam da tim često sam može da reši probleme sa radom pojedinaca. Oni zapravo znaju šta ko radi, ko pomaže, ko odmaže, ko ih čini sjajnim, ko samo opstruira.

Prema tome, u Scrumu je sve vidljivo. U mojim kompanijama, svaka plata, svaki finansijski podatak, svaki trošak su dostupni svima. Nikada mi nije bilo jasno zašto bi neko ovo čuvao kao tajnu, izuzev da bi na neki način pomogao nekim svojim ličnim planovima ili da bi ljude održavao na infantilnom nivou. Želim da administrativni pomoćnik bude u mogućnosti da pročita bilans stanja i da *precizno* razume kako ono što on radi doprinosi tome. Želim da svi u kompaniji imaju zajedničku svrhu. Razdvajanje ljudi u informacione balone ih prosto sve usporava. Pored toga, rađa sumnju i nepoverenje. Deli kompaniju na velike momke koji

znaju stvari i pijune koji samo izvršavaju delove nekog misterioznog plana koji nisu sposobni da razumeju. To je sranje. Ako nemate poverenja da ljudi koje ste zaposlili treba da budu uključeni u ono što radite, zapošljavate pogrešne ljude i organizovali ste sistem sa ugrađenom greškom.

Najdramatičnija vizuelna predstava ove ideje, koju ćete videti u svakoj Scrum timskoj sobi na planeti, je Scrum tabla.

PROJEKAT/TIM: SJAJAN SCRUM TIM					
	BACKLOG	URADITI	U TOKU	U PROCESU PREGLEDA	URAĐENO!
KORISNIČKA PRIČA 1	<div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
KORISNIČKA PRIČA 2		<div><div></div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
KORISNIČKA PRIČA 3	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>
KORISNIČKA PRIČA 4		<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>

E sad, postoje softveri koji mere razne stvari, daju vam razne metrike i analize, ali Scrum tabla je samo gomila lepljivih papirića na beloj ploči. Postoje tri nivoa statusa zadatka: zaostaci, u toku i urađeno. Kad neko pokrene priču, svi znaju ko na njoj radi. Takođe, svi znaju kada je završena, a usled toga što tabla ima lepljive papiriće koji predstavljaju sve što treba da bude urađeno u jednom *sprintu*, svi znaju kako *sprint* napreduje. Svako može da uđe u sobu, pogleda tablu i sazna kako tačno tim stoji.

Pošto tim zna šta je urađeno i šta još uvek treba da se uradi, oni mogu sami sebe da vode. Znaju šta treba da rade, mogu da vide ako je kolega u nevolji, ako je zadatak već predugo u koloni „u toku”. Tim može da se samoorganizuje da bi rešio probleme koji postaju očigledni kada je ceo proces transparentan.

U kompaniji PatientKeeper transparentnost se isplatila, iako su je se programeri isprva uplašili. Nakon što je sav posao postao transparentan, mogli smo da koordiniramo zadatke sa više timova. Svako je sve vreme znao sve na čemu su drugi radili. Mogli su da pruže podršku jedni drugima ako bi naišli na prepreku. Jedan programer je možda već bio otkrio rešenje problema sa kojim se suočavao drugi programer. Čak i ako nisu bili u istom timu! Produktivnost u PatientKeeper-u se više nego učetrostručila. Izdavali smo proizvodnu verziju softvera za kompanije 45 puta godišnje. Ovo nije ažuriranje igrice Angry Birds, ovo su stvari koje se isporučuju u velike bolnice od kojih zavise životi ljudi. Ali zato što smo bili transparentni u svemu, bili smo u mogućnosti da proizvod plasiramo na tržište brže od bilo koga na svetu. Eto šta „Sunčeva svetlost” može da učini.

Kada sam napustio PatientKeeper, novi menadžment je odlučio da Scrum nije više najbolji način da se radi. Rezultat? Broj objavljenih proizvoda godišnje opao je sa 45 na dva, prihodi sa 50 miliona dolara godišnje na 25, a osipanje, koje je ranije bilo manje od 10 posto, skočilo je na preko 30 procenata. Vraćajući se na tradicionalno korporativno ponašanje, prestali su da budu sjajna kompanija i vratili se na mediokritetske rezultate.

Isporučivanje sreće

Jedna od kompanija koja sreću vidi kao srž svoje kulture je Zappos. Neverovatno uspešan veb-sajt je ubedio ljude da urade nešto za šta su mno-

gi smatrali za neizvodljivo: da kupuju cipele preko interneta. Generalni direktor Toni Hsie je o tome napisao knjigu, „*Isporučivanje sreće*” (engl. „*Delivering Happiness*”). Toni piše o jedinstvenoj kulturi u Zappos-u, koja se zasniva na kreiranju „wow” momenata za mušterije. Ispostavlja se da, ako želite da usrećite mušterije, morate na drugom kraju telefonske linije imati srećne ljude.

Kada razgovarate sa rukovodiocima u Zappos-u, jedna od reči koju često čujete je *povezanost*. Njihova istraživanja pokazuju da što su ljudi povezaniji sa kolegama na poslu, to su srećniji, a navodno i produktivniji i inovativniji. Zato su rukovodioci kompanije počeli namerno da stvaraju ove veze, ne samo u jednom timu ili u jednom odeljenju, već u celoj kompaniji. I ne samo između ljudi na istom hijerarhijskom nivou, već i na različitim nivoima, između svih od zamenika predsednika do službenika za potraživanja.

Oni ovo sprovode na proste i složene načine. Na primer, fizički ohrabruju slučajne susrete. Njihova zgrada ima mnogo izlaza, ali svi osim jednog su zatvoreni, što ljude prisiljava da ulaze i izlaze na jedna vrata. Pretpostavka je da će, kroz naletanje jedan na drugog, ljudi imati više šanse da stvore i razvijaju veze.

Drugi primer se odnosi na to kako se ljudi uvode u kulturu kompanije. Svaki zaposleni, od radnika u magacinu do direktora, mora da prođe kroz nešto što Krista Foli, viša menadžerka ljudskih resursa u Zappos-u, zove „kamp za obuku”. Tokom četiri nedelje svaki zaposleni se upoznaje sa tim kako kompanija funkcioniše, ali i kako funkcioniše njena kultura. To je zapravo drugi skrining u procesu zapošljavanja u Zappos-u. Čak i nakon što dobijete ponudu za zaposlenje, treba da pokažete da ste u stanju da usvojite kulturu.

Rezultati su, kaže Foli, sjajni:

„Veze koje su [zaposleni] osvarili tokom prolaska kroz „kamp za obuku” pratile su ih tokom cele karijere”.

Kamp za obuku je namerno intenzivan – ljudi moraju da se pojave u 7:00, mnogo rade, poštuju rokove i polažu testove. Ali ovo daje rezultate. Ljudi koji prođu kroz kamp ostaju povezani, ne samo u sledećim mesecima, već i u godinama koje dolaze, organizuju ponovna okupljanja i roštilje da bi ostali u kontaktu.

„To postaje šira porodica”, kaže Rejčel Braun, jedna od rukovodilaca u Zappos-u. „Svoje prijatelje sa posla povedete i kući. Družite se sa njima”.

Još jedan način na koji Zappos ljude održava srećnim je davajući im priliku da uče i razvijaju se. Ova kompanija skoro uvek preferira zapošljavanje unutar firme. Na primer, ako se traži radnik za radno mesto u ljudskim resursima, a vidi ga neko u računovodstvu ko je oduvek mislio kako bi mu odgovarala ta vrsta posla, ta osoba koju zanimaju ljudski resursi se onda poziva da postane „šegrt”. Ovo zaposlenom daje šansu da vidi da li mu se zaista dopada ova vrsta posla, a menadžeru daje šansu da vidi da li se zaposleni dobro uklapa u tim. Kompanija, takođe, nudi besplatne časove koje drže drugi zaposleni: osnove finansija, programiranje za početnike, štagod. Zappos želi da se ljudi razvijaju u i kao deo kompanije.

Kao što sam pomenuo u trećem poglavlju o timovima, ljudi žele da se razvijaju, žele da napreduju u onome što rade i otkriju nove stvari u kojima mogu da postanu bolji. Ideja je da usavršavanje u poslu motiviše ljude. Davanje ljudima šanse da otkriju u šta se uklapaju održava zaposlene srećnima, uzbuđenima i angažovanim.

Za mnoge koji su zaglavljani u tradicionalnim karijerama, ovakva kultura može da bude osvežavajuća.

„Pre Zappos-a cela moja karijera bila je usredsređena na regrutovanje”, kaže Foli.

Prema njenim rečima to je bio monoton posao i zasitila ga se. Dolazak u Zappos ju je oživeo. Ona kaže da je za to zaslužna kultura.

„To je ono što me čini uzbuđenom kada dolazim na posao”.

To je ono što Zappos želi, ono što bi svaka kompanija trebalo da želi. To je ono što ja želim. Želim da ljudi obožavaju da dođu na posao. To je promena u načinu razmišljanja. Od toga da radiš u kompaniji do toga da radiš u *svojoj* kompaniji. To je način razmišljanja koji neki imaju problem da usvoje. Zbog toga se Zappos fokusira na unapređenja ljudi unutar kompanije. Shvatili su da se ljudi koji dolaze spolja, naročito na višim nivoima, teško uklapaju.

„Mi smo mešavina preduzetničkog i inovativnog”, kaže Foli, ali to je samo pola priče. „Drugi deo je saradnja”.

Kompanija želi da ljudi rade kroz veze koje su formirali kroz celu organizaciju. Ovo se ponekad ne uklapa u standarnu korporativnu kulturu.

Jedan stariji menadžer mi je rekao: „Ja baš i nemam neku titulu. Mi kao grupa mislimo da možemo mnogo bolje od toga”.

U kompanijama ćete često naići na menadžere koji žele da svoja odeljenja vode bez transparentnosti i saradnje. Oni stvaraju dinamiku „mi protiv njih”. Iscrtavaju se granice terena i skoro da možete da vidite kako različita odeljenja kuju zavere jedna protiv drugih kao na srednjevekovnom makijavelijanskom dvoru. Zamislite koliko bi produktivnija kompanija bila kada bi svi radili zajedno na ispunjavanju zajedničkih ciljeva. Zamislite kompaniju koju svi smatraju za *svoju* kompaniju, gde je svaki dan šansa da postanete bolji, uradite nešto na bolji način, naučite nešto novo. Umesto toga, većina korporacija stvaraju atmosferu u kojoj su ljudi zainteresovaniji za politiku nego za pravljenje profita.

U Zappos-u, ako se ne uklapate u tim i kulturu, ne uklapate se ni u kompaniju. Njihova godišnja stopa osipanja je 12 procenata, a većina prometa, kažu, dolazi iz njihovog kol-centra. Razlog za to je činjenica da otpuštaju ljude koji nisu strastveno posvećeni komunikaciji sa klijentima. Zappos na ove ljude gleda kao na javno lice kompanije, a standardi su

im visoki. Ljudi u Zappos-u su fleksibilni po pitanju mnogo stvari, ali po pitanju ove nisu.

Istu dinamiku sam video na delu i u timovima. Jedna osoba u timu recimo ima neko posebno znanje ili veštinu – znanje koje poput škrtica čuvaju od drugih, jer ga vide kao svojinu koja im obezbeđuje posao. Kroz svoje retrospektive i transparentnost, Scrum gotovo momentalno rasvetljava ovu vrstu ponašanja. Postaje očigledno gde su prepreke, gde dolazi do gubljenja vremena.

Kada ja upravljam kompanijom, ljudima sa karakterom „škrtice” uvek govorim da ne mogu da priušte taj luksuz da tim i kompaniju drže kao taoce. Imaju mogućnost da promene način razmišljanja ili da odu da rade za nekog drugog.

U Zappos-u su otkrili da što je novi zaposleni višeg ranga, to je njegovo razmišljanje više okoštalo, što proces prelaska na novi način ponašanja čini težim. Scrum ljudima daje okvir koji im pomaže to da urade, pružajući strukturu koja celoj organizaciji pomaže da se usmeri prema zajedničkom cilju. Njegove osnove su transparentnost, timski rad i saradnja. Danas mnoge kompanije usvajaju ovu filozofiju, a one koje to ne urade neizbežno gube bitku.

Zappos je sa 1,6 miliona dolara zarade iz prodaje 2000. došao do skoro milijarde 2008. godine. To je stopa rasta od 124 procenta svake godine, osam godina zaredom. Ne znam za vas, ali ja mislim da je to prilično ubedljiv argument u prilog nastojanjima da radnici budu srećni. A Scrum je skup alata koje možete da iskoristite da to postignete.

Probušite mehur sreće

Jedna stvar koju ne možete nazvati srećom, bar ne onom vrstom o kojoj ja pričam, jeste samozadovoljstvo. Štaviše, sreća je upravo suprotno od

toga: pozitivno i strastveno angažovanje. Kako kaže Krista Foli iz Zapposa, sreća je stvar koja je najdalje od pasivnosti.

„Obožavam da dolazim na posao. Umesto da [vas ohrabruje da postanete] samozadovoljni, naša pozitivna i podsticajna kultura čini da se više posvetite poslu.”

Prilikom selekcije ljudi moraju da eliminišu one koji misle da raditi na srećnom mestu znači ne raditi, jer žele ljude koji radost koriste kao gorivo.

I nisu jedini. Harvard Biznis Rivju je celo svoje izdanje za januar/februar 2012. godine posvetio sreći. Ono što su oni otkrili bilo je:

...da jedini put do sreće zaposlenih koji u isto vreme zadovoljava i deoničare vodi kroz osećaj ispunjenosti izazvan dobro urađenim važnim zadatkom. Ne bi trebalo da težimo samo da učinimo zaposlene „srećnim”, već da to radimo tako što ćemo im pomoći da postignu velike stvari. Ukratko, najbolji način da zaslužimo ličnu podršku zaposlenih za misiju i uspeh kompanije je da im pomognemo da zasluže ličnu podršku klijenata.²

A ta lična podrška daje opipljive pozitivne rezultate. Srećni zaposleni dolaze na posao, više se trude i ne samo da ne napuštaju kompaniju, već privlače i druge poput sebe koji imaju istu motivaciju. U članku za pomenuto izdanje *HBR-a*, Grečen Sprejcer i Kristin Porat su odlučile da ove ljude ne nazivaju „srećnim”, zbog samozadovoljne konotacije. Umesto toga, nazvale su ih „prosperitetnim”. Otkrile su da su ovi ljudi za oko 16 procenata uspešniji od svojih kolega, 125 procenata manje posustaju pod stresom na poslu, posvećeniji su za 32 procenta i 46 procenata zadovoljniji svojim poslom. Uzimaju manje bolovanja, manje posećuju lekara i imaju veće šanse za unapređenje.³

Ono što ovi „prosperitetni” ljudi imaju zajedničko je ono što sam spominjao u čitavom ovom poglavlju: svaki prosperitetni zaposleni je vitalan i poseduje strast i svaki pokušava da usavršava svoje veštine, bilo da je u pitanju član posade aviona ili potrčko u restoranu. Šta kompanije mogu da urade da bi kreirale atmosferu u kojoj ljudi mogu da budu prosperitetni? Menadžeri mogu da podstiču samostalnost tako što će ljudima dopuštati da sami donose odluke o svom poslu. Takođe, mogu da se pobrinu da zaposleni saznaju o svemu što se događa jer, kako oni kažu „rad u informacionom vakuumu je dosadan i neinspirativan”. Menadžeri, takođe, ne smeju da imaju nimalo tolerancije za neuljudnost, a ne smeju ni da dozvole bilo kom zaposlenom da zatruje korporativnu kulturu maltretiranjem ili nepoštovanjem. Konačno, moraju da pružaju brze i direktne povratne informacije.

Scrum je organizovan tako da omogući da se ovo ostvari, posebno direktne povratne informacije koje se daju svakoga dana na dnevnom stendapu. *Retrospektiva sprinta* i *metrika sreće* su projektovani tako da bace svetlost na ovo.

Želeo bih da dam i jedno upozorenje. Moguće je, štaviše, dešava se dovoljno često da sam proveo značajnu količinu vremena istražujući ovu pojavu – „mehur sreće”. Ovo se obično dešava nakon što tim postigne veliki uspeh ili značajno poboljša sopstvenu produktivnost primenom Scruma. Samoorganizovali su se i ponosni su na svoj uspeh, a tada nastupa samozadovoljstvo. Kažu sebi: *Toliko smo se poboljšali da više ne moramo da se poboljšavamo*. Dostignu određeni stepen produktivnosti i nedugo potom prestaju da rade dobro. Međutim, dovoljno su dobri da bi živeli u tom „mehuru sreće” koji ih izoluje od neprijatnih istina. Ne shvataju da stalno napredovanje znači upravo to: nikada, nikada se ne zaustavljati. Dok sam bio pilot borbenog aviona, imali smo običaj da kažemo da nakon 3.000 sati provedenih u kokpitu moraš da staneš, jer postaješ samozadovoljan i to može da te ubije. Iako je samozadovoljan tim možda manje rizičan u biznisu, trenutne performanse tima su u opasnosti.

Ovaj samozadovoljni stav se često prikazuje komentarima poput ovoga: „Mi *zaslužujemo* malo opuštenosti. Zaradili smo to”. Nekad se dešava i da pojedinačni članovi tima toliko vrednuju timski duh i sreću da ne žele da je ugrožavaju. Nekad se plaše promene kao takve i osećaju da nema potrebe menjati način na koji rade, jer on funkcioniše.

S obzirom na to da ovo razbija koncept Scruma, „mehurovi sreće” su jedna od stvari o kojima najviše razmišljam. Video sam kako se stvaraju iznova i iznova: tim može da radi sve stvari kojima ih uči Scrum – prioritizaciju, rad na jednom zadatku, višefunkcionalnost, rituale osvrta – ali prestali su da se usavršavaju. Često su mnogo bolji nego što su bili pre nego što su naučili da primenjuju Scrum, a postigli su i uspeh kao dokaz toga, ali spavaju na svojim lovorikama. Kažu: „*Ne moramo* da postanemo bolji”.

Ovo me podseća na olimpijsku košarkašku reprezentaciju SAD-a 2004. godine. U toj ekipi je bilo nekih sjajnih igrača, među kojima su LeBron Džejms, Tim Dankan i Alen Ajverson, a SAD je imala istoriju ne samo pobeda, već dominacije u tom sportu, posebno nakon što je profesionalcima dozvoljeno da učestvuju. Američki košarkaši su znali da su najbolji. Izuzev što zapravo *nisu bili*. Izgubili su više utakmica od ijedne prethodne košarkaške reprezentacije SAD-a. Izgubili su od *Litvanije*. Gordost i samozadovoljnost su doveli do njihove propasti. Živeli su u „mehuru sreće”.

I kako onda probušiti taj mehur pre nego što vaši igrači obrukaju državu u prenosu uživo pred milijardama gledalaca? Prvi korak je biti svestan problema, što je razlog zbog koga timovi mere svoju brzinu nakon svakog *sprinta*. Želim da znam kolika im je stopa promene. Ako nema pozitivnog rasta, znam da to moramo da prevaziđemo, a osoba koja ima odgovornost da to uradi je Scrum master. On ili ona moraju da budu sposobni da uoče problem i iznesu ga pred tim. Ključno je da

postoji neko ko postavlja teška pitanja. Ono što vam je zaista potrebno je „Mudra budala”.

Čudo pravo što ste ti i tvoje kćeri u srodstvu: one bi me
išibale
kad govorim istinu,
a ti kad lažem; a ponekad me šibaju što ćutim.⁴

— *Kralj Lir*

Mudra budala je osoba koja postavlja neugodna pitanja ili aktuelizuje neprijatne istine. Ovi zaposleni se ponekad teško podnose, jer na njih mogu da gledam kao na problematične ili kao na odmetnike iz tima. Međutim, oni se moraju uzgajati i koristiti.

Možda je najbolji primer za to onaj koji svi znamo – iz bajke „Carevo novo odelo” Hansa Kristijana Andersena. Kao što se verovatno sećate, bio jednom jedan car koji je toliko voleo lepu odeću, da je svakog sata u toku dana menjao svoju odoru. Ako ste želeli da ga pronađete, prvo mesto gde biste tražili bilo bi pored svog ormara. Jednoga dana nekoliko prevaranata posetilo je cara i zaklelo se da poseduje tajnu tkaninu koja je bila toliko prefinjena da ljudi koji nisu bili dorasli svojoj tituli nisu mogli da je vide. Zahtevali su najfiniju svilu, ali samo su se pretvarali da je tkaju, „tkajući” umesto toga samo vazduh, dok su fine materijale odlagali u svoje torbe. Car je jednog dana došao da proveriti kako im ide i nije video ništa. Znajući da je tkanina bila vidljiva samo onima koji su dorasli svojoj tituli, hvalio ju je kao najfiniju koju je ikada video. Pitao je i svoje savetnike, ali oni su se kleli da je to bio najfantastičniji materijal koji su ikada videli. Na dan isporuke, prevaranti su cara pažljivo umotali u nepostojeću tkaninu, što je na dvoru naišlo na sjajne kritike, pa je car odlučio da napravi paradu kroz grad, pokazujući ljudima čudesno odelo.

Znate kako se priča završava: ne htevi da budu smatrani za nedorasle, ljudi nisu govorili ništa o činjenici da je car bio go. Kraljevska povorka je tako išla niz aveniju dok jedno malo dete nije viknulo: „Ali on nema ništa na sebi!”

Isprva, detetov otac ga je ućutkivao, ali onda, najpre šapatom, a potom sve glasnije, građani su počeli da uzvikuju: „On nema ništa na sebi!”

Iako se car plašio da su u pravu, nije prekidao povorku, a dvorani su ga pratili, držeći plašt koji nije postojao.

To dete je mudra budala – osoba koja ono što je prihvaćeno za istinu vidi kao ništa drugo do iluziju na koju su svi pristali, te da car zapravo nema odeću. Prema tome, ako imate jednu ili dve mudre budale, budite srećni.

Postoje i drugi načini da se probuši mehur sreće. Na primer tako što se dovede neko novi ili tako što menadžment interveniše, ali u srži su svi zapravo isti, tj. teraju tim da se suoči sa realnošću koju oni možda ne žele da vide. Na sreću, u Scrumu je sve transparentno – koliko je tim produktivan, koliko kvalitetno rade, koliko su srećni klijenti.

Jedna od vrlina Scruma je to što veoma brzo neprijatne stvari čini vidljivim. Nasuprot tome, tradicionalni timovi i organizacije će bezbrižno zakoračiti u ambis sa vrha litice i pitati se šta li je pošlo po zlu. Oni predugo čekaju da jedni od drugih kao i od tržišta dobiju povratne informacije na osnovu kojih bi mogli dalje da rade.

Srećan danas, srećan sutra

Psiholozi, uključujući i Ben-Šahara sa Harvarda, kažu da je jedan od načina da analizirate kako ljudi žive da ih pitate da li ih ono što rade čini srećnim danas i da li će ih činiti srećnijim sutra. Mislim da je ovo korisno sočivo kroz koje možemo da posmatramo ljude u radnim okruženjima.

Prema Ben-Šaharu, ljudi se dele na četiri tipa.

Prvi, „hedonista”, radi ono što ga čini srećnim upravo sada. Sutra? *Puštimo sutra da se samo brine o sebi. Prosto ću uživati danas.* Često ovu vrstu ponašanja vidim kod startapa: gomila ljudi u figurativnoj garaži prosto prave stvari jer je to kul i zabavno. Ali ne obraća se puno pažnje na to da se stvori održiv proizvod. Veoma malo mentalne energije se kanališe u razmišljanje o tome kako će ta stvar raditi za mesec dana, a da ne pričamo o celoj godini.

Ono što se potom obično dogodi je da se investitori zabrinu, pa unajme gomilu menadžera da kontrolišu te programere. Iznenada, programeri shvataju da je svet u kom su toliko uživali sada užasan. Uvedena su svakojava pravila, testovi i izveštaji. Užasno je sada i oni misle da će zauvek tako biti. Zovite ih „nihilisti”.

Potom imamo likove koji su dovedeni da upravljaju. Oni su ti koji su spremni da rade 80 sati nedeljno (i da druge bičem teraju na isto), jer misle da će kasnije biti unapređeni i da će ih to učiniti srećnijima. Naravno, kada zaista budu unapređeni, sledi im samo novi skup obaveza koje izazivaju glavobolju i zahtevaju još više vremena. Oni uživaju u „borbi za prestiž”.

Četvrti tip osobe je tip koji Scrum pokušava da prepozna i podstakne – osoba koja radi stvari koje su zabavne već danas, ali sa jednim okom uperenim u bolju budućnost, osoba koja je ubeđena da će zauvek biti zabavno. Ova vrsta osobe retko oseća da je sagorela ili razočarana. Ona je pošteđena negativnih osećanja prema poslu koje imaju hedonisti, nihilisti i borci za prestiž koji teže da nateraju sve da poštuju pravila.

Scrum potencira jedinstven, podsticajan način razmišljanja. Time što uređuje da svi rade zajedno, pomaže hedonisti da gleda u budućnost, ubeđuje nihilistu da budućnost postoji i bez kukanja, a menadžerima koji su zaglavljani u beskonačnoj trci za prestiž pokazuje da zapravo postoji bolji način da se rade stvari.

Zbog ovoga sam implementirao metriku sreće u svojoj kompaniji. Ona služi timu da pomogne svakom pojedinačnom članu da postane bolja osoba. Sistematski, pažljivo i korak po korak uklanja uzroke nedostatka sreće. Osnažuje ljude u nastojanju da se promene i daje im podsticaj za to.

Sećate se „efekta pripisivanja”? Kada ste okruženi đubradima, ne prozivajte loše ljude, prozivajte loše sisteme koji ih nagrađuju zato što se tako ponašaju. Onda upotrebite metriku sreće da to popravite.

Mnogi od nas su u srednjoj školi ili na koledžu učili o hijerarhiji potreba o kojoj je pisao američki psiholog Abraham Maslov. On je u piramidalnoj formi izlistao potrebe koje se ljudi primarno trude da zadovolje, a potom i one koje postaju važnije kada niže budu zadovoljene. U osnovi piramide su fiziološke potrebe: vazduh, voda, hrana, odeća i sklonište. Ako nemamo njih, ne možemo čak ni početi da mislimo o nečem drugom. Sledeći sloj je bezbednost – ne samo fizička i finansijska, već i garancija dobrog zdravlja. Važno je imati nekakav pristup zdravstvenoj zaštiti. Ono što je interesantno je da mnogo ljudi ovde stane, čak i pored toga što sledeći sloj sadrži ono što nam je kao ljudima apsolutno potrebno, ali što društvo često ignoriše: ljubav i osećaj pripadanja – ona povezanost o kojoj pričaju u Zapposu. Iznad toga je potreba za samopouzdanjem i poštovanjem od drugih. Na samom vrhu piramide je potreba da ostvarimo svoj pun potencijal.

Maslov je bio najviše zainteresovan za taj poslednji sloj, a na njega se fokusira i Scrum: pomaganje ljudima da ostvare lični rast i da se osećaju ispunjenim. Ljudi koji su visoko na toj piramidi ne samo da su srećniji i ispunjeniji – oni se osećaju i efikasnijim i inovativnijim. A sposobni su i za sjajne stvari.

Skoro da mogu da vas vidim kako klimate glavom, jer svi negde u sebi osećamo tu piramidu, čak iako je neki od nas nikada nisu videli, niti čuli bilo šta o njoj. Trik je u tome da se uzdignemo u te luksuzne visine,

a potom da nađemo način da *precizno* izmerimo uticaj koji imamo. Ako vodite firmu, možda uspeh merite prihodima i rastom. Ako se trudite da izlečite bolesne, možda uspeh merite brojem ljudi koji nisu umrli. Ako pokušavate da promenite svet, možda svoju veličinu merite time *koliko* ste ga promenili. Ako prosto želite da ispunite zadatke koje vam je zadala žena ili muž, možda svoju veličinu merite time koliko slobodnih vikenda imate da odete na pecanje.

Nije dovoljno samo biti srećan. Da bi proizvela rezultate, sreća treba da bude kontrolisana. Svi elementi Scruma su projektovani tako da pomognu osobi da uradi upravo to. Osnovni trik? Prioriteti. Oni su sledeće o čemu ćemo pričati.

ŠTA SMO NAUČILI:

Putovanje je važnije od odredišta. Prava sreća se nalazi u procesu, ne u rezultatima. Često nagrađujemo samo rezultate, ali ono što bi *zaista* trebalo da nagrađujemo je stremljenje ka izvrsnosti.

Sreća je u modi. Pomaže vam da donosite pametnije odluke. Plus, kada ste srećni, kreativniji ste, manje su šanse da ćete da napustite svoj posao, a veće da ćete da postignete više nego što ste ikada mislili da možete.

Kvantifikujte sreću. Nije dovoljno samo da se dobro osećate; morate da izmerite to osećanje i uporedite ga sa performansama. Druge metrike gledaju unazad; sreća je metrika koja gleda u budućnost.

Unapređujte se svakog dana i izmerite to. Na kraju svakog sprinta, tim bi trebalo da odabere jedno malo poboljšanje, iliti *kaizen*,

koje će ih učiniti srećnijim. To treba da postane najvažnija stvar koju će postići u sledećem sprintu.

Tajnovitost je otrovna. Ništa ne sme da bude skriveno. Svi treba da znaju sve, uključujući plate i finansijsko stanje. Prikrivanje služi samo ljudima koji služe samima sebi.

Učinite rad vidljivim. Postavite tablu na kojoj će biti prikazan sav posao koji treba da bude urađen, sve što se trenutno radi i sve što je već urađeno. Svi ovo treba da vide i ažuriraju svakog dana.

Sreća je samostalnost, veština i svrha. Svi žele da kontrolišu sopstvenu sudbinu, postanu bolji u onome što rade i služe svrsi većoj od njih samih.

Probušite mehur sreće. Nemojte da postanete toliko srećni da počnete da verujete u sopstvene gluposti. Postarajte se da se sreća meri zajedno sa performansama. Ako postoji razmimoilaženje, budite spremni da povodom toga nešto uradite. Samozadovoljstvo je neprijatelj uspeha.

OSMO POGLAVLJE

Prioriteti

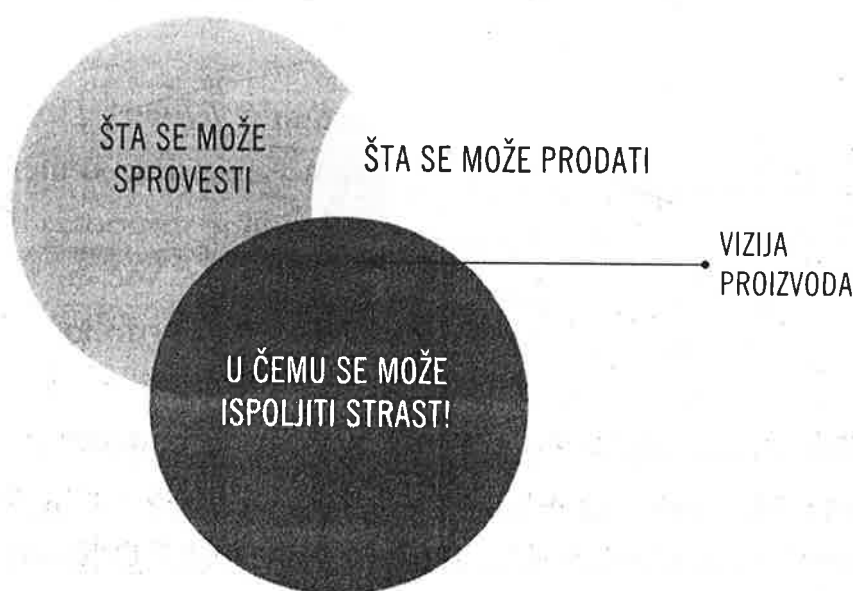
Skota Maksvela sam prvi put sreo u restoranu *Johnny's Luncheonette* u Njutn centru pre nekoliko godina. Već sam vam pričao o njemu. On je osnivač OpenView Venture Partners i čovek koji je shvatio da duže radno vreme stvara više dodatnog posla nego što završava. Već skoro osam godina radim sa kompanijom OpenView i njihovim portfoliom kompanija i u svakoj sam video dramatično povećanje produktivnosti. Ali poenta Scruma nije samo da pomaže timovima da budu brži. Scrum pojačava uticaj što u slučaju ljudi koji se bave rizičnim kapitalom jednostavno znači: prihode. Ako kompanija ne zarađuje pare, nemate uspešnu kompaniju, već hobi.

Ne možete da zamislite koliko sam video kompanija koje imaju sjajne ideje i odličan proizvod – nešto što je svima privlačno, što popunjava prazninu na tržištu, nešto za šta se čini da bi prosto *moralo da* bude uspešno. Prosto je previše sjajno da ne bi bilo. Ali, uprkos ogromnim dozama mašte, inspiracije i truda, ljudi koji proizvode taj proizvod ne mogu da provale kako da od njega nešto zarade.

Šta je razlika između nekog Pets.com i Zappos-a? I jedni i drugi su primetili segment tržišta na koga ljudi godišnje troše milijarde dolara. I jedni i drugi su pronašli način da proizvode isporučuju lakše i jeftinije, preko interneta. Jedni su postali simbol dot-com preterivanja i protraćivanja miliona dolara, a druga kompanija vredi više od milijardu dolara. I jedni i drugi su imali viziju – ali, ono što Pets.com *nije* imao je osećaj za prioritete. Nisu znali kada šta treba da rade.

Volim ljudima da pokazujem ovaj dijagram.

PRODUCT OWNER MORA BALANSIRATI VIŠE ATRIBUTA PROIZVODA



Svaka kompanija mora da misli o ovom dijagramu. Ako se koncentrišete samo na ono što možete da napravite, može se desiti da na kraju napravite nešto što niko zaista ne želi, čak i ako vam je veoma stalo do toga. Ako se koncentrišete samo na ono što možete prodati, može se desiti da obećate stvari koje ne možete da proizvedete. Ako pravite samo ono što možete da prodate, ali do čega vam nije stalo, uložićete puno truda, a stvoriti mediokritetski proizvod. Ali u samom centru se nalazi vizija

ukorenjena u realnosti – vizija koja ima realnu mogućnost da postane nešto sjajno. U ovom poglavlju ću vam pokazati kako da dođete do toga. Prethodna poglavlja su se fokusirala na to kako da stvari uradite brže i bolje. U ovom poglavlju radi se o tome kako da to „brže i bolje” podredite sebi – kako da postanete sjajni.

Skot Maksvel kaže da prava moć Scruma leži u njegovoj spremnoj, prioritetizovanoj i usklađenoj Backlog listi po pitanju onog što treba da se uradi. Zato ga je implementirao u grupi za rizični kapital i zato misli da je on glavna prednost u odnosu na konkurenciju.

Backlog: Šta uraditi kada...

Prva stvar koju morate da uradite kada implementirate Scrum je da kreirate listu zadataka (*Backlog*). Ona može da sadrži stotine stavki ili samo nekoliko onih koje isprva morate da rešite. Naravno, potrebna vam je jasna ideja šta želite na kraju posla. To može da bude proizvod, venčanje, usluga, nova vakcina ili okrečena kuća. To može da bude bilo šta, ali kada steknete viziju potrebno je da razmotrite šta je ono što morate da učinite da biste je pretvorili u delo.

Nedavno sam počeo da radim sa jednom kompanijom koja proizvodi automatizovane sisteme za građevine – grejanje, hlađenje, električne instalacije, vodoinstalacije, sve što vam padne na pamet. Jedan od njihovih novih proizvoda je sistem za automatizaciju doma. Projektuju sistem koji može da kontroliše svaki aspekt vašeg doma, od otvaranja ulaznih vrata do kontrole računa za grejanje i gašenja svetala, sve to sa vašeg mobilnog uređaja. Tako su oni seli i sastavili listu svega što je potrebno da urade da bi ovo ugledalo svetlost dana: prekidači, kontroleri, interfejsi, senzori, protokoli za komunikaciju, sve. Zapravo, ne posebna pravila i delove, već sve „priče” koje će im biti potrebne.

Napisali su tom prilikom stvari poput, „Kao vlasnik kuće, želim da budem u mogućnosti da vidim ko je ispred vrata, da bih mogao da otvorim samo ljudima za koje želim da uđu”. Pisali su priče o otvaranju garažnih vrata, uključivanju klime, kontroli svetala... Pisali su dok nisu napravili listu svih stvari koje su mislili da je potrebno da njihov sistem ima da bi bio privlačan za kupovinu.

Ispostavilo se da lista ima stotine stavki. To je jedan veliki, komplikovani sistem. Ideja koja stoji iza liste prioriteta je da bi ona trebalo da sadrži sve što bi bilo moguće uključiti u proizvod. Nikada nećete napraviti baš sve, ali želite listu svega što bi *moglo* da bude uključeno u viziju tog proizvoda.

Ipak, ključ je u tome šta odlučite da radite prvo. Pitanja koja tada treba da postavite su: koje stavke imaju najveći uticaj na posao, koje su najvažnije za kupce, koje mogu da donesu najviše novca i koje se najlakše mogu izvesti. Morate da shvatite da na toj listi postoji gomila stvari do kojih nikada nećete doći, ali trebalo bi da želite da prvo dođete do onih stvari koje će doneti najviše vrednosti uz najniži rizik. Uz Scrumov postepeni razvoj i sprovođenje, najbolje bi bilo da počnete sa stvarima koje će odmah doneti prihod i time eliminisati rizik iz projekta, a to treba da bude urađeno na nivou funkcionalnosti proizvoda. Počnite kupcima da isporučujete vrednost što pre možete. Potrebno vam je nešto sa oznakom *Završeno*, nešto što možete da prikazete. To može da bude samo mali deo većeg projekta, ali treba da bude zaista Završeno. Ako krećete kuću, možda je ono što prvo treba da bude završeno dnevna soba, sa svim ukrasima.

U razvoju proizvoda postoji pravilo koje se mnogo puta pokazalo kao važno. Već sam ovo spominjao ranije: 20 posto funkcionalnosti proizvoda je 80 posto vrednosti. Razmislite o tome na trenutak. Šta god da poželite da kupite, većina vrednosti, većina onoga što ljudi žele, nalazi se u petini onoga što je napravljeno. U slučaju ove kompanije oni su prošli kroz ovu

ogromnu listu stvari koje bi mogle da budu uključene u njihov sistem za automatizaciju doma i znali su – *znali* – da je kupcima potrebno samo 20 posto tih stavki. Jedan od trikova Scruma je pronalaženje načina da se prvo napravi tih 20 posto. U tradicionalnom razvoju proizvoda timovi ne znaju na šta otpada tih 20 posto dok ne isporuče kompletan proizvod. To znači da je punih 80 posto njihovog truda protraćeno, a vi već znate šta ja mislim o traćenju truda.

Šta ako biste mogli da isporučite stvari pet puta brže od svoje konkurencije, uz pet puta veću vrednost. To je dobitna karta!

I tako su ljudi iz ove kompanije za automatizaciju seli sa ogromnom listom karakteristika i zapitali se: „U redu, šta radimo sutra? Šta je najvažnije za kupca? Kako da im isporučimo vrednost brže od bilo koga drugog?” Kao što kaže Skot Maksvel, najteži deo nije otkrivanje šta želite da postignete, nego šta možete da postignete. Ovo je istina i ako pravite kuću ili automobil, i ako pišete knjigu, kreirate video-igru, borite se sa kriminalom ili skupljate smeće. Otkrijte šta donosi najviše vrednosti za najmanje truda i uradite to prvo. Potom identifikujte sledeći podeljak vrednosti, pa sledeći. Brže nego što mislite, kreiraćete nešto ili isporučiti nešto sa opipljivim, stvarnim rezultatima. Ključ je prioritizacija posla.

Kako to da uradite? Pa, prvo vam je potreban neko ko može da shvati šta je vizija i gde leže vrednosti. U Scrumu tu osobu zovemo – *Product Owner*.

Product Owner

U Scrumu postoje samo tri uloge. Ili ste deo tima i radite šta treba da se uradi, ili ste Scrum master koji timu pomaže da shvati kako da posao uradi bolje, ili ste Product Owner koji odlučuje šta bi posao trebalo da

bude. On ili ona je vlasnik liste prioriteta, onoga što je na toj listi i, što je najvažnije, kojim redom su stavke poredane.

Kada sam 1993. godine osnovao prvi Scrum tim, nisam imao Product Owner-a. Bio sam deo leaderskog tima i imao gomilu drugih obaveza pored toga da smišljam šta tim tačno mora da uradi u svakom sprintu. Obavljao sam dužnosti u vezi sa menadžmentom i marketingom, komunicirao sa klijentima, smišljao strategiju. Ali u tom prvom sprintu sam shvatio da mogu da upravljam listom prioriteta. Samo je trebalo da obezbedim dovoljno „priča” i funkcionalnosti na kojima bi tim mogao da radi tokom sledećeg sprinta. Problem je bio u tome što smo nakon drugog sprinta uveli dnevni standap sastanak. Brzina je porasla 400 procenata u *sledećem* sprintu i tim je za nedelju dana završio ono za šta smo mislili da će nam biti potreban mesec. Više nisu imali stavki na listi! Mislio sam da ću imati ceo mesec da kreiram još „priča”. To je bio velik problem, ali morao je da bude rešen, pa sam počeo da razmišljam o ulozi Product Owner-a i o tome koje bi kvalitete neko trebalo da ima da bi je obavljao kako treba.

Inspiraciju za tu ulogu dobio sam od glavnog inženjera Toyote. Glavni inženjer u Toyoti je odgovoran za celu liniju proizvoda, poput korole ili kamrija. Da bi ovo mogli da rade, oni snagu crpe iz talenata grupa koje se specijalizuju za projektovanje šasije, električne sisteme, itd. Glavni inženjer mora da koristi sve te grupe da bi kreirao višefunkcionalni tim koji je sposoban da napravi automobil. Izvan Toyote svi ove legendarne glavne inženjere (ili šuse, kako su ih prvo zvali) smatraju za svemoćne lidere „Toyotinog puta”. I na neki način oni to i jesu. Ali ono što oni nemaju je autoritet. Njima niko ne polaže račune. Umesto toga svako polaže račune svojoj grupi. Ljudi glavnim inženjerima mogu da kažu da nisu u pravu, pa oni zato moraju da budu sigurni da jesu u pravu. Oni nikome ne ocenjuju performanse, ne unapređuju radnike, niti im daju povišice. Ali oni odlučuju o viziji automobila i kako će taj automobil da bude napravljen – argumentovanjem, ne primoravanjem.

To je ideja koju sam želeo da materijalizujem unutar Scruma. Džon Šuk iz instituta Lean Enterprise jednom je započeo opis uloge glavnog inženjera citirajući priručnik za lidere u američkim marincima:

„Liderska odgovornost pojedinca ne zavisi od autoriteta”... duboko ukorenjena pretpostavka da bi autoritet trebalo da pretpostavlja i odgovornost je koren mnogo organizacionih problema. Verujem da postoji veliki nesporazum u vezi sa ovim problemom koji je i sam problem i toliko je duboko ukorenjen u našoj svesti da ga čak i ne shvatamo.¹

Razmišljajući o vremenu koje sam proveo na Vest Pointu i u Vijetnamu, shvatio sam da sam saglasan da liderstvo nema veze sa autoritetom, već sa – između ostalog – znanjem i iskustvom u ulozi sluga-lider. Glavni inženjer ne može prosto da *kaže* da se nešto uradi na određen način. Mora da ubedi, nagovori i demonstrira ljudima da je njegov način pravi, *najbolji* način. Za ovu ulogu je često potreban neko sa tridesetak godina iskustva. Trebalo mi je to u Scrumu, ali sam isto tako svestan da malo ljudi ima taj nivo veštine i stručnosti. Zato sam ulogu podelio na dva dela, dajući Scrum masteru *kako*, a Product Owner-u *šta*.

Čak i u tim ranim danima Scruma znao sam da mi je potreban neko ko je duboko povezan sa kupcem. Product owner mora biti u mogućnosti da timu dostavi povratne informacije od kupca za svaki sprint. On mora pola svog vremena da provede u razgovoru sa ljudima koji kupuju proizvod (prikupljajući njihova razmišljanja o najnovijem postepeno unapređenom izdanju i vrednosti koju je ono donelo), a pola sa timom, kreirajući listu prioriteta (pokazujući im šta su kupci smatrali za vredno, a šta ne).

Setite se, „kupac” bi mogao da bude običan potrošač, velika banka, vaš emotivni partner ili neko kome je potrebna nova vakcina protiv ro-

tavirusa i ko zavisi od vas. Kupac je onaj ko će dobiti neku vrednost od toga što radite.

Ali nije mi bio potreban menadžer. Trebao mi je neko kome će tim verovati kada napravi listu prioriteta u okviru Backlog-a. Zato sam pozvao najpametnijeg momka iz odeljenja za marketing proizvoda – obratite pažnju, ne iz inženjerskog odeljenja, nego iz marketinga. Tako je, Don Rodner postao prvi Product Owner. Proizvod koji smo pravili je znao ne sa tehničke tačke gledišta – iako je i to razumeo dovoljno da bi komunicirao sa inženjerima – nego iz ugla kupca. Šta je bilo potrebno ljudima koji su zapravo koristili proizvod? Kada birate vlasnika proizvoda, nađite nekoga ko može da se stavi na mesto osobe koja dobija vrednost od onoga što radite. Kao što kaže jedan moj prijatelj: „Moja žena je savršen Product Owner, ona tačno zna šta želi. Ja to samo implementiram”.

Ne samo da je Product Owner-u potreban širi spektar veština od Scrum mastera, oni moraju da se drže i različitog skupa standarda. Scrum master i tim su odgovorni za to koliko brzo rade i koliko brži mogu da postanu. Product Owner je odgovoran za pretvaranje produktivnosti tima u vrednost.

Tokom godina sam osnovne karakteristike vlasnika proizvoda sveo na četiri:

Prvo, potrebno je da razumeju oblast. Pod ovim podrazumevam dve stvari: Product Owner bi trebalo da razume proces koji sprovodi tim dovoljno dobro da bi znao šta može da bude urađeno i, što je jednako važno, šta ne može. Ali Product Owner, takođe, mora da razume svoje šta dovoljno dobro da bi došao u situaciju da ono što može da bude urađeno prevede u istinsku, smislenu vrednost. Možda je to kompjuterski sistem koji pomaže FBI-ju da uhvati teroriste, ili metod učenja koji unapređuje performanse učenika u državnim školama. Product Owner mora da poznaje tržište dovoljno dobro da bi znao šta će napraviti razliku.

Drugo, Product Owner mora da ima moć da donosi odluke. Baš kao što menadžment ne bi trebalo da se meša u posao tima, Product Owner-u treba da budu određene ruke da donosi odluke koje se tiču vizije proizvoda, kao i onoga što treba da bude urađeno da bi ta vizija bila ostvarena. Ovo je važno jer je pod pritiskom mnogih različitih zainteresovanih strana, i unutrašnjih i spoljašnjih, pa tako mora da bude u mogućnosti da zadrži stav. Product Owner treba da bude odgovoran za ishode, pa zbog toga i slobodan da donosi samostalno odluke.

Treće, moraju da budu dostupni timu, da bi objasnili šta treba da bude urađeno i kako. Iako je Product Owner na kraju odgovoran za listu prioriteta, mora da postoji stalni dijalog sa timom. Često će stručnost samog tima bolje uputiti Product Owner-a u odluke koje treba da donese. Product Owner treba da bude pouzdan, dosledan i dostupan timu. Bez pristupa njemu tim neće znati šta treba da se radi, niti kojim redom. Oni zavise od te uloge u pogledu „vizije” i, takođe, informacija o tome šta je važno na tržištu. Ako nije dostupan timu, ceo proces može da se raspadne. Ovo je jedan od razloga zbog kog retko preporučujem da generalni direktor ili bilo ko drugi iz menadžmenta bude Product Owner. Oni prosto nemaju vremena da se posvete timu.

Četvrto, oni moraju da budu odgovorni za vrednost. Ono što je važno u poslovnom kontekstu je vrednost. Product Ownera procenjujem po tome koliko prihoda stvaraju po „poenu” rada. Ako tim proizvodi 40 radnih poena svake nedelje, želim da izmerim koliko prihoda se kreira za svaki poen. Ali mera vrednosti može da bude i koliko uspeha ima neki tim. Znam za jedan policijski tim koji je vrednost merio brojem hapšenja traženih prestupnika svake nedelje, znam za crkve koje koriste Scrum i mere svoj uspeh po tome koliko dobro služe svojoj zajednici i koliko ona raste. Ključ je u sledećem: odlučite šta je merilo vrednosti i smatrajte Product Owner-a odgovornim za isporučivanje više te vrednosti. Ova vrsta metrike se lako posmatra u Scrumu zbog neverovatne transparentnosti sistema.

E sada, to je mnogo odgovornosti za jednu osobu, što je razlog iz kog u velikim projektima obično postoji *tim* Product Owner-a koji obavljaju potrebne zadatke. Kasnije ću o tome pričati detaljnije. Prvo, kao jedan od načina za vizualizaciju odgovornosti Product Owner-a, želeo bih da zamislite da se nalazite u kokpitu aviona F-86 Sabre sa „Ludim majorom” Džonom Bojdom i da upravo ulećete u dvoboj na nebu iznad Korejskog poluostrva.

Osmotri, orijentiši se, odluči, deluj

Dueli u vazduhu tokom rata u Koreji odigravali su se uglavnom između američkih F-86 Sabre i MiG-15 proizvedenih u Rusiji. MiG je bio brži, bolje je manevrisao, imao je bolji odnos pogona i težine i sve u svemu bio bolji avion. Na papiru, MiG-15 avioni trebalo je da „počiste” nebo od američkih pilota. Umesto toga, rušeni su u odnosu 10:1. Napor da se shvati kako je to moglo da se dogodi oblikovao je budućnost ratovanja i postao ključan u razvoju Scruma.

Džon Bojd je prosto najveći borbeni pilot u istoriji, iako nikada nije oborio neprijatelja u borbi. Leteo je na samo 22 misije u Koreji pre primirja, a tada ste morali da nakupite 30 misija kao pratnja da biste mogli da preuzmete ulogu „strelca”. Bojd je svoj trag ostavio nakon rata, kao predavač u školi naoružanja američkog ratnog vazduhoplovstva u vazduhoplovnoj bazi Nelis u južnoj Nevadi. U armiji koja vrednuje česte rotacije osoblja, proveo je šest godina kao instruktor, što je podvig bez pre sedana.

Piloti borbenih aviona nisu baš poznati kao skromni ljudi. Do trenutka dok ne stignu u Nelis, već ih smatraju za najbolje pilote u američkom ratnom vazduhoplovstvu i često demonstriraju izvesnu uobraženost. Bojd je imao nepogrešiv način da razmontira pilotov ego, ne bi li uspeo da ih učini sposobnim da nauče ono što je predavao. Pozvao bi ih

u vazduh i rekao studentu da leti na njegovih „šest sati”, tačno iza njega, što je najbolja pozicija u duelima u vazduhu. Onda bi naredio studentu da krene u napad. Bez izuzetka bi za 40 sekundi bi došao iza studenta i „upucao” ga, sve vreme vičući „Oružje! Oružje! Oružje!” u radio. Ovo je bilo pre lasera, kompjutera i simuliranog oružja. Ovo vikanje je služilo da studentu stavi do znanja da je mrtav. Bojdova nepogrešivost je učinila da dobije još jedan nadimak, „40 sekundi” Bojd.

Njegov drugi nadimak bio je „Ludi major” koji je zaradio zbog svojih, hm.. energičnih saopštenja. Gotovo uvek ih je izgovarao 10 santimetara od osobe koja bi mu se suprotstavila, dok je protivnikove grudi ubadao sa dva prsta. Uvek se između ta dva prsta nalazila upaljena *Dutch Masters* cigara. Legenda kaže da bi, s vremena na vreme – siguran sam slučajno – tako zapalio kravatu svog protivnika. U takvim momentima se uopšte nije suzdržavao, koristio je svako oružje koje mu je bilo dostupno u arsenalu da bi pobedio u raspravi.

Bojd je imao sposobnost da vidi ceo prostor borbe. Kako je jednom prilikom rekao:

„Video bih sebe u jednoj velikoj lopti – bio bih unutar te lopte – i mogao bih da vizualizujem sve akcije koje se dešavaju oko lopte dok bih za sve to vreme, naravno, manevrisao... Mogao bih da vizualizujem iz dve referentne tačke. Kada sam bio u vazдушnom duelu, *mogao sam da, kao odvojeni posmatrač, vidim sebe i ostale oko sebe.*”²

Ova vrsta svesnosti, sposobnost da vidite čitavu sferu neba i gledate kako se stvari dešavaju, oblikovala je njegove vojne teorije i naposljetku promenila način na koji Amerika ratuje.

Kada je Bojd napustio školu naoružanja, odlučio je da studira inženjerstvo i dok se time bavio, kreirao je model performansi aviona koji je

borbu u vazduhu opisivao kroz odnose energije. Teorija energetskog manevrisanja (EM) uzima u obzir kinetičku i potencijalnu energiju aviona u svakoj situaciji, njegovu visinu, brzinu vazduha i pravac, kao i koliko brzo avion može promeniti svaku od tih promenljivih. Teorija je na kraju uvrštena u način na koji se projektuje većina borbenih aviona danas, što je direktno dovelo do razvoja F-15 i F-16, najdominantnijih borbenih aviona u poslednjih 40 godina.

Problem je bio što bi prema Bojdovoj teoriji MiG-15 ponizio F-86 Sabre. To prosto nije imalo smisla. Bojd je, prema biografiji koju je napisao Robert Koram, često danima u transu razmišljao i pokušao to da objasni. Bio je siguran da je njegova teorija bila ispravna, ali šta je bio razlog za odnos 10:1 u obaranju aviona koji su postigli američki piloti? Obuka? To bi moglo da objasni samo jedan deo. Taktika? Možda, ali opet taj faktor ne bi doveo do toliko ubedljivog rezultata. A onda je shvatio: američki piloti su mogli bolje da vide i brže da deluju. Ne zbog nekog urođenog kvaliteta pilota, nego usled jednostavnih rešenja u dizajnu aviona. Krov kabine na avionu Sabre bio je u obliku mehura, dok su MiG-ovi imali više prozora sa pregradama koje su blokirale pogled pilotu. F-86 je isto tako imao potpuno hidrauličke kontrole leta, dok je kod MiG-ova hidraulika samo *pomagala* kontrolu leta. Bilo je poznato da piloti MiG-15 aviona dižu tegove da bi se osnažili dovoljno da mogu da manevrišu letelicom.

Rezultat toga je bio da su američki piloti prvi mogli da ugledaju MiG-ove i da, što je bilo ključno, brže reaguju u skladu sa tim informacijama od kineskih i severnokorejskih pilota. Bitku je odlučivalo ne to šta je mašina bila sposobna da uradi, već koliko brzo su opservacije pretvarane u delo. MiG bi preduzeo jednu akciju, Amerikanac bi odgovorio i, dok je pilot MiG-a pokušavao da odgovori američki pilot bi mogao da preduzme sledeću akciju. Odgovarao bi na svaku novu poziciju MiG-a toliko brže da bi tehnološki napredniji avion postao glineni golub.

Isti fenomen se dogodio i u Vijetnamu dok sam ja bio tamo. Do tada su se suočavali drugi avioni, MiG-21 i F-4 ali je ponovo bolja vidljivost iz F-4 nadoknadila bolje manevarske sposobnosti sovjetskog aviona. Kako bi rekao Bojd, njegova najpoznatija inovacija je pilote locirala „unutar neprijateljske petlje odluke”.

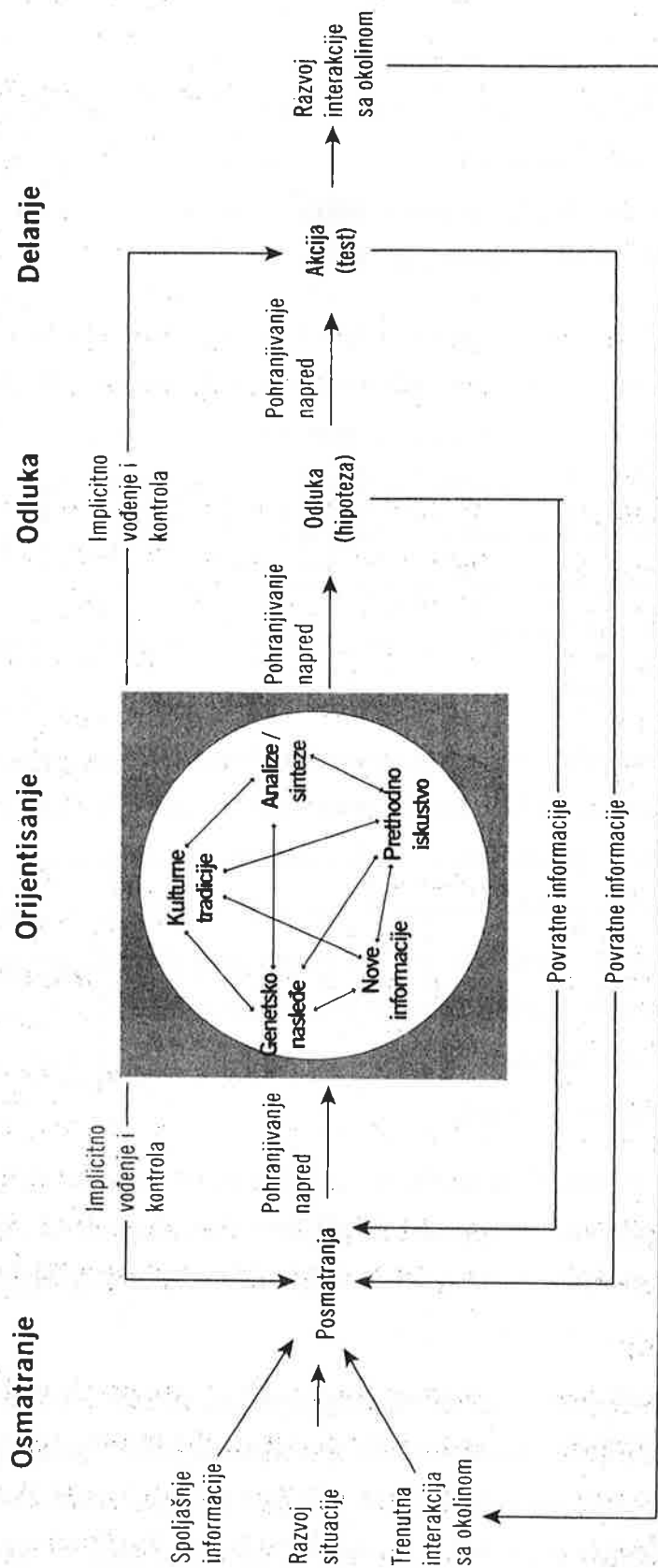
Ovaj uvid je postao fundamentalan za način na koji se ratuje. I baš za to sam i dizajnirao Scrum – da dozvolim Product Owner-u da odluke donosi brzo, u skladu sa povratnim informacijama dobijenim u realnom vremenu. Dobijajući stalne informacije od ljudi koji dobijaju vrednost od onoga što radite – bilo da su to ljudi koji pritiskaju dugme „Kupi” na Amazonu, ljudi iz vaše crkvene parohije, deca u učionici ili neko ko isprobava haljine – vi ste u poziciji da stalno podešavate svoju strategiju i brže uspete.

Ova ideja se naziva pomalo smešnim imenom – OODA petlja. To je skraćenica za Osmotri, orijentiši se, odluči, deluj (*Observe, Orient, Decide, Act* – prim. prev). Iako možda zvuči pomalo smešno, smrtonosna je i u ratu i u poslovanju. Upadanje u nečiju petlju ih svodi na zbunjenost i sumnju. Reakcije su im preterane ili nedovoljne. Kako je Bojd rekao u jednom brifingu upućenom drugim oficirima: „Preživljava onaj koji može da podnese najbrže promene”.³ Pogledajte grafikon OODA petlje na narednoj strani.

„Osmotri” je prilično očigledno – to znači jasno videti situaciju dok se odigrava. Ovo nije baš toliko jednostavno koliko zvuči. Bojd je to opisao kao izlazak iz sopstvenog tela da bi se sagledala kompletna slika, a ne samo vaša tačka gledišta.

„Orijentiši se” se ne tiče samo toga gde ste, već i toga koje ishode ste sposobni da vidite – meni alternativa koje možete da stvorite za sebe. Faktori u tom procesu su, prema Bojdu: genetsko nasleđe, kulturne tradicije, prethodna iskustva i, naravno, situacija koja se odigrava. Stoga orijentaci-

OODA petlja



ja oslikava ne samo to kako vidite svet i svoje mesto u njemu, već i kakav svet ste *sposobni* da vidite.

Kombinacija opservacije i orijentacije dovodi do „odluke”, koja vodi do „delanja”. Potom petlja ponovo počinje i to posmatranjem rezultata vašeg delanja, kao i akcija vašeg protivnika – ili, u svetu biznisa, opservacija reakcije tržišta.

Ono što Scrum pruža uz pomoć radnog inkrementa je mogućnost da Product Owner uvidi koliko vrednosti kreira taj inkrement, kao i kako ljudi na njega reaguju. Potom, na osnovu tih informacija, on može promeniti ono što će tim raditi u sledećem sprintu. Ovo formira stalni ciklus povratnih informacija koji ubrzava inovacije i prilagođavanje, te omogućava Product Owneru da izmeri koliko je vrednosti isporučeno. (U poslovanju to merimo novcem. Ako krećim unutrašnjost kuće, možda ću kao mernu jedinicu uzeti broj završenih soba.) Product Owner prema tome ima sposobnost da se u hodu prilagodi svetu koji se stalno menja.

Može da bude teško da zamislite inkrementalna izdanja proizvoda ili projekata koji na prvi pogled nemaju nikakvu vrednost dok nisu završeni. Na primer, kako pravite postepeno unapređene verzije automobila? Ili video-igre čiji je budžet 100 miliona dolara? Ključ je u tome da se pronadju komadi koji zapravo nose vrednost, dovoljno vrednosti da o njima možete da dobijete dovoljno povratnih informacija i reagujete u realnom vremenu.

Hajde da kao primer uzmemo automobile. Toyota je model Prius napravila, od koncepta do konačnog proizvoda, za 15 meseci, što je njihova najbrža kreacija. Iako tim koji je projektovao i gradio Prius nije počeo prodaju automobila dok model nije bio završen, počeli su da prave brze prototipe automobila koje bi glavni inženjer isprobavao i kontrolisao da li tim ide u dobrom pravcu. Ova vrsta brzog pravljenja prototipa, potpuno funkcionalnih vozila pre konačne verzije, a potom poboljšavanje ovih prototipa iznova i iznova sve dok se ne dođe do automobila koje želite da

prodajte kupcima, može da proizvode neverovatno brze promene. Ključ je da na početku nemate potpuno ustanovljen dizajn, već uz pomoć prototipa shvatite šta može da bude unapređeno. Potom, nakon što napravite to unapređenje, napravite sledeći prototip koji ponovo unapredite. Ideja je da što brže dobijete neke prave povratne informacije, to brže možete da napravite bolje vozilo.

WIKISPEED, o kom sam pisao u trećem poglavlju, proizvodi kompletne prototipe svog automobila *svake nedelje*. I prodaju te prototipe. Ove transakcije se ne događaju na masovnom tržištu – tim u WIKISPEED-u još uvek nije spreman za to – ali *postoje* futuristički orijentisani rani usvajači koji su spremni da plate 25 hiljada dolara za te rane prototipe. Kada razmišljate o tome da nešto napravite, nemojte da pretpostavljate da sve do samog kraja nećete moći da isporučite nešto vredno. Umesto toga, probajte da razmišljate o minimalnom održivom proizvodu. Šta je *najmanje što mogu da proizvedem i još uvek isporučim neku vrednost kupcu?*

Video-igre su još jedan dobar primer. Danas sve više i više studija dopuštaju ranim usvajačima da plate za pristup ranoj „alfa” verziji. Na ovaj način dobijaju povratne informacije od najposvećenijih obožavatelja pre nego što igra zaista bude spremna. Ovo im omogućava da vide kako ljudi reaguju, a ne da pogađaju kako će da reaguju.

U zavisnosti od toga čime se bavite i koju organizaciju vodite, možda će biti teško da sprovedete ovu ideju o inkrementalnim izdanjima. Ako ne možete ništa da stavite pred spoljašnjeg kupca, alternativa je da odredite *internog* klijenta – na primer, Product Ownera – koji može da igra ulogu klijenta. Prikažite internom klijentu šta god može da proizvede korisne povratne informacije: delove plana za proširenje nekretnine, plan unapređenja fabrike, promenu u sistemu kočenja, kampanju volonter-skog servisa – bilo šta. Ideja je da stvorite sebi priliku da analizirate i prilagođavate se. Kompanija koja ne može da odgovori na promene uslova, konkurencije ili ukusa je u nevolji.

Bojd to ovako objašnjava:

Želimo da uđemo u tempo ili ritam protivnika, što je način na koji ćemo ga oboriti... Moramo da imamo sliku u glavi, koju zovemo orijentacija. Onda moramo da donesemo odluku šta da radimo, i implementiramo je... Potom analiziramo akciju [koja je rezultat toga], uključimo tu i naše opservacije i pribavimo nove podatke, orijentišemo se, odlučimo, delujemo, u nedogled... Orijentacija nije samo stanje u kome se nalazite, to je proces. Uvek se orijentišete...

Upakovan mali svet gde nema promene... [stvorenja koja žive u takvom svetu su] dinosaurusi, oni će izumreti. Poenta igre nije da postanete dinosaur. Ako ste u stanju ravnoteže, mrtvi ste. Poruka koja sve ovo prožima je jednostavna: nema izlaska napolje... To je tako, ljudi.⁴

To je tako, ljudi. Kao što sam rekao u prvom poglavlju, imate prilično jasan izbor pred sobom: **promenite se ili umrite.**

Ako ne dospete unutar petlje odlučivanja svojih konkurenata, oni će dospeti u vašu. Kao što je Bojd rekao: „Ono što želim da uradim je da primoram svog protivnika da se spetlja... tako mogu da ga dovedem do zbunjenosti i pometnje i izazovem paralizu.”

Ne znam za vas, ali ja bih radije to radio nego trpeo.

Počnimo od početka

Znači, imate Product Owner-a koji stalno ažurira listu prioriteta, kreira redosled zadataka koji treba da se izrade i isporuče. Kada imate nekoliko stotina stavki, njihov raspored može postati veoma kompleksan. Ključ je da otkrijete kako što brže da isporučite što više vrednosti. Možda postoji više miliona načina da se poređa lista prioriteta, ali onaj koji je vama potreban isporučuje onih 20 posto funkcionalnosti proizvoda koji čine 80 posto vrednosti u što kraćem roku. Vaš prvi pokušaj u prvom sprintu gotovo sigurno neće biti onaj pravi, ali biće vaš najbolji pokušaj u tom trenutku.

Ali to je samo vaš prvi pokušaj. Nakon prvog sprinta, kada završite OODA petlju i dostavite nekakav proizvod kupcima, promenićete taj redosled, shvatajući da je drugi zapravo bolji.

I onda nastavite tako, stalno ažurirajući i ponovo postavljajući listu prioriteta nakon svakog sprinta, naginjući se prema zadatku koji najbrže isporučuje vrednost. Verovatno nikada nećete dostići apsolutno savršeni redosled, ali želite da se krećete prema njemu, korak po korak, sprint po sprint.

Ključno je zapamtiti da je raspored uvek u stanju promene. Idealan redosled neće biti isti kao sledeći. Vaša okolina se promenila. Naučili ste nove stvari. Otkrili ste da su neke stvari lakše, a neke teže. Prema tome, ovo konstantno menjanje redosleda sa liste prioriteta se dešava tokom svakog spinta. Ključ je prihvatiti neizvesnost, sasvim se pomiriti sa tim da je vaš trenutni presek prioriteta i vrednosti relevantan samo u tom jednom konkretnom momentu. Promeniće se iznova. I iznova. I iznova.

Jedna loša navika u koju kompanija može da upadne usled konstantno promenljivih potreba tržišta i zbog toga što menadžeri ne znaju tačno gde leži najviše vrednosti je prioritizovanje svega. Sve je *najveći prioritet*. Izreka koje se treba da se setimo dolazi od Frederika II Pruskog,

kasnije nazvanog „Veliki”: „Onaj ko brani sve, ne brani ništa”. Drugim rečima: ako ne usredsredite svoje resurse i mentalnu energiju, oni sve više postaju nerelevantni.

Pre nekoliko godina, proslavio sam svoj 70 rođendan u Normandiji u Francuskoj. Otišao sam da vidim poznatu plažu na koju se na Dan D iskrcao i moj otac. Kada je oseka, plaža Omaha izgleda kao da se proteže miljama pre nego što potone u daleko more, naizgled beskonačan prostor pod peskom. Trčanje tom dugom, mokrom kosinom u lice Nemaca i njihovog oružja sigurno je zahtevalo hrabrost koju samo možemo da zamišljamo. Šetnja kroz grobove hiljada onih koji su toga dana poginuli zahteva ćutanje i poštovanje. Ali kada sam počeo da čitam o nemačkoj odbrani, shvatio sam da je jedan od razloga zašto je američko iskrcavanje bilo uspešno taj što su Nemci zaboravili savet Frederika Velikog. Toliko su ih zbunile varke Saveznika da su raširili snage duž cele obale Francuske. Rezultat toga je bio da su Saveznici mogli da izoluju svaku nemačku jedinicu posebno, pobeđujući je i prelazeći na sledeću. Nemci nisu ispravno prioritizovali i, srećom, sve izgubili.

Isporučivanje proizvoda

I tako, imate prioritete. Znae gde leži 80 procenata vrednosti. Kada isporučujete proizvod? Ovde Scrum može da isporuči vrednost značajno brže. Kada god pravite nešto, želite to da stavite u ruke onih koji će ga zapravo upotrebljavati što je pre moguće. Želite ovo i pre nego što napravite 20 posto funkcionalnosti proizvoda. Želite ovo sa nečim što isporučuje bar *najmanji* deo vrednosti. Ja ovo nazivam **Proizvodom Minimalne funkcionalnosti**, ili MVP (*Minimal Viable Product*) Ovo treba da bude stvar koju prvo pokazujete javnosti. Koliko efektivan treba da bude? Pa, trebalo bi zaista da radi, iako osobu koja je radila na njemu možda bude sramota. Morate taj proizvod izbaciti u javnost što je pre *izvodljivo*! Ovo će vam

pružiti povratne informacije koje su vam potrebne da pokrenete svoju petlju odlučivanja i prioritzaciju.

Ovo je verzija 0.5. Ovo je foto-aparat koji može da fotografiše, ali ne može da fokusira. Ovo je set za trpezariju sa dve stolice. Ovo je distribucija vakcine u pet od stotinu sela kojima pokušavate da pomognete. Gotovo da je smešno koliko je nezavršeno.

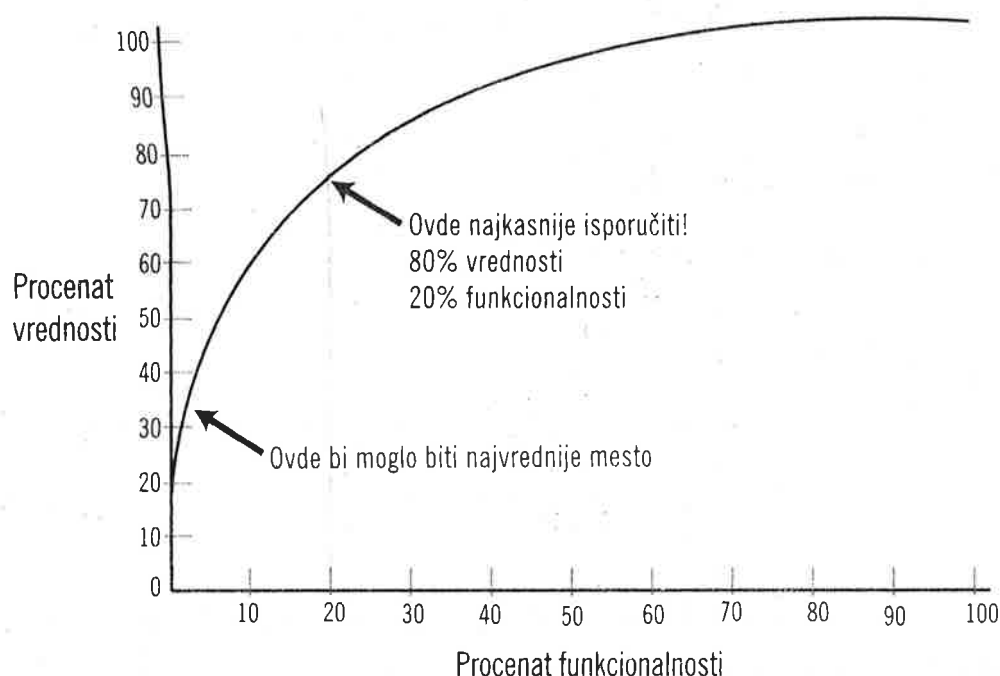
Ali ono što dobijate su povratne informacije. Telo kamere je stvarno nezgodno za držanje jer je okidač na čudnom mestu. Drvo korišćeno za stolice nije dovoljno slično drvetu upotrebljenom za sto. Uspevate da poglavice sela uyredite nekim ponašanjem koje ste lako mogli da izbegnete. Napravite te greške rano i sa što manje štete.

Potom, kada imate zvanično izdanje ili počinjete sa velikim programom, već ćete biti prilagođeni i znaćete šta ljudi zaista vrednuju. U primeru sa foto-aparatom, možda se ispostavi da su fotografi *rekli* da su panoramski način rada i mogućnost da se slike dele na Facebook-u jednako vredni, a da su, kada su počeli da *koriste* aparat, shvatili da panoramski način rada nikada ne koriste, ali da stalno žele da fotografije šalju na Facebook.

Ovo vam omogućava da prvo napravite karakteristike koje im znače i da izdate svoj proizvod kada uradite već oko 20 posto posla. Znate da nije savršen, ali je vraški blizu. Svaki sat proveden u glačanju jabuke je izgubljena prilika za sticanje vrednosti.

Ono što je sjajno u vezi sa ovim procesom je to što se ponavlja u izdanjima, stalno iznova. Kada ljudi imaju u svojim životima vaš proizvod, uslugu ili promenu, reći će vam šta su sledeće najvrednije stvari. Razvijte potom 20 procenata toga i ponovo isporučite. I ponovo.

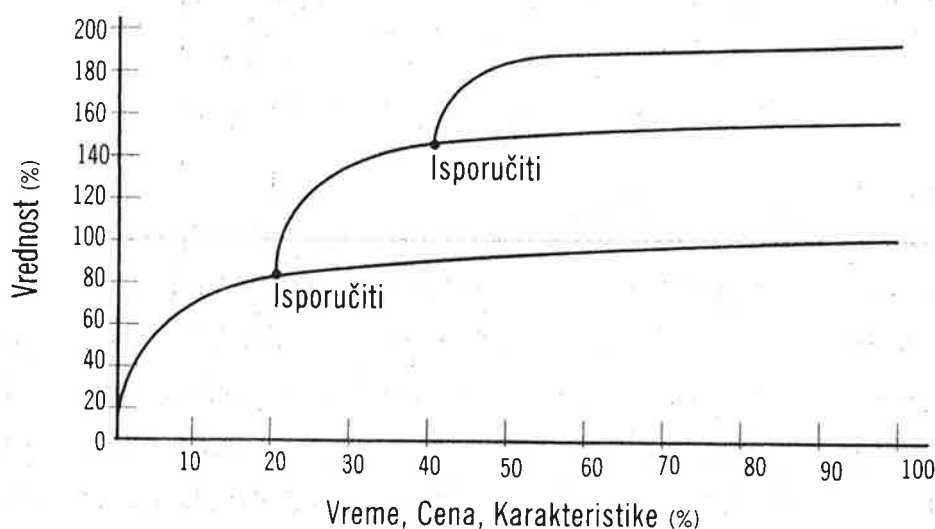
KRIVA VREDNOSTI - RADIKALNO BRŽA ISPORUKA



Uz ovaj proces postepenog izdavanja, za vreme koje biste potrošili da kreirate polovinu karakteristika početnog proizvoda ili projekta, sada ste izdali već 200 procenata vrednosti, za upola manje vremena. To je stvarna moć Scruma. Tako on može fundamentalno da promeni ne samo način na koji radite, već i kako živite. Nemojte se da se fokusirate na završavanje kompletne liste stvari – od igle do lokomotive – koncentrišite se na ono što je vredno: ono što je ljudima zaista potrebno.

To me podseća na priče iz Iraka ili Avganistana. Ovako bi išle: neki američki vod dođe u grad, pogleda oko sebe i kaže, „Ovi ljudi uzgajaju kokoške. Hajde da im izgradimo pogon za obradu pilića”. I tako oni potroše milione dolara gradeći najmoderniji pogon za obradu pilića. Ne pada im na pamet da tu skoro da i nema struje ili da su žitelji uglavnom nepismeni i da ih nije lako obučiti da koriste opremu. Onda neko dođe u grad i pita ljude „Šta bi vam *zaista* pomoglo?”, a oni kažu, „Znate, pešački most preko reke bi stvarno bio dobrodošao, da nam za odlazak na pijacu

SLAGANJE VREDNOSTI - RADIKALNO BOLJA ISPORUKA



više nije potrebno pola dana”. Pešački most košta nekoliko stotina dolara. Izgleda mnogo manje impresivno od velikog pogona. Ne izgleda toliko dramatično kada o tome izveštavate šefove u Vašingtonu. Ali tim ljudima je beskonačno vredniji od moderne zgrade sa mašinama koje su sada već počele da rđaju.

Još jedna stvar koju vredi spomenuti je da ponekad završite rano. Pretstavimo da za firmu Budilnik d.o.o proizvodite sledeću generaciju budilnika. Imate listu sa desetinama karakteristika: sat, dugme za odlaganje zvona, merač vremena, glasni alarm, radio, mesto za iPhone, GPS navigacija – bilo šta. Ali sa obzirom da ste iskusni Product Owner, vi stavljate prioritet na ono što ljudi zaista žele: budilnik koji se lako namešta, dovoljne glasnoće, radio i displej dovoljno uočljiv da se vidi i kada je soba mračna i kada je osvetljena. Kada vaš tim završi sa svim tim, shvatate da su zapravo stvorili jedan od najelegantnijih budilnika ikada napravljenih. To je Apple iPod među budilnicima. Prelep je i radi tu jednu stvar zaista dobro. Umesto da kažete timu da u njega ugradi dodatne karakteristike, izdajete taj sat i počinjete da radite na sledećem projektu. Tim može da isporuči više vrednosti radeći nešto drugo.

Novac ni za šta i besplatna promena

Na početku ove knjige sam vam ispričao priču o projektu *Sentinel* u FBI-ju. Ako se sećate, spoljni saradnik je potrošio stotine miliona dolara praveći softver koji nije radio. Jedan od značajnih izvora prekomernih troškova ovde – i u skoro svakom drugom poslu sa podizvođačima, bilo da je u pitanju kompjuterski softver, avioni ili zgrade – jesu naknade za promene. Akumulacija naknada za promenu je zapravo poslovni model velikog broja vladinih podizvođača. Tražiće manje za projekat znajući da će profitirati od naknada za promenu. Kada se izrađuje ugovor za višegodišnji projekat sa svim zahtevima navedenim u grafikonima koji lepo izgledaju, primamljivo je reći „To je to, sve je pokriveno”. Podizvođač kaže „Ja se slažem sa ovim i samo sa ovim. *Ako želite da napravite izmene, to će vas koštati*”. Ovo naplaćivanje nakon utvrđene situacije je postalo toliko često da kompanije i agencije sada imaju odbore za kontrolu promena. Sa tačke gledišta cene, to ima smisla. Ograničite broj promena i ograničićete troškove vezane za njih.

Ono što te osobe koje se bave sitnim stvarima da bi uštedele troškove ne mogu da shvate je da uspostavljaju sistem koji je projektovan da ljude uskraćuje za ono što zaista žele. Oni pokušavaju da ograniče trošak, ali radeći to ograničavaju učenje, inovaciju i kreativnost. tradicionalno rukovođenje projektom je organizovano tako da vas zaustavi, ukoliko započnete projekat i uvidite neki mali način na koji stvarna vrednost, onih 20 procenata, ne obitava u karakteristikama koje ste predložili, već u drugom skupu stvari koje ste otkrili radeći posao. Organizovano je tako da zaustavi brzo isporučivanje vrednosti.

Pored toga, trud da se „sprovede tesna kontrola” čak i ne radi! Čak i sa odborom za kontrolu promena koja pokušavaju da ograniče promene, potreba za promenom je toliko velika da ih često nadjača. Bez promena ne bi bilo nikakve vrednosti u projektu. I tako, nevoljno, veća za kontrolu promena odobravaju promene i projekti koštaju više, a potom dođe sle-

deća promena koja mora da se napravi. Opa, evo i sledeće! Uskoro projekat premašuje budžet za više miliona dolara i kasni godinu, dve ili pet.

Zato mi je na pamet pala ideja besplatne promene. U standardnom ugovoru sa fiksnom cenom, samo recite da su promene besplatne. Izlistajte sve funkcionalnosti koje očekujete; na primer, ako gradite tenk, želite da može da ide 120 kilometara na čas i ispaljuje 10 krugova u minutu, da ima četiri sedišta, klimu... sve što mislite da će vam biti potrebno za taj tenk. Graditelj gleda u taj opis i kaže „Hm, pravljenje tog motora, rekao bih da je to 100 poena, mehanizam za punjenje bih rekao da je 50, sedišta pet, i tako dalje niz spisak. Na kraju svaka funkcionalnost nosi određeni deo poena. Potom, u svakom *sprintu* kupac, koji je po ovom scenariju ugovorom obavezan da tesno sarađuje sa vlasnikom proizvoda, može potpuno da promeni prioritete. Bilo koja stavka ili funkcionalnost na listi prioriteta može se premestiti bilo gde drugde. A nove funkcionalnosti? Nema problema: samo izbacite funkcionalnosti jednake veličine iz liste onih koje ćete isporučiti. O, sada želite laserski navođen sistem? To je 50 poena posla. Da bismo kompenzovali za taj dodatak, hajde da izbacimo 50 poena manje bitnih funkcionalnosti sa dna liste prioriteta.

Nekoliko kompanija je ovu ideju podiglo na viši nivo isporučivanjem kupcu samo funkcionalnosti visoke vrednosti. Pre nekoliko godina sam čuo za Scrum programersku firmu koja je sklopila ugovor vredan 10 miliona dolara za isporučivanje softvera velikoj građevinskoj firmi. Dve strane su se dogovorile da je okvir za završavanje posla bio 20 meseci. Ali Scrum kompanija je u ugovor ubacila jednu klauzulu. Ako bi ta građevinska firma bilo kada želela da poništi ugovor, mogli su to da urade, samo bi morali da plate 20 posto vrednosti preostalog ugovora. U suštini, ako je softver radio onako kako je građevinska firma želela, mogli su da zauzstave Scrum kompaniju u daljoj proizvodnji.

Programeri su počeli sa *sprintovima*. Radili su *sprintove* od mesec dana. Nakon prvog meseca, klijent je preusmerio neke njihove planove

da bi dobili više vrednosti. Drugog meseca isto tako. Nakon trećeg meseca klijent je prekinuo ugovor, preuzeo softver i stavio ga u pogon. Imali su vrednost koja im je bila potrebna.

Hajde da uz pomoć malo matematike vidimo kako su svi bili na dobitku. U prva tri meseca ugovora klijent je platio 1,5 miliona dolara Scrum firmi. Prekidanje ugovora pre vremena ih je obavezivalo da plate 20 procenata od preostalih 8,5 miliona dolara – tj. 1,7 miliona. Platili su 3,2 miliona za softver koji su mislili da će koštati 10 miliona i dobili su ga 17 meseci ranije.

Ali oni nisu jedini pobednik. Scrum kompanija je ponudila ugovor sa očekivanom profitnom marginom od 15 procenata. Potrošili su 1,3 miliona na razvoj softvera u ta prva tri meseca. Ali dobili su 3,2 miliona. Profitna margina im se sa 15 povećala na 60 procenata. To je povećanje zarade od 400 posto. Sada, pošto su programeri postali slobodni, mogli su da se okreću novim projektima. To nije samo dobar posao. To je strategija za rani odlazak u penziju.

Ovo je bilo moguće zbog gradivnih elemenata Scruma. Upravljaajući sobom kao višefunkcionalnom jedinicom, tim je brzo mogao da napravi ubrzanje i brže isporuči više vrednosti. Na kraju svakog *sprinta* jedan inkrement proizvoda bio je *završen*. Radio je. Mogao je biti momentalno isporučen. U svakom sprintu Product Owner je mogao da izvrši promenu na listi prioriteta na osnovu povratnih informacija od klijenta. I kada je za klijenta kreirano dovoljno vrednosti, prestalo se sa radom. Na ovaj način Scrum podržava svačije interese: i tima, i Scrum mastera i Product Owner-a i klijenta i kompanije. Sve rade na ispunjenju istog cilja sa istom vizijom: *isporučiti pravu vrednost što je brže moguće*. Ja zaista verujem u situacije gde su svi na dobitku, a zarađivanje više novca isporučivanjem boljih proizvoda po nižoj ceni mi se čini kao prilično dobar posao.

Rizik

Upravljanje rizikom je u srcu svakog uspešnog posla. Ono što vam Scrum omogućava je umanjivanje rizika od neuspeha. Tri najčešća tipa su: **tržišni rizik**, **tehnički rizik** i **finansijski rizik**. Ili da to kažemo na drugi način: Žele li ljudi ono što pravimo? Možemo li to zaista da napravimo? Možemo li stvarno da prodamo ono što pravimo?

Dosta sam pisao o tržišnom riziku. Scrum vam pomaže da ga umanjite potenciranjem inkrementalnog isporučivanja. Omogućava vam da brže stavite proizvod pred kupca. Ranim i čestim dobavljanjem povratnih informacija u mogućnosti ste da pravite male izmene na licu mesta, što je mnogo bolje nego kada ste primorani da pravite velike promene nakon što ste uložili milione dolara i shvatili da ono što pravite nije ono što je kupcu zaista potrebno. To često jeste ono što je kupac *rekao* da želi na početku procesa, ali u realnosti ljudi ne znaju šta stvarno žele dok ne dobiju priliku da nešto isprobaju. Mnogo poslovnih saveta se odnosi na brze neuspehe. Ja više volim da mislim o brzim isporukama.

Tehnički rizik je interesantan. Pitanje da li je zapravo moguće napraviti ono što kupac želi je teško, posebno ako pravite neku fizičku stvar koja zahteva pogone i alate i ulaganje unapred.

Sećate se kompanije sa sistemom za automatizovanje doma? Pa, oni su ovome pristupili radeći nešto što se zove „istovremeni inženjering zasnovan na setovima”. To na običnom jeziku znači „pravljenje nekoliko različitih prototipa da bi se videlo koji najbolje funkcioniše pre nego što se počne sa punom proizvodnjom”. Na primer, znali su da će im biti potrebna kamera da bi kupci videli ko im kuca na vrata i pustili posetioca. Najskuplji deo kamere koji je u isto vreme zahtevao najviše vremena za realizaciju bilo je sočivo. Da bude od plastike? Stakla? Kristala? Šta će podneti svaku vremensku priliku? Šta daje najbolju sliku? Šta se brzo izgrebe? Šta daje najjasniju sliku? Koliko svaki tip košta da se proizvede?

Umesto da odluke donesu unapred i da se punom parom upuste u proizvodnju, oni su napravili tri različita potpuno funkcionalna sočiva i uporedili ih. Pošto su samo želeli da reše pitanje sočiva, a morali su to da urade zbog dugog vremena za realizaciju u proizvodnji, testirali su svako od sočiva uz pomoć kamere na laptopu. Ispostavilo se da staklo najbolje zadovoljava kriterijume. Ali, važno je primetiti, mogli su da donesu takav sud tek nakon što su *videli* nešto što zapravo radi. Odluka im nije bila zasnovana na teorijskim konstruktima. Imali su nešto što su mogli da pogledaju i dotaknu. Kada je na to pitanje odgovoreno, mogli su da pređu na dizajn kućišta za sočivo i procesore koji će voditi računa o slici. Stavljanjem prioriteta na odluku o sočivu kompanija je potencijalno uštedela milione. Poznato je da Apple ovo radi sa svim svojim proizvodima, često praveći desetine potpuno funkcionalnih prototipa pre nego što organizuje procenu toga koji je najbolji. Ovo omogućava da različite ideje budu izražene brzo i bez značajnih investicija.

Finansijski rizik je ono što uništi većinu kompanija. Napravili su nešto sjajno, ali ne mogu da ga prodaju za dovoljno novca da bi napravili profit. Klasičan primer za ovo je internet novinarstvo i „smrt” novina. Kada je tokom devedesetih internet postao popularan, novine su bile nestrpljive da svoj sadržaj prebace na mrežu. Pojedini direktori štampanih medija su mislili da će, na mreži ili van nje, ljudi plaćati reklame, pa su sadržaj učinili besplatnim. Problem je, naravno, bio u tome što su oglašivači bili spremni da plate mnogo manje novca za oglase na internetu i nego što su plaćali za štampane oglase. Cena proizvodnje sadržaja je ostala ista. Drugi su pokušali da različitim modelima pretplate naplaćuju svoj sadržaj, ali toliko sajtova je vesti nudilo besplatno da su često bivali prinuđeni da prate ostale. Slanje reportera na lice mesta je skupo. Rezultati su vidljivi u raspadanju novinskih redakcija širom zemlje.

Ideja da se usluga ili sadržaj ponude besplatno, a potom novac zaradi od reklamiranja, još uvek je preovlađujuća među mladim tehnološkim kompanijama danas. Preduzetnici gledaju Facebook i Google i kažu:

„Mogu i ja tako”. Problem je samo u tome što baš i nema toliko mnogo primera kao što su Facebook i Google. U ranim danima interneta, kada je onlajn prostor prvi put omogućio kompanijama da ciljaju na određene segmente kupaca, „hiper-fokusiranje” je viđeno kao vredno. Ali kako je više platformi počelo to da olakšava, ova sposobnost je postala bezvredna.

Drugi način na koji se kompanije finansijski raspadaju je plaćanjem velikih suma novca za privlačenje kupaca. Jedan od primera su kompanije poput Groupon-a i Living Social-a. Na svom početku su brzo i lako dolazili do kupaca. Ali kako su proširili svoj doseg i povećali broj radnika, postalo je sve skuplje da privuku dodatne oglašivače i dodatne ljude koji su želeli da kupe kupon. Rezultate možete da vidite u procenama tih kompanija.

Scrum pomaže kompanijama tako što brzo daje odgovor na ključno pitanje: *Hoćemo li zaraditi pravljenjem ovoga?* Sastavljanjem postepenih izdanja i iznošenjem istih pred kupce, otkrićete šta vaši kupci vrednuju i za šta su spremni da plate. Ako su vaše prve pretpostavke bile loše, možete da napravite izmene. Najviše što možete da izgubite je trošak u vremenu i energiji tih nekoliko sprintova, nasuprot višemilionskom trošku izgradnje velike i komplikovane infrastrukture samo da biste na kraju saznali da, iako ljudi vole vaš proizvod, ta ljubav nije dovoljno velika da bi platili onoliko koliko košta da se on napravi.

Evo šta da uradite sutra

U redu, šta sutra da uradite da biste Scrum implementirali na radnom mestu? Prvi korak je samo sastavljanje liste prioriteta i tima. Mislite o viziji koju imate za proizvod, uslugu ili šta bilo i počnite da navodite stvari koje morate da uradite da biste tu viziju sproveli u delo. Ne treba vam mnogo. Samo onoliko liste prioriteta koliko je potrebno za nedelju dana. Dok članovi tima održavaju svoje dnevne standap sastanke i izvode

svoj prvi sprint, bićete u mogućnosti da izgradite listu prioriteta dovoljno da zaposlite tim u sledeća dva sprinta. Ipak, uvek obratite pažnju na listu prioriteta, jer kako vaš tim ubrzava, počće da ispunjava više nego što ste mislili da je moguće. Potom, kao Product Owner, sastavite mapu (readmap) ne kojoj ćete zacrtati pravac u kom bi prema vašem mišljenju trebalo da se kreću stvari. Šta mislite da bi moglo da se uradi ovog tromesečja? Gde želite da budete ove godine? Važno je da zapamtite da je ovo samo momenat u vremenu, tako da nemojte preterano mnogo da planirate, samo procenjajte. Ne kreirate obavezujući ugovor za isporuku; jednostavno stavljate na papir svoje misli o tome gde smatrate da ćete biti kroz neko vreme. Verujte mi, slika će se menjati. Možda i radikalno.

Razlog za ovu vrstu planiranja je kreiranje transparentnosti u organizaciji. Ako imate prodajni tim, oni moraju da znaju na kojim karakteristikama radite, da bi mogli da počnu da ih plasiraju na tržište. Menadžment treba da ima neku ideju o tome odakle će dolaziti prihodi, kada i koliko. Ključna poruka je da se sve radi na otvorenom. Svi mogu da vide gde je vaš proizvod u svakom trenutku. Mogu da vide priče kako se pomeraju po Scrum tabli do kolone „završeno”. Mogu da naprave grafikon priča-poeni u vremenu i gledaju lepu, postojanu liniju kako se kreće prema nuli ili ponire. Oni znaju koliko je priča vaš tim uradio u prošlom sprintu i koliko procenjuate da će uraditi u sledećem. Znajte da ćete, kao Product Owner, biti ocenjeni prema prihodima i troškovima.

Ono što ćete brzo shvatiti, posebno ako radite na mestu koje ima više timova, jeste da ćete morati da počnete da okupljate tim Product Ownera da biste generisali dovoljno stavki na listi prioriteta. Možete da imate jednog vlasnika proizvoda koji se fokusira na strategiju i interakciju sa klijentima i drugog koji se više posvećuje taktici i odlučuje šta će timovi raditi tokom svakog sprinta. Važna stvar je, ipak, da počnete. Jednostavno počnite.

Scrum je dizajniran tako da možete da pokrenete tim u samo nekoliko dana. Napravite listu prioriteta, isplanirajte prvi sprint i na putu ste. Ne

morate da posvećujete mnogo vremena planiranju, razmišljanju, meditaciji, misiji ili petogodišnjim projekcijama. Ostavite to konkurenciji i pustite ih da vam vide leđa. A usput, zašto da ne napravite svet boljim mestom za život. U sledećem poglavlju ću vam objasniti kako.

ŠTA SMO NAUČILI:

Napravite listu. Proverite je dva puta. Kreirajte listu svega što je moguće uraditi u projektu. Potom napravite prioritete. Stavite stavke sa najvišom vrednosti i najmanjim rizikom na vrh liste.

Product Owner. On ili ona prevodi viziju u listu prioriteta (Backlog). Mora da razume poslovni slučaj, tržište i kupca.

Vođa nije šef. Product Owner zadaje šta treba da se uradi i zašto. *Kako i ko* u timu to postiže je na timu da odluči.

The Product Owner: Ima znanje u toj oblasti i moć da donosi konačne odluke. On je dostupan da odgovara na pitanja i odgovoran za isporuku vrednosti.

Osmotri, orijentiši se, odluči, delaj (OODA). Sagledajte celu stratešku sliku, ali brzo taktički delujte.

Strah, nesigurnost i sumnja. Bolje je davati nego primati. Upadnite u OODA petlju svoje konkurencije i zapetljajte ih u njihovu sopstvenu zbunjenost.

Radite besplatne izmene. Stvarajte nove stvari samo ako te nove stvari isporučuju vrednost. Budite spremni da ih zamenite za druge stvari koje zahtevaju jednaku količinu truda. Ono što u početku mislite da vam je potrebno nikada nije ono što vam je zaista potrebno.

DEVETO POGLAVLJE

Promenite svet

Scrum ima svoje začetke u svetu razvoja softvera. Sada se već koristi na svakom mestu gde bilo kakav posao treba da se obavi. Različiti biznisi ga koriste za sve moguće stvari, od izgradnje raketa, preko organizacije plata do proširenja ljudskih resursa, a pojavljuje se u svemu od finansija do investiranja, od zabave do žurnalizma. Često sam zapanjen da je proces koji sam započeo 1993. godine kao pomoć razvoju softvera uspeo da se dokaže univerzalno primenljivim. Scrum ubrzava ljudske napore, bez obzira kakvi naponi su u pitanju.

U stvari, počeo sam da viđam kako se pojavljuje na najneočekivanim mestima, radeći na najtežim problemima čovečanstva. Razmislite o nekima od tih problema. Na primer, ljudi žive u siromaštvu, što nije samo ponižavajuće, već sa sobom nosi listu društvenih zala, od kriminala i korupcije, do rata i destrukcije. Zatim je tu obrazovni sistem, koji uspešno izneverava učenike širom sveta. Umesto da ih učimo veštinama potrebnim u 21. veku, mi ih zamaramo načinima podučavanja i učenja kreiranih u 19. veku.

Još nešto što je potpuno izvan elementa jeste vlada, koja je blokirana na mnogo načina i zasniva se na idejama formiranim stotinama godina ranije, koje više nisu kompatibilne s načinom života koji imamo.

Lako je slegnuti ramenima na najnovije vesti o tome kako ljudi umiru u Africi, o nasilju u školama ili beskonačnom poziranju ljudi na položajima. Ponekad se sve to čini previše. Ali ti problemi, teški problemi, upravo su ono što je Scrum napravljen da reši. U svakom od tih slučajeva ljudi se okreću Scrumu da im pomogne u rešavanju tih problema i kao i u poslovnom svetu, ostvaruju značajne uspehe.

Obrazovanje

Na neki način predgrađa su svugde ista. Nalaze se na nekoliko kilometara od velikih metropola. To su mesta gde se ljudi sele da kupe jeftinije kuće, podižu porodicu i šalju decu u školu, bez problema sa kojima se susreću u gradu.

Alfen na Rajni je prilično tipičan gradić u tom smislu. Nalazi se na zapadu Holandije, između Lajdena i Utrehta, na nekih 45 minuta od Amsterdama. Kako se putem približavate gradiću kada je radni dan, sav saobraćaj ide u suprotnom smeru, jer su poslovi drugde. Farme krava i nove i stare vetrenjače su svuda po pejzažu.

Unutar grada, uglavnom dominira biciklistički saobraćaj. Stotine i stotine biciklista se upućuju ka lokalnoj srednjoj školi, Ašram koledžu. Škola i grad su tipični holandski. Sa oko 1.800 učenika starosti od 12 do 18 godina. Holandija prati svoje učenike od malih nogu, razdvajajući decu na: niže stručne programe koji proizvode sve od frizera, preko mehaničara, do sekretarica, i više stručne programe koji usmeravaju decu da budu medicinski tehničari, menadžeri i inženjeri. Na kraju, tu su programi za univerzitete, za one koji će se baviti medicinom, pravom ili

istraživanjem. Deca koja se nalaze u nižim stručnim programima mogu da počnu da rade sa 16 godina, a oni koji su u višim programima možda će provesti veći deo svojih dvadesetih na univerzitetu i u profesionalnom obrazovanju. Svaki od ovih programa ima neke zajedničke predmete, iako svaka grupa pohađa date predmete odvojeno. U Ašramu postoje sva tri programa, a jedan od tih zajedničkih predmeta jeste nešto što Vili Vajnands (*Willy Wijnands*) podučava učenike u svakom razredu: hemija.

Siguran sam da se sećate hemije u srednjoj školi: laboratorijski stolovi u redovima koji gledaju ka nastavniku koji sedi na čelu prostorije, nedelju dana predavanja praćen sa nekoliko dana rada na praktičnim problemima sa laboratorijskim partnerom, čiji izbor je često strateški i donosi dosta stresa. Možda ste voleli hemiju, možda vam je bila dosadna do bola, a možda vam je serija *Breaking Bad* dala nov način da cenite potencijalne novčane nagrade dobre laboratorijske tehnike i važnost izbora pravog partnera. Kakvo god bilo vaše iskustvo, jednom kada nastavnik počne da priča o kovalentnim vezama ili nekim drugim apstraktno-tupim konceptima kao da se dogodi jedva čujni *klik* i vi i vaši drugari iz razreda se samo isključite, gledate kroz prozor, crtkate nešto ili razmišljate o slatkom dečaku ili devojčici iz drugog reda. Istina kaže da kada čas počne s hemijom, često završava sanjarenjem.

To nije ono što se dešava na Vajnandsovom času.

„Pogledajte”, kaže on, dok učenici uleću i zauzimaju svoja mesta – ali zanimljivo, ne sedaju. „Ništa ja ne radim.” Pola devet je ujutro, normalna sreda u septembru, a Vajnandsova učionica uopšte ne izgleda tako. Nije-dan od stolova nije u redovima koji svi gledaju u jednom smeru. Naprotiv. Okrenuti su tako da četiri učenika gledaju jedni u druge.

Umesto da sednu na početku časa, učenici izvlače veliki komad papira prekriven nalepnicama, stavljaju ga na zid i okupljaju se oko njega. Papir je podeljen na nekoliko velikih kolona. S leve strane, prva kolona je *Alle*

unde
Mats, Lars, Daphne

EDUSC RUM

1

ms

les

Te doen

in uitwerking

Klaar


O.D.

Gene
Bescherm
model
10

Totals
673 of
single
Wahau

Grades
Relevance
Grades
Relevance

Grafiek



Retrospecties

Velocity

Touren
Per Les

items. Zatim slede *Te doen*, *In uitvoering* i, na kraju, *Klaar*. Možda ste pogodili, to su kolone „sve stavke”, „za uraditi”, „u toku”, i „urađeno”.

Na dnu kolona nalaze se četiri dodatna naslova: „definicija urađenog”, „Grafiek” koji pokazuje njihov dijagram napretka ka cilju, i na kraju „retrospektiva i brzina”, gde mere koliko su „poena” ostvarili za vreme svake lekcije. Njihovi *sprintovi* obično traju četiri ili pet nedelja, a završavaju se testom.

Na njihovim Scrum tablama (u Holandiji ih zovu „flops” što je izvedeno od engleskog naziva *flip chart*) učenici planiraju koje lekcije će završiti danas. Zatim prebacuju nalepnice sa lekcijama koje misle da mogu da završe iz *Alle items* u *Te doen* kolonu i kreću na posao. Opet, kao što je Vajnands istakao, on ne radi ništa. Daci otvaraju svoje knjige i počinju da uče sami sebe. Što je možda još važnije, uče jedni druge. Vajnands šeta po kabinetu, gleda Scrum tablu i dijagrame. Povremeno će primetiti neka mesta gde učenici imaju problema ili će brzo objasniti nezgodan

koncept, ili će uzeti nasumičnu priču iz kolone *Klaar* da propita svakog đaka o njoj da bi bio siguran da su shvatili koncept. Ako nisu, on je vraća u kolonu *Te doen*. Jedna od stavki u „definiciji urađenog” jeste da su svi shvatili gradivo.

Učenici imaju jedan deo table koji je samo njihov: „definicija zabave”. Ne samo što posao mora da bude završen, već oni treba da se zabave dok ga rade. Tri testa su *poverenje*, *humor* i jedna od jedinstveno holandskih reči – *Gezelligheid*. Ne postoji dobar prevod za nju. Možemo da je opišemo kao „ugodnost” ili „koliko je prijatno provoditi vreme” ili kao „zabava” ili „ugodno”, kao kad vidite prijatelja nakon dugo vremena ili provodite vreme s voljenim osobama, ili jednostavno osećaj pripadanja. Ova reč je savršen način da se opiše podrška, uživanje, nada, radost, komfor i uzbuđenje rada u jako dobrom timu.

„Ne morate da budete policija”, kaže Vajnands.

„Sada imamo drugi način da se nosimo s učenicima. Oni sve rade. Čak sami sebi zadaju domaći zadatak!”

Svaki tim zna do kog dela gradiva je stigao, datume do kojih treba da ostvare međukorake i da li moraju da rade nakon časova da bi naučili sve lekcije na vreme.

„Oni su samoorganizovani, razvijaju pametnije i brže načine da uče. Jedan tim je započeo s testom i radio unazad. Gomila 11-godišnjaka. *To nije dobro*, rekao sam im. Videlo se razočaranje na njihovim licima.” Vajnands se nasmešio svojim zaraznim osmehom. „Onda sam rekao: *To je odlično!*”

Scrum, ili eduScrum, kako ga Vajnands zove, predstavljen je učenicima prvog dana škole. Prva stvar koju urade jeste da izaberu timove – međufunkcionalne timove. Svaki učenik ocenjuje sam sebe u različitim kategorijama, od hrabrosti, preko uživanja u matematici, vođenja računa o osećanjima drugih pa do „guranja pravo prema cilju”. Đaci najpre

dobijaju zadatak da formiraju međufunkcionalne timove koji imaju sve veštine potrebne da bi savladali gradivo. Ovo ih, kaže Vajnands, uči nešto podjednako bitno koliko i hemija: uči ih kako da rade zajedno i cene ljude koji imaju talente različite od njihovih.

Tim Jansen ima 17 godina. Maturant je. Radio je Scrum tri godine i sada bi trebalo da krene na fakultet, gde planira da studira hemiju. Izgleda kao tipičan štreber. Pametan, sa možda ne toliko razvijenim socijalnim veštinama.

„Ja sam neko ko može da uči brže od ostalih”, kaže on. „Ali radeći zajedno s drugima, unapređujete se, postajete bolji. Učim gradivo bolje tako što ga objašnjavam drugima.”

Okreće se Gudit Zvarc, koja sedi prekoputa njega: „Ona zna da može da me pita o sadržaju. Ja mogu da pitam *nju* o organizaciji. Ona to sastavi bolje od mene.”

Gudit izgleda drugačije od Tima: tanka, lepa, plavokosa. „Saznate više o ljudima iz razreda. Saznate ko je dobar u čemu.”

„Scrum pomaže autsajderima da se povežu sa ostalima u razredu”, ubacuje se u priču njena podjednako lepa i moderna prijateljica Maneka Bouens. „Ponekad vi birate tim, a ponekad vas biraju. Naučite da su bolji od vas u nekim stvarima.”

Ta vrsta učenja, kaže Vajnands, deo je ideje da nesvesne veštine postanu svesne. Veštine koje se testiraju na kontrolnoj vežbi nisu jedine važne veštine. Pomažući učenicima da nauče da identifikuju i vrednuju različite kvalitete u sebi samima i drugima jeste veština za 21. vek. To je nešto što bi svi trebalo da nauče.

Nakon što izaberu timove, učenici se uče da ne procenjuju urađeno u satima i danima, već u poenima. Zatim procenjuju svaki deo materijala koji bi trebalo da nauče koristeći relativne veličine prisutne u Fibonačijevom nizu i Poker planiranje.

Vili objašnjava da je ideja poena vrlo jednostavna.

„Zaboravite sve mere koje ste naučili. Ne postoje apsolutne mere. Ako sam ja težak 50 poena”, kaže on, pokazujući na mršuljastu srednjoškolku, „koliko poena si ti teška?”

„Možda 40?” je njen pokušaj.

„O, pa hvala ti! Mislim da će pre biti 20.”

Na kraju svake lekcije, timovi rade retrospektivu, pitajući se: Šta je prošlo kako treba? Šta je moglo proći bolje? i *Kako tim može da se unapredi?*

Ovo fokusiranje na timove, kaže Vajnands, ponekad je iznenađujuće za roditelje. Seća se priče o jednoj majci koja je nazvala i rekla da je njena ćerka radila sav posao u grupi. Zašto je ona prinuđena da vuče sve ostale?

„Rekao sam da devojčica mora da smogne hrabrosti da kaže drugima da rade više. Uradila je to i rezultati testova su se popravili. Majka je nazvala da mi se zahvali. Učenici moraju da nauče da rade ne samo za sebe, već da rade zajedno.”

Energija u ašramskoj učionici je neverovatna i to se prenosi na rezultate. U holandskom sistemu ocene se kreću od 1 do 10, pri čemu se 5,5 smatra prihvatljivom prelaznom ocenom. U Vilijevom razredu prihvatljiva ocena je 7, a učenici uspevaju da ispune taj zahtev. Tokom protekle godine, kaže Vajnands, rezultati testova skočili su za više od 10 posto.

Vili je čuo za Scrum od svog zeta koji radi u velikoj tehnološkoj kompaniji u Holandiji, koja ga koristi. Vili predaje hemiju već skoro četiri decenije i kaže da je to ono za čim je tragao sve to vreme: pristup koji uči decu da sami sebe uče i da vrednuju sopstvene veštine i veštine drugih. Takođe, da se zabavljaju dok to rade.

Jedna važna stvar koja se može reći za Scrum je da je on predviđen da raste i prilagođava se po potrebi vaših zadataka. U holandskim školama,

na primer, eduScrum ne zavisi od jedne osobe, čak i ako je u pitanju odličan nastavnik kao Vajnands. Možda je sve počelo s Vilijem, i možda je on ubedio nekoliko nastavnika hemije u Ašramu da to probaju, ali taj trend sada raste. Uz podršku poslovne zajednice, sada postoji eduScrum fondacija u Holandiji koja obučava nastavnike i edukuje škole u vezi sa Scrumom. Do sada su obučili 74 nastavnika – u svim predmetima u 12 škola. Plan je da nastave da rastu tempom od 60 nastavnika i 15 škola godišnje. Za pet godina to će značiti još 300 nastavnika i 75 škola. Dobar početak. Našao sam se s nekoliko nastavnika iz cele zemlje i rekli su mi da je ovo novi Montessori (*Montessori*) metod. Oni ovo vide kao *pokret*.

Ne dešava se to samo u Holandiji. U Arizoni postoji škola za siromašne Indijance iz ruralnih krajeva koja koristi Scrum. Nekoliko univerziteta takođe počinje da ga koristi. *Harvard Business School* izgradio je novu učionicu koju su nazvali „laboratorija inovacija” gde se sve bazira na timovima. I, kako mi je rekao profesor Takeuči, kada podučavate timove, onda se koristi Scrum.

Dok sam bio u Ašramu, razgovarao sam sa tamošnjim učenicima. Kada sam ih pitao da li imaju pitanja, jedan dečak je digao ruku.

„Ne mogu da verujem da ste ovo dizajnirali za kompjuterski softver”, rekao je. „Izgleda savršeno dizajnirano za srednju školu.”

Osetio sam suze u očima dok sam posmatrao ovog mladog čoveka. Kasnije sam saznao da je autističan. Pre Scruma bio je nezainteresovan i povučen. Scrum mu je dao način da napreduje, da zaista uživa u školi, postane bolja, kompletnija osoba. Kada sam godinama ranije pokušavao da pomognem nekolicini softverskih kompanija da budu bolje, nisam znao da stvaram nešto što može da pomogne da se poprave ljudski životi.

Ali to se dogodilo. I možda nigde nema toliko moćan efekat kao u ruralnoj Ugandi.

Siromaštvo

Uganda je jedna od najsiromašnijih zemalja na svetu. Više od trećine ljudi žive na manje od 1,25 dolara na dan. Velika većina ljudi živi u ruralnim područjima gde je siromaštvo duboko ukorenjeno i ljudi se bore da prežive pomoću malih porodičnih farmi. Mnoga od ovih mesta su i više nego udaljena od svega. Govorimo o danima hoda do najbližeg grada koji ima pijacu. Porodice imaju problema da pošalju decu u školu, budući da su im potrebna da pomažu na farmi. Ženska deca naročito rano odustaju od škole. Očekivana dužina života je 53 godine. Smrtnost beba je više od 5% za živorođene, a oko 6.000 žena godišnje umre od komplikacija u trudnoći. Život ruralnog farmera u Ugandi nije lak.

Fondacija Grameer proizašla je iz Grameen banke dobitnika Nobelove nagrade, Muhameda Junusa (*Muhammed Yunus*), koji je bio začetnik mikrofinansiranja za ekstremno siromašne u Bangladešu. Fondacija se fokusira na pomaganje uzdizanja iz siromaštva, ne samo davanjem, već korišćenjem kvaliteta siromašnih ljudi. Takođe, Uganda je odlučila da pokuša to da uradi, dajući mogućnost siromašnima da dele i grade znanje.

Da bi to uradili, regrutovali su oko 1.200 ljudi u siromašnim, ruralnim krajevima: ljude koje su nazvali „*informacijski radnici u zajednici*” (*CKW – Community Knowledge Workers*). Fondacija je već razvila mobilne aplikacije za mikrofinansiranje i plaćanje, i odlučili su da daju ovim informacijskim radnicima ne samo bankovne informacije, već informacije koje mogu da koriste u svakodnevnom životu, što u slučaju Ugande, znači da može da se primeni na farmi. Fondacija omogućava pristup najboljim poljoprivrednim praksama tako što radnicima daje pametne telefone i na taj način prenosi informacije.

Stiv Bel (*Steve Bell*) sa instituta Lean Enterprise i sertifikovani Scrum master, nedavno je posetio dva udaljena sela i opisao kako stvari rade. Farmeri se sastanu u polju. Jedan donese biljku koja pati od neke bolesti.

CKW brzo pogleda slike na telefonu dok ne nađu fotografiju biljke koja pati od te bolesti. Odmah na raspolaganju imaju naučni tretman za bolest, tretman koji ne zahteva skupe pesticide ili hemikalije i koji farmer može odmah da primeni.

Bel kaže da bi brz prenos upotrebljivih informacija sam po sebi već bio dovoljno moćna stvar, ali aplikacija takođe povezuje farmere sa drugima širom Ugande. Koristeći ovu povezanost, mogu da dele tačne cene useva u najbližem gradiću, često udaljenom danima hoda. Farmeri su nekada bili ostavljeni na milost i nemilost preprodavcima koji bi iskoristili njihov nedostatak informacija o tržištu da postave cene kakve god da su želeli. Sada farmeri znaju tačno koliko preprodavci zarađuju.

Bel mi je ispričao priču o ženi koja mu je rekla da su poljoprivredne informacije pomogle da joj se prinos udvostruči. Ali podaci o tržištu takođe su duplirali njene cene. Nekada je zarađivala 300 šilinga na 20 kg, ali nakon što je saznala da je cena na tržištu 1.000 šilinga, uspela je da ispregovara cenu od 600 šilinga. Dvostruki prinos, dvostruki profit, ista količina rada. To je ono što je Scrum predviđen da uradi, i to je način na koji je to uradio za nju.

Erik Kamara predvodio je tehnološku grupu za kancelariju fondacije Grameen u Kinšasi. Njegova grupa koristi Scrum da razvije svoje aplikacije. Kaže da svaki put kad grupa traži neke opcije, njegov tim ih oceni na skali od 1 do 7 pomoću ova tri pitanja:

1. Koliko je to važno za misiju pomoći siromašnima?
2. Kako će ova opcija doprineti radu informacijskih radnika?
3. Da li postoji podrška partnera za ovu opciju? (Fondacija preferira da radi s partnerima kao što je Gates Foundation nego sama)

Ovo omogućava Kamari da prioritizuje rad koristeći objektivne kriterijume. Pre Scruma, kaže, ljudi su tražili sve odjednom. Međutim, uz ograničene resurse neprofitne organizacije, nisu mogli sve da urade, tako da to nije imalo efekta. Sada tokom svakog *sprinta* dolaze različite grupe koje žele opcije i predlažu šta žele da se urade, i onda na transparentan način vide kako su rangirane u odnosu na druge. To pomaže grupi koja ima malo vrednosti da odredi šta će imati najveći uticaj.

Kao što sam video i drugde, ova vrsta posla se brzo širi na ostatak kancelarija u Kinšasi, bukvalno utičući na način na koji rade svoje redovne poslove. Nekada su imali nedeljni sastanak kojeg su se svi plašili – sati i sati izveštaja i žalbe o problemima o kojima se malo šta uradilo. Sastanci su trajali zauvek i niko nije sa njih odlazio zadovoljan. Često je jedini rezultat bio optuživanje za krivicu umesto rada na rešenju. Sada, kako Kamara kaže, svaki tim ima Scrum tablu. Pre sastanka, problemi i blokade postaju očigledni. Ovih dana direktor u kancelariji može jednostavno da prošetia i odmah vidi gde su stvari zaglavile, samo posmatrajući stanje Scrum table.

Ako razgovarate s ljudima u nevladinim organizacijama, glavna žalba na njih je da su pune ljudi koji dele cilj i posvećenost, ali nemaju disciplinu. Ono što Scrum radi jeste da uzima tu strast i, jasno predstavljajući ono što bi trebalo da bude prioritet, stavlja je u pogon.

Lako je hvaliti Scrum sa *poslovne* strane. Ako ga koristite, zaradićete više novca, mnogo više. Uradiće duplo više posla za duplo manje vremena. Ali najlepša stvar za čovečanstvo leži u onim ljudima koji su posvetili svoje živote pomaganju siromašnima. Ako Scrum može da pomogne ovim pojedincima koji su radili na marginama da postignu isti efekat, ogroman korak će biti postignut ka stvaranju dalekosežnog društvenog dobra.

Ne samo da će to „dobro” stići ranije, već će moći i da se izmeri. Scrum daje ljudima sposobnost da lako mere napredak. Fondacija Gra-

meen ima nešto što zovu „indeks izlaska iz siromaštva”. To je mera za efektivnost svakog programa. Mogu da urade glasanje i *vide* tačno kakav uticaj informacijski radnici u zajednici imaju sa svojim pametnim telefonima u ruralnim krajevima. Mogu da eksperimentišu sa različitim načinima rada. Mogu da pomognu ljudima da *inovacijama* pronađu svoj put iz siromaštva.

Za mene, neverovatno je videti da se Scrum vraća svojim korenima. Kada sam počeo Scrum, bio sam inspirisan bankom Grameen i drugim institucijama za mikrofinansiranje i načinom na koji su pomagali timovima siromašnih ljudi da rade zajedno i pomogu sami sebi da izađu iz siromaštva. Sakupili bi tim i svaka osoba bi smislila poslovni plan – šta bi uradili sa 25 dolara. Jedan bi možda kupio kolica da prodaje voće na trgu. Neko bi pozeleo da kupi mašinu za šivenje da prodaje haljine koje sašije. Tek kad bi svi iz tima vratili kredit dobili bi pristup novim fondovima. Nalazili bi se svake nedelje da vide kako mogu da pomognu jedni drugima. Rezultati su bili neverovatni. Žena koja je želela šivaću mašinu isprva je zarađivala dovoljno da prehrani decu. Nekoliko nedelja kasnije mogla je da im priušti obuču. Zatim da ih pošalje u školu. Nekoliko ciklusa kasnije imala bi mali biznis i mogla da započne da gradi pravu kuću.

U to vreme, rekao sam programerima s kojima sam radio:

„Ovi siromašci nemaju cipele, ali uspevaju da se izvuku iz siromaštva. Vi imate cipele, ali nemate softver. Oni su smislili način da se izvuku iz bede. Da li ste i vi voljni da uradite istu stvar?”

I tako je rođen Scrum.

Neprofitne organizacije su samo jedan način na koji možemo da radimo inovaciju zarad društvenog dobra. A šta je s načinom na koji se organizujemo? Šta je s vladom?

Vlada

Vlada nije samo kako se organizujemo u javnoj sferi – kako se rade putevi, kako funkcioniše policija i sudovi i saobraćaj – u pitanju je i kako formalizujemo to ko smo mi kao ljudi. To je kodifikacija onoga što mi verujemo da jesmo.

U Sjedinjenim Državama glavna inspiracija Amerikanaca zarobljena je u dokumentu koji je napisala grupa pobunjenika koje bi sigurno obećali jednog po jednog da se nisu držali zajedno – Deklaraciji nezavisnosti. Zapisali su je aristokrate, idealisti, vlasnici robova, a Deklaracija je ipak, što je iznenađujuće, uhvatila taj radikalni koncept onoga što su ljudi iz revolucionarnog doba Amerike želeli da budu.

Smatramo da su ove istine očigledne, da su svi ljudi stvoreni jednaki, da ih je Stvoritelj obdario određenim neotuđivim pravima, među kojima su život, sloboda i potraga za srećom. Da bi osigurala ova prava, vlade su uspostavljene među ljudima, i njihova moć leži u saglasnosti onih kojima vladaju.

Teško je danas biti svestan koliko su te reči tada predstavljale odstupanje od norme. Dok su se ideje prosvetiteljstva širile, demokratija nije postojala. Vladavina je stizala od gore, od božanskog prava kraljeva i moći oružja. Velika carstva su vladala najvećim delom sveta, ne samo Velika Britanija, već i Francuska, Austrija, Rusija i Turska. Ideja da su pojedinci *obdareni* pravima, umesto da su im ih dali moćnici bila je, blago rečeno, revolucionarna.

Republika je bila oblik vladavine koji je proistekao iz tih ideala. Kao što je robot Rodnija Bruka učio da hoda, Sjedinjene Države su se podigle na svoje noge, spetljale, pale, i povremeno se upućivale na pogrešan put.

Ali ti ideali su inspirisali revolucije širom sveta, a danas većinu velikih sila vode ljudi, barem formalno, koji predstavljaju one koji su ih izabrali.

Problem je, naravno, u više od dve stotine godina birokratskih naslaga, stalni interes ugrađen u strukturu vlade koji čini da se glasovi ljudi teško čuju. Korupcija – bilo sitna, od strane birokrata koji uzimaju mito za usluge, ili ogromna, gde banke skupljaju bogatstvo privatizujući profit i socijalizirajući gubitak – jesu rezultat nedostatka transparentnosti i centralizacije moći u rukama nekolicine ljudi.

U većini svetskih prestonica izrasla je klasa „dvorana” koji predstavljaju stalnu vladu. Ugovori se dobijaju, novac se stvara, a moć se dobija „od zna se koga”, a ne pomoću „onoga što doprineseš”. Nigde to nije očiglednije nego u načinu na koji se političari, generali, i moćne birokrate rotiraju iz vlade u industriju i nazad. Broj generala s četiri zvezdice koji dobijaju ugovore od ministarstva odbrane ili senatora koji se bave lobi-ranjem, ili bivših službenika administracije koji se nalaze u trgovačkim udruženjima je neverovatan.

Ali kao što sam naveo u poglavlju broj tri, nema smisla tragati za zlim ljudima. Umesto toga, treba se fokusirati na zle sisteme. Krivica samo usporava stvari, tako da ne bi trebalo da se upadne u laganu zamku „efekta pripisivanja” (*Fundamental Attribution Error*).

Umesto toga, treba postaviti pitanje koje pruža šansu da se nešto možda ipak promeni:

„Koji načini stimulacije pospešuju loše ponašanje?”

Čisto sumnjam da sve to konsultantske kompanije koje rade s vladom sebe smatraju lošim ljudima i kladim se da većina njih zaista misli dobro. *Sistem* je ono što ih je izneverilo, a i nas. Znate kako to možemo da promenimo? Kako da ohrabrimo transparentnost, prioritete i odgovornost? Znate odgovor i sami: Scrum.

Hajde da započnemo nekoliko hiljada kilometara zapadno od Vašingtona (glavnog grada), u Vašingtonu (saveznoj državi), i njenom glavnom gradu Olimpiji. Tamo su poslednje dve administracije – prvo republikanci, zatim demokrate – prihvatile ono što zovu *lean* vlada. Tadašnji guverner, Džej Insli (*Jay Inslee*) rekao je jednom prilikom u intervjuu 2012. da je „većina stvari koje Savezna Država radi donošenje odluka. Želimo da nađemo način da imamo manje papira na stolu.”¹

Guvernerov plan ima pet tačaka koje su mogle da siđu s bilo koje platforme za političku kampanju:

1. Obrazovni sistem „svetske klase”, od predškolskog do koledža
2. „Uspešna ekonomija”
3. Da Savezna Država Vašington postane vodeća u naciji po održivoj energiji i čistoj okolini
4. Zdrave i bezbedne zajednice
5. Efikasna, efektivna i odgovorna vlada.

Ovo nisu revolucionarni ciljevi. Ovo je ono što bi ljudi *trebalo* da očekuju od svojih vlada. Sama činjenica što zvuče kao klišeji bi trebalo da bude pokazatelj njihove važnosti. Kliše je, na kraju krajeva, samo istina ponovljena dovoljno puta da postane otrcana. Ali ono što je *različito* u Inslijevoj administraciji jeste način na koji će to uraditi. Nazvali su ovaj novi pristup SMART – *Specific* (specifičan), *Measurable* (merljiv), *Attainable* (dostižan), *Relevant* (relevantan) i *Time-bound* (vremenski određen). Drugim rečima, žele da koriste Scrum. U stvari, to i rade.

Kancelarija generalnog informacionog direktora Savezne Države Vašington odgovorna je ne samo za tehnologiju koju kupuju, već i kako se ona pravi. Ovu kancelariju čini 20 ljudi koji bi trebalo da se pobrinu da ne dođe do velikih IT problema koji bi mogli da koštaju desetina miliona dolara. U međuvremenu, ovo odeljenje vodi računa o unapređenju IT

sistema kod delova vlade koji se bave svime od izdavanja vozačkih dozvola, preko distribucije pomoći za nezaposlene, do regulacije ribe i divljači. Godine 2012. godine pregledali su 80 zahteva koji su ukupno imali vrednost od 400 miliona dolara. Oni izdaju i standarde i vodiče za razne agencije u vezi s tim kako da implementiraju politike Savezne Države.

Da bi to uradili, koriste Scrum. Skinuli su pregrade u svojim kancelarijama i formirali Scrum timove. Majkl di Anđelo (*Michael De Angelo*), zamenik generalnog informacijskog direktora kaže da se trude da svake nedelje departmanima Savezne Države isporuče politike koje se mogu sprovesti i sa kojima se može raditi.

„Ažuriramo svoj proces u vezi sa tim kako naše agencije predaju planove za investiranje. Postavljamo cilj svake nedelje: da ćemo promeniti jednu stvar. Uzimamo postepeni pristup. Svake nedelje imamo potencijalno spreman proizvod koji agencije mogu da probaju. U stvari imaju nešto opipljivo.”

U njihovom slučaju „opipljiv proizvod” znači primenljive promene u politikama. To ne mora da bude fizička stvar, to može da bude bilo šta što stvara neku vrednost.

Umesto da pokušaju da stvore ogroman dokument koji uključuje svaki delić procesa finansiranja, oni su se odlučili da to urade deo po deo. Žele svake nedelje da isporuče unapređenja u tome kako se vodi savezna država. Reakcije su različite, kaže Di Anđelo. Postoji veliki strah od toga da neće imati savršen proizvod. Govoreći u avgustu 2013. godine, rekao je:

„Prošle nedelje smo promenili način na koji nas klijenti zovu. Ali postoji dosta dokumentacije gde su navedeni stari načini: na našem veb-sajtu, dokumentima i drugim stvarima. Tako da prvo treba da promenimo sve to. Međutim, odlučili smo da ne čekamo. Ažuriraćemo dokumentaciju u sledećem *sprintu*. Alternativa je da im ne omogućimo bolji način još nekoliko meseci. To bi značilo da im ne dajemo ništa od vrednosti.”

Druga stvar koju kancelarija generalnog informacijskog direktora pokušava da uradi jeste da progura Scrum kroz birokratiju cele savezne države. Zato su i promenili svoje procese u Scrum – da bi bili primer i da bi mogli da govore iz iskustva. Prednosti su prevelike da to ne bi uradili.

Ali postoje neke prepreke na putu. Di Anđelo kaže da je jedna od stvari koje su shvatili da je metod „vodopada” upisan u samom zakonu savezne države. Promena toga bi mogla biti teška. Savezna Država Vašington finansira stvari u dvogodišnjim ciklusima.

„Moramo da tražimo velike troškove. Ne možemo reći da ćemo davati vrednost sve dok nam ne kažete da prestanemo”, kaže Di Anđelo.

„Vlada želi da vidi tačnu količinu novca i šta će dobiti za taj novac u datom vremenskom roku. To je zato da bi to mogli da prenesu građanima. Čak i ako znamo da to baš nije najefikasniji način.”

Deo ovog problema leži u tome što je zakonodavstvo Sjedinjenih Država, na federalnom i saveznom nivou, razdvojeno u komisije. Jedna grupa zakonodavaca gleda obrazovanje, druga zločin, treća budžet, socijalnu pomoć.

„U delovima su. Nikad ne sagledaju celu sliku”, kaže Rik Anderson (*Rick Anderson*). On je konsultant za agencije, okruge i gradove u saveznim državama Vašington, Oregon, Kalifornija i Havaji. Radi sa zakonodavstvom i kaže da će do promene doći, iako će za to biti potrebno dosta vremena. Rik misli da bi trebalo da se krene sa postavljanjem ciljeva baziranih na uspehu.

„Dobro, Agencijo X, evo vaših ciljeva, evo očekivanih rezultata. Kada to postignete, možete početi da pravite zakone zasnovane na uspehu”, kaže on.

U izmenjenom svetu koji pokreće Scrum, umesto da odobravate određeni plan za izgradnju mosta preko reke, zakonodavstveno telo bi reklo odeljenju za autoputeve:

„Želimo X broj ljudi da mogu da prelaze preko ove reke u Y količini vremena uz troškove u vrednosti Z. Kako to da uradite zavisi od vas.” To bi omogućilo otkrića i inovacije.

Umesto toga, norma za građevinske projekte ovih dana znači prelazak preko budžeta za stotine miliona dolara. Razlog? Kako ekipe rade na projektu, tako otkrivaju nove probleme i nove načine da ih reše. Umesto da gušimo tu vrstu inovacija komisijama i masivnim izveštajima, trebalo bi da je ohrabrujemo.

Ali šta je s idealima s kojima smo započeli ovaj deo – ono kada se društvo oblikuje putem dokumenta? Ustav, kažete? Jedna zemlja je odlučila da je najbolji način da se napravi ustav koji zaista predstavlja volju ljudi upravo da se koristi Scrum.

Godina je 2008. i ekonomska kriza koja se u potpunosti mogla izbeći pogada ceo svet. Velike banke dižu cene van kontrole, uzimajući na sebe sve više i više lošeg duga koji se ne može platiti. Jedna od najviše pogođenih zemalja je Island. Privatizovane banke koje je pokrenula vlada preuzele su ogromne rizike na finansijskom tržištu. Kako to kažu na Vol Stritu, ako ne znate ko je naivčina u sobi, vi ste naivčina. U ovom slučaju, Island je bio naivčina. Količina novca koji su pozajmili bila je ogromna za tako malu zemlju. Vremenom, banke su stigle do procena koje su imale vrednost 12 nacionalnih budžeta. Kada se sve to srušilo, islandsko „ekonomsko čudo” bilo je u raspadu.

Kao izraz besa, građani Rejkjavika izašli su na ulice i lupali posuđem ispred Althinga, njihovog parlamenta. Vlada koja je nadgledala finansijske prakse doživela je kolaps usred „revolucije posuđa”. Vlada je dala ostavku, a novo vođstvo je obećalo novi ustav.

Da bi napisali taj ustav, odlučili su da budu otvoreni i da pričaju s ljudima. Formirali su ustavnu komisiju koja je odlučila da koristi Scrum. Svake nedelje komisija bi se sastala, odlučila o jednom delu dokumenta i isporučila ga javnosti svakog četvrtka. Zatim bi pokupili povratnu info-

rmaciju ljudi preko Facebook-a i Twitter-a. Za samo nekoliko meseci imali su novi dokument koji je imao ogromnu podršku naroda Islanda. Bio je to novi izraz onoga kako su videli sebe.

Nažalost, moćnici kojima su odgovarale finansijske prevare su izveli novi udar. Nakon jednog odugovlačenja za drugim – nakon što su pravili maglu, žalili se i radili protiv interesa naroda – novi parlament sastavljen od većinskih istih stranaka koje su gledale uništenje islandske ekonomije odlučio je da jednostavno ignoriše novi ustav. Ključni zahtev revolucije bio je odbijen. Bar u tom trenutku.

Svet se menja, a oni koji profitiraju od tajnosti i prevare uskoro će shvatiti da je sve manje mesta za skrivanje. Scrum menja svet oko njih, a iako se poslednji ostaci i dalje bore, promena je nezaustavljiva. Scrum okvir je toliko brži, transparentniji i responzivniji kada su u pitanju želje ljudi da će na kraju pobediti političare koji mu stoje na putu.

Promena ili izumiranje.

Kako ćemo svi raditi jednog dana

Ranije u ovoj knjizi sam razmatrao Šu Ha Ri koncepte borilačkih veština. Ljudi u Šu stanju su pratili pravila do kraja, tako da su naučili ideje koje su stajale iza njih. Ljudi u Ha stanju počeli su da stvaruju sopstveni stil unutar pravila, prilagođavajući ih njihovim potrebama. Ljudi u Ri stanju postoje izvan pravila, oni su otelotvorenje ideala. Ako gledate pravog majstora Ri stanja, to je kao da posmatrate umetničko delo u pokretu. Njegovi ili njeni pokreti izgledaju nemoguće, ali to je zato što majstor postaje filozofija u telu, ostvarena ideja.

Sve to služi kao predgovor za činjenicu da *postoje* neka pravila u Scrum okviru, i trebalo bi da ih naučite, ali i prevaziđete. Uključio sam ih kao dodatak za ovu knjigu i napisao poglavlje za poglavljem o tome zašto

ova pravila postoje, ohrabrujući vas, nadam se, da ih primenite u vašim životima, vašoj kompaniji i vašoj zajednici. Paradoks ovih pravila, s druge strane, jeste da ona eliminišu granice i stvaraju slobodu, a za mnoge ljude sloboda može da bude zastrašujuća.

Jedna od kompanija koja je naučila kako da oslobodi svoje radnike i izvrši optimizaciju inovacije jeste Valve. Ako analizirate ovu kompaniju, onda posmatrate način na koji ćemo se možda svi neizbežno organizovati, bilo da je u pitanju pravljenje boljeg softvera, podizanje ljudi iz sfere siromaštva, planiranje venčanja ili renoviranje kuće.

Ova kompanija za proizvodnju video-igara nastala je 90-ih i stvorila je hitove kao što su *Half-Life* i *Portal*, a uz sve to je i potpuno samostalna i poseduje intelektualnu svojinu koju je stvorila. Skoro svih 300 zaposlenih se nalazi u jednoj kancelariji u Belvjuu, Vašington. Kompanija ima više od 50 miliona klijenata i zarađuje stotine miliona dolara godišnje. I niko nije zaista glavni.

Valve potiče iz Microsofta, verovali ili ne. Danas je Microsoft potpuno drugačija kompanija, ali 90-ih je bio primer hijerarhijske korporacije. Svi su sebe definisali u odnosu na udaljenost u korporativnoj piramidi, od osnivača i glavnog direktora Bila Gejtsa – koji je tada bio najbogatiji čovek na svetu, a i dalje je jedan od najbogatijih.

Greg Kumer (*Greg Coomer*) bio je jedan od onih koji su osnovali Valve. Radio je za Gejba Njuela (*Gabe Newell*), koji je vodio grupu za razvoj u Microsoftu. Greg je opisao kako je ova hiper-posvećenost statusu unutar kompanije bila prisutna čak i u alatima koje su ljudi koristili.

„Ako ste koristili *Outlook* u Microsoftu, bio je tu jedna dodatna komponenta u programu koja se zvala *Org Chart*. Kad dobijete e-poštu mogli ste da kliknete na to i da vidite gde se pošiljalac nalazi unutar kompanije. Koliko klikova je bio udaljen od Bila, koliko direktnih izveštaja je primao, da li je bio prijatelj ili neprijatelj – sve ste to mogli da saznate od njihove pozicije u *Org Chart*.“

Greg kaže da, ako biste odzumirali dokument, mogli ste videti ogromnu piramidu s Bilom na vrhu. Ako biste zumirali, videli biste mnoštvo malih piramida. „Piramide su se pružale sve do dole.”

Osim u grupi Gejba Njuela. U njoj je bilo nekoliko stotina ljudi i svi su izveštaje slali direktno njemu.

„To se vizuelno isticalo unutar *Org Chart* aplikacije”, kaže Greg.

„Bilo je to nešto što se nije uklapalo. I to je uzrokovalo političke probleme, jer nije imao dovoljan broj menadžera ili odgovarajuću strukturu.” Reakcija kompanija je bila kao kad se masa belih krvnih ćelija sprema da napadne infekciju. Danas, Microsoft ima oko 3.000 ljudi koji rade u Scrum timovima i ide prema brojci od 20.000 ljudi. Međutim, u ono vreme ova „infekcija” morala je da se ukloni.

Gejb, Greg i nekolicina drugih otišla je i formirala sopstvenu kompaniju, Valve. Pre nekoliko godina Greg je pokušao da sastavi priručnik za zaposlene koji je objašnjavao kako Valve radi. Dokumenti nisu navodili platne razrede ili da li kompanija pokriva troškove naočara. To je više bio pokušaj da se prenese etika Valve-a.

„Shvatio sam da je bilo potrebno devet do 16 meseci da bi ljudi mogli da shvate kako Valve radi stvari. Ljudima je bilo potrebno dosta vremena da se oseće osnaženima”, kaže Greg.

Dokument je trebalo da pomogne ljudima da se lakše naviknu, ali Greg i ostali osnivači mučili su se s rečima, jer nisu želeli da izgleda kao da objašnjenje dolazi odgore. Prvi deo je imao naslov „Dobro došli u Ravnicu”:

To je bio naš način da kažemo da nemamo menadžment i da niko ne „podnosi izveštaje” bilo kome drugom. Imamo osnivača/predsednika, ali čak ni on nije vaš menadžer. Ova kompa-

nija je vaša da je navodite ka prilikama i dalje od rizika. Imate moć da odobrite projekte. Imate moć da isporučite proizvode.

Ravna organizaciona struktura uklanja sve organizacione barijere između vašeg rada i kupca koji uživa u njemu. Svaka kompanija će vam reći „kupac je šef”, ali ovde ta izjava ima težinu. Ne postoji birokratija koja vas sprečava da sami shvatite šta naši kupci žele i da im to date.

Ako mislite: „Ovo zvuči kao velika odgovornost”, u pravu ste.²

Evo kako projekti započinju u Valve-u. Neko odluči da počne projekat. To je to. Oni smisle na šta bi bilo najbolje da potroše svoje vreme i energiju, šta će biti najbolje za kompaniju i korisnika i onda to urade. Kako dođu do drugih ljudi koji će raditi s njima? Ubede ih. Ako ta druga osoba misli da je ovo dobra ideja, oni će se pridružiti timu, ili „kabali”, kako ih zovu u Valve-u. U kompaniji postoje stotine stolova i svi imaju *točkice*. Kako ljudi počnu da sarađuju na projektu, bukvalno „glasaju svojim stolovima” i nameste ih u novu konfiguraciju.

Greg je opisao kako su stvari započele za projekat po imenu *Big Picture*. Jedan od najvećih proizvoda kompanije Valve je njihova Steam platforma. Ona isporučuje video-igre i softver korisnicima, što uključuje Valve-ove igre, ali i igre drugih kompanija. To je danas dominantan način isporuke PC igara. Ali kao što se Greg priseća, u jednom trenutku su on i još neki ljudi iz kompanije pomislili da su dosegli maksimalan broj korisnika, više od 50 miliona.

„Počeli smo da razmišljamo o tome kako kompanija raste i kako Steam raste i razmišljali smo o tome šta bi mogao da bude limit broja korisnika do kojih smo mogli da dođemo. Želeli smo da dođemo do ljudi na drugim mestima, u njihovim dnevnim sobama, na mobilnim uređajima, šta god.”

Zatim je počeo da razgovara s ljudima – dizajnerima i ostalim članovima tima. Ubedio ih je da bi bila dobra ideja da naprave nešto što bi radilo na televizorima, telefonima i tabletima i onda su smislili ono što se danas zove *Big Picture* – način da se video-igre dopreme na te platforme. Ali ljudi koje je Greg ubedio nisu imali veštine potrebne da se to zaista i napravi. Znali su kako su želeli da to izgleda, ali nisu imali sposobnost da to sprovedu.

„Počeli smo da pravimo makete onoga kako bi to moglo da izgleda i onda i filmić koji je pokazivao koliko kul bi to moglo da bude. Iskoristili smo taj filmić da regrutujemo ljude da rade na projektu. Nismo znali da kodiramo, tako da smo morali da regrutujemo ljude koji su to umeli.”

To su i uradili. Proizvod je pušten nekih godinu dana kasnije. Ko je odlučio kada da ga puste? Ljudi koji su radili na njemu. Ko je odlučio da je dovoljno dobro? Ljudi koji su radili na njemu.

„Kada se kompanija optimizuje oko inovacija, one se obično promene na fundamentalan način tako što eliminišu unutrašnje strukture i hijerarhije, bilo kakvu unutrašnju strukturu”, rekao je Greg. Valve tako radi konstantno. Ne čekaju da budu prisiljeni da ih kriza tera da se menjaju, oni se *stalno* menjaju. To je način na koji svakodnevno vode svoju kompaniju. Evo šta piše u priručniku:

Valve nije protiv svih organizacionih struktura – one se pojavljuju u mnogo oblika dosta često, ali privremeno. Problem je kada hijerarhija ili kodifikovana podela rada nije stvorena od članova grupe ili kada te strukture traju duži vremenski period. Verujemo da takve strukture vremenom počinju da služe sopstvenim potrebama, a ne potrebama korisnika Valve-a. Hijerarhija počinje da uspostavlja sopstvenu strukturu tako što zapošljava ljude koji odgovaraju njenom obliku, dodajući ljude da popune dodatne uloge podređenih. Njeni članovi takođe

više vode računa o očuvanju svoje pozicije koristeći prednosti strukture moći nego što se fokusiraju na to da isporuče vrednost korisniku.³

Možda se čini da je Valve zbog ovoga mesto za lenštine – za ljude koji žele da iskoriste sistem – ali ocenjivanje kolega je konstantno. Naravno, ljudi mogu da odluče na čemu će raditi, ali ako ne mogu da ubede nikog drugog da je to dobra ideja, možda zaista i nije. Greg kaže da umesto da imate *luksuz* da je pored vas osoba koja vam govori šta da radite, imate grupu ljudi vašeg ranga koja vam govori šta misli o tome što ste odlučili da radite.

To nije savršen sistem. Nijedna ljudska organizacija nije savršena. Ali u Valve-u se međusobni problemi prvo rešavaju tako što članovi tima pričaju između sebe. Možda se konsultuju sa drugima. To može da dovede do povratne informacije, stroge odluke o korekciji ili izbacivanja iz tima. Ali to je timska odluka.

Izuzetak se dogodio 2013. godine kada je Valve razvio problem koji nije mogao sam da reši. To je bilo prvi put da su zaposlili veću grupu ljudi odjednom. Odlučili su da prošire svoj biznis na hardversku i mobilnu industriju, a nisu imali veštine za tako nešto. I onda su zaposlili gomilu ljudi da bi rešili taj problem.

Ali zapošljavanje tolikog broja ljudi odjednom, a da oni prethodno nisu bili prilagođeni načinu na koji se radi u Valve-u, uzrokovao je probleme. Pojavili su se određeni radnici koji nisu donosili odluke na tradicionalan način. *Govorili su drugim ljudima šta treba da rade* i nisu ispunjavali visoke standarde Valve-a. Obično drugi članovi tima ne bi tolerisali tu vrstu ponašanja, ali budući da su svi u grupi bili novi, njihove kolege nisu imale dovoljno samopouzdanja da bi uradili nešto.

„Grupa ljudi koji su bili u Valve-u od početka preuzela je akciju da sačuva organizacionu kulturu Valve-a. Čak i ako je to značilo da moraju

da deluju *izvan* samog tog etosa da bi to uradili”, kaže Greg. Kompanija je odjednom otpustila nekoliko desetina ljudi. Pričajući s Gregom, možete da vidite da on to i dalje vidi kao neuspeh. Opisao je to kao gotovo biološku reakciju, koja je bila čudno slična onome kako je Microsoft reagovao na osnivače Valve-a: kao organizam koji napada uljeze da bi zaštitio celinu.

„Dosta smo razgovarali o tome šta to znači za naše navedene ciljeve da smo morali da reagujemo mimo njih”, rekao je Greg.

„I kako smo mogli da ih izbegnemo u budućnosti, a da ne moramo da se ne oslanjamo na grupu ljudi koji su u kompaniji već dugo.”

Zastao je na trenutak i samouvereno rekao:

„Iduće godine u ovo vreme imaćemo odgovor na to.”

Postoji vera u ono što su uradili. Konstantno su se trudili da povećaju ljudsku prirodu, sposobnost i kreativnost. Iako su usput nastali određeni problemi, to je jednostavno previše moćan način rada da se ne bi iznova i iznova koristio.

„Ovo je kapitalistička inovacija moćna koliko i mnoge industrijske inovacije koje su promenile prirodu samog rada”, kaže on.

„Toliko je korisna i uspešna da nema šanse da ne postane sila koja će promeniti svet.”

Da li oni koriste Scrum? Pa, kaže Greg, *ako prođete niz hodnik videćete mnogo belih tabli prekrivenih nalepnicama*. Ali oni ne *prisiljavaju* ljude da ga koriste – puštaju ih da odluče koji proces je dobar za njih. Kao i sa većinom stvari, Greg i drugi osnivači ne trude se da govore drugima šta treba da rade. Ali mnogo radnika u Valve-u odlučilo je da, ako imaju izbor da rade bilo šta, izaberu Scrum, a meni je to dovoljno.

I dalje nema mnogo kompanija kao što je Valve, ali svakog dana ih se sve više pojavljuje. Ne samo u softverskoj industriji. Morning Star, vode-

ća svetska kompanija u obradi paradajza, nema šefove. Svaki zaposlenik pregovara s drugim zaposlenima o ulogama i odgovornostima, bilo da uključuju prodaju, vožnju kamiona ili sofisticirani inženjering. Kod svake kompanije prvo morate da pustite zaposlene da se oslobode, a zatim morate da ih naterate da prihvate odgovornost koja dolazi s tim.

Ili kako je to *Funkadelic* rekao 1970. godine: *Oslobodi svoj um... i zadnjica će ga slediti (Free your mind... and your ass will follow)*.

Šta ne možemo da uradimo?

Cinizam je možda racionalna reakcija na očaj, ali to je jedno od najotrovnijih ljudskih stanja. Rane godine ovog veka bile su prepune elemenata koji grade cinizam: besmislenih ratova umotanih u oblandu patriotizma, nihilističkog terorizma maskiranog u veru, pohlepe maskirane u ideološku pravičnost, ambicioznih političkih „dvorana” koji traže način da ispune sopstvene sebične ciljeve.

Cinik će značajno uzdahnuti i reći: „Tako svet funkcioniše. Ljudi su u osnovi pokvareni i sebični – naivno je pretvarati se da je drugačije.” Na taj način on ili ona opravdava ograničenja i racionalizuje granice.

Tokom prethodne dve nedelje ušao sam dublje u literaturu onoga što čini veličinu. Iznenadjujući odgovor je da, u osnovi, ljudi žele da budu veliki. Ljudi žele da urade nešto što ima svrhu – da učine svet, makar i na mali način, boljim mestom. Ključ je da se reše onoga što im stoji na putu, uklanjajući prepreke ka postajanju onoga što su u stanju da postanu.

To je ono što Scrum radi. On postavlja ciljeve i sistematski, korak po korak, saznaje kako da se tamo stigne. Što je još važnije, identifikuje šta je to što nas sprečava da tamo stignemo.

Scrum je etički kod anticinika. Scrum nije želja za boljim svetom ili predavanje ovom koji već postoji. Umesto toga, to je praktičan način gde

se aktivnošću mogu doneti promene. Znam za Scrum projekte koji imaju za cilj isporuku vakcina ugroženoj deci, kao i druge koji žele da grade jeftinije kuće, eliminišu sitnu korupciju, hvataju nasilne kriminalce, eliminišu glad i šalju ljude na druge planete.

Ništa od toga nisu sanjarenja, to su akcioni planovi. Nemojte da se zavaravate, ovi planovi bi trebalo da se ispituju, prilagode i menjaju na svakom koraku do cilja, ali oni su *pokrenuti*. Širom sveta, brza iteracija se pojavljuje i gura nas napred ka boljem svetu.

To je ono što se nadam da ćete poneti sa sobom nakon čitanja ove knjige: znanje da je to moguće – da *možete da promenite stvari*, da ne morate da prihvatite stanje ovakvo kakvo je.

Svi ljudi sanjare, ali ne podjednako. Oni koji sanjaju noću u prašnjavim kutkovima svog uma bude se ujutro da bi shvatili da je to sve bila samo sujeta: ali oni koji sanjare preko dana su opasni ljudi, jer oni mogu da se vode svojim snovima otvorenih očiju, ne bi li ih ostvarili.

— T. E. Lorens (*T. E. Lawrence*),
„Sedam stubova mudrosti” (*Seven Pillars of Wisdom*)⁴

Ne slušajte cinične komentare ljudi da se nešto što ste zamislili ne može sprovesti. Uverite ih u suprotno.

ŠTA SMO NAUČILI:

Scrum ubrzava sve ljudske napore. Tip projekta ili problema nije bitan – Scrum može da bude upotrebljen u svakom naporu da bi unapredio uspeh i rezultate.

Scrum u školama. U Holandiji raste broj nastavnika koji koriste Scrum da bi podučavali u srednjoj školi. Oni vide skoro automatsko unapređenje u rezultatima testova veće od 10 posto. I u njemu učestvuju sve vrste učenika, od onih profesionalno usmerenih ka stručnim predmetima do onih koji odlaze na fakultet.

Scrum za siromaštvo. U Ugandi, fondacija Grameen koristi Scrum da bi dostavila informacije o poljoprivredi i tržištu siromašnim ruralnim farmerima. Rezultat: dvostruki prinosi i dvostruka zarada za neke od najsiromašnijih ljudi na svetu.

Pocepajte svoje vizitkarte. Rešite se titula, svih menadžera, svih struktura. Dajte ljudima slobodu da rade ono što misle da je najbolje i mogućnost da budu odgovorni za to. Rezultati će vas iznenaditi.

ZAHVALNICE

Nijedan projekat nije rezultat rada samo jedne osobe, već je rezultat tima. Ova knjiga nije izuzetak.

Prvo bih želeo da se zahvalim svom sinu, Dž. Dž. Saterlendu. On mi je predložio da zajedno napišemo knjigu o zaista sjajnom putovanju na koje me je Scrum odveo pre nekoliko godina. Želeo je odmor od decenije trčanja od jednog do drugog rata ili katastrofe za NPR radio i pomislio kako priča o tome kako je Scrum nastao, zašto funkcioniše i kako je promenio svet nije samo važna za ispričati, već i veoma zabavna. Iako je priča u knjizi koju držite moja, sama knjiga je proizvod mnogo sati zajedničkog rada, a on je taj koji je reči stavio na ove stranice.

Hauard Jun, najsposobniji od svih književnih agenata, zamolio nas je da mislimo više, šire i dalje. Njegovi uvidi, saveti, mudrost i prosto govoreći znanje ne samo da su omogućili da se ova knjiga realizuje, već i da bude mnogo veća nego što je zamišljeno.

Ne dobijate često šansu da radite sa istinskim majstorom svog zanata, a ja sam imao neverovatno mnogo sreće da dobijem šansu da sarađujem sa Rikom Hoganom iz Crown Publishing Group. Njegov spretan i temeljan dodir prosto čini stvari *boljima*. On čini da sve to izgleda tako *lako*. Kapla dole i iskrena zahvalnost.

Glavni Product Owner Aleks Braun, Džo Džastis i ostatak tima u Scrum. Inc, podelili su ključne ideje, bezgraničnu energiju i veliko iskustvo.

Želeo bih takođe da se zahvalim i:

Profesorima Hirotaki Takeučiju i Ikudžiru Nonaki, čiji je rad pokrenuo ideju Scrum-a i koji su u međuvremenu postali moji dobri prijatelji.

Mom prijatelju i ko-kreatoru, Kenu Švaberu, čija je neverovatna upornost pomogla da se Scrum oblikuje i učini silom koja je danas.

Najviše hvala mojoj ženi Arlin. Ona je bila uz mene od početka i, kao sveštenica Unitarijansko-univerzalističke denominacije, uvela Scrum u mnoge crkve. Učinila je svet boljim mestom kada nam je pokazala kako da uvedemo Scrum u cele organizacije.

Konačno, želeo bih da se zahvalim stotinama hiljada Scrum mastera, Product Owner-a i timova širom planete koji zapravo žive Scrum svaki dan. Vi Scrum činite živom i pozitivnom silom u svetu i nikada ne prestajete da me oduševljavate onim što ste postigli njegovom upotrebom.

DODATAK

PRIMENJIVANJE SCRUM-A – KAKO POČETI

Sada kada ste pročitali knjigu, evo ukratko kako da započnete Scrum projekat. Ovo je opis procesa u najširim crtama, ali trebalo bi da vam bude dovoljno za početak. Knjiga je napisana da vam objasni *zašto* da koristite Scrum. Ovo će ukratko biti način *kako* to da uradite.

1. Odaberite **Product Owner-a**. Ovo je osoba sa vizijom onoga što ćete da uradite, napravite ili postignete. On će u obzir uzimati rizike i nagrade, šta je moguće, šta se može uraditi i šta su mu lične strasti. (Za više informacija pogledajte *Osmo poglavlje: Prioriteti*)
2. Odaberite **Tim**. Ko će biti ljudi koji će raditi posao? Tim mora da ima sve veštine potrebne da preuzmu viziju Product Owner-a i učine da postane stvarnost. Timovi bi trebalo da budu mali, generalno pravilo je od 3 do 9 članova. (Za više informacija pogledajte *Treće poglavlje: Timovi*)
3. Odaberite **Scrum mastera**. Ovo je osoba koja će ostatak tima provoditi kroz Scrum okvir i pomagati im da eliminišu sve što ih usporava. (Za više informacija pogledajte *Treće poglavlje: Timovi*)

4. Kreirajte **Backlog**. Ovo je lista visokog nivoa svega što treba da se uradi ili napravi da bi se vizija pretvorila u realnost. Lista postoji i evolvirala tokom životnog veka proizvoda; to je mapa puta za proizvod. U svakom trenutku, Backlog je jedinstven, konačan pogled „svega što bi tim ikada mogao da uradi, po redu prioriteta”. Postoji samo jedan Backlog, što znači da je Product Owner u obavezi da donosi odluke o prioritetima na celom spektru. Product Owner bi trebalo da se konsultuje sa svim zainteresovanim stranama i timom da bi obezbedio da se proizvede ono što ljudi žele a što može da se proizvede (Za više informacija pogledajte *Osmo poglavlje: Prioriteti*)
5. Precizirajte i procenite **Backlog**. Ključna stvar je da ljudi koji će zapravo ispunjavati zadatke iz Backlog liste procene koliko će truda to zahtevati. Tim treba da analizira stavku iz liste i proceni da li je moguće uraditi je. Ima li dovoljno informacija da bi se stavka kompletirala? Da li je dovoljno mala da bi se procenila? Postoji li definicija za Završeno, to jest, da li se svi slažu koji standardi se moraju ispuniti da bi se nešto nazvalo „završenim”? Stvara li neku vidljivu vrednost? Svaka stavka mora biti takva da se može predstaviti, demonstrirati, a poželjno je i da se može isporučiti. Ne procenjujte Listu prioriteta u satima jer su ljudi u tome naprosto užasni. Procenjujte prema relativnoj veličini: Mala, Srednja ili Velika. Ili, još bolje, upotrebite Fibonačijev niz da biste procenili vrednost svake stavke: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, itd. (Za više informacija pogledajte *Šesto poglavlje: Planirajte realno, ne nemoguće*)
6. **Planiranje sprinta**. Ovo je prvi Scrum sastanak. Tim, Scrum master i Product Owner sedaju da isplaniraju sprint. Sprintovi su uvek određene dužine koja je manja od mesec dana. Većina ljudi sada radi sprintove od nedelju dana ili dve nedelje. Tim gleda na vrh Backlog-a i procenjuje koliko može da postigne u

ovom sprintu. Ako je tim već radio nekoliko sprintova, trebalo bi da uzmu u obzir broj poena koje su uradili u prošlom sprintu. Taj broj je poznat kao **Brzina** tima (velocity). Scrum master i tim bi taj broj trebalo da povećavaju u svakom sprintu. Ovo je još jedna šansa za tim i Product Owner-a da se pobrinu za to da svi razumeju kako tačno ove stavke pomažu u ostvarivanju vizije. Takođe, tokom ovog sastanka svi treba da se slože oko cilja sprinta, tj. šta svi žele da postignu u ovom sprintu.

Jedan od stubova Scruma je sledeći koncept: kada se tim odluči šta može da uradi u jednom sprintu – to je konačno. Ne može se promeniti, ne može se proširiti. Tim mora da bude sposoban da tokom sprinta radi nezavisno i završi ono što je procenio da može. (Za više informacija pogledajte Četvrto poglavlje: **Vreme** i Šesto poglavlje: **Planirajte realno, ne nemoguće**)

7. **Učinite rad vidljivim.** Najuobičajeniji način da se ovo uradi u Scrum-u je kreiranje **Scrum table** sa tri kolone: Uraditi, U toku, Urađeno. Samolepljivi papirići predstavljaju stavke koje treba uraditi i tim ih pomera preko table Scrum-a kako ih završava, jedan po jedan.

Drugi način da se rad učini vidljivim je da se kreira **Burn-down dijagram**. Na jednoj osi je broj poena koje je tim uneo u sprint, na drugoj je broj dana. Svaki dan Scrum master sabira kompletirane poene i ucrtava ih na Burndown dijagram. U idealnoj situaciji, grafikon će imati strmi pad na nula preostalih poena poslednjeg dana sprinta. (Za više informacija pogledajte *Sedmo poglavlje: Sreća*)

8. **Dnevni stendap sastanak ili Dnevni Scrum.** Ovo je žila kučavica Scrum-a. Svakog dana, u isto vreme, ne duže od petnaest

minuta, tim i Scrum master se sastaju i odgovaraju na tri pitanja:

- Šta ste uradili juče da biste pomogli timu da završi sprint?
- Šta ćete uraditi danas da biste pomogli timu da završi sprint?
- Postoji li neka prepreka koja vas ili ceo tim sprečava da ostvarite cilj sprinta?

To je to. To je ceo sastanak. Ako traje duže od petnaest minuta, ne organizujete ga dobro. Ovo pomaže celom timu da znaju gde su tačno u sprintu. Hoće li svi zadaci biti završeni na vreme? Ima li prilika da se drugim članovima tima pomogne da prevaziđu prepreke? Zadaci se ne dodelju sa više instance – tim je nezavisan; *oni* to rade. Nema detaljnog izveštavanja menadžmentu. Scrum master je odgovoran za otklanjanje prepreka ili otežavajućih okolnosti za napredak tima. (Za više informacija pogledajte Četvrto poglavlje: **Vreme** i Šesto poglavlje: **Planirajte realno, ne nemoguće**)

9. **Pregled ili demonstracija sprinta.** Ovo je sastanak na kome tim pokazuje šta su postigli tokom sprinta. Svi mogu da prisustvuju, ne samo Product Owner, Scrum master i tim, nego i zainteresovane strane, menadžment, klijenti, bilo ko. Ovo je otvoreni sastanak na kome tim demonstrira šta su tokom sprinta obeležili kao „Završeno”.

Tim bi trebalo da demonstrira samo ono što zadovoljava Definiciju Završenog. Ono što je potpuno završeno i može se isporučiti bez ikakvog daljeg posla. To možda neće biti završen proizvod, ali treba da bude završena celina. (Za više informacija pogledajte Četvrto poglavlje: **Vreme**)

10. **Retrospektiva sprinta.** Nakon što tim pokaže šta su postigli u toku prethodnog sprinta – stvari koje su „završene” i mogu se klijentima potencijalno dostaviti za povratne informacije – oni sedaju i razmišljaju o tome šta je prošlo dobro, šta je moglo bolje i šta se može uraditi bolje u sledećem sprintu. Koje poboljšanje procesa oni kao tim mogu odmah da primene?

Da bi bio efekatan, ovaj sastanak zahteva određenu količinu emocionalne zrelosti i atmosfere poverenja. Ključna stvar za zapamtiti je da se ne traži neko da se okrivi, već se gleda na proces. Zašto se to desilo na taj način? Zašto smo ovo propustili? Šta je moglo da nas učini bržim? Ključno je da ljudi kao tim preuzmu odgovornost za svoje procese i ishode, kao i da rešenja traže kao tim. U isto vreme, ljudi moraju da imaju hrabrost da izraze šta ih muči na način koji je okrenut prema rešavanju problema, a ne optuživanju. Ostatak tima mora da bude zreo i sasluša povratne informacije, usvoji ih i pronađe rešenje, a ne da traži opravdanja.

Do kraja sastanka tim i Scrum master bi trebalo da se dogovore oko jednog poboljšanja procesa koje će primeniti u sledećem sprintu. Ovo poboljšanje procesa, koje se nekada naziva *kaizen*, trebalo bi uključiti u Listu prioriteta za sledeći sprint, uz testove prihvatanja. Na ovaj način tim lako može da vidi da li su zapravo primenili poboljšanje, kao i koji je efekat ono imalo na brzinu. (Za više informacija pogledajte *Sedmo poglavlje: Sreća*)

11. Odmah počnite sa sledećim ciklusom sprinta, uzimajući u obzir iskustvo tima, prepreke i unapređenja procesa.

IZVORI

PRVO POGLAVLJE

1. Eggen, Dan, and Griff Witte. "The FBI's Upgrade That Wasn't; \$170 Million Bought an Unusable Computer System." *Washington Post*, August 18, 2006: A1.
2. *Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project*. US Department of Justice, Office of the Inspector General. Report 11-01, October 2010.
3. Ibid.
4. Ohno, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production* (Cambridge, MA: Productivity, 1988).
5. Roosevelt, Theodore. "Citizenship in a Republic." Speech at the Sorbonne, Paris, France, April 23, 1910.

DRUGO POGLAVLJE

1. Takeuchi, Hirotaka, and Ikujiro Nonaka. "The New New Product Development Game." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1986: 285–305.
2. Schwaber, Ken. "Scrum Development Process," in *OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop*, J. Sutherland, D. Patel, C. Casanave, J. Miller, and G. Hollowell, eds. (London: Springer, 1997).
3. Deming, W. Edwards. "To Management." Speech at Mt. Hakone Conference Center, Japan, 1950.

TREĆE POGLAVLJE

1. Takeuchi, Hirotaka, and Ikujiro Nonaka. "The New New Product Development Game." *Harvard Business Review* (Jan./Feb. 1986): 285–305.
2. MacArthur, Douglas. "The Long Gray Line." Speech at West Point, New York, 1962.
3. Ibid.
4. Feynman, Richard. *Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*, Appendix F—Personal Observations on Reliability of Shuttle. Report (1986).
5. Warrick, Joby, and Robin Wright. "U.S. Teams Weaken Insurgency in Iraq."

- Washington Post*, September 6, 2006.
6. Flynn, Michael, Rich Jergens, and Thomas Cantrell. "Employing ISR: SOF Best Practices." *Joint Force Quarterly* 50 (3rd Quarter 2008): 60.
 7. Lamb, Christopher, and Evan Munsing. "Secret Weapon: High-value Target Teams as an Organizational Innovation." *Institute for National Strategic Studies: Strategic Perspectives*, no. 4, 2011.
 8. Brooks, Frederick P. *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1975).
 9. Cowan, Nelson. "The Magical Number 4 in Short-Term Memory: A Reconsideration of Mental Storage Capacity." *Behavioral and Brain Sciences* 24 (2001): 87–185.
 10. Nisbett, Richard, Craig Caputo, Patricia Legant, and Leanne Marecek. "Behavior as Seen by the Actor and as Seen by the Observer." *Journal of Personality and Social Psychology* 27.2 (1973): 154–64.
 11. Milgram, Stanley. "The Perils of Obedience." *Harper's Magazine*, 1974.

ČETVRTO POGLAVLJE

1. Marvell, Andrew. "To His Coy Mistress," (1681).

PETO POGLAVLJE

1. Ohno, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production* (Cambridge, MA: Productivity, 1988).
2. Strayer, David, Frank Drews, and Dennis Crouch. "A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver." *Human Factors* 48.2 (Summer 2006): 381–91.
3. Sanbonmatsu, D. M., D. L. Strayer, N. Medeiros-Ward, and J. M. Watson. "Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking." *PLoS ONE* (2013) 8(1): e54402. doi:10.1371/journal.pone.0054402.
4. Weinberg, Gerald M. *Quality Software Management* (New York: Dorset House, 1991).
5. Pashler, Harold. "Dual-task Interference in Simple Tasks: Data and Theory." *Psychological Bulletin* 116.2 (1994): 220–44.
6. Charron, Sylvain, and Etienne Koechlin. "Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes." *Science* 328.5976 (2010): 360–63.
7. Wilson, Glenn. The Infomania Study. Issue brief, http://www.drglennwilson.com/Infomania_experiment_for_HP.doc.
8. Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (New York: HarperPerennial, 1991).
9. Avnaim-Pesso, Liora, Shai Danziger, and Jonathan Levav. "Extraneous Factors in Judicial Decisions." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 108.17 (2011).
10. Vohs, K., R. Baumeister, J. Twenge, B. Schmeichel, D. Tice, and J. Crocker. *Decision Fatigue Exhausts Self-Regulatory Resources—But So Does Accommodating to Unchosen Alternatives* (2005).

ŠESTO POGLAVLJE

1. Cohn, Mike. *Agile Estimation and Planning* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
2. Bikhchandani, Sushil, David Hirshleifer, and Ivo Welch. "A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades." *Journal of Political Economy* 100.5 (1992): 992–1026.
3. Thorndike, Edward Lee. "A Constant Error in Psychological Ratings." *Journal of Applied Psychology* 4.1 (1920): 25–29.
4. Dalkey, Norman, and Olaf Helmer. "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts." *Management Science* 9.3 (Apr. 1963): 458–67.

SEDMO POGLAVLJE

1. Lyubomirsky, Sonja, Laura King, and Ed Diener. "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131.6 (2005): 803–55.
2. Spreitzer, Gretchen, and Christine Porath. "Creating Sustainable Performance." *Harvard Business Review* (Jan–Feb 2012): 3–9.
3. Ibid.
4. The Fool, *King Lear*, act 1, scene 4.

OSMO POGLAVLJE

1. Shook, John. "The Remarkable Chief Engineer." Lean Enterprise Institute, February 3, 2009.
2. Ford, Daniel. *A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror* (CreateSpace Independent, 2010).
3. Boyd, John. *New Conception*. 1976.
4. Ibid.

DEVETO POGLAVLJE

1. Shannon, Brad. "McKenna, Inslee Outline Plans to Bring Efficiency to Government." *The Olympian*, October 6, 2012.
2. *Valve Handbook for New Employees* (Bellevue, WA: Valve Press, 2012).
3. Ibid.
4. Lawrence, T. E. *Seven Pillars of Wisdom: A Triumph* (London: Cape, 1973).