

JEFF SUTHERLAND

FARE IL
DOPPIO
IN METÀ TEMPO



PUNTARE AL SUCCESSO
CON IL METODO **SCRUM**

Rizzoli **E**TAS

JEFF SUTHERLAND

Fare il doppio in metà tempo

Puntare al successo con il metodo Scrum

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*
Editore originale: Crown Publishing Group
Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini e Giovanni Gladis Ubbiali

Fotocomposizione: *Nuova MCS*, Firenze

ISBN 978-88-17-07871-9

© 2014 Jeff Sutherland and Scrum, Inc.
All rights reserved.
foto di pagina 220 © Willy Wijnands

© 2015 RCS Libri S.p.A., Milano
Prima edizione italiana Rizzoli Etas: gennaio 2015

Sommario

Prefazione	VII
1. Il mondo non funziona più come una volta	1
2. Le origini di Scrum	25
3. I team	43
4. Il tempo	75
5. Lo spreco è un delitto	91
6. Pianificate la realtà, non la fantasia	119
7. Felicità	155
8. Priorità	183
9. Cambiate il mondo	217
Appendice	
Implementare Scrum: come iniziare	247
Note	253
Indice analitico	259
Ringraziamenti	269

Prefazione

Perché Scrum?

Vent'anni fa ho ideato Scrum, insieme a Ken Schwaber, come un modo più veloce, affidabile ed efficace di creare software per il settore tecnologico. Fino a quel punto – e ancora almeno fino al 2005 – la maggior parte dei progetti di sviluppo software era elaborata utilizzando il metodo a cascata, in cui un progetto era completato in fasi distinte e poi spostato da una fase all'altra verso il rilascio definitivo ai consumatori o agli utilizzatori. Il processo era lento, imprevedibile, e spesso non si concludeva con un prodotto che le persone desideravano o per cui erano disposte a pagare. I ritardi di mesi o addirittura anni erano endemici. I primi piani step-by-step, descritti in confortevoli diagrammi di Gantt, rassicuravano il management di avere il controllo del processo di sviluppo, ma in realtà fallivano tutti, sforando i tempi rapidamente e andando disastrosamente oltre il budget previsto.

Per risolvere questi problemi, nel 1993 inventai un nuovo modo di fare le cose: Scrum. Si tratta di un cambio radicale rispetto alle metodologie di project management passate, prescrittive e top-down. Dal canto suo, Scrum è vicino ai sistemi evolutivi, adattivi e che si correggono da sé. Sin dalla sua nasci-

ta, il quadro di riferimento di Scrum è diventato il modo in cui il settore tecnologico crea nuovi software e prodotti. Tuttavia, benché Scrum sia diventato meritatamente famoso nella gestione dei progetti per l'hardware e il software della Silicon Valley, rimane relativamente sconosciuto nella pratica generale. Ed ecco perché ho scritto questo libro: per spiegare questo sistema di gestione alle aziende al di fuori del mondo della tecnologia.

Nel volume parlo delle origini di Scrum, individuabili nel Toyota Production System, e del ciclo OODA dell'aviazione da combattimento americana. Discuto come organizzare progetti imperniati su piccoli team, e perché questo è un metodo così efficace di lavorare. Spiego come gestire le priorità in un progetto, e come definiamo degli Sprint di durata variabile da una settimana a un mese per acquistare velocità e per responsabilizzare tutto il team, di come conduciamo brevi Stand-up quotidiani per renderci conto di quanto è stato fatto e degli inevitabili ostacoli che si manifestano. E di come Scrum incorpora i concetti di miglioramento continuo e minimo prodotto vivibile per ottenere un feedback immediato dai consumatori, invece di aspettare fino a che un progetto è terminato. Come vedrete nelle pagine che seguono, abbiamo utilizzato Scrum per costruire di tutto, dalle automobili che fanno decine di chilometri con un litro di benzina fino al sistema informativo che ha traghettato l'FBI nel XXI secolo.

Leggetelo. Penso che vi renderete conto del modo in cui Scrum può cambiare il modo con cui la vostra società lavora, crea, pianifica e pensa. Credo fermamente che Scrum possa rivoluzionare il funzionamento delle aziende in praticamente qualsiasi settore, così come ha trasformato l'innovazione e la rapidità di accesso al mercato di una miriade di nuove società e ha generato una moltitudine di prodotti usciti dalla Silicon Valley e dal mondo della tecnologia.

Jeff Sutherland

1

Il mondo non funziona più come una volta

Jeff Johnson era abbastanza sicuro che non sarebbe stata una buona giornata. Il 3 marzo 2010 il Federal Bureau of Investigation chiuse il suo progetto di modernizzazione più grande e ambizioso, quello che avrebbe dovuto prevenire un altro 11 settembre ma che si era trasformato in uno dei più grandi fallimenti software di tutti i tempi. Per più di un decennio l’FBI aveva tentato di aggiornare il suo sistema informatico, e a quanto pareva avrebbe fallito. *Ancora*. E ora si trattava della sua creatura.

Era arrivato all’FBI sette mesi prima, convinto dal nuovo Chief Information Officer, Chad Fulgham, con cui aveva lavorato in Lehman Brothers. Jeff era Assistant Director della divisione IT Engineering e aveva un ufficio all’ultimo piano del J. Edgar Hoover Building a Washington, DC. Era un ufficio grande, aveva persino una vista sul Monumento a Washington. Jeff non aveva idea che sarebbe finito in un cubicolo senza finestre nel seminterrato per la maggior parte dei successivi due anni, tentando di far funzionare qualcosa che tutti affermavano fosse impossibile da aggiustare.

“Non è stata una decisione facile” afferma. Lui e il suo capo decisero di dichiararsi sconfitti e chiudere un programma che aveva già richiesto quasi un decennio ed era costato centinaia

di milioni di dollari. A quel punto, aveva più senso portarlo in casa e farlo da soli. “Ma doveva essere fatto e fatto bene”.

Il progetto riguardava il tanto atteso sistema computerizzato che avrebbe portato l’FBI nell’era attuale. Nel 2010 – al tempo di Facebook, Twitter, Amazon e Google – l’FBI stava ancora archiviando la maggior parte dei suoi rapporti su carta. Il sistema informatico utilizzato era chiamato Automated Case Support e girava su giganteschi computer mainframe che costituivano lo stato dell’arte in qualche momento degli anni Ottanta. Molti agenti speciali non lo usavano neanche: era troppo scomodo e troppo lento in un’epoca di attacchi terroristici e di criminali che si muovevano veloci.

Quando un agente dell’FBI voleva fare qualcosa – *ogni cosa* in realtà – dal pagare un informatore a inseguire un terrorista ad archiviare un rapporto su una rapina in banca, il procedimento non era tanto diverso da quello di trent’anni prima. Johnson lo descrive in questo modo: “Dovevate scrivere un documento con un word processor e poi stamparlo in tre copie. Una sarebbe finita nella catena di approvazione; una sarebbe stata archiviata localmente nel caso che le altre andassero perse. Con la terza dovevate prendere una penna rossa – non sto scherzando, una penna rossa – e cerchiare le parole chiave da inserire nel database. Dovevate indicizzare i vostri rapporti”.

Quando una richiesta veniva approvata, la copia su carta ritornava dai piani alti con sopra un numero. Un numero stampato su un pezzo di carta è il modo in cui l’FBI teneva traccia di tutti i suoi casi. Questo metodo era così antiquato e farraginoso da essere stato incolpato almeno in parte dell’incapacità del Bureau di “unire i puntini” che indicavano che vari attivisti di AlQaeda erano entrati nel paese alcune settimane e mesi prima del settembre 2001. Un ufficio sospettava una certa persona. Un altro si domandava come mai così tanti stranieri sospetti stavano prendendo lezioni di volo. Un altro aveva qual-

cuno su una lista di osservazione ma non lo aveva mai detto a nessun altro. Nessuno nel Bureau aveva messo insieme tutte queste informazioni.

La Commissione sull'11 settembre aveva indagato attentamente dopo l'attacco e aveva tentato di scoprire le ragioni profonde del perché era stato consentito che accadesse. Gli analisti, affermò, non avevano potuto accedere alle informazioni che si supponeva dovessero analizzare. "Lo stato disastroso del sistema informatico dell'FBI" recita il rapporto "ha comportato che tale accesso dipendesse in gran parte dalle relazioni personali di un analista con i singoli nelle unità operative o nelle squadre dove si trovavano le informazioni".

Prima dell'11 settembre, l'FBI non aveva mai portato a termine una valutazione della minaccia terroristica complessiva nei confronti degli Stati Uniti. Esistevano molte ragioni per questa situazione, che andavano dal focus sugli avanzamenti di carriera alla mancanza di condivisione delle informazioni, tuttavia il rapporto identificò nell'assenza di sofisticazione tecnologica quella che era probabilmente la ragione principale per cui l'FBI aveva fallito in modo così drammatico nei giorni che condussero all'11 settembre. "Il sistema informatico dell'FBI era deplorabilmente inadeguato" conclude il rapporto della Commissione. "L'FBI mancava della capacità di sapere ciò che sapeva: non esisteva un meccanismo efficiente per catturare o condividere la sua conoscenza istituzionale".

Quando i senatori che componevano la Commissione cominciarono a fare domande scomode, in pratica l'FBI rispose: "Tranquilli, abbiamo già avviato un piano di modernizzazione". Il piano si chiamava Virtual Case File e si supponeva che avrebbe cambiato tutto. Per trarre il massimo dalla situazione, i funzionari affermarono di aver bisogno solo di altri 70 milioni di dollari in più rispetto ai 100 già a budget per il piano. Se rileggete la stampa del tempo sul VCF, noterete

che le parole *rivoluzionario* e *trasformazione* si sprecavano.

Tre anni dopo il programma venne chiuso. Non funzionava. Neanche un pochino. L'FBI aveva speso 170 milioni di dollari dei contribuenti per acquistare un sistema informatico che non sarebbe mai stato usato: né una sola linea di codice, un'applicazione o un click di mouse. L'intero piano era un disastro assoluto. E non era come quando IBM o Microsoft commettono un errore: qui, *letteralmente*, era in gioco la vita della gente. Come disse al *Washington Post* il senatore del Vermont Patrick Leahy, allora rappresentante Democratico nel Senate Judiciary Committee (una commissione d'inchiesta del Senato degli Stati Uniti, *n.d.t.*):

Avevamo delle informazioni che avrebbero potuto fermare l'11 settembre. C'eravamo seduti sopra e non abbiamo fatto nulla... Non li ho visti correggere il problema... Potremmo arrivare al XXII secolo prima di ottenere la tecnologia del XXI¹.

Non vale neanche la pena di dire che le persone che erano nell'FBI quando avvenne il disastro del Virtual Case File non lavorano più lì.

Nel 2005 l'FBI annunciò un nuovo programma: Sentinel. Questa volta avrebbe funzionato. Stavolta avrebbero messo in opera le salvaguardie appropriate, le procedure di budget giuste, i controlli adeguati. Avevano imparato la lezione. Il prezzo: solo 541 milioni di dollari. E sarebbe stato pienamente operativo a partire dal 2009.

Che cosa poteva andare storto? Nel marzo del 2010 la risposta atterrò sulla scrivania di Jeff Johnson. Lockheed Martin, l'appaltatore incaricato di realizzare il sistema Sentinel, aveva già speso 405 milioni di dollari. Aveva sviluppato solo metà del progetto ed era già in ritardo di un anno. Un'analisi indipendente stimò che per portarlo a termine occorreva un periodo