



Szkoła
Agile Coachów
i Scrum Masterów



Opowieści młodych Scrum Masterów

Praca zbiorowa absolwentów
I edycji Szkoły ACiSM

Opowieści młodych Scrum Masterów

Praca zbiorowa absolwentów
I edycji Szkoły ACiSM

Anna Buchnowska, Małgorzata Cichecka, Justyna Czempik,
Patrycja Gieba, Katarzyna Gniadek, Marcin Nawrocki,
Katarzyna Kapuścińska, Zuzanna Lindemann,
Monika Malcherek, Dominik Poważa, Damian Wojewoda

Wrocław, 2022

Redakcja stylistyczna i korekta językowa:
Natalia Kraszewska

Korekta merytoryczna:
Natalia Kraszewska, Kate Hobler, Krzysztof Serkies,
Beata Nowakowska, Michał Kościukiewicz, Jaga Biernacka-Urban

Skład i łamanie:
Andrzej Zyszczyk – Zyszczyk.pl

Druk i oprawa:
CER DRUK – cerdruk.pl

Projekt okładki:
Maciej Kaźmierczak – facebook.com/furyartstudio

Ilustracje:
Freepik, freepik.com

ISBN: 978-83-67311-01-4

© Copyright by Szkoła Agile Coachów i Scrum Masterów, 2022

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wszystko zaczyna się od zaufania..... | 7 |
| <i>Anna Buchnowska</i> | |
| Wartości – a po co to, a na co to komu? | 19 |
| <i>Małgorzata Cichecka</i> | |
| Analogie w pracy coacha i Scrum Mastera | 31 |
| <i>Justyna Czempik</i> | |
| Nowy Scrum Master w starym zespole | 43 |
| <i>Patrycja Gieba</i> | |
| Potyczki rekrutacyjne | 56 |
| <i>Katarzyna Gniadek</i> | |
| Żywy Scrum Master jest lepszy niż martwy Scrum Master ... | 64 |
| <i>Katarzyna Kapuścińska</i> | |
| Odkrywanie roli Scrum Mastera w środowisku holakratycznym | 92 |
| <i>Zuzanna Lindemann</i> | |
| Z pamiętnika początkującego Scrum Mastera | 108 |
| <i>Monika Malcherek</i> | |
| Wątpliwości lidera | 136 |
| <i>Marcin Nawrocki</i> | |
| Niedoświadczony Scrum Master szuka pracy | 140 |
| <i>Dominik Poważa</i> | |
| Jak zostać Scrum Masterem?..... | 152 |
| <i>Damian Wojewoda</i> | |

Dawno, dawno temu, kiedy COVID-19 dopiero wyciągał swoje różki wariantu Alfa, zdecydowaliśmy się rozpocząć prace nad pierwszą edycją Szkoły Agile Coachów i Scrum Masterów. Dołączyło do nas dwanaście odważnych osób, które zdecydowały się na dużą zmianę – czy to w postaci zmiany pracy, rozwoju w obecnej firmie czy też posmakowania czegoś zupełnie nowego.

Przez dwanaście intensywnych miesięcy nasi bohaterowie mierzyli się z pułapkami, które osobiście lub wyręczając się innymi trenerami i mentorami, perfidnie na nich zastawiałam. W trakcie tego roku uczestnicy borykali się też z wyzwaniem w pracy lub poza nią. Każda z tych trudności, a właściwie ich pokonywanie, pozwalała na wzrost. Jak się szybko okazało, żadne z wyzwań nie było dla tej ekipy zbyt trudne.

Spodziewaliśmy się, że uczestnicy Szkoły po roku będą dobrymi liderami i towarzyszami dla swoich zespołów i organizacji. Ale nawet nam się nie śniło, że aż tak mogą rozwinąć skrzydła. Każdy uczestnik tej wyprawy wniósł swój punkt widzenia i swoje doświadczenia do intensywnie rozwijającej się grupy.

- Damian kwestionował rzeczywistość i stawiał sobie ambitne cele, niezależnie od sytuacji, w której się znajdował.
- Justyna przyniosła dogłębne zrozumienie ludzi i ich odrębności, które może mieć tylko coach z wieloletnim doświadczeniem.
- Ania stymulowała siebie i innych do rozwoju oraz pogłębiała rozumienie tematów ludzkich i biznesowych, opiekując się maleńką córeczką.

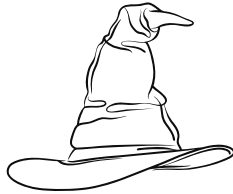
- Monika, która jest światłem w tunelu dla polskich publikacji w temacie zwinności, podjęła jedno z najtrudniejszych wyzwań pracy z nieznanym.
- Patrycja wniosła świeżość spojrzenia na zastane tematy, rozbijając kolejne sufity rozumienia tematów przez grupę.
- Marcin dawał niezły wycisk prowadzącym i pozwalał innym lepiej zrozumieć trudne zagadnienia, zadając ostre jak brzytwa i w punkt formułowane pytania.
- Małgosia, z początku niepewna kierunku rozwoju, odnalazła swoją drogę i spełnia marzenia, będąc przykładem dla innych.
- Kasia K. przeszła tyle wolt i zmian, że jej wzrostu nie da się porównać z żadnym innym, a teraz wyznacza standardy bycia Scrum Masterką.
- Kasia G. stoczyła szereg bitew z otoczeniem i z samą sobą, wychodząc z każdej zwycięsko i z nowymi doświadczeniami, o które teraz walczą firmy.
- Dominik przetarł szlaki rekrutacyjne, oczarował ludzi i chętnie dzielił się doświadczeniami.
- Hania, mimo niesprzyjających warunków, dzielnie parła do przodu, aż znalazła swoje miejsce w tropikach.
- Zuza stoczyła walkę z własnymi ograniczeniami, spełniła marzenie i została inspiracją dla pozostałych.

Ta niesamowita grupa ludzi dzieli się z swoimi doświadczeniami w tej właśnie książce. Każdy z tekstów pomoże zarówno początkującym, jak i doświadczonym Scrum Masterom i Agile Coachom zmienić tok myślenia, nie potknąć się o częste kłopoty i rozwinąć skrzydła.

Kate Hobler



Anna Buchnowska



Wszystko zaczyna się
od zaufania



„Tym, co tworzy funkcjonalną, zdrową dynamikę, jest zdolność grupy do utrzymywania nieprzerwanego kontaktu z rzeczywistością. Rzeczywistość grupy wygląda następująco: zespół istnieje, aby robić to, co trzeba, aby coś stworzyć, aby rozwiązywać problemy”¹. „W ramach dysfunkcyjnej kultury członkowie grupy często nie mają jasności w kwestii funkcji, jaką w niej pełnią, i ogólnego kierunku, w jakim grupa zmierza. Zdezorientowani, zaczynają myśleć o własnych interesach i celach oraz tworzyć frakcje”². Te krótkie stwierdzenia, których autorem jest Robert Greene, dobrze oddają znaczenie zaufania i celów w budowaniu grupy zdolnej rozwiązywać złożone problemy i budować wartość.

Scrum, framework pomagający w rozwiązywaniu złożonych problemów, powstał prawie 30 lat temu. Wyuczenie jego zasad to jedynie początek. Czy to wystarczy, aby skutecznie wspierać zespół w tworzeniu wartości i dążeniu do samowystarczalności oraz aby wyeliminować „nie da się”? Od czego zacząć, gdy rozpoczynamy pracę z nowym zespołem, jego sposób pracy daleki jest od ogólnie pojętej zwinności, a wyobrażeń dotyczących roli Scrum Mastera jest co najmniej tyle, ilu członków w naszych zespołach? Zapewne wielu stanęło bądź stanie przed podobnym dylematem. W poniższym artykule chciałabym zaproponować ścieżkę, dzięki której wesprzemy zespół w osiągnięciu sukcesu. **Zaufanie i praca oparta na realizacji celów pozwala rozkwitnąć całemu zespołowi, relacjom, a także wynikowi pracy.**

¹ R. Greene, *Prawa ludzkiej natury*, Helion 2020, s. 418.

² R. Greene, *Prawa ludzkiej natury*, Helion 2020, s. 417.

Zaufanie

Zaufanie leży u podstaw pracy zespołowej i jemu Patrick Lencioni poświęcił najwięcej uwagi. Nie bez powodu. Zaufanie oparte na otwartości jest niezwykle rzadko spotykane, trudno je zbudować, a jednocześnie jego brak może być destrukcyjny dla całej firmy.



Rys. 1. Model Lencioniego określający pięć głównych przyczyn dysfunkcji zespołów³

Znakomitym przykładem jest historia z 2007 roku. Rynkiem telefonii komórkowej rządziła wtedy Nokia. Ówczesny CEO firmy, Olli-Pekka Kallasvuo, udzielił wywiadu amerykańskiemu Forbesowi, przedstawiając na łamach gazety strategię rozwoju firmy. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby na okładce tegoż numeru nie pytał jednocześnie: „Czy ktokolwiek dogoni

³ P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Warszawa 2019.

giganta telefonii komórkowej?”, a przedstawiona strategia nie byłaby anachroniczna. Jego menedżerowie doskonale o tym wiedzieli, jednak nikt nie zaproponował mu pomysłu na software do telefonów Nokii, który sami wewnętrznie omawiali. Można sądzić, że zabrakło między innymi zaufania pozwalającego na otwartą dyskusję.

Skąd wiadomo, że ludzie w zespole sobie nie ufają? Często nastrój jest przytłumiony. Członkowie zespołu starają się nie mówić niczego, co byłoby niemile widziane i nie zgadzałoby się z ogólnie przyjętą „prawdą”. Dyskusje kończą się szybko, na potakiwaniach, przy sztucznej obopólnej zgodzie, która ukrywa prawdziwe problemy, niechętnie zgłaszają konstruktywne uwagi czy zwracają się do kolegów po pomoc. Przypisują sobie nawzajem złe intencje.

Dzięki zaufaniu interakcje w zespole nie są powierzchowne. Ludzie, którzy ufają sobie nawzajem, są wobec siebie otwarci, nie boją się podejmować trudnych tematów, mówić o własnych porażkach, uczyć się na nich, nie unikają sytuacji, w których muszą podjąć decyzje związane z konfliktem, dzięki czemu są one efektywniejsze. Słabe kompromisy nie budują skuteczności. Aby dostarczyć dobry produkt, potrzeba otwartej i szczerzej współpracy wielu ludzi, którzy bez obaw podejmują dyskusje nawet w trudnej sytuacji, dotykając drażliwych kwestii.

Aby zacząć budować lub odbudowywać zaufanie w zespole, najlepiej jest zacząć od rzeczy drobnych. Warto przemyśleć atmosferę towarzyszącą spotkaniom scrumowym. Czy podczas Sprint Retrospective uczestnicy odnoszą się do siebie z szacunkiem? Czy podczas Daily Scrum panuje atmosfera otwartości

i życzliwości? Dobrym ćwiczeniem na przełamanie dotychczas panującej atmosfery może być wykorzystanie tzw. lodołamaczy (ang. *icebreaker*). Warto takie ćwiczenie dobrać odpowiednio do grupy. Inne wybierzemy, jeśli mamy w zespole w większości młode osoby, zaraz po studiach, inne, gdy zespół składa się z inżynierów z wieloletnim stażem. Internet jest bogaty w inspiracje i przykłady gier mających na celu wprowadzenie luźniejszej atmosfery i zbudowanie zaufania w nowej grupie. Na pewno zawsze da się znaleźć takie, które nawet po niewielkich modyfikacjach będą pasowały do naszego zespołu. Dobrze dobrany *icebreaker* może pomóc w przełamaniu bariery komunikacyjnej. Jeżeli nie jesteśmy pewni efektu, możemy zacząć od czegoś krótkiego, co potem można łatwo rozbudowywać.

Przykładem gry, którą proponuję, jest „Never Have I Ever”. Ma ona swój popularny odpowiednik na wieczorne spotkania towarzyskie, co już niektórzy z uczestników powinni pozytywnie kojarzyć. Inspirację zawdzięczam Beacie Nowakowskiej, która przeprowadziła ją podczas jednego ze szkoleń, w których uczestniczyłam. Od tamtej pory przeprowadziłam ją już kilkakrotnie z różnymi modyfikacjami i za każdym razem świetnie spełniała swoją funkcję. Zasady, które wprowadzam, zakładają, że na starcie każdy z uczestników ma zadaną, taką samą liczbę punktów, po utracie których odpada z gry. Każdy po kolei mówi, czego nigdy w życiu nie robił. Osoby, które to robiły, najpierw się zgłaszają, a następnie odejmują sobie jeden punkt. Grę można przeprowadzić podczas realnego spotkania albo online, po wcześniejszym przygotowaniu tablicy z ikonami symbolizującymi punkty. Gdy na początku założyliśmy krótki przebieg, a gra podoba się uczestnikom, w zasadzie zawsze pada stwierdzenie, że za szybko się kończy. Facylitator może

zapropnować dodanie każdemu takiej samej liczby punktów, za obopólną zgodą, aby grę wydłużyć.

Gra na pewno wprowadza mniej formalną atmosferę, ma także elementy grywalizacji, co działa motywująco. Niewątpliwą jej zaletą w budowaniu zaufania jest fakt, że dzięki niej uczestnicy lepiej się poznają. Mają okazję dowiedzieć się o sobie rzeczy, o których wcześniej nie mieli pojęcia. Odkrywają, że często łączy ich więcej, niż wcześniej zakładali. Dzięki lepszemu poznaniu się nawzajem, lepiej się rozumieją. Mogą też lepiej rozumieć swoje motywacje. Dowiadując się o kimś, że odważnie uprawia sporty ekstremalne czy wyznaje konserwatywne poglądy, łatwiej będzie zrozumieć jego motywację. Dzięki temu dyskusja będzie szczera, z głębszym zrozumieniem siebie nawzajem.

Na dalszym etapie budowania zaufania warto sięgnąć po wiarygodne narzędzia służące wzajemnemu zrozumieniu. Stwórz to przestrzeń do rozmowy o własnych silnych i słabych stronach. Profesjonalne definicje, testy i słownictwo eliminują efekt „obwiniania” i „uogólniania”, tworząc bezpieczne warunki do rozmowy na temat swoich wyników. Istnieje wiele narzędzi, które można wykorzystać, np. MBTI pozwalające zdiagnozować szesnaście typów osobowości, Kwestionariusz Ról Zespołowych R.M. Belbina, i wiele innych. Bez względu na to, jakie narzędzie zostanie wybrane, warto dobrze przygotować się do przeprowadzenia testu w zespole. W tym przypadku nie chodzi o zanudzanie fachową wiedzą psychologiczną, ale o wymierny praktyczny aspekt, jakim jest budowanie zaufania opartego na otwartości. Ludzie z reguły lubią dowiadywać się czegoś o sobie, jednak aby nie zmarnować efektu ćwiczenia, warto wzbicić się na wyżyny umiejętności facylitatorskich.

Można przeanalizować wyniki pod kątem ról w zespole i funkcji, jakie pełnią czy sprawdzić, jakie cechy są wspólne, a jakich brakuje. Członkowie zespołu mogą także próbować określić własne słabe strony, nad którymi chcieliby pracować. Dyskusja jest, w tym przypadku, wartością nadrzędną. Dużo istotniejszą niż fachowa wiedza psychologiczna.

Analiza wyników wewnątrz zespołu i wyciąganie podobnych wniosków tworzy silną więź porozumienia między ludźmi, którą warto potem pielęgnować. Aby utrwalić efekt pracy, można zachęcać uczestników warsztatu, aby wyniki trzymali na biurku w widocznym miejscu, można rozesłać je biorącym udział w ćwiczeniach. Warto spotkać się po niedługim czasie, aby ponownie przedyskutować wnioski oraz to, jak wpłynęły one na codzienną pracę. Dzięki temu efekt nie będzie zmarnowany.

Bez względu na podejmowane działania nie można zapominać o budowaniu zaufania przede wszystkim swoją postawą. Wiarygodność to jedna z podstawowych cech Scrum Mastera. Postawa oparta na trosce, serdeczności, otwartości, aktywnym słuchaniu sprawia, że ludzie czują się docenieni. Karygodne jest mówienie nieprawdy czy półprawdy. Kłamstwo ma krótkie nogi, a jego skutki są bolesne i długo odczuwalne. Zachowania będące w zgodzie z tym, co się mówi, szacunek do innych, umiejętność przyznania się do błędu powinny być w stałym repertuarze Scrum Mastera. Nikt nie jest nieomylny, ludzie doceniają pokorę w tej kwestii. Oferuj pomoc i pomagaj, ale jednocześnie upewnij się, że pomagasz stać się samowystarczalnym.

Bywa, że mimo starań jeden z członków nie chce angażować się w osiągnięcie wspólnego celu. Warto przeanalizować, jaki

wywiera wpływ na cały zespół. Budowanie zaufania opartego na otwartości wymaga czasu, jest trudne i trzeba je pielęgnować.

Cele

Cele są kluczem do skutecznej pracy zespołu. Ich właściwe stosowanie nadaje wspólny i spójny kierunek wysiłkom. Tymczasem cele są często niesłusznie bagatelizowane lub zupełnie pomijane.

W wytwarzaniu wartości mamy do czynienia z różnymi rodzajami celów. Możemy mieć do czynienia z celami użytkownika lub biznesowymi, które są ściśle powiązane z wizją produktu. Ta z kolei ma wpływ na cel produktu, który jest bezpośrednio powiązany z celami poszczególnych Sprintów. Roman Pichler proponuje następujący łańcuch celów:

| TYPE | GOAL | DESCRIPTION | TIMEFRAME |
|-----------|-------------------------|---|--------------------------|
| Visionary | Vision | Ultimate purpose, positive change, may be captured with the strategy | 5 years plus |
| Strategic | User and Business Goals | Value propositions and business benefits, captured in the product strategy | Product life-cycle stage |
| | Product Goal | Desired outcome or benefit the product should provide, stated on the product roadmap | 2 to 6 months |
| Tactical | Sprint Goal | Benefit of a sprint, shown on the sprint backlog or task board | 1 to 4 weeks |

Tab. 1. Łańcuch celów dla produktowców⁴

⁴ R. Pichler, *How to Lead in Product Management: Practices to Align Stakeholders, Guide Development Teams, and Create Value Together*, Pichler Consulting, 2020

Wizja produktu opisuje powód jego stworzenia i efekt, który powinien uzyskać (wywrzeć). Znajomość celu – wizji produktu motywuje ludzi i powoduje, że skupiają się wokół niego. Każdy chce pracować nad produktem, który jest dla niego osobiście ważny, dlatego jasno określona wizja stanowi inspirację i spaja zespół.

Cele użytkownika i biznesowe są celami strategicznymi wynikającymi z wizji. Cel użytkownika opisuje problem, który użytkownicy chcą rozwiązać, natomiast cel biznesowy korzyści, jakie chce osiągnąć firma, wprowadzając na rynek lub udoskonalając produkt.

Cele produktowe – ich osiągnięcie jest krokiem w kierunku osiągnięcia celów użytkownika lub biznesowego. Są bardziej szczegółowe i obejmują krótsze ramy czasowe. Nowy Scrum Guide mówi wprost o tym, że Cel Produktu opisuje przyszły stan produktu i stanowi punkt odniesienia w procesie planowania.

W ten sposób dochodzimy do Celu Sprintu. Sprint Goal to cel taktyczny, dający powód przeprowadzenia Sprintu, który łączy członków zespołu we wspólnym wysiłku, mobilizuje do ścisłej współpracy (a nie podejmowania odrębnych przedsięwzięć), nadaje stabilny kierunek pracy i ułatwia osiągnięcie sukcesu.

Wraz z nowym Scrum Guidem pojawiło się jasne sprecyzowanie, że Cel Sprintu to zobowiązanie umieszczane w Sprint Backlogu. Deweloperzy zobowiązują się zrealizować Cel, jednak mają swobodę co do tego, co należy zrobić, aby go osiągnąć.

Biorąc pod uwagę powyższy łańcuch celów, korzyści wynikające z prawidłowego obierania Celu Sprintu wydają się oczywiste w kontekście Celu Produktu – Cel Sprintu jest etapem do jego osiągnięcia. Analizując realizację kolejnych celów, zespół zyskuje przejrzystość i zrozumienie, na jakim etapie jest w realizacji Celu Produktu. Krótko mówiąc – Cel Sprintu odpowiada ludziom na pytanie, **CO** trzeba zrobić i **DLACZEGO** mają to zrobić. Powielając najczęściej powtarzany błąd – nieokreślanie celu bądź jego bagatelizowanie poprzez wyznaczenie celu w postaci realizacji wszystkich zadań w Sprincie – członkowie zespołu nie będą w stanie odpowiedzieć na pytanie: „Czym się aktualnie zajmujesz?”. Warto włożyć trochę wysiłku w to, aby każdy w zespole mógł odpowiedzieć interesariuszowi czy koledze z pracy, co zobaczy po zakończeniu aktualnego Sprintu.

Przy wyznaczaniu jakichkolwiek celów można posłużyć się akronimami SMART i FAST.

Według SMART cel powinien być:

- S – Specific – konkretny
- M – Measurable – mierzalny
- A – Attainable – osiągalny
- R – Realistic – realistyczny
- T – Time-Bounded – ograniczony czasowo

Według FAST:

- F – Frequently Discussed – często omawiany
- A – Ambitious – ambitny
- S – Specific – konkretny
- T – Transparent – przejrzysty

Nie jestem zwolenniczką wyznaczania zbyt ambitnych celów (FAST). Wołę realistyczne. Wyznaczanie nierealistycznych celów i wywieranie presji na ludzi jest dosyć często spotykane, jednak ludzie osiągają optymalną wydajność, mogąc pozwolić sobie na skupienie i relaks. Pod presją z reguły maleje zdolność do podejmowania właściwych decyzji. Z drugiej strony, cele mało ambitne nie dają energii do ich realizacji i nie motywują. Jeśli mamy do czynienia z ambitnymi celami, kluczowe będzie zaufanie, dzięki któremu uczestnicy nie utracą poczucia bezpieczeństwa i prawa do popełniania błędów.

Ważne jest przede wszystkim, aby zespół wspólnie zastanowił się, dlaczego warto robić ten Sprint, jaki problem on rozwiąże. Zamiast: „Naprawimy 10 błędów” warto przemyśleć, czy Cel w postaci: „Podniesiemy współczynnik retencji z 30% do 50% poprzez podniesienie jakości, poprawiając wydajność” lepiej nie oddaje tego, co i po co robimy w danym Sprincie. Zamiast celu typu: „Zrealizujemy zadania ze Sprint Backlogu” warto przedyskutować, które z nich jest najistotniejsze pod kątem Celu Produktu, i wybrać rozsądnie. „Dodamy filtry do wyszukiwarki gier, aby użytkownicy szybciej mogli znaleźć gry zaspokajające ich potrzeby” ma większą moc. Aby zespół czuł współodpowiedzialność za realizację celów, musi być włączony w ich wyznaczanie. Jeśli Product Owner będzie jasno przedstawiał kierunek i określał cele strategiczne, przyczyni się to do większego zaufania między członkami zespołu.

Czternaście stron aktualnego Scrum Guide’a to wyłącznie skodyfikowane ramy postępowania w Scrumie. Tworzenie złożonych produktów wymaga sprostania niełatwym wyzwaniom. Cele same w sobie nie są wiele warte, jeśli zespół je realizujący

nie podejmie ich bez wystarczająco silnego przekonania, bez odpowiedzialności i gotowości do zaangażowania. A to jest niemożliwe bez zaufania opartego na otwartości. Praca organiczna w zespole jest fundamentem. Jest to kierunek, którym, moim zdaniem, warto się zainteresować na początku drogi w świecie zwinności.



Małgorzata Cichecka



**Wartości – a po co to,
a na co to komu?**



Temat wartości jest dla mnie bardzo ważny, dlatego poniższy tekst to historia o nazwaniu i dostrzeżeniu własnych przekonań i o tym, jak funkcjonują one w pracy. Jest to także opowieść o tym, po co nam wartości organizacyjne. Wierzę, że to właśnie one wyznaczają spójną wizję i model działania, sprawiając, że grupa ludzi staje się drużyną dążącą do wspólnego celu. Opowiem o tym, czym są wartości oraz jak możesz je określić i nazwać – zarówno indywidualnie, jak i w organizacji. Podniosę też trudną kwestię oczekiwań, które bywają rozbieżne z rzeczywistością. Całą historię opieram na swoim doświadczeniu w pracy z zespołami i organizacjami. Mam nadzieję, że znajdziesz w niej treści uniwersalne, a może trafisz też na coś, co cię zainspiruje.

Czym są wartości?

Shalom Schwartz definiuje wartości jako poznawczą reprezentację motywacyjnego, godnego pożądanego, ponadsytuacyjnego celu. Mimo że pojęcie wartości jest przedmiotem szerokiej dyskusji na polu psychologii, Schwartz znajduje części wspólne dla wszystkich teorii. Są nimi następujące charakterystyki:

1. Wartości są pojęciami lub przekonaniem, które
2. Dotyczą pożądanego celu, opisujących ostateczne stany rzeczy lub zachowania;
3. Przekraczają konkretne sytuacje;
4. Kierują selekcją i oceną zachowań i zdarzeń;
5. Są uporządkowane według ważności.

W definiowaniu wartości jako przekonań Schwartz używa rozróżnienia wprowadzonego przez Rokeacha w 1973 roku.

Mówi on, że przekonania to **wartości z rodzaju nakazująco-zakazujących**. Przykładem może być wartość „uczciwość” jako skrót przekonania: „Należy zawsze postępować uczciwie, a nie nieuczciwie”⁵.

Zainteresowanych pogłębieniem tego fascynującego tematu odsyłam do specjalistów w dziedzinie psychologii rozwojowej, chociażby tych cytowanych wyżej. Ich prace kreślą kwestię kształtowania się systemu wartości w życiu człowieka. Pragnę w swoim tekście pozostać jednak na gruncie własnego doświadczenia, bo nie jestem psychologiem.

Jak sama odkrywałam, co jest dla mnie ważne? Czym się kieruję i skąd wzięły się moje przekonania? Bazą jest to, co dostałam jako dziecko i otrzymałam w domu. Później kształtowała mnie szkoła, rówieśnicy i otoczenie. W wieku nastoletnim wraz z burzliwym procesem dojrzewania nadeszły pierwsze prze-wartościowania, zradykalizowanie poglądów, a potem stabilizacja – w kwestii wartości, oczywiście! – i osiadanie w, wyda-wałoby się, ustrukturyzowanych wartościach. Dlaczego piszę o iluzji struktury wartości? Przede wszystkim dlatego, że robiąc szczerą retrospekcję przyznaję, że chociaż czułam, a czasem nawet deklarowałam, co mnie określa i czym się kieruję, to na etapie młodej dorosłości nie nazywałam jeszcze swoich wartości. Nie poświęciłam czasu, żeby je dokładnie zaobserwować i nazwać. I uważam, że to zupełnie w porządku, prawdopodobnie nie było mi to wtedy potrzebne. Pierwszą okazją do refleksji i poważnej introspekcji był warsztat w pracy towarzyszący ustalaniu wartości organizacyjnych. W ówczesnej

⁵ J. Ciecuch, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, wyd. Liberi Libri, Stare Kościeliska, 2013 r., s. 37-39.

firmie wierzyliśmy, że jeśli chcemy uczyć innych organizacji zwinnych praktyk, prowadzić je przez transformację i szkolić ludzi, tak aby udoskonalali swoje umiejętności, sami musimy konsekwentnie pracować nad sobą. Proces poszukiwania i ustalania wartości organizacyjnych oparliśmy zatem na sumie naszych wartości, w duchu synergii i przekonania, że to ludzie tworzą organizację. W trakcie warsztatów każde z nas dokonywało introspekcji, odkrywało i nazywało swoje wartości. Rozmawialiśmy o nich i szukaliśmy tych, które były dla nas wspólne. To właśnie one stawały się wartościami organizacji. Warto dodać, że proces ten był powtarzany każdorazowo, gdy do firmy dołączały nowe osoby. *Inspect & adapt*.

Praca pomogła mi nazwać to, co wcześniej było obserwacją na poziomie odczuwania. Moje wartości stały się tym samym uświadomione i uznane przeze mnie jako ważna i integralna część życia. Po dojściu do tego etapu rozpoczęłam pogłębianie zrozumienia, jak przekonania przekładają się na moje decyzje, zachowania, zwyczaje czy emocje. W jaki sposób oddziałują na mój sposób komunikacji? Co dają i przyjmuję od otoczenia? Czego szukam i w co wierzę? Aby pogłębiać rozumienie siebie, moich przekonań i motywacji, wybrałam proces terapii w nurcie Gestalt, w którym jestem do dziś.

W rozważaniach na temat wartości świetnym wsparciem jest również praca z coachem lub mentorem, w trakcie której można wydobyć z siebie naprawdę dużo. Zaobserwowanie i nazwanie naszych zachowań i przekonań wspierają również testy osobowości i mocnych stron. Z darmowych narzędzi mogę polecić test 16personalities⁶. Model DISC pomoże nam natomiast

⁶ <https://www.16personalities.com/pl> (dostęp: 5.01.2022 r.).

rozpoznać swoje style zachowań i reakcji w określonych sytuacjach. Moim ulubionym narzędziem jest test CliftonStrengths opracowany przez Instytut Gallupa. To rozbudowane narzędzie, które nie tylko umożliwia nazwanie swoich mocnych stron, ale także trafnie opisuje związane z nimi nastawienie do świata, sposoby komunikacji i osobowość. Warto pamiętać, że wymienionych testów nie należy przyjmować jako prawdy objawionej i traktować jak wykładni. Konsekwentnie nazywam je narzędziami, bo uważam, że można z nich korzystać w sposób, który jest nam potrzebny. Ja używam ich na dwa zupełnie różne sposoby.

Po pierwsze, tego typu testy są dobrym otwarciem do rozmów w zespole o tym, co nas motywuje i w jaki sposób pracujemy. Są też doskonałym przyczynkiem do rozmowy o wartościach i mocnych stronach. Drugim sposobem wykorzystywania przeze mnie tych narzędzi jest używanie ich w procesie rekrutacji. Samo nazwanie mocnych stron jest wzmacniające, przede wszystkim jednak może przygotować do konstruktywnego i ustrukturyzowanego mówienia o sobie, swoich wartościach i motywacjach w trakcie rozmów o pracę. Dzięki temu mogę opowiedzieć więcej o sobie i mówić zarówno o swoich doświadczeniach zawodowych, jak i przekonaniach i sposobie pracy.

Polacy deklarują, że pracują średnio 7-8 godzin dziennie (63% respondentów), 21% badanych wskazuje, że pracuje do 10 godzin⁷. Miałam to szczęście, że w większości organizacji miałam przestrzeń na pracę w przedziale 5-8 godzin. Jednak i mi zdarzały się niechlubne wyjątki pracy po 12 godzin dziennie.

⁷ https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/czas_pracy/5361139,Ile-pracuja-Polacy.html (dostęp: 5.01.2022 r.).

Dość szybko zrozumiałam, że nie czuję się komfortowo w promowanym podejściu *work-life balance*. Wyczuwam w niej chęć oddzielenia pracy od życia. Żeby było jasne: narracja „praca to moje życie” – mimo szczerego podziwu dla ludzi, którzy w pracy odnajdują pasję swojego życia – też nie jest z mojego świata. Przez pięć dni w tygodniu spędzam średnio 7 godzin w pracy, zatem chcąc nie chcąc, jest to znaczna część mojego życia. Nie jestem robotem między 9 a 17, a po zamknięciu komputera nie zaczynam nagle innego życia trwającego do godziny 9 następnego dnia. Nie pasuje mi pomysł *work-life balance*, bardziej przemawia do mnie myślenie o *life balance*. *Life*, na które składa się wiele doświadczeń, a wśród nich *work*. Ta obserwacja sprowadziła mnie do konkretnych przemyśleń – skoro lwią część mojego życia poświęcam na pracę, to chciałybym ją wykonywać w środowisku, w którym czuję się dobrze.

Nikt nie zna cię lepiej, niż ty sam/a siebie. Być może już wiesz, co jest dla ciebie ważne w życiu, a może dopiero odkrywasz, czym się kierujesz. Niezależnie od miejsca, w którym jesteś, czułość i uważność na siebie może cię tylko wzbogacić i przynieść wartość. Wiem, że mnie motywują idee – pociąga mnie praca, cele i zmiana, która ma wpływ na świat, ludzi, środowisko. Czuję satysfakcję i spełnienie, jeśli celem, do którego kontrybuuję, jest pomaganie ludziom w rozwoju czy tworzenie środowiska, w którym dobrze się czują i mają przestrzeń na produktywność. Moim drugim motywatorem jest ciekawość. Nie tylko lubię rozwijać innych – dla mnie samej poszerzanie horyzontów, pogłębianie wiedzy i zdobywanie nowych doświadczeń jest wartością samą w sobie. Wybierając organizację, szukam zatem takiej, w której mam przestrzeń na stawianie hipotez i ich sprawdzanie. Dobrze czuję się w organizacjach rozumiejących

empiryzm, otwartych na eksperymenty i mówienie „sprawdzam”. Organizacjach świadomych, że popełnianie błędów to nie porażka a uczenie się i zbieranie nowych doświadczeń. Właśnie dlatego lubię pracę w zwinnych organizacjach.

Czego mogę się spodziewać po zwinnym środowisku? Wiele dobrego, ale ze względu na tematykę tego tekstu chcę się ograniczyć do kwestii otwartości na rozmowę o wartościach. Już w trakcie rozmowy o pracę zadaję pytania o to, jakie są wartości organizacji, czy pracownicy je znają, gdzie mogą je znaleźć i *last but not least*, w jaki sposób organizacja określa swoje wartości. Odpowiedzi na te pytania są dla mnie tropami pozwalającymi postawić kilka hipotez na temat organizacji, do której aplikuję. Poznając już w trakcie rekrutacji wartości organizacji, mogę sprawdzić, czy są one kompatybilne z moimi, i sprawdzić, jak się z nimi czuję. Gdybym otrzymała informację zwrotną brzmiącą „szacunek, współpraca, zdrowie”, „innowacje, partnerstwo, etyczność” z chęcią sprawdziłabym, jak te słowa przekładają się na praktykę. Z kolei wiem, że odpowiedź „siła, tradycja, władza” spowodowałaby, że dwa razy zastanowiłabym się, czy będę „kompatybilna” ze środowiskiem pracy wspierającym taki zestaw wartości. Pytanie o znajomość wartości wśród pracowników zbliża mnie do wiedzy, w jaki sposób organizacja komunikuje się z zespołami. Uzyskuję w ten sposób informację dotyczącą kultury organizacyjnej, zależności, interakcji i kanałów komunikacji. Równie istotna jest kwestia zaangażowania w pracę z klientami, bo spójny system wartości przekłada się na strategię marketingu i sprzedaży czy portfolio produktów. To informacja o tym, jakim językiem rozmawiamy z klientem, jakie rozwiązania mu oferujemy i w jaki sposób odziałujemy na środowisko zewnętrzne. Wartości przejawiają się

na wszystkich poziomach działania biznesu. W codziennej pracy skupiamy się na rozwiązaniach, za którymi one stoją, łatwo jest jednak zapomnieć o nich samych. Z tego powodu pytam o dostęp do opisu wartości organizacyjnych. Czy jest to plik w chmurze? Fizyczny zapis w postaci np. plakatów czy może zapis w strategii rozwoju biznesu, usługi, czy produktu? Jak łatwo można je znaleźć i czy pracownik wie, gdzie ich szukać? W ten sposób zdobywam trochę wiedzy na temat poziomu transparentności w organizacji. I w końcu: w jaki sposób określane są wartości w firmie. Nie szukając nawet drugiego dna, jestem po prostu ciekawa odpowiedzi. Kształt procesu określania wartości wydaje mi się niesamowicie interesujący. Jakie interakcje zachodzą między ludźmi podczas definiowania wartości lub – jeśli wartości są proponowane przez jedną osobę – co kieruje tym człowiekiem? Odpowiedź na to pytanie traktuję również jako opowieść o strukturze organizacji. Mogę się z niej dowiedzieć, czy nad propozycjami wartości pracowała cała organizacja, czy może jej część (np. dział HR) lub zostały one nadane przez prezesa czy dyrektora. Ciekawi mnie również, czy były zastane – ustalone raz na samym początku są stałe i niezmiennie – czy są rewidowane – np. weryfikuje się co jakiś czas, czy nadal są spójne z naszymi przekonaniem czy wizją.

Wszystko to pięknie brzmi, ale jak sprawdzić, czy teoria spotyka się z praktyką? W jaki sposób mogę zrewidować, czy moje oczekiwania i deklaracje firmy pokrywają się z rzeczywistością? Jakie kroki mogę podjąć, jeśli okaże się, że nie?

Kiedy dołączam do nowego zespołu, naturalnym procesem jest poznawanie nowych ludzi. Jako „świeżynka” korzystam z tego czasu, aby przedstawić się i porozmawiać z zespołem. Sądzę,

że poza rozmowami w grupie, dobrze jest znaleźć czas na spotkania indywidualne. Uważam też, że szczerść i otwartość to podstawy budowania zaufania w zespole. Dlatego rozpoczynając pracę z nowym zespołem, mówię o tym, co jest dla mnie ważne i jak się czuję, opowiadam o sobie. Staram się być aktywnym słuchaczem, nie przerywać i nie narzucać swojego zdania. Spotkania z zespołem rozpoczynam, odpowiadając sobie na pytania: „Z czym dziś zacznę? Jak się czuję?”. Pozostawiam przestrzeń, jeśli ktoś jeszcze ma ochotę na nie odpowiedzieć, natomiast nie naciskam i nie dopytuję. Z czasem obserwuję, jak ludzie sami zaczynają otwierać się na mówienie, jak się czują. Wtedy – po sprawdzeniu gotowości – możemy wprowadzić te pytania do agendy spotkań. Mówienie o sobie wymaga odwagi i otwartości. Mówiący powinien czuć się bezpiecznie i wiedzieć, że jego słowa zostaną przyjęte i wysłuchane. Istotne jest zadbanie o zdrowie i samopoczucie wszystkich w zespole, a także o atmosferę bezpieczeństwa, zrozumienia i akceptacji. Bycie uważnym i aktywnym słuchaczem prowadzi do szczerých rozmów. Mogę dzięki nim poznać perspektywę członków zespołu i dowiedzieć się, jak się czują w organizacji. Zaufania nie buduje się w jeden dzień i nie można go oszukać – musi być oparte na szczeroci, otwartości i bezpieczeństwie. Dopiero mając zaufanie i zapewnienie o wzajemnym szacunku, chcę rozmawiać z zespołem o wartościach organizacji i o tym, jak według zespołu odzwierciedlane są one w rzeczywistości. Pytam o ich obserwacje, w jakich działaniach i zachowaniach przejawiają się wartości oraz o to, jak oni czują się w pracy i czego potrzebują. Ten proces działa w dwie strony i wydaje mi się, że tylko wtedy jest on szczerý i sprawiedliwy. Oznacza to, że sama konsekwentnie robię introspekcję i odpowiadam na to, co widzę i czuję. W trakcie pierwszych tygodni w pracy

szczególnie skupiam się na obserwacji i czuciu. Obserwacja przejawia się w rozmowach, wdrażaniu się w strukturę, poznawaniu nowych zwyczajów. Pamiętając, że agresywne cele zwiększają szansę nieetycznych zachowań⁸, sprawdzam, jak wyglądają cele i jak są stawiane. Czy moi współpracownicy są swobodni czy przestraszeni? Myślę, że w tej sytuacji pomocna może być Mapa empatii. Narzędzie to służy co prawda do profilowania użytkowników tworzonych przez nas produktów, jednak uważam, że pytania, które się na niej znajdują, mogą pomóc wydobyć nam nasze własne obserwacje i uczucia. Swoją uwagę kieruję nie tylko na otoczenie („Co widzę?”), ale również na sygnały od mojego ciała. Czy czuję się swobodnie? Czy jestem rozluźniona? Czy cieszę się na nowy dzień w pracy? Czy jestem spełniona i usatysfakcjonowana, ciekawa nowych wyzwań? Jeśli tak, to doskonale! Co jednak gdy moje obserwacje są zgoła inne?

W moim przypadku sygnałami ostrzegawczymi są napięcie w ciele (np. szczękościski), lęk i wysoki stres. Mogę odczuwać ucisk w brzuchu i klatce piersiowej, stresować się pójściem do pracy lub na jakieś spotkanie. Mam kilka pomysłów na to, co można zrobić, gdy teoria na temat wartości w pracy nie idzie w parze z praktyką i z tego powodu praca nie spełnia naszych oczekiwań. Wybierając rozwiązania w takich sytuacjach, zadawałam sobie pytanie: „Czego potrzebuję? Jak się czuję z tym rozwiązaniem?”

Wartości są bazą artefaktów, które widzimy. Tymi artefaktami mogą być: język, którego używamy w pracy, zachowania, rytuały

⁸ L.D. Ordonez, M.E. Schweitzer, A.D. Galinsky, M.H. Bazerman, *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, „Academy of Management Perspectives”, 1.02.2009 r.

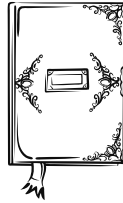
zespołu (np. wspólne picie kawy), procedury czy struktura organizacji. Są to możliwe do zaobserwowania przejawy wartości organizacji. Na początku zatem eksploruję kwestię tego, czy mogę coś zmienić w pracy. Jaki jest mój wpływ na zespół i organizację? Jakiej zmiany mogę dokonać i – co bardzo ważne – czy problem, który dostrzegam, jest odczuwany przez innych? Jeśli nie, to możliwości rozwiązań znacznie się kurczą. Jeśli jednak problem jest powszechny i dostrzegalny, warto się mu przyjrzeć. Dobrą okazją na zauważenie i nazwanie *pain points* jest Retrospektywa. W trakcie Retro nazywamy sytuacje, które wymagają poprawy, i możemy określić kroki, które umożliwią nam rozwiązanie problemów. Warto też zadbać o wspólne zrozumienie teorii feedbacku i zapewnienie bezpiecznego środowiska do udzielania i uzyskiwania informacji zwrotnej. Działając na poziomie zespołów, możemy zaproponować kontrakt koleżeński, w którym umawiamy się i zgadzamy na określone zachowania. Jeśli w naszej organizacji jest osoba lub zespół odpowiedzialny za kulturę organizacyjną, możemy poprosić ją o wsparcie lub udzielić feedbacku. Na poziomie organizacji warto pamiętać, że wartości wyznaczają wspólną wizję i model działania organizacji. Możemy zatem zadbać o przypomnienie wizji i misji organizacji, jej transparentne komunikowanie i wizualizację w miejscu, do którego wszyscy mają łatwy dostęp. To, co niewidoczne, przejawia się w tym, co widoczne. Z tego względu należy pamiętać, że wartości można dostrzec poprzez artefakty takie jak: procesy w organizacji, język i komunikację pomiędzy jej członkami, udział w spotkaniach i warsztatach oraz narzędzia, które są używane. Warto sobie zadać świadome pytanie: „Na co mam wpływ?”. Odpowiedź nie zawsze jest łatwa. Być może masz wpływ na wielu poziomach organizacji. Może się jednak okazać, że nie możesz zrobić tak wiele, jak byś

chciał/a i nie mając wsparcia w zmianie, możesz odczuwać frustrację i zniechęcenie. Pamiętam sytuację, kiedy to między innymi właśnie uczucie bycia samotnym wojownikiem doprowadziło mnie do zmiany pracy. Mimo wsparcia i chęci ze strony zespołu, konsekwentnie uderzaliśmy w szklany sufit. Ta refleksja prowadzi mnie do ostatniego rozwiązania. Czasem odpowiedzią na pytanie: „Czego potrzebuję?” jest zakończenie współpracy. W tym miejscu chciałabym z całą mocą podkreślić, że w mojej opinii ten wybór nie jest ucieczką a aktem odwagi. Przyznanie się do złego samopoczucia i do tego, że poświęcam swoje zdrowie w sytuacji, w której nie mogę nic zmienić, wymaga odwagi od samego siebie. Jest to akt troski i zauważenia siebie oraz zadbania o swój dobrostan. To także czasem szczere i odważne przełamanie impasu. Sformułowana w 1974 roku przez Jerry'ego B. Harveya teoria Paradoksu Abilene mówi o tym, że często podążamy za decyzją grupy, tkwiąc w przekonaniu, że każdy jej członek uważa podjętą wspólnie decyzję za słuszną, choć w rzeczywistości każda osoba uważa ją skrycie za błędną. Zwalniając się, wyrażasz niezgodę na te wartości, które w praktyce wyznawane są w organizacji.

Wybierając temat wartości, poruszyłam kwestię, którą uważam za istotną. Myślę, że jest czasem pomijana, bo łatwiej zająć się poziomem artefaktów (tego, co widoczne), niż patrzeć, co kryje się pod wodą. Istotne jest dla mnie bycie w zgodzie ze sobą i swoimi przekonaniem. Wiem, że jakakolwiek niespójność prędzej czy później znajdzie gdzieś swoje ujście, być może we frustracji lub napięciach. Życzę wam uważności na siebie i na to, co dla was ważne.



Justyna Czempik



Analogie w pracy coacha i Scrum Mastera



Jako neofitka Scruma i weteranka coachingu podzielię się z wami tym, co wiedziałam o Scrumie, nim stałam się tego świadoma. Stało się to dzięki dobrej znajomości coachingu. Jeśli jesteś coachem, jak ja, i zastanawiasz się, o co chodzi w Scrumie, to ten tekst może ci sporo rozjaśnić. Kieruję swój tekst przede wszystkim do środowiska zwinnego. Po to, żebyście – drodzy koledzy i koleżanki – poczuli, tak jak ja, że więcej wiecie o coachingu, niż podejrzewacie, oraz po to, żebyście mieli włączony detektor do rozpoznawania quasi-coachingu. Bo jest to zjawisko tak powszechne jak quasi-Scrum i quasi-Scrum Master.

Tak, to pierwsze podobieństwo między tymi zjawiskami: środowiskowe bóle głowy z powodu zmagania się z niby-Scrumem i niby-coachingiem lub prawie-Scrumem i prawie-coachingiem. Zarówno jednemu, jak i drugiemu środowisku leży na sercu propagowanie istoty Scruma i coachingu. Istoty, ponieważ traktowanie Scruma i coachingu wybiórczo, instrumentalnie i bez głębszego zrozumienia wprowadza wiele niepotrzebnego zamieszania. Mam na myśli wypaczenie znaczeń i błędną świadomość zbiorową. Największą jednak stratą w przypadku wybiórczych podejść jest brak skuteczności i możliwości skorzystania w pełni z wartościowych sposobów pracy.

„Choć stosowanie wybranych elementów Scruma jest możliwe, wynikiem takiego postępowania nie jest Scrum. Scrum istnieje tylko jako całość i dobrze się sprawdza jako szkielet dla innych technik, metodyk oraz praktyk”.

SG

W zasadzie przez analogię można powiedzieć to samo o coachingu. Czerpiemy z różnych źródeł, w tym terapeutycznych, ale nie oznacza to, że prowadzimy terapię. Tak samo jak użycie jakiejś techniki coachingowej nie czyni ze spotkania sesji. Nie każde zadane pytanie, nawet to najbardziej otwarte, jest coachingiem. Możemy korzystać z wybranych elementów coachingu i uważam, że jest to bardzo użyteczne, zaryzykuję nawet stwierdzenie, że jest użyteczne w każdej sytuacji spotkania z drugim człowiekiem, niemniej jednak **wynikiem takiego postępowania nie jest coaching.**

Dokonałam w tym tekście świadomego ograniczenia i porównuję proces scrumowy do indywidualnej sesji coachingowej, ponieważ porównanie to jest mniej oczywiste niż porównanie działania jednej grupy (Scrum Teamu) do innej (grupy bądź zespołu w procesie coachingowym). Prowadzenie analogii zespół – sesja indywidualna pozwoli pokazać mi więcej głębszych, systemowych powiązań, a tym samym ujawnić, co w tym procesie działa i jest kluczowe.

Zacznijmy od początku: w obydwu sytuacjach ma miejsce proces, podczas którego dochodzi do wytworzenia wartości. Proces coachingowy lub scrumowy musi mieć swój cel. W przypadku Scruma jest to Cel produktu, czyli wartość, do osiągnięcia której nasza praca powinna doprowadzić. W coachingu celem jest konkretna korzyść, jaką klient chce uzyskać dzięki procesowi coachingowemu, czyli cel klienta na coaching.

Ten obszerny proces jest podzielony: w Scrumie na Sprints, gdzie każdy Sprint ma swój cel i przyrost, w coachingu są to natomiast poszczególne sesje i czas pomiędzy nimi. Każda sesja

powinna mieć swój cel i rezultat w postaci przyrostu wartości dla klienta, dokładnie tak samo jak każdy Sprint powinien mieć cel i kończyć się przyrostem określonej wartości.

Klient, czy też jego reprezentant w roli Product Ownera, w tej analogii jest coachee. Scrum Master podczas pracy z Product Ownerem w Scrumie staje się coachem. Klient przychodzi z określoną potrzebą, a coach pomaga mu ten cel osiągnąć, prowadząc go przez określony – w tym wypadku scrumowy – proces. Klienci najczęściej mają to jakoś mniej lub bardziej szczegółowo zdefiniowane. Zdarzają się klienci mniej konkretni, którzy mówią, że „coś” chcieliby zmienić, „inaczej żyć” lub „lepiej się czuć”, ale nic więcej nie są w stanie powiedzieć. Co to konkretnie dla nich oznacza? Z tego powodu na wokandzie pojawiają się, wspólne dla pracy scrumowej i coachingowej, aspekty do omówienia.

Po pierwsze: cel procesu. Zarówno coach, jak i Scrum Master to osoby odpowiedzialne za to, żeby doprowadzić do rozjaśnienia, czego tak naprawdę potrzebuje klient. Czego i dlaczego? Innymi słowy, jak to, co w ramach procesu będziemy robić dla klienta i z klientem, rozwiąże jego problem? Jaki przyrost nastąpi dla niego w rezultacie tej pracy? Bardzo często klient nie wie, czego chce lub tylko wydaje mu się, że wie. Oczywiście zdarzają się bardzo świadomi i zorientowani klienci. Niezależnie od tego, który do Ciebie trafił, twoim obowiązkiem jest dowiedzieć się lub sprawdzić, czy to, co klient wnosi, jest tym, czego naprawdę potrzebuje do rozwiązania swojego problemu. Jeśli tak, działamy. Jeśli nie, dalej szukamy adekwatnej wartości.

Przypomnę, że klient płaci za usługę, i to nie mało. Wykorzystuję zwykle ten fakt jako kotwicę procesu. Urealniam w ten sposób proces i konfrontuję z tym faktem zarówno klienta, jak i siebie. Warto pochylić się z klientem nad kosztem osiągnięcia danego celu i służącego mu procesowi coachingowego, i przeanalizować, czy dany cel jest wart tych pieniędzy. Klienci zwykle odpowiadają, że ich cele są warte określonych pieniędzy a nawet większych. Bardzo ważne jest, żeby wszyscy zainteresowani rozumieli, co jest przedmiotem wspólnych wysiłków i że włożona w nie praca będzie miała sens i zaspokoi potrzebę klienta. Tak dokładnie, jak to tylko możliwe, należy określić, co będzie przedmiotem wspólnej aktywności i jaki problem klienta ma to rozwiązać. Nie wystarczy nazwać celu, trzeba jeszcze wyodrębnić kryteria akceptacji, które powinny zostać zrealizowane w danym procesie. W kontekście IT mówimy o procesie „wytwarzania”, w coachingu – „zmiany”. Po czym wszyscy biorący udział w procesie poznają, że cel został osiągnięty? Jakie są minimalne wymagania?

W coachingu każda pojedyncza sesja ma określony cel, kryteria jego realizacji, a wszystko służy temu, abyśmy wiedzieli, dokąd zmierzamy, w jakim celu i czy to osiągamy. Określenie tych elementów służy również temu, by klient mógł taki przyrost wdrażać w życie między sesjami, aby mógł go weryfikować i korygować działania, kryteria czy kierunek, jeśli będzie to konieczne. To przestrzeń dla empiryzmu. Zarówno długość sesji, jak i odstępy pomiędzy nimi ustalane są indywidualnie. Nie ma stałej reguły, ale zazwyczaj coach spotyka się z klientem nie rzadziej niż raz w miesiącu.

Podczas sesji coach pyta klienta o postęp we wdrożeniu zmian w życie oraz o wyciągnięte wnioski. Następnie przechodzi z nim do ustalenia celu na obecną sesję i planu jego realizacji oraz podsumowania, wniosków i określenia konkretnych zadań do wykonania do czasu kolejnej sesji. Jest tu Sprint Planning, jest Daily Scrum w postaci ciągłego sprawdzania z klientem, czy idziemy w dobrym kierunku, co zostało zrobione i co jeszcze powinien zrobić klient do czasu kolejnej sesji, na której ponownie robimy Sprint Review oraz Retrospektywę. Oczywiście w coachingu nie są to wyodrębnione i nazwane „wydarzenia”, ale zapewniam was, że się również mają miejsce.

Kiedy pytam klienta, co mu na sesji pomagało, co było użyteczne, czego się o sobie dowiedział lub jak chce, żebyśmy go wspierała na sesjach – jest to rozmowa o uczeniu się i doskonaleniu. Zarówno o sobie, jak i o uczeniu się i doskonaleniu procesu. Jest to też dyskusja o tym, ile zadań jako zespół jesteśmy w stanie zmieścić w jednej sesji. Z czasem nasze sesje stają się krótsze, jeśli klienci nie mają żadnych zadań do dołożenia, ponieważ nasza efektywność wzrasta. Aspekt długości trwania jednej sesji podnoszę podczas wstępnych rozmów z klientami. Choć długość sesji jest w coachingu płynna, bo na koniec chodzi wszak o dostarczenie wartości, to dla niektórych osób kryterium to może być istotne, choćby z perspektywy logistycznej. Bywa czasem tak, że klienci sami chcą skończyć sesję szybciej, bo nie mogą doczekać się momentu, w którym zaczną wdrażać jej rezultaty w życie.

Przejdźmy teraz do samego zespołu, scrumowego i coachingowego. Postaram się, cytując fragmenty Scrum Guide'a dotyczące Scrum Teamu, podkreślić to, co jest adekwatnym opisem coachingowego zespołu: coach-coachee.

- „Scrum Team nie dzieli się na podzespoły, nie obowiązuje w nim hierarchia. To spójna grupa profesjonalistów skupionych na pojedynczym celu (...)”.

W coachingu mówimy o partnerskiej relacji. ICF definiuje coaching jako „towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału”. Tak jak Scrum Master zarządza procesem a nie zespołem, tak coach zarządza procesem a nie klientem. Klient jest ekspertem swojego życia.

- Scrum Teamy są interdyscyplinarne, co oznacza, że ich członkowie mają wszystkie umiejętności (zasoby) potrzebne do wytwarzania wartości co Sprint. Są także zespołami samo zarządzającymi, co oznacza, że samodzielnie podejmują decyzję o tym, kto będzie wykonywał określone zadania, kiedy i jak.

W coachingu to klient podejmuje wszystkie decyzje w procesie, bo jest ekspertem w swojej sprawie. Po co zatem coach jest potrzebny klientowi a Scrum Master zespołowi scrumowemu, skoro jedni i drudzy są ekspertami w przedmiocie wytwarzania? Aby umożliwić właściwe samo zarządzanie poprzez samopoznanie, uczenie się i doskonalenie. Jak to się dzieje? Coach i Scrum Master, jeśli są profesjonalistami, pomagają zobaczyć i zrozumieć, ale nie mówią wprost, jak jest. Jeśli w interwencjach przez nich podjętych nastąpi efekt lustra, to ludzie dostrzegą w nich swoje odbicie. Z tak pozyskaną dodatkową informacją mają szansę dostrzec pełniejszy obraz siebie i sytuacji, a tym samym zwiększyć szanse na podjęcie odpowiednich kroków.

- Scrum określa trzy konkretne zakresy odpowiedzialności w ramach Scrum Teamu.

W coachingu analogicznie mówimy o zakresach odpowiedzialności a nie zależności. Cel jest wspólny.

- Zespoły scrumowe „mają wszystkie umiejętności potrzebne do wytwarzania wartości”, są samowystarczalne, czyli mają odpowiednie zasoby.

Ta sama zasada jest istotna w coachingu, który opiera się na zasobach klienta. Coach nie „naprawia” usterki, nie naprawia błędów, nie uzupełnia braków. To fundamentalna zasada: coach musi widzieć w kliencie zasoby. Jeśli tak się nie dzieje, to lepiej żeby z nim nie pracował, bo coachingu z tego nie będzie.

Zarówno podejście scrumowe, jak i coachingowe podkreśla znaczenie wartości, jakie muszą być uznane i realizowane. Nadają one sens, ale są jednocześnie narzędziami i praktykami. Aby Scrum mógł istnieć i spełniać cele, dla których został opisany, wymaga: zaangażowania, skupienia, otwartości, szacunku, odwagi. W coachingu mówimy o szacunku, transparentności, relacji partnerskiej, odwadze, zaangażowaniu (braniu odpowiedzialności), zaufaniu, ciekawości. Oczywiście wszystkie te wartości się łączą i wzajemnie na siebie oddziałują. Transparentność jest fundamentem zaufania, ale jej istnienie determinuje odwaga, a także partnerska relacja, która mówi o szacunku. Ciekawość jest podstawą otwartości oraz bywa antidotum na niechęć i lęk.

Przedmiotem tego tekstu nie jest kompletna analiza porównawcza ale zarys. Przypuszczam, że zobaczę znacznie więcej

analogii, zdobywając realne doświadczenie jako Scrum Master. Być może ktoś dołączy do mnie, aby wspólnie tropić te punkty styczne. Czytając po raz kolejny Scrum Guide'a, pomyślałam, że byłoby ciekawie stworzyć taki przewodnik dla coachingu. Kodeks ICF-u i opis kompetencji coacha są też o tym, mają po prostu inną formę.

Na sam koniec spróbuję zestawić wytyczne ze Scrum Guide'a dla Scrum Mastera w roli coacha.

- „Scrum Master ponosi odpowiedzialność za to, aby Scrum był stosowany zgodnie z tym, co zostało opisane w tym Przewodniku”.

Dotyczy to również coacha, który jest odpowiedzialny za stosowanie Kodeksu Etycznego i Opisu Kompetencji Coacha.

- „Realizuje to zadanie, pomagając wszystkim w zrozumieniu teorii i praktyki Scruma, zarówno w samym Scrum Teamie, jak i w organizacji”.

Coach robi to zarówno w odniesieniu do klienta, jak i do sponsora, jeśli takowy istnieje np. w organizacji opłacającej proces coachingowy pracownika.

- „Scrum Master ponosi odpowiedzialność za efektywność Scrum Teamu. Czyni to poprzez stwarzanie mu odpowiednich warunków do poprawy stosowanych przez niego praktyk, zgodnie z regułami Scruma”.

Coach również stwarza warunki do stosowania coachingu, zgodnie z regułami coachingu.

- „Scrum Master wspiera Scrum Team na kilka sposobów, m.in.: instruuje członków zespołu, na czym polega samoza-
rządzenie i interdyscyplinarność”

Coach, nim rozpocznie pracę z coachee, upewnia się, czy klient wie, czym jest coaching i tłumaczy, czego może się on spodziewać po procesie, jednym słowem edukuje swojego klienta.

- „Pomaga Scrum Teamowi skupić się na wytwarzaniu wartościowych przyrostów zgodnych z Definicją Ukończenia”

Rolą coacha jest pilnowanie klienta, aby skupił się na realizacji określonego celu.

- „Sprawia, że przyczyny ograniczające postępy Scrum Teamu zostają usunięte oraz dba o to, aby wszystkie wydarzenia scrumowe się odbywały, były konstruktywne i produktywne oraz by mieściły się w wyznaczonych ramach czasowych”.

Jest to odpowiedzialność coacha, by zadbać o szereg czynników umożliwiających efektywny proces, począwszy od miejsca, czasu, swojego stanu, jak i relacji z klientami i komfortu samego klienta.

- „Scrum Master wspiera Product Ownera na kilka sposobów, m.in.: pomaga znajdować techniki pozwalające na skuteczne określenie Celu Produktu oraz zarządzanie Product Backlogiem”.

Jak już wspominałam, coach jest odpowiedzialny za wsparcie klienta w znalezieniu i dookreśleniu celu na proces i sesję, ale nie jakiegokolwiek celu, tylko wartego wkładanego wysiłku i pieniędzy. Atrakcyjnego celu. Coach wraz z klientem maksymalizują w ten sposób wartość ze współpracy.

- „Pomaga Scrum Teamowi zrozumieć potrzebę jasnego i zwięzłego formułowania elementów Product Backlogu”.

Oczywiście! Wszyscy, zarówno coach, jak i klient muszą rozumieć, co jest do zrobienia, i muszą mieć pewność, że rozumieją to w ten sam sposób. Coach jest odpowiedzialny za pomyślny przebieg tego procesu.

- „Pomaga wprowadzać empiryczne podejście do planowania pracy nad produktem w złożonym środowisku”.

Tak. W skrócie dużo testowania i sprawdzania, weryfikowania i urealniania.

- „Wspomaga współpracę z interesariuszami, kiedy zostanie o to poproszony lub kiedy zachodzi taka potrzeba”.

Tak.

Coaching jest tym skuteczniejszy, im szybciej klient przestaje potrzebować coacha. Usamodzielnia się, samozarządza. Dokładnie jak ze Scrum Teamem. Im jest bardziej dojrzały, tym bardziej potrafi sam kierować swoją uwagę na istotne miejsca, tym mniej potrzebuje czynnego udziału Scrum Mastera. Co więcej, dobry coach pracuje w taki sposób, że klient ma

poczucie samostanowienia, że to, co robi, jest jego i on sam tego dokonał, a coach mu „tylko” towarzyszył.

Dobry coach nie ocenia, jest ciekawy, nie wybiera za klienta, pomaga mu dostrzec, co jest możliwe. Nie przeszkadza, a usuwa przeszkody, nie gra pierwszoplanowej roli, ale jest obok, sprawia, że klient czuje swoją sprawczość a nie moc coacha. Nie opiekuje się nim, ale jest żywo zainteresowany tym, co dzieje się z klientem. Nie pilnuje klienta i nie ratuje go, za to jest dostępny i w pełnym kontakcie. Nie absorbuje sobą, nie poucza, nie ratuje. I wreszcie – nie jest guru. Wszyscy musimy się z tym pogodzić: klienci z tym, że nikt im nie powie, jak jest, a coachowie z brakiem nadludzkich mocy. Za to wszyscy wspólnie możemy zmienić coś na lepsze, czego życzę sobie i wam.



Patrycja Gieba



Nowy Scrum Master w starym zespole



Jak zapewne zdążyliście zauważyć, świat i życie nie stoją w miejscu. Wszystko płynie do przodu z taką szybkością jak ceny paliw i podatki w 2021-2022 r. w Polsce. Pojawiają się zmiany, za którymi nieustannie próbujemy nadążyć.

Prędzej czy później nadejdzie taki czas, że życie bądź nasze decyzje wpłyną na nasze postanowienie o zmianie pracy. I ty, jako Scrum Master, Product Owner czy Project Manager, staniesz przed kolejnym wyzwaniem, jakim jest rozpoczęcie pracy z nowym zespołem.

W tym tekście chcę przedstawić kilka przykładów, sposobów oraz *tips and tricks* dla mało doświadczonych osób zaczynających pracę jako Scrum Master, które rozpoczynają współpracę z nowym Zespołem Scrumowym. Skupiam się tu głównie na młodych i zaczynających swoją pracę SM-ach, ale myślę, że i bardziej doświadczeni Scrum Masterzy bądź członkowie organizacji zwinnych sprawujący inne role również mogą tu znaleźć coś dla siebie.

Przykłady zawarte w tekście nie są jedynym i słusznym sposobem na radzenie sobie z wejściem w nowy zespół. Są to subiektywne wskazówki, porady, które mogą pomóc nie popełnić *faux pas* na dzień dobry i pozwolą ułatwić nieco pracę. Głównie skupiłam się na Zespole Scrumowym.

Jak zacząć?

Przedstaw się. Pierwsze wrażenie jest ważne. Opowiedz co nieco o sobie, o swoich zainteresowaniach, stylu pracy, jaki preferujesz, obawach, o tym, co jest dla ciebie ważne, co doceniasz,

a za czym nie przepadasz, wartości, jakimi się kierujesz w życiu. Polecam oczywiście przygotowanie sobie takiej mowy wcześniej. Nie powinna być długa, ale konkretna i zwięzła. Znam SM-ów, którzy robili krótkie prezentacje o sobie i w pamięci zapadła mi jedna, gdzie był slajd „jak się ze mną obchodzić, gdy jestem zły/smutny/szczęśliwy (...)”.

Na spokojnie obserwuj. Musisz pamiętać, że to TY dołączasz do zespołu. Nie na odwrót. To TY jesteś „nowym ktosiem”. Zespół ma już jakieś swoje ustalenia, kontrakt, system, do którego wchodzisz, metody pracy, przyzwyczajenia. Powinno się zatem najpierw poznać ich system (i szanować go) i metody pracy oraz oczywiście samych ludzi. Jednym ze sposobów na to jest obserwacja. Rozmawiając z bardziej doświadczonymi SM-ami, zauważyłam, że na poznanie się z zespołem poświęcają oni od 2 tygodni do miesiąca. W tym czasie obserwują, jak działa, pracuje i zachowuje się zespół, chodząc na wszystkie ich spotkania. Robienie notatek na bieżąco, zapisywanie cisnących się na usta pytań i specyficznych czy zastanawiających sytuacji może być pomocne. Warto także pamiętać o tym, aby nadmienić zespołowi, dlaczego chcemy chodzić na ich wszystkie spotkania, zachowując na początku bierną postawę. Spędzaj czas z ludźmi. Słuchaj, co mówią i jak się zachowują.

Przykładowe pomocnicze stwierdzenia:

- Potrzebuję przyjrzeć się, jak pracujecie.
- Potrzebuję was lepiej poznać.
- Będę chodzić na wszystkie wasze spotkania, aby poznać wasz *flow*, zrozumieć was i zobaczyć, jak pracujecie.

- Oprócz obserwowania pomogę wam, wesprę w trakcie tych spotkań, jeśli będziecie na to otwarci. Chcę też zobaczyć, gdzie ewentualnie mogę wam pomóc, w przyszłości wprowadzając usprawnienia, aby lepiej i przyjemniej się wam pracowało.

Usprawniaj i nie narzucaj innym swojej woli. Chyba nie ma nic bardziej denerwującego niż apodyktyczne i despotyczne narzucanie swoich rozwiązań, które tobie wydają się dobre. Wszystkie błędy i nieścisłości, jakie dostrzeżesz, powinieneś najpierw skonsultować z zespołem, a następnie wprowadzać w życie pojedynczo. Wprowadzanie dużej liczby zmian naraz może mieć nie do końca pozytywne skutki dla naszego zespołu, jak i dla organizacji. Jednym z negatywnych skutków może być zwiększenie oporu przed zmianami. Dawkowanie zmian to sztuka, którą warto pojąć. Czasami warto poczekać na odpowiedni moment do działania.

Trzy magiczne słowa: proszę, dziękuję i przepraszam. Sztuką jest umieć je stosować... ale szczerze. Bywa tak, że w jednym jesteśmy lepsi, a w drugim gorsi. Lubimy dziękować, ale nie lubimy przepraszać, czy też lubimy dziękować, ale nie lubimy prosić. A ty, w czym jesteś lepszy, a w czym gorszy? Które ze słów jest twoją mocną stroną, a które słabszą? Ja dziękuję ci za to, że czytasz ten rozdział, przepraszam, jeśli nie trafił on w twoje gusta i proszę o wyrozumiałość, bo to pierwszy tekst do książki, jaki piszę w swoim życiu.

Nie bój przyznać się do słabości, błędu czy niewiedzy. Zauważyłam, że ludzie nie za bardzo lubią przyznawać się do błędów i niewiedzy. Szczególnie w środowisku biznesowym

kreujemy się na wszech- i wszystkowiedzących, doskonałych profesjonalistów chcących zachować twarz. Może ma to swoje źródła w czasach managementu 2.0, gdzie za najdrobniejsze błędy karano wypowiedzeniem? Walki o stołki i władzę, strach przed wyśmianiem, środowisko, w jakim się wychowywaliśmy, szkoła, ego, narcyzm? Można by tu wymieniać wiele czynników.

Branie odpowiedzialności za własne błędy i fatalne decyzje to wyjście poza swoją strefę komfortu, którą niewiele osób chce przekraczać. Może to wiązać się z typowym przekonaniem, że przyznawanie się do błędów jest oznaką słabości. Na świecie nie ma ludzi doskonałych. Nie ma nikogo, kto wiedziałby i potrafił wszystko. Popęlanie błędów i robienie rzeczy źle to jeden z etapów uczenia się i własnego rozwoju. Jak powiedział Goethe: „Są ludzie, którzy nie popełniają błędów, ponieważ nigdy nie chcą robić niczego, co warto robić”.

Nie będziesz idealny, nie będziesz nieomylny, nie będziesz doskonały. I nikt nigdy nie będzie. I całe szczęście, świat byłby wtedy nudny, nieprawdaż? Popełniasz błędy? Bardzo dobrze! Dzięki temu doskonalisz się, uczysz nowych rzeczy i idziesz do przodu. W końcu Scrum opiera się na empiryzmie, nie? Doceń ludzi, którzy potrafią przyznać się do swoich błędów, gdyż często wymaga to pokładów wielkiej odwagi i zaufania wobec siebie.

Wspieraj i okazuj zainteresowanie. W jednej z moich ulubionych książek *Głaskologia* Miłosza Brzezińskiego, autor wspomina, że: „niewspieranie ludzi, kiedy chcemy im pomóc uzyskać wymierne wyniki, jest jak niezabieranie butli z tlenem

na wyprawę na Mount Everest⁹. Ludzie chcą być dostrzegani, wspierani w tym, co robią, energetyzowani do dalszego działania.

Brzeziński podaje także kilka świetnych porad odnośnie wspierania i okazywania zainteresowania, które przejawiają się w naszych interakcjach w codziennym życiu:

- Staraj się zrozumieć rozmówcę – umiejętność słuchania ze zrozumieniem to według mnie jedna z najtrudniejszych rzeczy do opanowania. Czekaj, nie przerywaj czyichś wypowiedzi, pozwól mówić i słuchaj.
- Dotrzymuj słowa – nie składaj obietnic bez pokrycia. Bądź słowny. Nadszarpnięte zaufanie trudno jest odzyskać.
- Jasne oczekiwania – bądź transparentny w działaniach i słowach, w swoich zasadach, decyzjach, jakie podejmujesz.
- Drobnie gesty sympatii – mówi się, że uśmiech potrafi zdziałać cuda!
- Wewnętrzna spójność – twoje działania i wewnętrzne JA nie powinny stać do siebie w opozycji.
- Szczere przeprosiny – przyznaj się, ile razy przeproszałeś tylko dlatego, aby mieć święty spokój? Tylko dlatego, że ktoś ci kazał? Czym dla ciebie jest i co oznacza słowo „przepraszam”?

Doceniaj. Nie przegap okazji, aby docenić, pochwalić za dobrze wykonaną robotę. Zauważyć drugiego człowieka. Kiedy ostatnio pochwaliłeś panią sprząającą biuro, w którym pracujesz, że dzięki niej nie pływasz w śmieciach, kurzu i masz puste kosze na śmieci?

⁹ M. Brzeziński, *Głaskologia*, Warszawa 2013.

- Wracaj do nieukończonych tematów – zdarza się, że ktoś lub coś przerwie nam rozmowę. Warto jest do niej wrócić, nawet jeśli rozmawialiśmy o czymś tak trywialnym jak nowe kabanosy w aerożelu.
- Odnos się w rozmowie do tego, co ktoś wcześniej powiedział – pokazuje to, że pamiętasz, o czym mówił i że słuchałeś uważnie.
- Używaj zwrotów i sformułowań użytych wcześniej przez rozmówcę.
- Używaj imienia rozmówcy – imię ma wielką moc. Dzięki niemu stajemy się realni i istotni.
- Doceniaj czyjeś zaangażowanie.
- Pytaj o radę.
- Jeśli jest okazja – dziękuj.
- Chwal publicznie w towarzystwie innych osób.
- Wspólnie wspominaj, wspólnie przeżywaj nostalgię.

Budowanie zespołu

W internecie jest mnóstwo przykładów *icebreakerów*, gier, pomysłów, które można zastosować. Polecam do tego takie strony jak:

- <https://www.tastycupcakes.org>
- <https://retromat.org>
- <http://agilecoffee.com/games>
- <https://www.funretrospectives.com>
- <https://liberatingstructures.org.pl>

W tej części jednak nadal skupiam się na wchodzeniu nowego SM-a do funkcjonującego już Zespołu Scrumowego i podaję przykładowe okazje oraz sytuacje, gdzie i w którym momencie

można zastosować *icebreakery* i sesje zapoznawcze. Pierwsze zapoznanie się, czyli „obwąchiwanie się” jest ważne.

- **Zapoznanie zespołowe** – stworzenie godzinnego warsztatu czy spotkania przeznaczonego na poznanie się zespołu
- **Retrospektywa** – przez miesiąc po każdym Retro przeznaczymy 15 minut na zapoznanie się (np. „Dwie prawdy i kłamstwo”).
- **Wyjście integracyjne** – jak to mówi jeden ze studentów szkoły ACiSM: „Piwo jest dobre na wszystko”.
- **Daily** – 15 minut przed spotkaniem lub po nim. Skup się na członkach zespołu: co jest dla nich ważne od ludzkiej strony, małe icebergi, *icebreakery*, pod wodą, nad wodą.
 - Chcę was poznać.
 - Czy ktoś chce opowiedzieć coś o sobie? Jeśli nie macie ochoty mówić o sobie, to może powiecie z 1-2 zdania o osobie obok?
 - Co jest dla was ważne w pracy Scrum Mastera?
 - Nadzieje/obawy/oczekiwania

Jak mogliście zauważyć na powyższych przykładach, nie proponowałam spotkań zapoznawczych dłuższych niż jedna godzina tygodniowo (oprócz wypadu integracyjnego). Dlaczego? Moim zdaniem zamęczenie zespołu całodniowymi warsztatami może powodować znużenie i zniechęcenie.

Zespół z kontraktem – czym jest „kontrakt”, o którym już wspominałam? To nic innego jak zasady pracy, reguły, wartości, cele zespołu, którymi będziemy kierować się podczas wspólnej pracy. Kluczowe jest zapytać się swojego zespołu, czy ów kontrakt posiada i jeżeli tak, to należy się z nim zapoznać.

Nowo powstały zespół – Oczywiście inaczej może być w sytuacji, kiedy wchodzimy do nowo powstałego zespołu, dopiero co ustalamy zasady współpracy i kontrakt. Myślę, że tutaj warto poświęcić czas na jedno grube Retro czy też dłuższy warsztat. Powinniśmy dość szybko i w miarę sprawnie zbudować zespół, aby czuł się komfortowo ze sobą i ze Scrum Masterem: warsztaty, gdzie poznamy się, ustalimy wspólne zasady współpracy.

- Jak pracować?
- Jak się komunikować?
- Co jest dla nas ważne?
- Jakie mamy wartości, zasady, procesy?
- Jak doceniamy ludzi?
- Jakie rzeczy lubią członkowie zespołu w swoim zespole?
- Co szanują w pracy z ludźmi, a czego nie?
- Które rzeczy nie służą zespołowi?
- Co chcemy zostawić w zespole, a co zmienić?
- Motto i nazwa zespołu

Do tego kontraktu wracamy co 2-3 Sprints, by go aktualizować. Co nadal jest w nim ważne? Czy chcemy coś dodać, zmienić, uściślić, o coś dopytać?

O co pytać?

Poniżej podam kilkanaście przykładowych pytań, jakie chciałabym zadać Zespołowi Scrumowemu. Nie polecam zadawania wszystkich od razu. Czasami na odpowiedź na nie trzeba poczekać dłużej bądź odpowiedzi można zaobserwować na własną rękę podczas pracy w Sprintsach z zespołem.

Pytania kierowane do Zespołu Scrumowego:

- Jaki jest średni czas realizacji zadania od momentu dodania go do Backlogu Produktu do jego zamknięcia?
- Czy Backlog Produktu zawiera elementy, z którymi żaden z obecnych członków zespołu nie jest zaznajomiony?
- Jak długo trwa dopracowywanie typowego jednego elementu Backlogu Produktu?
- Na których spotkaniach omawiane są elementy Backlogu Produktu?
- Czy dokonujecie ponownej oceny elementów pracy na koniec Sprintu? Jeśli tak, w jakich okolicznościach to robicie?
- Jakie są trzy główne wyzwania stojące obecnie przed Zespołem Scrumowym?

Pytania kierowane do Product Ownera:

- Jaka jest wizja produktu i strategia wejścia na rynek?
- Jak dowiadujesz się o nowych pomysłach i wymaganiach?
- Na jakim etapie angażujesz Deweloperów w proces odkrywania produktu?
- Jak organizujesz współpracę z interesariuszami?
- Jak duży jest Backlog Produktu?
- Jaki jest typowa długość życia elementu w Backlogu Produktu?
- Jaki jest średni czas realizacji: od wybrania pomysłu i walidacji do dodania odpowiedniego elementu do Backlogu Produktu?
- Czy Backlog Produktu zawiera elementy pracy, z którymi żaden z obecnych członków zespołu nie jest zaznajomiony?
- Jak często uzupełniasz Backlog Produktu?

- Nad iloma elementami pracujesz równolegle podczas udoskonalania Backlogu Produktu?
- Jak długo trwa udoskonalenie elementu Backlogu Produktu?
- Czy kiedykolwiek odrzuciłeś element Backlogu Produktu? Jeśli tak, to dlaczego?
- Jak priorytetyzujesz elementy w Backlogu Produktu?

Pytania kierowane do Deweloperów:

- Jak mierzycie dług techniczny? Co mierzycie?
- Co sądzicie o poziomie, na jakim jest teraz dług techniczny?
- Czy dług techniczny stanowi dla was zagrożenie teraz lub w przyszłości?
- Z jakich narzędzi korzystacie do mierzenia długu?
- Kto tworzy Definicję Ukończenia?
- Ile czasu w Sprincie poświęcacie na refaktoryzację i naprawę błędów?
- W jaki sposób rozpowszechniacie wiedzę wśród Deweloperów?
- Jak podnosicie swój poziom doskonałości technicznej?
- Czy są jakieś kompetencje, których zdobycie poprawiłoby efektywność zespołu?
- Czy macie dostęp do odpowiednich narzędzi – oprogramowania, sprzętu, aplikacji w chmurze – aby realizować misję zespołu?
- Czy kiedykolwiek rozmawialiście z klientami produktu, aby dowiedzieć się więcej o ich potrzebach?
- Jak często poprawiacie Backlog Sprintu?
- Nad iloma elementami pracujecie równolegle podczas udoskonalania Backlogu Produktu?
- Jak długo trwa udoskonalenie typowego elementu Backlogu Produktu?

Pozostałe pytania:

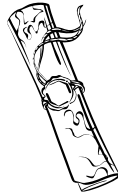
- Co mogłoby pomóc wam w pracy, w osiągnięciu celu, zrealizowaniu zadania czy rozwiązaniu jakiegoś problemu?
- Skąd taki pomysł na produkt?
- Co was najbardziej ekscytuje czy interesuje w projekcie?
- Co was najbardziej denerwuje czy irytuje w projekcie?
- Jakie widzicie czynniki blokujące lub wspierające?
- Po czym poznać, że jesteście skupieni?
- Jak są wasze wąskie gardła (ang. *bottlenecks*)?
- Jak radzicie sobie z pracą w wąskich gardłach?
- Czy dzielicie się informacjami o stanie wytworzonego kodu?
- Czy wasza technologia jest nadal wspierana?
- Jak wam się pracuje w tym zespole?
- Jak oceniacie swoją satysfakcję z pracy w tym zespole?
- Co musiałyby się stać, aby zadowolenie z pracy wzrosło o jeden punkt?
- Jaką wartość przynosi wam ten produkt?
- Gdzie jest przychód w tym produkcie? Co przynosi lub będzie przynosić zyski?
- Czy to, co robicie, idzie w dobrym kierunku?
- Czy dostajecie feedback od klienta?
- Czy dostajecie feedback od PO/SM/Dev?
- Czy wiecie, jak czują się Dev/PO/klient?
- Czy wiecie, z jakimi wyzwaniami mierzą się inni deweloperzy i Product Owner?
- Czy wiecie, jakie kroki podejmiecie dziś, aby zrealizować zaplanowane zadania?
- Co dziś zrobicie, by przybliżyć się do Celu Sprintu?

Zakończenie

Mam nadzieję, że ten tekst będzie dla kogoś inspiracją, pomoże w stawianiu swoich pierwszych kroków w roli Scrum Mastera i chociaż trochę wesprze w karierze zawodowej. Dobrze się bawiłam, spisując swoje przemyślenia i spostrzeżenia. Cieszę się, że mogę być współautorem tej wartościowej publikacji.



Katarzyna Gniadek



Potyczki rekrutacyjne



Jesteś nowym Scrum Masterem. Zebrałeś potrzebną wiedzę, ukończyłeś szkołę i jesteś gotowy podjąć pracę na wymarzonym stanowisku. Od tej pory dzieli cię tylko proces rekrutacyjny. Internet pełen jest świetnych wskazówek, jak odpowiednio przedstawić się w CV, dobrze wypaść na rozmowie, jakich pytań się spodziewać. Po godzinach surfowania po tych stronach czujesz się nieźle przygotowany.

Jednak to, czego na blogach agile'owych często ze świecą szukać, to przekaz, jak uzbroić się mentalnie na intensywny czas poszukiwania pracy oraz jak poradzić sobie z wieloma odmowami, na które niechybnie się natkniemy, nim w końcu usłyszymy wyczekane „tak”.

W swoim tekście chcę podzielić się kilkoma trikami, które zbierałam przez lata tułaczki po różnych procesach rekrutacyjnych, a które wielokrotnie pomogły mi zachować zapal i entuzjazm, by iść naprzód w poszukiwaniu swojego idealnego miejsca.

Dywersyfikuj portfolio

Nie ma co ukrywać, każdy z nas ma swoją wymarzoną firmę, do której aplikuje z trzęsącymi się z ekscytacji rękoma. Myślę, że jest to piękne, aczkolwiek może być i niebezpieczne, jeśli wykorzystamy tę ekscytację w nieodpowiedni sposób. Czyli w jaki?

Aplikowanie tylko do jednej firmy w danym czasie. Na dźwięk tego zdania nachodzi mnie zdziwienie i zażenowanie, że sama popełniałam ten błąd wielokrotnie, nim zrozumiałam, co jest nie tak. Teraz już wiem.

Stawiając wszystko na jedną kartę, możesz stracić dużo czasu, jeśli ostatecznie nie zostaniesz wybrany po ostatnim etapie. Dostając tylko jedną ofertę, jesteś na nią, bądź co bądź, skazany. Co będzie, jeśli w trakcie procesu rekrutacji kultura firmy jednak nie przypadnie ci do gustu? A co jeśli dostaniesz tę oczekiwaną ofertę, ale będzie ona finansowo znacznie niższa niż twoje możliwości, a ty nawet o tym nie wiesz?

Dywersyfikacja portfolio ofert daje ci nie tylko większe prawdopodobieństwo, że ostatecznie pracę będziesz mieć. Daje ci także pogląd na twoją wartość względem różnych zakamarków rynku. A gdy już masz tę wartość określoną – zyskujesz dodatkowe narzędzia i dźwignię negocjacji, by uzgodnić takie warunki, z jakich będziesz zadowolony. Wybierając jedną z kilku ofert, możesz spać spokojnie, bo masz świadomość, że trawa wcale nie jest „bardziej zielona” gdzieś indziej.

Widzę też możliwość, która w moim przypadku zmaterializowała się, efektem przebijając moje najśmielsze oczekiwania. Firma, do której aplikowałam dodatkowo, dla treningu, by zobaczyć, co będzie, okazała się strzałem w dziesiątkę pod kątem kultury i możliwości rozwoju, przebijając przy tym ofertę i możliwości pierwotnego faworyta. Była „czarnym koniem” wyścigu. Brzmi super? Gdybyśmy postawili tylko na jedną wybraną firmę, nigdy byśmy się tego nie dowiedzieli.

Zakryj uszy

Ostrożnie z feedbackiem, bo może skaleczyć. To prawdopodobnie dość niepopularna opinia, ale szczerą i wynikającą wprost z mojego doświadczenia. Nie zrozumcie mnie źle,

feedback jako koncept może być świetnym narzędziem do samorozwoju, gdy udziela go osoba, której rzeczywiście zależy na naszym wzroście oraz która zna nas i naszą dotychczasową drogę wystarczająco dobrze, by udzielać rad. Sama regularnie dopytuję zaufanych współpracowników, mentorów, nauczycieli o ich spostrzeżenia na mój temat.

Ale nie zawsze tak było. Na początku swojej kariery latałam od współpracownika do współpracownika, pytając, co mogłabym zrobić lepiej. Tak samo z uporem maniaka dopytywałam o feedback po każdej rekrutacji, w której brałam udział. Zbierałam te opinie jak dziecko na plaży zbiera muszelki do wiaderka, i ciągle było mi mało. Dlaczego? Dobre pytanie – nie wiem. Ale pamiętam, że wiaderko stawało się coraz cięższe i cięższe.

Teraz uważam, że nie ma czegoś takiego jak „obiektywny” feedback po rekrutacji. Już spieszę z wytłumaczeniem. Feedback, który otrzymasz po rekrutacji jest podwójnie stronniczy. Podwójnie, ponieważ:

1. Podyktowany jest wizją ciebie utworzoną przez rekrutującego w oparciu o jego poglądy i nastrój. Rekruter opinie wyrabia sobie w trakcie kilkudziesięciominutowej rozmowy mającej konkretną agendę i cel. Jak bardzo możesz być sobą i pokazać siebie, podążając za czyjąś agendą i czyimś celem?
2. Dalej ponownie przepuszczony jest przez filtr potrzeb, oczekiwań, a co najważniejsze – realiów danej organizacji.

Z naciskiem na te realia, bo pamiętajmy, że w każdej organizacji zwinność będzie mieć inną twarz, niekoniecznie noszącą wszystkie rysy Manifestu. W końcu nie bez powodu ScrumBut stał się jednym z najpopularniejszych określeń na dysfunkcję

implementacji tego kultowego frameworka, bo tak jak w tajemnicy poliszynela – niby jest, ale go nie ma.

Pośród tego wszystkiego jesteś ty i oczekiwania względem ciebie – Scrum Mastera. Ze wszystkim tym, czym powinieneś lub nie powinieneś być, by w tej organizacji odnaleźć swoje miejsce, coś w niej zmienić, przy okazji nie nadeptując nikomu na odcisk.

W feedbacku pojawiają się czasem fakty, ale częściej są to opinie. I to one mogą powodować utratę naszej pewności siebie i obniżenie poczucia własnej wartości, zwłaszcza jeśli jeszcze nie jesteśmy biegli w odsiewaniu opinii od faktów. Jak można się domyślić, po ciężarce mojego kubełka z muszelkami – bardzo długo biegła w tym nie byłam...

Mówimy czasem, że co się zobaczyło, nie da się odzobaczyć. Myślę, że tak samo jest ze słuchaniem – co się usłyszało, nie da się „odusłyszeć”, zwłaszcza na swój temat.

Szukaniu pracy najczęściej towarzyszą wzmożone emocje, potrzeba akceptacji, a jednocześnie samoocena obniżona perypetiami w poprzedniej pracy. To sprawia, że jesteśmy podatni na cudze opinie, poglądy, oczekiwania i potrzeby. W takim stanie nawet kilka niefortunnie dobranych słów o negatywnym (w naszej percepcji) wydźwięku może zabić w nas nadzieję oraz ducha walki o posadę lub choćby wynagrodzenie, na które obiektywnie zasługujemy.

Dlatego tak ważne jest zaopiekowanie się samym sobą w tym szczególnym czasie i patrzeć na wiadomości zwrotne z rekrutacji z pełną świadomością, że będą one sytuacyjne i subiektywne,

mogą mieć więc niewiele wspólnego z naszą realną wartością. Zbieranie zbyt wielu często sprzecznych opinii prędzej niż później zacznie nam poważnie ciążyć na duchu.

Teraz świadomie nakładam na swoją kolekcję feedbacków restrykcyjną kuratelę, a gdy podczas spaceru po plaży znajduję błyszczącą muszelkę – podnoszę ją, oglądam i jeśli nie jest wystarczająco intrygująca – wrzucam z powrotem do morza.

Co pozwoliło mi nabrać dystansu?

„Nie mamy przestrzeni, by w pełni wykorzystać twój potencjał”

Nawet jeśli ostatecznie nie usłyszałeś od swojej wymarzonej firmy fantastycznych słów: „Chcemy cię na pokładzie”, nie załamuj się – serio. Tak naprawdę nie świadczy to o twojej wartości jako Scrum Mastera. Nie mówi też, że już nigdy nie wniesiesz niczego do żadnej organizacji.

Odmowa najczęściej ma kontekst sytuacyjny. Organizacja bo-ryka się z problemem o danym charakterze, a my jako SM jesteśmy rekrutowani, by ten problem rozwiązać lub załagodzić. Aby to jednak zrobić, musimy mieć konkretne narzędzia i umiejętność korzystania z nich na odpowiednim poziomie. To wszystko razem musi być adekwatne do problemu, z którym organizacja akurat się zмага.

Przykładowo, nie wbijałbyś gwoździ piłą, prawda? To nieefektywne. Ale czy to znaczy, że piła jest bezużyteczna we wszystkich możliwych sytuacjach? Nie. Tak samo pewnie nie zainwestowałbyś

w błyszczące alufelgi do auta, nie mając auta, prawda? Podobnie jest z naszymi scrum masterskimi supermocami. Ta konkretna firma może nie widzieć potencjału wykorzystania twoich umiejętności, backgroundu czy doświadczenia w pełnej ich okazałości. Ba, może nawet Scrum *by the book* nie jest tym, czego dana firma poszukuje, a stanowisko tylko nazwała „Scrum Master”, choć więcej ma ono wspólnego z Project Managerem, tabelkami i wykresami Gantta (jest to dość częsta anomalia na rynku). Nie znaczy to jednak, że nie znajdziesz swojego miejsca gdzie indziej. Musisz tylko poszukać głębiej.

Jeśli mamy Scrum Mastera z backgroundem technicznym i biegłością w zrozumieniu CI/CD, to czy każda firma doceni to jako coś wartościowego? Oczywiście, że nie! Na co techniczny Scrum Master w zespole, który zmaga się z niepewnością rynku, co chwila pivotuje wizję produktu, szkoląc przy okazji początkującego Product Ownera? Niektóre organizacje będą szukały trenerów umiejętności miękkich z backgroundem psychologicznym, inne SM-a biznesowego, który jako prawa ręka i mentor będzie czuwać nad mniej doświadczonym PO – zależnie od swoich aktualnych potrzeb i problemów, z jakimi się aktualnie borykają. Są gdzieś też takie organizacje, które mierzą się z problemami jakościowymi i dla nich SM z rozległą wiedzą techniczną, który wesprze zespół w budowaniu kultury inżynierskiej, byłby jak wygrana na loterii. A gdy uda się naszemu technicznemu SM-owi i takiej firmie wpaść na siebie „przypadkiem”... *Jackpot!*

Pamiętajmy też o nas samych. Nasze samopoczucie i potrzeby jako pracownika także muszą być zaspokojone w danym miejscu pracy, by warto nam było taką ofertę przyjąć. Wracając

do naszego przykładu, dodajmy do tego równania perspektywę i potrzeby naszego technicznego SM-a: bycie blisko technologii, wpływ na kulturę inżynierską i *craftsmanship* wspierany procesem wytwórczym. Jak dużo czasu minie, nim taki SM straci zapal do pracy, bo większość swojego czasu będzie poświęcał na wsparcie PO i porządkowanie chaotycznej roadmapy produktu, z dala od rozmów technologicznych? Pewnie niezbyt dużo. Frustracja będzie rosła, prowadząc do wypalenia zawodowego lub decyzji o szukaniu innego miejsca pracy.

Dlatego, jedyny „negatywny” feedback, jaki staram się wyłuskiwać z rekrutacji niezakończonych sukcesem – niezależnie od tego, w jakie słowa ubrana jest wiadomość odmowna – brzmi: „Nie mamy przestrzeni, by w pełni wykorzystał twój potencjał”. I to jest OK. To stawia zarówno mnie, jak i firmę w pozycji *win-win*, pozostawiając otwarte drzwi do współpracy na przyszłość, jeśli czyjeś potrzeby lub możliwości się zmienią.



Katarzyna Kapuścińska



**Żywy Scrum Master
jest lepszy niż
martwy Scrum Master**



Pomysł na to, by podzielić się swoimi przemyśleniami i napisać tekst o zdrowiu psychicznym wpadł mi do głowy w okolicach marca 2020 r. Od tamtej pory minął prawie rok, a ja nie zdołałam napisać ani jednego słowa. Wymyśliłam tylko tytuł i zrobiłam jedną prezentację, na której powiedziałam, że to moje hasło przewodnie. Prezentację musiałam zrobić tak czy inaczej, wymagała tego ode mnie moja praca. Poza tym nie działo się nic. Kiedyś jeszcze nawet miałam wyrzuty sumienia, że tak tylko gadam, a nic nie robię – ale na całe szczęście nie mam ich już ani grama. A dlaczego? O tym właśnie będzie ten tekst.

Dla przyzwoitości i uczciwości zaznaczę, że chociaż piszę o zdrowiu psychicznym, to żaden ze mnie psycholog. Z wykształcenia jestem socjologiem. Cała moja wiedza w temacie jest potoczna – zaczerpnięta z osobistych doświadczeń i zdobyta w trakcie 3-letniej już psychoterapii. Podzielę się subiektywnymi opiniami i indywidualnymi doświadczeniami. Sporo rzeczy zaskoczyło mnie w pracy Scrum Mastera i myślę, że może nie jestem w tym osamotniona. Kiedy podejmowałam decyzję o zmianie ścieżki zawodowej i przebranzowaniu się na Scrum Mastera, moje wyobrażenie o tej roli było wyidealizowane, wręcz cukierkowe. Po dwóch latach pracy i niezliczonych facepunchach od życia i świata, dostrzegam też tę ciemniejszą stronę. I to nie tak, że chciałabym kogokolwiek zniechęcić do pracy w tej roli. Może raczej skłonić do ostrożności i szybszego (niż zrobiłam to ja) pochylenia się nad aspektem naszego własnego bezpieczeństwa. Bo przysięgam, że bywały momenty, kiedy pomiędzy przekleństwami myślałam, że pomysł na rolę SM-a powstał w głowie szaleńca albo sadysty.

Wszystko sprowadza się do tego, jak bardzo zaskoczył mnie stresogenny aspekt tej pracy. Może to dlatego, że mało się o tym mówi. Pamiętam, że na szkoleniu PSM I trenerka żartowała, że dobry SM przynajmniej raz powinien wylecieć z roboty. Wtedy wydało mi się to śmieszną anegdotą i oczywiście nadal nie traktuję jej zbyt poważnie. Rozumiem już natomiast, dlaczego doświadczeni SM-owie żartują sobie w ten sposób.

A może jednak się o tym mówi, tylko ja w swoim zaciętym dążeniu do zostania SM-em nie chciałam słuchać, bo tak bardzo uparłam się, że to praca idealna dla mnie. Mniejsza o przyczyny. Spróbuję tutaj opisać, co to za ciemniejsza strona, którą teraz widzę, i jakie pułapki czyhają na niewinne, jeszcze nieopiezione scrum masterskie psychiki. Na te opierzone w sumie też.

Wspomniane zagrożenia podzieliłam w swojej głowie na dwie grupy:

- Smoki, czyli czynniki „wbudowane” w rolę SM-a. Tu spróbuję wyjaśnić, dlaczego pomyślałam, że pomysł na tę rolę powstał w głowie szaleńca. Są pewne strukturalne pułapki w tej roli i sama świadomość ich istnienia ułatwia życie. Nazywam je smokami ze względu na skalę – to duże tematy, których raczej nie ubijemy, trzeba nauczyć się z nimi żyć.
- Hydry, czyli czyli te, które wpływały bezpośrednio ze mnie, z moich cech osobowości i moich mechanizmów obronnych. Opiszę je tutaj również, bo myślę, że do roli SM-a może ciągnąć osoby o pewnych cechach osobowości (być może podobnych do moich) i wierzę, że część z tych czynników wyda się czytającym znajoma. Skoro wynikały z mojej osobowości, to powinnam mieć na nie większy wpływ. Nazywam je hydrami,

bo są ze sobą bardzo powiązane i w zasadzie nie wiem, czy to kilka oddzielnych stworów, czy wiele głów jednego.

Postaram się też opowiedzieć o moich własnych sposobach radzenia sobie z nimi.

Zielony Smok – *Double Bind*

Zaczynam z grubej rury, czyli od podwójnego związania. Termin wzięłam z psychologii i oznacza on taki rodzaj komunikatu, w którym w jednej wypowiedzi otrzymujemy dwa sprzeczne ze sobą sygnały¹⁰. Niektórzy psychologowie próbowali łączyć występowanie tego rodzaju komunikacji w rodzinie z częstotliwością zachorowań na schizofrenię, chociaż nie udowodniono przyczynowości¹¹.

Przykładem podwójnego wiązania jest powiedzenie komuś „bądź bardziej spontaniczny”. Nie da się być spontanicznym na polecenie i to jest właśnie ta zasyta w komunikacie sprzeczność.

Ilustruje to też anegdota o matce, która kupiła synowi dwa krawaty – czerwony i zielony. Gdy podczas najbliższego święta założył czerwony, wyraziła niezadowolenie, że widocznie zielony nie przypadł mu do gustu. Gdy na kolejną uroczystość założył zielony, była zawiedziona, że syn nie chce już nosić czerwonego.

Double Bind to także szef, który oczekuje od pracowników dużej samodzielności i krytykuje za pytanie go o radę, ale

¹⁰ <https://cognitivebehaviormanagement.com/theory/double-binds/> (dostęp: 07.03.2022)

¹¹ <https://pieknoumyslu.com/teoria-podwojnego-wiazania-gregoryego-batesona/> (dostęp: 07.03.2022)

jednocześnie nagradza tylko za wybieranie rozwiązań, które są zgodne z jego sposobem myślenia.

Tak czy inaczej, dla naszych mózgów to bardzo nieprzyjemna i stresująca sytuacja, która może skutkować późniejszym lękiem i niepokojem. Dzieje się tak przez dwa sprzeczne komunikaty zaszyte wewnątrz jednego. Nieważne, w jaki sposób na nie odpowiemy, reakcja zawsze będzie nietrafiona, zawsze przegramy. Wywołuje to w nas napięcie poznawcze i dyskomfort psychiczny.

A co to ma wspólnego z naszą pracą? Zauważyłam podobny schemat przy oczekiwaniach, jakie powinniśmy spełniać, aby móc nazwać się „dobrymi” Scrum Masterami. Dobry Scrum Master doprowadza do dużej zmiany na poziomie całej organizacji. Ale dobry SM wspiera też samozarządzanie zespołu, więc powinien przyjąć postawę zarządzania „z tylnego siedzenia”. Nie powinien być zbyt widoczny, ale powinien mieć spektakularne rezultaty. Najwyższy stopień dojrzałości SM-a według Gunthera Verheyena to „*invisible present*”¹². Idąc dalej – powinniśmy opierać się na szacunku, a więc akceptować podmiotowość zespołu i jego prawo do decydowania o sobie. SM pracuje z dorosłymi ludźmi i nie może nikogo do niczego zmusić. Z drugiej strony niech pierwszy rzuci kamieniem, kto nigdy nie usłyszał czegoś w stylu:

- „Twój zespół tak robi? I ty na to pozwalasz?”
- „A jak wpadną na pomysł, żeby nie robić Daily? Nie możesz się na to zgodzić. Jeszcze inne zespoły to podchwycą i zrobisz wszystkim krzywdę!”

¹² <https://www.scrum.org/resources/blog/scrum-master-management-position>
(dostęp: 07.03.2022)

- „Ja rozumiem, że oni nie chcą tak pracować, ale oni po prostu jeszcze nie rozumieją, czasami trzeba im trochę narzucić, bo się nie doczekamy”.

Jest jakaś rozbieżność pomiędzy Scrum Guide’owym podejściem do roli, a sposobem, w jaki większość firm stawia oczekiwania wobec swoich pracowników. Może to banal, ale przyznam, że nie zdawałam sobie sprawy, jak stresogenny może być ten dysonans. Życie SM-a polega czasami na balansowaniu pomiędzy twardymi oczekiwaniami *managementu* i naszymi próbami wypełnienia roli zgodnie ze sztuką i wartościami Scruma. Potrzebujemy zadowolone kierownictwo (w końcu to oni nam płacą). Często też organizacja stawia przed nami konkretne, inspirujące cele, które sami chcielibyśmy osiągnąć (np. skrócić czas *time to market*, wydawać częściej i mniejsze paczki). O ile łatwiej by było, gdybyśmy mogli po prostu kazać ludziom zacząć robić coś inaczej, tak żeby szybciej dojść do celu. Szef pewnie też byłby zadowolony. Tylko na koniec może się okazać, że cel wcale nie został osiągnięty, bo SM jednak nie był tym, który wie najlepiej (zespoły wiedziały, ale nikt ich nie zaangażował, bo to wymagałoby czasu). Wybierając ścieżkę promocji samodzielnego i spokojniejszego ale ciągłego udoskonalania się, możemy z kolei spotkać się z zawiedzioną miną kierownika, który po dwóch Sprintach naszej pracy wpadnie spojrzeć „jak idzie”. Czyli tak źle i tak niedobrze. Całość jeszcze dodatkowo komplikuje fakt, że w wielu firmach rola Scrum Mastera jest mocno „niedookreślona”. Oczekiwania potrafią bardzo się od siebie różnić, kryteria oceny nie są jasne ani łatwe do zdefiniowania.

Trutka na Zielonego Smoka

Żeby nie było za poważnie, to odpowiem cytatem z *Pitbulla*: „A co ja jestem, zupa pomidorowa, żeby mnie wszyscy lubili?”. W skrócie – nie ma takiej opcji, aby każdy był zadowolony. Niby znów banał, ale kto o tym kiedyś nie zapomniał, niech znowu rzuci kamieniem. Albo organizacja będzie marudzić, bo jak to, dodaliśmy dwóch programistów, a *velocity* nie wzrosło. Albo zespół będzie niezadowolony, bo w sumie nie wiadomo, co ten Scrum Master w ogóle robi, tylko siedzi i pytania zadaje. Albo Ken i Jeff zapłaczą, bo pozwolimy zespołowi nie mieć tym razem Celu Sprintu lub odwrotnie, mieć dwa cele naraz. Ja się nauczyłam z tym żyć i szczerze mówiąc, wydaje mi się, że jedyną alternatywą jest zwariować.

Najważniejsze obecnie jest dla mnie, żebym sama mniej więcej wiedziała, co robię, jaką mam strategię i jak widzę ścieżkę do celu. Wytlumaczenie i przekonanie do swojej wizji wszystkich dookoła, nie wydaje się możliwe. Doba nie ma tylu godzin, a dodatkowo – czy to w ogóle ma sens? Z próby zadowolenia wszystkich musiałam po prostu zrezygnować.

Oczywiście nie zachęcam do ignorowania oczekiwań szefów, chodzi raczej o nasze poczucie, że powinniśmy próbować się wszystkim przypodobać. W temacie zdrowia psychicznego warto zastanowić się, czy samemu jest się z siebie zadowolonym. Każdy z nas potrzebuje czego innego, aby być z siebie zadowolonym – ja nie byłabym w stanie działać niezgodnie z moim kodeksem etycznym dla osiągnięcia lepszych rezultatów. Warto się chwilę nad tym zastanowić, a może nawet gdzieś sobie zapisać odpowiedzi na te pytania: Jakie są moje

potrzeby? Kto jest dla mnie ważny? Na kim chciałabym skupić się najbardziej? Czyj brak aprobaty jestem w stanie odżalować? I co jakiś czas robić rewizję tego zapisu. Można też skorzystać z narzędzi Product Ownera i zbudować mapę swoich interesariuszy¹³, ustalić ich ważność i świadomie zarządzać tą grupą.

Czerwony Smok – Ukryte rezultaty i niedocnienie

Kiedys pożaliłam się swojej mentorce, że rzadko słyszę bezpośrednio pochwały za moją pracę. Podobno Polacy nie są pierwsi do dawania pozytywnej informacji zwrotnej, ale SM też człowiek i czasem chciałby coś dobrego usłyszeć. W odpowiedzi usłyszałam: „Muszę cię zasmucić, bo to się niestety nie zmienia i tak już zostanie”. I to by było na tyle z pocieszenia i klepania się po główkach.

Chociaż od tamtej pory usłyszałam mnóstwo naprawdę cudownego feedbacku, nadal twierdzę, że SM musi uzbroić się w pewnego rodzaju pancierz, bo jednak to nie my jesteśmy od zbierania laurów. W naszą rolę w zespole wpisana jest pewna niewidoczność – to zespół ma świetnie wyglądać, to zespół ma mieć coraz lepsze rezultaty – a nasza praca jest tym lepiej wykonana, im mniej nas zespół potrzebuje. Dążymy do tego, by być niepotrzebni – to Święty Graal SM-a.

Rezultaty naszej pracy są często widoczne dopiero po wielu miesiącach, może nawet po roku pracy. Składa się na to mnóstwo

¹³ <https://www.henricodolfing.com/2018/03/a-step-by-step-stakeholder-mapping-guide.html> (dostęp: 07.03.2022)

rozmów, sesji *incident postmortem*, spisanych wniosków, eksperymentów, mierzenia, poprawiania, szukania. Pomijając fakt, że przez rozpiętość czasową mogą one nie być łatwo dostrzegalne na pierwszy rzut oka, to dodatkowo zależność między naszymi działaniami a późniejszymi rezultatami może być trudna do bezpośredniego zaobserwowania. Dokładając do tego komentarze „a po co nam w ogóle Scrum Master?”, które można usłyszeć od mniej delikatnych zespołów – można naprawdę poczuć brak pozytywnego wzmocnienia, a nawet mieć problem z utrzymaniem wiary we własne siły.

Czym walnąć przez łeb Czerwonego Smoka?

Pokora jest według mnie najważniejszą cechą SM-a. Każdy z nas chce pochwał, a ich brak bywa bolesny, więc gdybym zaproponowała „bądź pokorny, nie chciej pochwał”, to trochę jakbym zaproponowała jako remedium na ból brzucha – „po prostu niech cię nie boli”. Jest potrzeba – musi być reakcja. W jaki więc sposób zaspokoić ego SM-a bez robienia z niego *superhero*, który odbiera blask zespołowi i ściąga na siebie światło reflektorów?

Mi w tym pomogły społeczności. W pracy i poza nią – uważam, że dla swojego zdrowia SM-owie powinni budować sieci wymiany doświadczeń, które pozwolą opowiedzieć o naszej pracy ludziom, którzy ją rozumieją, i usłyszeć w odpowiedzi feedback pozytywny lub krytyczny. Różnego rodzaju gildie czy meetupy są w tym bardzo pomocne, ale równie dobrze mogą to być też pojedyncze, zaufane osoby z branży, które nie będą bały się powiedzieć nam wprost, jeśli zrobiliśmy coś źle. Przynajmniej ja nie uwierzę w pozytywny feedback, jeśli nie mam pewności, że dana osoba czuje się przy mnie na tyle bezpiecznie, żeby

pozwolić sobie na krytykę w razie konieczności. Sama staram się często i śmiało dzielić swoimi doświadczeniami, żeby dostawać też korektę kursu od kolegów i koleżanek po fachu. W skrócie – sięgaj do ludzi, przy każdej możliwej okazji.

Można też podejść do życia prostolinijnie i po prostu zapytać zespół o feedback. Warto zastanowić się, w jaki sposób zrobić to naturalnie i zapewniając osobom odpytywanym bezpieczeństwo. Ludzie, z którymi współpracowałam, woleli, jeśli pytałam bez ogródek i mogli mi powiedzieć bezpośrednio, nad czym powinnam pracować.

Wszystko sprowadza się do jednego – zaakceptowania, że SM też ma ego i wymaga ono nakarmienia. Następnie warto zastanowić się, jak mogę to ego karmić systematycznie, ale bez szkody dla siebie, zespołu i swoich celów zawodowych.

Czarny Smok – Brak koncentracji na sobie

SM wspiera zespoły, Product Ownera i organizację. Ma mnóstwo narzędzi do tego, by wspierać ich efektywnie. Wiedzy, którą SM musi osiąść, jest tak dużo, że wystarczy na lata nauki. W pogoni za wiedzą łatwo zapomnieć o samym sobie. Mało mówi się o satysfakcji SM-a z pracy. Wiemy doskonale, że zespoły muszą być właścicielami swojego procesu, a ich zadowolenie z pracy może być jednym z mierników zwinności. Wiemy, że Product Owner musi być dobrze umocowany w organizacji, by być efektywnym. Szkolimy się w narzędziach zapewniania powyższych. A co z nami? Wiele organizacji nie

potrafi stawiać celów SM-om ani nie ma narzędzi do ocenia-
nia ich dojrzałości i wspierania w rozwoju, o sprawdzaniu
zgodności z kulturą firmy nie wspominając. Sama goniłam za
poprawą dobrostanu wszystkich dookoła, tak że zapominałam
o przeprowadzeniu introspekcji pod tytułem: Gdzie w zasa-
dzie jestem i czy mi z tym dobrze? Mózg dawał mi sygnały, że
nie jest mi komfortowo: negatywne nastawienie do otoczenia,
irytacja na pomysły, z którymi się nie zgadzałam (lub których
nie rozumiałam), mniejsza cierpliwość i krótszy lont, szybsze
poddawanie się, gdy spotykałam opór, a na koniec chowanie
się w zespołach – małych bańkach, w których dobrze się czu-
łam. Chwilę trwało, zanim te sygnały zrozumiałam, a pomógł
mi w tym przypadek. Wspominam o tym, bo nie wiem, co by
było, gdyby nie udało mi się ich poprawnie zinterpretować.
Zaczęłam niebezpiecznie dryfować w kierunku – „ścieżka
SM-a nie jest dla mnie”.

Siarka na Czarnego Smoka

Do zastanowienia się nad tym, czy jest mi dobrze, skłonił mnie
„Test kolorów” Frederica Laloux zrobiony w formie zabawy. Po-
zwolił mi dostrzec, jaką kulturę organizacyjną preferuję, a jakiej
nie jestem w stanie zaakceptować. Błahostka, ale dla mnie to
był moment, który uświadomił mi, że moje złe samopoczucie
może wynikać z niedopasowania do otoczenia, i sprowokował,
żeby przyjrzeć się temu bliżej. Tutaj wychodzi potęga prostego
dbania o swoje *well-being* i regularnego zadawania sobie py-
tań: Ile kosztuje mnie działanie w jakimś środowisku? Ile z tego
mam? Ile czasu zajmie mi osiągnięcie celów? Jaki to będzie mia-
ło koszt? Czy jestem w stanie zaakceptować ten koszt? Czy lubię
ludzi, z którymi pracuję? Czy czuję się szanowana? Czy moja

praca wspiera moje wartości? Czy mam narzędzia, by zmienić to, co przeszkadza mi w organizacji?

W podcaście „Zwinna Kawa” (odcinek piąty, o zdrowiu psychicznym)¹⁴ poruszonych zostało wiele z tematów, o których tu piszę. Padła tam odpowiedź, by regularnie zdawać sobie pytanie: „Czy jesteś szczęśliwy w otoczeniu, w którym jesteś?”. Od siebie dodam, że nawet jeśli odpowiedź będzie brzmiała: „Nie” – to nie znaczy, że trzeba od razu szukać nowej pracy. To ważne, bo nie zawsze jest moment na zmianę. To nie musi być pytanie graniczne, które zdecyduje za mnie, co teraz mam robić. Jest w porządku, by czasem przetrzymać i zobaczyć, czy za jakiś czas odpowiem tak samo albo skupić się bardziej na życiu prywatnym, aż nadejdzie dobry moment na poważne zmiany. Sama świadomość tego, że brak zgodności z otoczeniem zawodowym może być przyczyną frustracji, może pomóc zrzucić z siebie wrażenie, że to ze mną jest coś nie tak.

Ważne jest, by wbić sobie do głowy, że SM wcale nie ma trzech nóg tylko cztery – wspiera Zespół Scrumowy, Product Ownera, organizację i siebie samego.

Pierwszy łeb hydry – Wszechwiedzący lider

Na początku swojej drogi miałam poczucie, że jako SM muszę mieć odpowiedź na każde pytanie. Być przygotowaną na każdy scenariusz, jaki może się wydarzyć, np. w trakcie Retrospektywy

¹⁴ <https://soundcloud.com/user-715460631/odcinek-5-zdrowie-psychiczne-liderow> (dostęp: 07.03.2022)

czy dowolnego spotkania zespołu. Wydawało mi się do niedawna, że tylko ja tak miałam, ale to podobno powszechny problem u początkujących Scrum Masterów. Będąc juniorami w roli eksperta od Scruma, a także *servant leadera* (taka sprzeczność w roli to ponownie trochę *double bind*), czujemy ogromną odpowiedzialność, która może wywoływać lęk. Mówiąc wprost – nie wiemy jeszcze za dużo i boimy się, żeby się nie wydało. Wyobrażamy sobie, że złapanie nas na niewiedzy będzie równoznaczne z kompromitacją. To jest jeden element problemu.

Drugi, powszechny w branży IT – to tzw. syndrom oszusta (ang. *Impostor Syndrome*)¹⁵. Polega on na przekonaniu, że nasz sukces nie jest wynikiem kompetencji, tylko raczej przypadku, zbiegu okoliczności, i tak naprawdę jesteśmy głupszy niż wszyscy dookoła. Trudno nam przyznać się do błędu lub niewiedzy, bo to by nas mogło odsłonić, „zdemaskować oszusta”, i wtedy wszyscy poznaliby prawdę. Tak myśli o sobie *impostor*. Przykładowy objaw, który może świadczyć o istnieniu tego problemu: podczas Refinementu rozmawiamy o nowej funkcjonalności, używając wyrażeń, nazw i skrótów, których część obecnych na spotkaniu osób nie rozumie. Mimo to nikt nie podniesie ręki i nie zapyta, co one w zasadzie znaczą.

Kolejny aspekt to oczekiwanie, że mamy być nauczycielami i liderami. Jest to wprost sformułowane nawet w Scrum Guide. Naszymi „uczniami” zazwyczaj okazują się niesamowicie inteligentni i doświadczeni ludzie, eksperci w obszarze, o którym Scrum Master (zwłaszcza nietechniczny) ma wiedzę raczej powierzchowną. Dla początkujących Scrum Masterów może to

¹⁵ https://pl.wikipedia.org/wiki/Syndrom_oszusta (dostęp: 07.03.2022)

być naprawdę niekomfortowa sytuacja i słowo „niekomfortowa” w tym kontekście to dla mnie eufemizm.

U mnie do tego wszystkiego doszła chęć udowodnienia własnej wartości, wzmocniona przez fakt pracy w męskim środowisku. Chociaż przyznaję to ze wstydem, i chyba po raz pierwszy – w głębi serca miałam potrzebę udowodnienia, że w tym otoczeniu dam sobie radę. Lata wysłuchiwania żartów z kobiet zrobiły swoje. I chociaż chciałabym ten mechanizm wyłączyć, to nie posiadam umiejętności kontrolowania swoich głęboko zakorzenionych i podświadomych lęków siłą woli.

Wszystko to pchnęło mnie w mnóstwo szkoleń, meetupów, lektur. Do każdego spotkania z zespołem przygotowywałam się długo, czasami po nocach, często w weekendy. Zjadał mnie stres, że wydarzy się coś, na co nie będę gotowa (a skoro mam mało doświadczenia, to tym bardziej prawdopodobne jest, że tak będzie). Zdarzało mi się być na meetupach cztery razy w tygodniu. Po dwóch czy trzech takich tygodniach miałam taki spadek energii, że nie mogłam już chodzić na żadne. I tak na zmianę. Miałam też listę z pytaniami, na które chcę znaleźć odpowiedź. Nawet jeśli nikt jeszcze się do mnie nie zwrócił, a jedynie podsłuchiwałam rozmowę, na przykład podczas Daily. Lista się wciąż wydłużała, bo choć codziennie znajdowałam odpowiedzi, każdego dnia dodawałam nowe pytania. Była niczym hydra. Było to dla mnie koszmarne wyczerpujące psychicznie i fizycznie. Często do pracy szłam niewyspana. Nie pozwalałam sobie na błąd, musiałam mieć odpowiedzi na wszystkie pytania. Kiedy patrzę na to z perspektywy czasu, to wydaje mi się to jakimś totalnym szaleństwem. Gdyby teraz ktoś znajomy opowiedział mi, że tyle od siebie wymaga, pomyślałabym, że ma poważny problem.

Srebrny miecz na potwory

Odejście od tego schematu zajęło mi około roku. Po tym czasie mój poziom pewności siebie (a może to było zmęczenie) wzrósł do tego stopnia, że zaakceptowałam, że czasami najlepszą odpowiedzią na pytanie od zespołu jest „nie wiem” lub „dajcie mi dwa dni, dowiem się i do was wrócę”. Takie podejście jest też bardziej zgodne z wartością Scruma, jaką jest szacunek. Nie próbuję niczego udawać i nikogo nie oszukuję, jeśli czegoś nie wiem – sprawdzam i wracam z odpowiedzią albo wręcz pytam zespołu. To postawa charakteryzująca się szacunkiem wobec innych (bo ich nie oszukujemy) i wymagająca szacunku od samego siebie (to, że czegoś nie wiem, nie sprawia, że jestem gorsza). Przede wszystkim zaś sami zaczynamy siebie szanować i akceptować, zamiast wymagać od siebie wiedzy na poziomie Agile Coacha z pięćdziesięcioletnim doświadczeniem. Pięćdziesięcioletnim, bo ilość wiedzy, którą trzeba by posiadać, by sprostać takim oczekiwaniom, jest po prostu zbyt obszerna dla jednego człowieka. Nawet gdyby pracował dziesięć lat. Teraz widzę, że żaden Scrum Master nie wie wszystkiego. Musimy umieć szybko się uczyć, kiedy jest to potrzebne, a nie znać wszystkie odpowiedzi, by podać je zespołowi na tacy.

Teraz wydaje mi się oczywiste, że warto wzmacniać prawo do bycia niedoskonałym i popełniania błędów w profesjonalny sposób – czyli choćby wspomniane wyżej otwarte przyznawanie się do niewiedzy czy wyciąganie wniosków z porażek i niepowodzeń. Na tym polega zwinność i kultura eksperymentalna – zamiast *don't fail* mamy podejście *fail fast, recover quickly*¹⁶.

¹⁶ Yukta peswani, „DevOps – Fail fast, fail often, recover quickly” <https://medium.com/data-driven-investor.com/devops-fail-fast-fail-often-recover-quickly-b66b52fbd73e> (dostęp: 07.03.2022)

Po to jest się początkującym SM-em, żeby dowiedzieć się, czego warto się nauczyć i żeby przyswoić umiejętność szybkiego zdobywania wiedzy, a przede wszystkim reagowania, kiedy nie mamy wystarczającej ilości informacji. Przykładowo, warsztaty, z których byłam najbardziej zadowolona, to te, na które nie miałam gotowej struktury od początku do końca, a zamiast tego często pytałam ludzi: „Co teraz chcielibyście zrobić?” i niejako płynęłam na energii grupy. Bo to zespoły mają najlepsze odpowiedzi, my mamy im tylko pomóc je odkryć. Chociaż na początku pozyskiwanie wiedzy jest bardzo ważne, to gdybym mogła dać sobie wtedy jedną radę, byłoby to: nie unikaj doświadczeń, gdzie musisz coś osiągnąć, chociaż nie masz kompletnego przygotowania.

Doskonale o popełnianiu błędów, które jest wbudowane w rolę SM-a, opowiadają Kasia i Marek w podcaście „Zwinna Kawa”, który był już wspomniany wyżej.

Pozostaje *impostor syndrome*. To ciężki robal do ubicia, ale jednym z fajniejszych sposobów, o których słyszałam były tzw. frajerskie czwartki – czyli spotkania, na których spotykała się grupa osób z jednej firmy, wymieniając się doświadczeniami o tym, kto i jak dał ciała w ostatnim tygodniu. Wszystko w nieformalnej atmosferze przy piwie lub kawie.

Drugi łeb hydry – Superhero, zbawca świata

Jednym z antywzorców zachowania Scrum Mastera jest tak zwany *superhero* – czyli centralna postać stojąca na podium,

w świetle reflektorów, posiadająca supermoce, o jakich innym się nie śniło. Reszta świata nawet nie wie, jak on robi to, co robi.

Moim zdaniem wiąże się to mocno z pewnym egocentryzmem SM-a. Egocentryzm u mnie objawiał się myśleniem, że wszystko ode mnie zależy. „Nie poradzą sobie beze mnie. A jeśli poradzą? To wtedy gorzej, bo to może znaczyć, że jestem niepotrzebna”. Ego często przeszkadza w pracy, ale nie będę się o tym rozpisywać. Wolę skupić się na tym, że ono jest, istnieje i trzeba mieć świadomość, jaki ma na nas wpływ. Jakie lęki może wywoływać, jeśli jest niedopieczony?

W pracy Scrum Mastera często mierzymy się z problemami, które mają bardzo namacalny, negatywny wpływ na efektywność i samopoczucie ludzi, z którymi pracujemy. Naturalnym jest, że mamy ochotę poprawić sytuację naszych współpracowników i zmienić ich życie choć odrobinę na plus. Poza tym, że mamy ego, chcemy też pomagać ludziom. Wydaje mi się, że chęć pomocy innym popycha wiele osób na ścieżkę zawodową SM-a.

Dodatkowo, część z nas już na etapie rekrutacji otrzymuje informację o konkretnym ogólnofirmowym problemie do rozwiązania. Widząc te problemy, możemy poczuć się trochę jak rycerz, który powinien wjechać na białym koniu i urznąć łeb smokowi, dzięki czemu już zaraz wszyscy będą żyli długo i szczęśliwie.

Idźmy dalej. Co jeśli superbohaterowi przypadnie zespół pełen problemów? Dla niego to świetnie – zaraz wszystko naprawi, wszyscy będą go kochać. I siebie też będą kochać. Zaczynamy od siebie oczekiwać, że rozwiążemy zwłaszcza takie bolączki, z którymi inni sobie do tej pory nie mogli poradzić. *Been there,*

done that; i bardzo żałuję, że nikt wcześniej nie powiedział mi, żebym puknęła się w głowę (pierwszą taką radę usłyszałam po roku pracy). Są problemy, których nie damy rady rozwiązać. Niektóre z nich wymagają głębokich zmian w organizacji, inne współpracy dużej liczby osób. Innych nie rozwiążemy, bo chociaż kierownictwu zależy, by coś z nimi zrobić – zespoły są temu przeciwne. W jeszcze innych mamy dokładnie odwrotną sytuację – brakuje wsparcia kierownictwa do pracy nad niektórymi problemami i przez to trudności szybko nie znikną. Są też sytuacje, kiedy ludziom nie zależy, żeby coś poprawić. Kto nigdy nie próbował pomóc osobie, która głośno narzeka, ale ciągle neguje nasze pomysły na zmianę jej sytuacji? Pół biedy, jeśli w naszych próbach walki z takimi smokami przepalimy mnóstwo czasu. Gorzej, jeśli przy okazji nabawimy się kompleksów, przestaniemy wierzyć w swoje możliwości albo w naszych próbach zaprowadzenia rajy na ziemi na siłę zniechęcimy do siebie otoczenie. Bo takie podejście może także prowadzić do traktowania innych przedmiotowo – jako narzędzia do naszego sukcesu. Jest to już pewna skrajność, ale warto dostrzec, że czai się ona na horyzoncie jako zagrożenie. Ludzie się kłóć? Świetnie, ja sprawię, żeby się pokochali. To pokaże, że jestem świetnym SM-em – cudotwórcą. Nie wspomnę, jak pięknie to współgra z pierwszym łbem hydry – wszechwiedzącym SM-em. W końcu żeby być superbohaterem trzeba posiadać supermoce. Warto więc nie ustawać w wysiłkach do edukowania się na każdy możliwy temat – dobre praktyki programowania, *shift-left*, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie emocjami, mapowanie strumienia wartości – nieważne, że to wiedza z zupełnie różnych dziedzin... Te dwie głowy naprawdę się uwielbiają i mają ogromny potencjał do zapędzenia nas na wielomiesięczne zwolnienie lekarskie.

To jeszcze niestety nie koniec. Samonapędzający się mechanizm może nas doprowadzić do braku asertywności w wybieraniu problemów, które bierzemy na tapet. No bo jeśli odmówię, to wtedy ktoś inny rozwiąże problem, a to nie wpłynie dobrze na wizerunek superbohatera. To jest prawdziwa spirala, która ma duży potencjał, by wymknąć się spod naszej kontroli i zacząć kontrolować nas.

Lek na hydrzy łeb

Syndrom *superhero* był dla mnie trudny do pokonania i pomogła mi z nim terapia. Cały na biało wchodzi tu na przykład trójkąt dramatyczny Karpmana¹⁷ i rola ratownika. Ratownik czuje wręcz poczucie winy, jeśli nie ruszy z pomocą. Czasami myślę, że wiedza o analizie transakcyjnej i Trójkącie Dramatycznym mogłaby być przekazywana na PSM I lub na innym szkoleniu poświęconym Scrumowi. Wielu SM-ów ma wykształcenie psychologiczne, ale pozostała część może bardzo skorzystać na znajomości różnych mechanizmów, które w literaturze zostały opisane już wiele lat temu (trójkąt dramatyczny został po raz pierwszy opisany 60 lat temu). Zrozumienie, co się ze mną dzieje w różnych sytuacjach, a także że nie jestem osamotniona, okazało się dla mnie zbawienne. Bardzo pomogła mi świadomość, że wbrew temu, co może mi się czasem wydawać – są to problemy powszechnie znane i często też wyjaśniane. Wiedza o tym pomogła mi spojrzeć na siebie z dystansem i rozpocząć proces wnikliwej autoanalizy.

¹⁷ A. Woś-Szymanowska, „Jak wyjść z roli w trójkącie dramatycznym”, <https://analiza-transakcyjna.pl/trojkat-wygrywajacy/> (dostęp: 07.03.2022).

Z syndromem *superhero* jest tak, że bardzo pomaga już sama wiedza, że może nas dotyczyć. Kolejnym krokiem może być zastanowienie się, co daje mi bycie zbawcą i co stracę, jeśli z tego zrezygnuję. A na koniec: jak w inny sposób mogę sobie to zapewnić?

Mi pomogło narzucenie sobie samej „mechanicznych” ograniczeń. Zbudowałam w Jirze mój własny backlog zadań i dodałam do niego limit pracy w toku. Postanowiłam sobie, że będę miała maksymalnie cztery tematy otwarte jednocześnie. Pozostałe czekają, aż któryś z obecnych zostanie zakończony. Jeśli pojawiało się coś pilnego, a moja kolejka zadań była już pełna – musiałam poprosić inne osoby o zajęcie się danym wątkiem. Dzięki temu zaczęłam budować nawyk „oddawania”. Bardzo często widuję liderów, którzy pomimo tego że toną pod natłokiem pracy, nie odmawiają kolejnych obowiązków, bo „trzeba to zrobić” albo „nie mają komu delegować”.

Przyznam, że u mnie nie zadziałało to od razu. Początkowo śledzenie, ile tematów mam na tapecie, nie pomogło mi odmawiać przyjmowania kolejnych. Pomogło mi jednak uświadomić sobie, czy jeszcze nad czymkolwiek panuję, czy już nie. Dzięki zastosowaniu tablicy widziałam czarno na białym, czy się nie oszukuję. „Powiedziałaś sobie maksymalnie cztery tematy, a masz ich teraz dziesięć”. To był trochę *facepunch* mokrą szmatą. W którymś momencie zauważyłam, że niektóre tematy wloką się miesiącami i niewiele jest przy nich aktywności. Zaczęłam komunikować zainteresowanym w prostych słowach: „Słuchaj, skoro nic się ostatnio z tym nie dzieje, ja to chwilowo odkładam na półkę. Zgadzasz się na to? Proszę, wróć do mnie, jeśli zauważysz konieczność powrotu do tematu”. Niby

błahostka, ale pozwoliło mi to przerzucić odpowiedzialność za monitorowanie problemu na osobę, która z nim przysłała. Dla mojej głowy był to początek powolnej nauki przekazywania odpowiedzialności i schodzenia z piedestału.

Trzeci łeb hydry – Branie odpowiedzialności za wszystkich dookoła

W przeszłości miałam tendencję do brania odpowiedzialności za wszystkich dookoła. Przeceniałam swój wpływ i nie doceniałam roli innych, zwłaszcza wtedy, kiedy coś się nie udawało. Zdarzało mi się często widzieć porażki Zespołu Scrumowego jako własne niedociągnięcia. Interpretowałam też sytuacje niebędące w zasadzie niczyją winą, jako takie, z którymi to ja sobie nie poradziłam. Przykłady: zespół nie przestrzega swoich własnych ustaleń? Co ze mnie za SM. Warsztat, który przygotowałam, nie przypadł zespołowi do gustu? Część członków grupy w ogóle nie chciała się odzywać? Widocznie nie umiem jeszcze stworzyć angażującego warsztatu.

To z jednej strony bardzo szkodliwy mechanizm dla samego SM-a – odbiera w naszych głowach sprawczość zespołowi, a nas wiedzie niebezpiecznie w kierunku omnipotencji („wszystko od nas zależy, możemy wszystko”). Może wręcz sprawić, że zgubimy perspektywę zespołu, koncentrując się tylko na sobie i na swoim wpływie. Jeśli uważamy, że porażki i niepowodzenia zespołu są przede wszystkim dowodem naszej niekompetencji, to znaczy, że koncentrujemy się na udowodnieniu swojej kompetencji, a zapominamy o wsparciu

zespołu jako *servant leader* i dążeniu do jego jak największej efektywności i dojrzałości.

Drugim ostrzem tego miecza jest niedocenywanie roli zespołu w naszych wspólnych dążeniach do usprawniania się. Interpretując porażki jako przede wszystkim naszą sprawę, robimy kolejne wielkie kroki w kierunku egocentryzmu („we wszystkim chodzi o mnie”), a zapominamy, że to wszystko jest grą zespołową. Z jednej strony, bierzemy na siebie ogromną odpowiedzialność, która może nas gryźć, męczyć i prowadzić w kierunku wypalenia. Z drugiej strony, pozbawiamy zespół sprawczości i możemy odbierać im okazję do nauki.

Wypalić rany i głowę zakopać

Na mnie motywująco do zmiany podziałała świadomość, że myśląc w ten sposób, traktuję ludzi przedmiotowo a nie podmiotowo. Odbieram im sprawczość i umniejszam ich ważność.

Być może warsztat się nie udał, bo zespół (lub jego część) jest zdemotywowana i po prostu już im się nie chce. Być może jego cel nie był dla nich jasny. Czasami tak bardzo chcemy poprawiać i usprawniać, że przymuszamy zespoły do pracy nad problemami, których oni nie postrzegają jako problem. Warto pamiętać, że grupa jest zawsze mądrzejsza od jednej osoby i to Zespół Scrumowy często ma najlepszą wiedzę, a nie SM.

Nieudany warsztat to też tylko nieudany warsztat i przypisywanie mu większego znaczenia często ma niewiele wspólnego z twardym stąpaniem po ziemi. Może to zależeć od dnia, a może być tak, że część osób nie lubi w ogóle takich spotkań

i nie będzie chciała się w nie zaangażować. Jeśli mamy za sobą takie doświadczenie – spróbowaliśmy czegoś i nie wyszło – to super, nauczyliśmy się czegoś o zespole. Zapytajmy, co na ten temat myślą. Mogą to być nawet rozmowy indywidualne przy okazji spotkania w kuchni. Jeśli nie będą chcieli podzielić się spostrzeżeniami, przestańmy się tym zajmować. Właśnie na tym polega oddawanie odpowiedzialności za wspólne spotkania całemu zespołowi.

Atomówka na potwory – poznawanie i oswajanie stresu

Na zakończenie proponuję potok myśli w temacie zdrowia psychicznego Scrum Mastera. Przedstawiam tu oczywiście jedynie opinie a nie fakty. Nie próbuję rościć sobie praw do obiektywizmu.

Stres sam w sobie nie jest niczym złym. Jest po prostu informacją z naszego organizmu, że przekraczamy własne granice. Możemy je świadomie nadal przekraczać, jeśli tak zdecydujemy (np. krótka mobilizacja, żeby osiągnąć cel) albo spróbować powiedzieć „stop”. Stres jest niebezpieczny, jeśli jest długotrwały¹⁸, to już chyba wiedza powszechna. Od nas zależy, jak zareagujemy i co z nim zrobimy. Jeśli tylko zrozumiemy, jak na nas, jako na jednostkę, działa, jakie czynniki go powodują, nauczymy się go wcześniej identyfikować.

¹⁸ W. Okła, S. Steuden, „Psychologiczne aspekty zespołu wypalenia”, https://scholar.google.pl/scholar_url?url=https://ojs.tnku.pl/index.php/rpsych/article/download/115/109&hl=pl&sa=X&ei=0OHXYaHeJLvGsQLJnqmwDA&scisig=AAGBfm3D-A5DzaV-6PLsdgp-WQAeOGi9cw&oi=scholar (dostęp: 07.03.2022)

Zdrowie psychiczne jest nadal tematem trochę abstrakcyjnym. Czasami wydaje nam się, że jesteśmy w stanie kontrolować je siłą woli. Wydaje nam się, że możemy sobie powiedzieć „jeszcze chwilę dam radę”, pomimo że doskonale wiemy, że nie możemy tak powiedzieć, gdy mamy złamaną nogę. Zmęczenie głowy jest tak samo normalną sprawą jak zmęczenie fizyczne po przebiegnięciu maratonu. Czasami w życiu zawodowym lub prywatnym idziemy w maratony. Zaciągamy w naszym życiu dług psychiczny – podejmujemy ogromny wysiłek, żeby wypełnić czyjeś oczekiwania w pracy lub spełnić swój ambitny cel. Tylko że później zapominamy o zaplanowaniu zasłużonego odpoczynku. Po moim przebranzowaniu na Scrum Mastera (które wyglądało tak, że przez około pół roku pracowałam po 12 godzin na dobę, a w weekendy się uczyłam) miałam trzyipółtygodniowy urlop – po którym w ogóle nie czułam się wypoczęta. Po pierwszym tygodniu w nowej pracy miałam już dość i nie czułam radości, którą powinnam była czuć, biorąc pod uwagę, ile wysiłku zostało zainwestowane w osiągnięcie tego celu. I żadne powtarzanie sobie, że powinnam się teraz cieszyć, nie pomagało.

Dbanie o zdrowie psychiczne to ważna część pracy Scrum Mastera. Według mnie SM musi mieć poukładane w głowie. Jesteśmy wystawieni na działanie wielu czynników stresogennych. Jeśli dobrze tym nie zarządzamy, pojawia się ryzyko, że swoje problemy przeniesiemy na zespoły, a już na pewno zaszkodzimy sobie. Dlatego „lekarzu, lecz się sam” – najpierw zadbajmy o swój dobrostan, zanim zacniemy pomagać innym.

Istotna jest uważność: obserwuj siebie, ucz się siebie. Tak samo jak patrzysz na proces wytwórczy, patrz na to, co dzieje się

z tobą przy okazji różnych wydarzeń. „Stań się ekspertem od samego siebie” – znowu podpowiada nam Kasia w podcaście „Zwinna Kawa”. Podchodź do siebie z taką samą troską, jak podchodzisz do problemów w zespołach. Żeby wesprzeć ten proces, można używać podobnych narzędzi, z których korzystamy do oceny zwinności. Robić notatki, eksperymentować z usprawnieniami. Zapisywanie rzeczy działa jak wyrzucanie ich na dysk zewnętrzny. Nie trzeba już o nich intensywnie myśleć, bo zawsze można do nich wrócić. Sprawdzić, czy były wygenerowane pod wpływem chwili, czy jednak są mocno osadzone w rzeczywistości i trzeba je brać na poważnie. Uczy nas to też odkładania analizy na później, kiedy kurz emocji opadnie, a także pewnej krytyczności wobec własnych wrażeń. Zdarzało mi się zapisywać takie myśli jak „X powiedział to i to, co mnie wkurzyło”. Wracałam do zapisków po dwóch dniach i często okazywało się to już dużo mniej istotne, bo byłam w stanie ocenić te myśli z perspektywy. Lub odwrotnie, okazywało się, że nadal jestem zła – to sygnał, żeby przyjrzeć się czemuś bliżej, zastanowić się, co mogę z tym zrobić.

Przy analizowaniu siebie trzeba jednak uważać na *overthinking*. Analizowanie siebie daje poczucie kontroli, może więc pójść w złym kierunku, jeśli się za bardzo w to zaangażujemy. Najlepsze zdanie, które usłyszałam od mojej psycholożki, to: „Pani Kasiu, proszę się wreszcie od siebie odpiardolić”. W sumie to jedno zdanie mogłoby się tu znaleźć zamiast całego tekstu. Zarządzanie stresem to w dużym stopniu nauka odpuszczania – akceptowania, że nie wszystko musi być po mojemu.

Ostatnio rośnie świadomość konieczności dbania o zdrowie psychiczne. Powstaje coraz więcej tekstów, filmów i inicjatyw

poświęconych temu zagadnieniu. Osobiście mam sceptyczne podejście. Uważam, że ciągle jesteśmy w lesie. Nadal wiemy za mało, wciąż nie znormalizowaliśmy wystarczająco tematu bezpieczeństwa psychicznego. Większość z nas wie, jak leczyć przeziębienie, ale niewiele osób wymieni pierwsze alarmujące sygnały wypalenia zawodowego.

Dlatego prywatnie zachęcam do skorzystania ze wsparcia specjalisty, który się na tym zna. Tak jak nie robimy zwinnej transformacji bez Scrum Masterów, tak nie ma potrzeby robienia „transformacji” życia psychicznego bez psychologa. Skorzystanie z pomocy specjalisty jest oznaką siły a nie słabości, tak samo jak zatrudnienie SM-a przez firmę nie jest dowodem niekompetencji firmy, tylko pewną deklaracją, w którym kierunku organizacja chce iść.

Wiem, że wiele osób obawia się terapii, ponieważ nie chcą by ta ich zmieniła – martwią się, że nie będą już sobą. Wydaje mi się, że na szczęście coraz mniej osób podziela tę perspektywę. Ponieważ wydaje mi się to ważne, wyjaśnię, jak ja to widzę z perspektywy osoby, która tę drogę przeszła. Po trzech latach terapii, która koncentrowała się na wielu obszarach mojego życia, mam poczucie, że to przed jej podjęciem nie byłam do końca sobą. To w tamtym okresie pozwalałam, by sterowały mną lęki i zewnętrzne czynniki, które nie zawsze rozumiałam. Dużo rzadziej miałam kontrolę, a częściej pozwalałam, by kierowały mną wyuczone mechanizmy obronne. Jeśli ktoś obawia się, że w efekcie pracy terapeutycznej stanie się „społecznym zombie, zaprogramowanym, żeby wszystkich lubić i z wszystkiego się cieszyć” (autentyczny cytat) – to zupełnie nie tak. W wyniku mojej terapii nauczyłam się np. ile

czasu tygodniowo mogę spędzić z ludźmi, zanim zacznie mi to szkodzić. I żeby lepiej nie zmuszać się do przekraczania swoich granic, chyba że to moja świadoma decyzja. Terapia jest dla mnie powolnym sposobem poznawania siebie i – co dla mnie szczególnie ważne – poznawania swoich granic oraz nauki ich chronienia.

Ważnym elementem zarządzania stresem jest odkrycie, co go wywołuje, i zidentyfikowanie sposobów przeciwdziałania. Kolarzy mi się to trochę z grami typu *tower defence* – mamy zagrożenie i środek przeciw niemu. Stąd też struktura tego rozdziału podzielona na potwory i różne pomysły na ich unicestwienie.

Dla mnie najważniejsze okazało się sięganie po pomoc – często i śmiało (dosłownie jest to mój *joker*, który odpowiednio zagrany potrafi wykosić połowę „wrogów”). W pracy staram się otaczać mądrymi osobami i wspierającymi społecznościami. Jestem w tej chwili członkiem kilku społeczności i mam wokół siebie mnóstwo osób, które mogę poprosić o wsparcie. I nie chodzi tu tylko o „rozwiąż za mnie problem, bo nie wiem, co robić”. Bardzo często korzystam z czegoś, co z braku lepszego pomysłu nazywam „lustrem” – opowiadam komuś o swojej perspektywie i o tym, jak widziałam jakąś sytuację, jak ją zinterpretowałam. Następnie proszę o komentarz – czy mój rozmówca widzi to tak samo czy może ma jakieś spostrzeżenia, które mi umknęły? Czy może zupełnie inaczej interpretuje jakieś zachowania i słowa? Pomaga mi to odróżnić fakty od interpretacji, ale też wzmacnia we mnie poczucie, że jest okej się mylić i że inne osoby mogą mieć zupełnie inne spojrzenie. I że to jest w porządku, a moja siła polega na akceptowaniu

tego, a nie na próbie udowodnienia, że moje spojrzenie jest tym właściwym. Używam tego sposobu również wtedy, kiedy zauważam, że przestaję sobie ufać. Często, gdy zaczynam kwestionować swoje pomysły, dzięki zastosowaniu lustra dowiaduję się, że jednak tak bardzo nie błędzę. Magia dzieje się wtedy, gdy nie tylko ja pytam ludzi o zdanie, ale oni mnie również. Szybko okazuje się, że niepewność i popełnianie błędów są normalne. Czasami w gratisie dostanę też zwykłe emocjonalne wsparcie. Nie ma lepszej rzeczy, niż otaczanie się mądrymi ludźmi i udział we wspierających społecznościach.

Thank you for coming to my very long Ted Talk.



Zuzanna Lindemann



Odkrywanie roli Scrum
Mastera w środowisku
holakratycznym



Poniższy tekst jest w części transkrypcją krótkiego wywiadu, jaki przeprowadziła ze mną Kate Hobler w celu omówienia obecnych okoliczności zawodowych oraz rysu historycznego (czyli jak zostałam Scrum Masterem). Nawet z tak niewielkiego fragmentu opisu rzeczywistości wyłania się kilka bardzo interesujących zdarzeń, z którymi stykam się jako początkujący Scrum Master. I na pewno nie miałam o nich pojęcia, kiedy zaczynałam swoją przygodę z branżą IT w lipcu 2021 roku.

Dobra wiadomość jest taka, że nie ma jednej drogi na wejście w branżę, tak jak nie ma jednego stylu scrum masterowania. Każdy ma swój, i dopóki on działa – jest okej. Do zmiany przygotowywałam się półtora roku. Pamiętam, jak przeglądałam oferty pracy na Junior Project Managera (koordynatora projektów) 11 marca 2019, w środę, i wiele razy pojawiał się zestaw słów wtedy mi nieznanych – Scrum Master. Szybkie googlowanko, szybka Wikipedia. Dużo znaków zapytania. Ale ekscytacja rosła. W piątek 13 marca byłam ostatni raz w biurze przed pierwszym lockdownem. Wydrukowałam wtedy z 200 stron materiałów i artykułów ze scrum.org, scrumalliance.org. Siedziałam potem wieczorami i je segregowałam (różowe zakładki na artykuły Scrum, żółte na Agile, zielone na Kanban i Lean), a potem czytałam, i starałam się to ogarnąć.

Otarłam się o kilka szkoleń weekendowych i meetupów dookoła Scruma. Trochę mi się usystematyzowało, trochę się poszerzyło i dalej zagmatwało, ale ogień nie wygasł. Kupiłam kurs Pythona na Udemy. „Hello world”. Nie ciągnie mnie. Instaluję apkę do nauki Java, inne IDE. Class, string, „Hello world”. Lepiej, ale nie, to nie to.

W październiku 2019 znana i szanowana firma z branży szkoleń scrumowych przeprowadziła online dzień otwarty do rozpoczynającej się zimą Szkoły, a w zasadzie zbioru szkoleń ubranych w cykl roczny. Program konkret, ale cena dla mnie zaporowa. Gdyby mi nie pykło, gdybym nie dostała pracy po tej szkole, gdybym jednak nie dała rady, gdyby ta praca jednak nie była dla mnie... Na tym spotkaniu była też kobieta z firmy, która po czwartym czy piątym miesiącu Szkoły miała oferować staż. A gdy opowiadała o swojej firmie, wszystko mi w środku wibrowało.

Szkoła miała startować w lutym 2021. Znalazłam pożyczki na kształcenie. W styczniu nie było jednak naboru, dopiero w lutym będzie ponownie możliwość złożenia wniosku o pożyczkę. Panika. Czy pozwolą dołączyć do Szkoły później? Czy uda się ją opłacić na czas? Czy szkoleniowcy nie odwrócą się plecami, jak kasa przyjdzie za późno, a ja nie będę mogła jej oddać, bo już hajsy dane, papiery poleciały do UE, nara, nieodkręcalne?

Dało się, wszystko się da. Pierwszy zjazd zrobiłam z innymi ludźmi w innym terminie. Do rocznika zero Szkoły Agile Coachów i Scrum Masterów znanej i szanowanej firmy z branży szkoleń scrumowych, Brass Willow, dołączyłam w marcu. Raz się nudziłam, raz płakałam z bezsilności.

W połowie maja jedna z koleżanek ze Szkoły już drugi tydzień pracuje w firmie, która miała oferować staż, a o stażu wciąż cisza. Na stronie www są oferty tylko dla mediuma i seniora Scrum Mastera. W końcu YOLO, wysłałam zgłoszenie. W środę mam mentoring z jednym ze starszych stażem pracowników tejże firmy, w ramach międzyzjazdowych mentoringów

w Szkole. Opowiadam mu, że wysłałam zgłoszenie, że mam nadzieję, że odpiszą. W trakcie naszej rozmowy przychodzi e-mail z zaproszeniem na rozmowę wstępną! Jaram się jak nie wiem. Mentor rzecze: „A, dziewczyna, która wysłała tę wiadomość, jest tutaj w biurze, na gorze. Zaraz pójde i z nią porozmawiam”. Pod koniec maja dzieje się rozmowa zasadnicza-merytoryczna. W połowie czerwca przychodzi odpowiedź – za mało samodzielna na juniora. Serce ucieka mi do nóg. Ale jeszcze jest szansa załapać się na rekrutację na staż, trzeba zrobić zadanie. Jest piątek, trwa zjazd w szkole, nie mam głowy do tego, zadanie wysyłam więc w poniedziałek, chcę je dobrze zrobić (*one shot, one opportunity*). Tydzień później przychodzi e-mail – z ofertą! 23 czerwca wpadam w tryby procesowania kadrowego. W piątek, dwa dni później, idę porozmawiać z moją jeszcze-szefową, że potrzebuję zawinąć się z roboty w ciągu tygodnia – a nie miesiąca, jak mam w umowie. Staż w Boldare – bo o tej firmie mowa – zaczyna się 5 lipca. Udaje się. Witaj na pokładzie rakiety na Marsa!

Na pierwszy ogień: terminologia

Glosariusz na pewno się przyda. Może też wskazać, jakiego rodzaju pojęcia są podstawowe w tej roli. W tym momencie terminami posługuję się normalnie na co dzień.

- **Frontend, front, przód, FED** oraz **backend, tył, BED** – role deweloperskie lub części produktu cyfrowego. Najprościej rzecz ujmując, z częścią *front* użytkownik danej strony czy aplikacji wchodzi w interakcję, a części *back* użytkownik już nie widzi. Ważny dowcip: *Java is to Javascript as car is to carpet.*

- **Full Cycle Product Development (FCPD)** – w Boldare produkty są aktualnie przydzielane do jednej z czterech faz w ujęciu FCPD. Chcemy tworzyć i rozwijać produkty znajdujące się na różnych etapach. Każdy z tych etapów zawiera się w osobnym kręgu fazowym. Więcej o fazach dalej w tekście.
- **Model DevOps, development operations** – metodyka spajająca całość produkcji produktu dla zapewnienia jakości. Także nazwa roli zajmującej się tymże.
- **Holakracja** – model i narzędzie do zarządzania organizacją opierające się na współdziałających ze sobą kręgach. Ma to na celu rozproszenie decyzyjności i samoorganizację w kręgach o określonym sensie istnienia. Charakteryzuje się płaską strukturą. Jest to również przykład tzw. turkusowego modelu zarządzania. *Krąg holokratyczny* jest zaś formą zespołu skupioną wokół realizacji jakiegoś zadania, ma określony cel istnienia (ang. *purpose*), obszary działania (ang. *domains*) i odpowiedzialności (ang. *accountabilities*)... Ponieważ czytanie konstytucji holokratycznej może być zadaniem bardzo siermiężnym, od razu zapraszam na kanał Boldare na YT.
- **Lean Management** – w dużym uproszczeniu to system zarządzania produkcją skupiający się wokół pięciu zasad (mowa w nich m.in. o wartości dla użytkownika, przepływie pracy, dążeniu do doskonałości – *kaizen*) i eliminowaniu marnotrawstwa czyli *waste'ów* (takich jak np. nadprodukcja, oczekiwanie, nadmierne zapasy).
- **Chapter** – kręgi holokratyczne zwane chapterami działają w oparciu o *Build-Measure-Learn Feedback Loop* z podejścia Lean Startup i odnoszą się głównie do budowania produktów MVP. Najpierw budujesz, potem sprawdzasz, czy działa, i uczysz się na błędach, żeby kolejna wersja była lepsza o zdobytą wiedzę. W Boldare mamy obecnie trzy

chaptery¹⁹ – **Build** (wspomagający w kwestiach technicznych dot. budowania produktów, dużo tu deweloperów), **Measure&Learn** (zajmujący się mierzaniem i usprawnianiem produktów, tu znajdziesz wielu Product Designerów) oraz **Agility** (wspierający mapowanie procesów i pracujący nad uzwinianiem *making-more-agile* organizacji – to siedzisz Scrum Masterów). Sensem istnienia chapterów jest wspieranie faz (kręgów fazowych) i produktów się w nich znajdujących.

- **Nonviolent Communication (NVC), Porozumienie bez przemocy** – empatyczny sposób porozumiewania się opierający się na komunikowaniu swoich uczuć i potrzeb. Komunikat w dialogu według NVC składa się z zauważenia uczucia związanego z wypowiedzią interlokutora, wyłaniającej się z tego potrzeby i sformułowania prośby.

Charakterystyka firmy Boldare

To, jak kształtuje się zespół i środowisko, w jakim działa, związane jest z kulturą firmy. Boldare stawia na samoorganizację i transparencję. Są to moim zdaniem dwa najważniejsze czynniki pozwalające na sprawne funkcjonowanie holakracji. *Ownership*, odpowiedzialność, współkreacja i feedback to elementy kultury, które determinują jakość pracy i komunikacji. Masz odpowiedzialność – masz wpływ. Nie ma szefów – jesteś ty i twój zespół.

¹⁹ Obecnie Chapter Agility już nie istnieje, kilka kręgów zmieniło nazwę, aby lepiej odzwierciedlać sens istnienia każdego z nich oraz pełni inne role (na-dal jednak z fokusem na rolę SM!). W obecnym artykule, żeby zachować spójność, będę jednak korzystać z przeszłej nomenklatury. Była ona aktualna podczas wywiadu i pisania tekstu.

W Boldare realizujemy głównie projekty zewnętrzne, a PO jest po stronie klienta. Dążymy do tego, by była to osoba posiadająca odpowiednią wiedzę i umocowanie w organizacji klienta. Na tyle, żeby było możliwe sprawne podejmowanie decyzji. Wtedy też po stronie PO leży „zarządzanie stejkami”, czyli porozumiewanie się z interesariuszami, użytkownikami, zbieranie od nich feedbacku i inputu do dalszych działań.

Duże znaczenie ma to, w jakiej fazie w ujęciu FCPD znajduje się dany produkt. W Boldare pracujemy obecnie w czterech fazach, każda z nich jest osobnym kręgiem. **Rapid Services** obejmuje prototypy i MVP. Produkty, które mają już pierwszych użytkowników i rozgaszczają się na swoich rynkach to faza **Product/Market Fit**. Te, które już wiedzą, po co są i sięgają po więcej – to faza **Scaling**. Nie mylić ze skalowanym Scrumem. Czwartą fazą jest **Support&Maintenance**, czyli opiekowanie się już istniejącymi produktami, bez dalszego ich rozwijania. I tak, projekty w fazie *RS* mogą trwać miesiąc lub dwa, żeby zwalidować hipotezę stojącą u początków, w pomysle na prototyp. W *PMF-ie* – różnie, ale zazwyczaj trochę dłużej. *Scaling* charakteryzuje się dużą złożonością i dojrzałością produktu. Dla każdego temperamentu coś miłego.

W Boldare głównym narzędziem do komunikacji jest aplikacja Slack. Nie używamy wiadomości prywatnych, wszystkie wiadomości piszemy na dedykowanych kanałach, otwartych i dostępnych dla wszystkich (z pojedynczymi wyjątkami, jak np. wynagrodzenia). Tak wygląda filar transparentności w praktyce i robi to duże wrażenie. Dla mnie, jako osoby która wyszła ze świata pisania e-maili, czekania na e-maila (do 14 dni, roboczych oczywiście) i władzy opartej na wiedzy, był to gigantyczny

przeskok. Przede wszystkim wychodzimy z założenia, że coś, o co pytasz, może być też przydatne dla kogoś innego, oraz że więcej niż jedna osoba w ten sposób ma szansę udzielić odpowiedzi. Staramy się nie silosować wiedzy (czyli retencja w jednym punkcie, czy to w osobie, czy w zespole oddzielnym), dzielimy się doświadczeniami, jesteśmy otwarci na *fuckup*.

Moje role

Obecnie (w styczniu 2021 r.) w Boldare pełnię kilka ról. Przede wszystkim jestem Scrum Masterką w zespole znajdującym się w fazie *PMF*. Jestem również *Process Guidem* (tak nazywa się SM w fazie *RS*). Oprócz tego jestem *potrzebowcem* z ramienia Chapteru *Agility*. W tej roli poszukuję możliwości wsparcia kręgów fazowych w procesach i dążeniu do większej zwinności. Mam także dwie role holakratyczne – jestem facylitatorem kręgu *Juniors* oraz sekretarzem kręgu *Community Scrum Masters*. Z tego wyłania się *Wyzwanie 1* (zob. *Wyzwania* na końcu).

Obecny zespół

Stan na styczeń 2022. W trakcie rozmowy z Kate zespół liczył 8 osób. Obecnie zespół składa się z 11 osób rozrzuconych po całej Polsce i jednego PO w innym kraju. Pracujemy zdalnie, widzujemy się na żywo przynajmniej raz na 2-3 miesiące z polską częścią zespołu. Jest trzech FED, trzech BED, dwoje QAE, Product Designer, DevOps i Scrum Master. Współpracujemy też bardzo blisko z rolą Product Strategist. To właśnie oni na początku decydują o przypisaniu produktu do danej fazy, a w późniejszych etapach wspierają zespół i organizację klienta w prowadzeniu tegoż produktu ścieżką do sukcesu.

Zaczęliśmy prace na początku listopada 2021. Wcześniej, w październiku, pracowaliśmy w pięć osób nad innym produktem. Po dwóch Sprintach klient jednak doszedł do wniosku, że zawiesza rozwój produktu. Większość osób w naszym zespole jest nowa w organizacji, ze stażem poniżej roku. Miało to o tyle znaczenie, że spotkania i warsztaty onboardingowe początkowo pochłaniają trochę czasu i nie jest to zdecydowanie bez znaczenia. Holakracja nie jest prosta w stosowaniu, za to złożoność może przytłoczyć, zwłaszcza na początku.

Opowieść o tu i teraz

Kate: Daj mi jedno *cue* – o czym myślałaś, ja to wyciągnę z ciebie.

Zuza: Myślałam na początku, kilka miesięcy temu, o początkach. O tym, co było ważne, na co kładłam nacisk wtedy *versus* to, co jest dla mnie ważne teraz. Tylko że nie pamiętam, na czym mi wtedy zależało. Trochę jeszcze jestem spięta, jak zebrać to wszystko, co tłoczy mi się w głowie.

Kate kiwa głową, uśmiecha się.

Kate: Wyobraź sobie taką sytuację. Przychodzi do ciebie nowy ludź. Nieopierzony. Świeży Scrum Masterek. Ma na imię Kuba. Ma pewien background techniczny, ale niezbyt szeroki. Nie ma żadnego formalnego wykształcenia tylko się trochę z tym bawił. I wygląda na to, że jest to bardzo sympatyczny i empatyczny człowiek. Zaczyna pracować – i oddajesz mu swój aktualny zespół. O czym mu opowiesz jako pierwszym?

Zuza: Powiem mu, że ma stosunkowo duży zespół, bo będzie ósmą osobą. To automatycznie może się wydawać bardzo ciężkie, ale będzie miał wsparcie na początek, przynajmniej w jednym ekspercie od frontu i także w DevOpsie. Bo są to chłopaki, którzy fantastycznie spinają przód z tyłem i bardzo fajnie prowadzą zespół. Uczuliłabym Kubę na to, że to może być *tricky*, bo są to też osoby, które często mówią za innych i mogą... cichsze osoby się przy nich nie wypowiadają. Więc mogą przytłaczać (zob. *Wyzwanie 2*). Powiedziałabym, że ma zajebistego PO, który bardzo chce wspierać zespół, który jest bardzo otwarty na feedback i że zdecydowanie można na nim polegać i rozmawiać jak z człowiekiem. Nie trzeba wydziwiać. A zespół w tym momencie jest mega zintegrowany. I mimo że jest świeży i są to naprawdę młodzi ludzie, to zajebiście ze sobą współpracują. Kuba może spokojnie im zaufać. Jeżeli chodzi o techniczne sprawy, to będą potrafili sobie poradzić. A jak nie będą wiedzieli, to kawałek tylko zachęty sprawi, że oni pójdą i się zapytają sami z siebie tam, gdzie trzeba (zob. *Wyzwanie 3*).

Kate: Super. A co mu powiesz o otoczeniu zespołu?

Zuza: Coś, co wpływa na zespół, w kontekście otoczenia, to jest faza, w jakiej się znajduje. Zespół nie do końca jest przekonany, czy jesteśmy w dobrej fazie (zob. *Wyzwanie 4*). Jest to też związane ze specyfiką tego klienta i w jaki sposób on pracuje. W sensie – my dopiero go edukujemy o tym... jak to może wyglądać, ale realnie klientowi nie spędza snu z powiek to, w której fazie jesteśmy, nie wpływa to na jego myślenie, to raczej jest nasza wewnętrzna rzecz. Więc oprócz pracy produktowej mamy też wszyscy zależność organizacyjną związaną z tym, jak chcemy pracować w tej fazie i co jest charakterystyczne dla produktu

w tej fazie. Nowemu Scrum Masterowi powiedziałabym też, że ma bardzo dużo miejsc w firmie, które mogą wesprzeć i jego, i deweloperów, w zależności od potrzeb. Mamy „sklepy” – chaptery, które mogą w różnych ujęciach podejścia *Lean* konkretne obszary zaopiekować, wesprzeć, doradzić, zmapować, przewartszatować. Scrum Master nie musi robić tego sam. Będzie miał bardzo duże oparcie w Community Scrum Masterów, którzy pracują w różnych fazach, więc oprócz tego, że będzie miał SM-ów ze swojej fazy, to też jest to grono kilkunastu osób z przeróżnym doświadczeniem, przeróżnym backgroundem, którzy go wesprą w różnych miejscach, i nigdy nie będzie szedł sam (zob. *Wyzwanie 5*).

Kate: Co ten zespół lubi?

Zuza: Ten zespół troszeczkę grzebie się w przeszłości i... Pięć osób z obecnego zespołu było w poprzednim zespole, który został zaorany po miesiącu. Więc ten zespół szuka jeszcze swojej tożsamości, przyzwyczajają się do nowego produktu. Oni bardzo lubią, jak Scrum Master jest ich taką troszeczkę niańką (zob. *Wyzwanie 6*). Takim Project Managerem, który za nich robi, żeby oni nie musieli, że „jak fajnie, że ogarniasz budżety, jak fajnie, że my nie musimy tego robić” i „tak super, że ogarniasz nam wszystkie wycieczki”. Mmm... super! (trzy kilo ironii – *przyp. aut.*) Więc zespół jest za to wdzięczny, ale ze dwie osoby już troszeczkę dłużej siedzące w organizacji powiedziały mi, że „hej, fajnie, dzięki, że to robisz, ale to powinno być na zespole. To nie powinno być na Scrum Masterze”. Także zespół LUBI to, bardzo, ale tutaj wymaga jeszcze coachingu, empowermentu (zob. *Wyzwanie 6.1*). Myślę, że to, co by im się przydało w pozyskaniu tego, to pokazanie narzędzi, przykładowej drogi,

którędy można coś osiągnąć, żeby mogli znaleźć jakąś swoją. Pokazać im, w jaki sposób mogą się dzielić jakimiś zadaniami. Że nie jest tak że *story* jest wyłącznie jednej osoby, tylko że może mieć w sobie zadania różnych osób. Poleciłabym im, żeby sprawdzili... albo pokazać im, co znaczy *ownership*. Że jak masz czegoś *ownership*, to nie znaczy, że robisz to sam. To znaczy, że jesteś odpowiedzialny za poprowadzenie tematu i jak masz pomysł, to po prostu go zrealizuj. A jak nie masz, to jest okej poprosić o pomoc, żeby ten pomysł wspólnie znaleźć. *Ownership* polega na tym, żebyś ty podjął decyzję, co w danym temacie chcecie robić. I to jest twoja decyzja, bo ty masz *ownership*, i to będzie okej.

Kate: Jakie narzędzia i praktyki zadziałały w twoim zespole?

Zuza: Zawsze działa piwo. Jest to niepodważalne narzędzie, którego warto pilnować i warto mieć na względzie niepijących i wegan. Ale daje się to zawsze jakoś ograć. Czyli po prostu spotkania na żywo, to jest coś nieocenionego i taktycznie umieszczone gdzieś dwa dni czynią cuda. Jeśli nie ma takiej możliwości, to super nam działa wspólny slot na *team building*. Takie podsumowanie tygodnia. Nigdy nie trwa pół godziny, zawsze się przedłuża, zawsze dyskutują o tym, co dzieje się w produkcji, co w pracy, co się wydarzyło. To jest kolejna przestrzeń dla nich, żeby mogli sobie pogadać, mimo że zazwyczaj gadają. Tu mają taki dodatkowy slot, troszeczkę z takim obecnie podejściem „mamo, zobacz!”. Obecnie bardzo dbają, żeby bym była na Daily. Się pingają, że beze mnie nie chcą zaczynać. Odejdziemy od tego, ale póki co jest to bardzo miłe – muszę uważać, żeby tu nie mamuszkować [zob. *Wyzwanie 6.1*], ale jest to też jedna z niewielu okazji, kiedy możemy się złapać w ciąg

dnia, bo dużo rzeczy się dzieje (zob. *Wyzwanie 7*). Więc z tego korzystam. Narzędziem, które zadziałało nam na ostatnim Retro, był feedback w formie speedbacku. Każdy z każdym miał po 10 minut, w każdej parze. Zajęło nam to 1,5 h, bo byliśmy w dziewięć osób, razem z naszym PO. Ale każdy usłyszał i dostał feedback. Dzień wcześniej pytania były opublikowane na kanale z klientem, żeby każdy mógł sobie pomyśleć, co komu chce powiedzieć. Były przykłady formułowania zdań według NVC, formułowanie oczekiwań, żeby nie używać przeczenia, tylko „chciałbym, ażebyś postępował jakoś”. To było coś, co niesamowicie zagrało. Nie zbierałam żadnych inputów po tym Retro, ale ludzie zgodnie orzekli, że to jest coś, co oni chcą robić regularnie, może nie na każdym Retro, ale może na co drugim. Wydaje mi się, że to nie była kwestia samego feedbacku, tylko przy naszej ogólnej kulturze transparencji i robienia wszystkiego publicznie, są to super okazje, żeby poznać się też indywidualnie. Tak jak kiedyś normalnie ludzie pogadali przy kawie albo wyszli na fajkę. Też coś, czego być może chciałabym spróbować w ramach narzędzi, to sloty na pracę wspólną albo po prostu jakiś kanał, gdzie wszyscy możemy się połączyć i posiedzieć razem i nawet uskutecznić jakieś pierdololo. Myślę, że to też byłoby coś. Wydaje mi się, że w potrzebach zespołu jest jeszcze dużo *team buildingu*, pomogłoby to każdemu lepiej osadzić się w zespole.

Wyzwania

Z opowieści można wyciągnąć kilka wyzwań, przed którymi obecnie stoję. Pokazują one też różnorodność pracy SM-a oraz to, na jak wielu polach naraz ta rola może działać.

Wyzwanie 1 – jedną z wartości Scruma jest skupienie. Pełnienie wielu ról jednocześnie może być bardzo pociągające dla osób ambitnych, ale może prowadzić też do dużych kosztów związanych z przełączaniem kontekstu. Ten koszt to właśnie *waste*, do którego redukcji w ujęciu *lean* trzeba dążyć.

Wyzwanie 2 – czy ten, który najgłośniej krzyczy, na pewno wie najlepiej? W teorii, osoby w Zespole Scrumowym posiadają wszystkie niezbędne umiejętności do wytworzenia przyrostu. Skoro pozostałe osoby nie odzywają się tak często, czy to znaczy, że nie mają nic do powiedzenia? Czy to już *waste*? Czy to źle, że się nie odzywają? To wyzwanie polega na balansowaniu i facylitowaniu spotkań czy interakcji między członkami zespołu, np. poprzez zapewnienie przestrzeni do swobodnej dyskusji.

Wyzwanie 3 – czuję, że Scrum Master w Boldare powinien wiedzieć, skąd zespół może uzyskać wsparcie. SM to także nauczyciel, coach, mentor dla zespołu. Może być to argument w dyskusji „czy Scrum Master powinien być techniczny”, zakładając, że techniczny SM rozumie dokładnie problemy devsów. Nie promuję tu oczywiście SM-a jako Tech Leada czy Solution Architecta. Czasem jednak trzeba ośmielić czy zachęcić członków zespołu do otwarcia się na rozwiązania z zewnątrz. Czy jest to najlepsze podejście? Temat do dyskusji.

Wyzwanie 4 – ze względu na specyfikę pracy naszego klienta, a co za tym idzie – produktu, który dostarczamy, dopasowanie fazowe bywa kwestią sporną, co może budzić emocje. Rolą Scrum Mastera jest wyważenie potrzeb zespołu z potrzebami organizacji.

Wyzwanie 5 – najwięcej SM-ów jest w Warszawie. Dołączałam do organizacji latem, było ciepło, patio w warszawskim biurze kusiło cieniem. Tylu spotkań integracyjnych, co przez pierwsze miesiące, nie doświadczyłam przez dziesięć lat pracy zawodowej. Było to nie lada wyzwanie (żart, ale prawdziwy).

Wyzwanie 6 – Scrum Master to mistrz Scruma, nie niańka, nie mamuśka, nie Office Manager. To ważne, bowiem chcemy mieć uzupełniające się kompetencje, ale także rozproszone kompetencje i decyzyjność. To pozwala nam działać sprawnie, nawet jak ktoś pójdzie na urlop. Poczytaj koniecznie o różnych grzeszkach Scrum Masterów. *Wyzwanie 6.1* to notatka dla mnie, żeby o tym pamiętać i popracować nad tym. Nie sądziłam, że tak szybko stanę się Scrum Mom, a jednak.

Wyzwanie 7 – dużo rzeczy. Zawsze jest za dużo pracy, zawsze jest za mało czasu. Bardzo łatwo wpaść w pułapkę odpowiadania NATYCHMIAST ASAP. Tak, to ważne, żeby być responsywnym. Ale jest to też jeden z grzeszków, który może wspierać zachowania zespołu z poprzedniego wyzwania. Pod koniec roku było ciężko, dużo obszarów wymagało uwagi i czas kurczył się w zatrważającym tempie. Byłam zestresowana, nie doczytałam wiadomości, zinterpretowałam ją negatywnie, odpisałam w emocjach. Zdarza się, ale nie wspiera to ani mojego zdrowia psychicznego, ani nie wpisuje się w kulturę komunikacyjną w firmie, a na pewno osoba po drugiej stronie niczym nie zawiniła. W trakcie tego czasu moja mentorka zapytała: „Czy coś by się stało, jakbyś odpisała na tę wiadomość po godzinie?”. No nie. Czasem warto dać sobie na przeczekanie. Kolejna kwestia, na którą trzeba spojrzeć z uważnością.

W razie pytań dotyczących charakterystyki firmy Boldare, zapraszam na stronę www firmy oraz kanał na YouTube. Jest tam dużo materiałów do czytania i oglądania, które na pewno powiedzą więcej o holakracji i pracy w oparciu o model FCPD.



Monika Malcherek



Z pamiętnika
początkującego Scrum
Mastera



Nieoczekiwana fascynacja

Pamiętam ten dzień, kiedy pierwszy raz przeczytałam o roli Scrum Mastera. Tłumaczyłam pewną dość trudną dla mnie książkę, w której autor wyjaśniał różnice między tradycyjnym a zwinnym podejściem do rozwoju produktów. Było to dla mnie olśnienie, ponieważ ktoś opisał to, jak działałam albo raczej jak chciałabym działać w pracy i w relacjach z innymi ludźmi. Otwartość, szacunek, dyscyplina, wartość, transparentcja, zaufanie, ciągłe doskonalenie – były to słowa, które znakomicie wpisywały się w moją wizję profesjonalizmu i czerpania satysfakcji z wykonywanej pracy.

Zacząłam wyobrażać sobie, jak by to było zupełnie zmienić swoje życie zawodowe. Wtedy ten pomysł wydawał się kompletnie zwariowany, nierealny, wręcz absurdalny. Po pierwsze: po co? Po drugie: jak? Ponieważ często zapalałam się do nowych pomysłów, idei czy koncepcji, bo ciekawość, głód wiedzy i odkrywanie wpisane są w moją naturę, myślałam, że po jakimś czasie tę fascynację zastąpi kolejna, tak się jednak nie stało. Im więcej czytałam, tym bardziej czułam się zaciekawiona i zaintrygowana. Wśród wielu artykułów i książek na mojej drodze pojawił się wpis na blogu Młynarze o książce *Coaching Agile Teams*, gdzie autor ubolewał, że książka nie została wydana po polsku. Połączyłam kropki i bez większych oczekiwań napisałam do znajomego redaktora, że gdyby wydawnictwo zechciało kupić do niej prawa, to ja chętnie podejmę się tłumaczenia... Ku mojemu zdziwieniu po niedługim czasie okazało się, że mam to zlecenie. Radość i ekscytacja mieszała się z przerażeniem i poczuciem odpowiedzialności. Nie było łatwo, bo po raz pierwszy w życiu tłumaczona książka była dla mnie tak ważna

i – jak się z czasem okazało – wywarła ogromny wpływ na dalszy rozwój wypadków. Mogę tu wręcz mówić o efekcie motyla.

Książka ta stała się ważnym elementem mojej strategii w dążeniu do nie do końca jeszcze wówczas sprecyzowanych celów. Oczywiście gdy mówiłam o niej poznawanym w różnych okolicznościach osobom ze zwinnej społeczności, patrzyły na mnie sceptycznie i mówiły coś o „mistrzach młyna” (stąd ci Młynarze!). Początkowo nie bardzo wiedziałam, o co chodzi. Z czasem niestety przekonałam się, że jakość tłumaczeń „okołożwinnych” pozostawia wiele do życzenia. Postanowiłam zawalczyć o honor tłumaczy i udowodnić, że niektórzy mają pojęcie o tym, co robią, a kiedy nie mają, to konsultują się z fachowcami. Zaczęłam działać. Napisałam do Kate Hobler z prośbą o recenzję tłumaczenia... a po jakimś czasie dostałam od Agile Rebels propozycję współpracy przy tłumaczeniu Scrum Guide'a. Wszystko toczyło się w bardzo intrygującym i zaskakująco właściwym kierunku.

Od czego zacząć?

„Proaktywność” to słowo odmieniane w ostatnich latach przez wszystkie przypadki, oznaczające przeciwieństwo bierności i przejmowanie inicjatywy. W zasadzie to raczej dobrze świadczy o przyszłym Scrum Masterze, że nie godzi się na zastaną rzeczywistość, a stara się kreować własną. Z proaktywnością w pracy z zespołami trzeba uważać, ale to już temat na inny wywód.

Proaktywne dążenie do objęcia stanowiska Scrum Mastera może przejawiać się w próbach wprowadzania zmian w obecnym

miejscu pracy i sama postanowiłam od tego zacząć. Z pewnością najgorsze, co można zrobić po poznaniu tych jakże intuicyjnych i zdroworozsądkowych zasad zwinności, to bez przerwy krytykować swoje dotychczasowe miejsce pracy i forsować rewolucyjne zmiany. Mogłoby się wydawać, że wszelkie kompromisy to zgniłe kompromisy, naczytałeś się przecież o zombie Scrumie i jeśli promować zwinność to tylko idealną (cokolwiek to miałyby oznaczać). Moim zdaniem można jednak zacząć od małych eksperymentów i weryfikowania pewnych hipotez. A przede wszystkim zacząć od siebie.

Zaczęłam zadawać sobie pytania: Czy jestem gotowa na transparentę? Czy na pewno wiem, co oznacza i jakie niesie za sobą konsekwencje? Czy jestem skłonna udzielić dostępu do stworzonych przez siebie dokumentów wszystkim osobom w zespole czy nawet firmie? Czy będę obawiała się oceny? I nawet nie chodzi o to, czy rzeczywiście to zrobię, ale o to, czy teoretycznie byłabym na to gotowa. Czy to, co mówię komuś szepciem podczas przerwy na kawę albo w prywatnej wiadomości, miałabym odwagę powiedzieć w większym gronie? I czy byłaby to rzeczywiście odwaga, czy raczej głupota? Wiele zależy od kultury organizacji, w której się pracuje, zajmowanej pozycji w firmie i... zaplecza finansowego w razie potencjalnej utraty pracy.

Można jednak testować wybrane zasady w sposób trochę – jakby to ująć – partyzancki. Zaczynając od siebie, swojego zespołu czy działu, wprowadzać pewne praktyki służące zwiększeniu transparenty czy skracaniu pętli feedbackowej. Można stworzyć tablicę kanbanową (fizyczną lub wirtualną) i na niej wspólnie śledzić postępy prac, podkreślać jednak to, że nie

chodzi o wzajemne oskarżenia i wytykanie przestojów czy nieefektywności a o realizację wspólnego celu i tak zwane wyższe dobro. Nie wszyscy będą gotowi na tę zmianę i zapewne w niektórych osobach wzbudzi ona opór, ale przy odpowiednim podejściu kropla być może zacznie drążyć skałę. Po co to robić? Bo to dobry trening przed pracą w „prawdziwym” Scrumie. Nawet jeśli firma promuje zwinność, zawsze znajdzie się ktoś, kto nie będzie na nią jeszcze mentalnie gotowy. Być może nie będzie gotowy nigdy. To, że decyzja o pracy w Scrumie zapada na wyższych szczeblach organizacji, nie oznacza, że wszyscy są z takiego rozwoju wypadków zadowoleni, a praca Scrum Mastera polega przecież między innymi właśnie na pokazywaniu wartości i przydatności zwinnego podejścia, a nie na dogmatycznej ewangelizacji i oświecaniu „ciemnych mas”. Dlatego małe kroki, eksperymenty i testowanie samego siebie w boju mogą stanowić znakomitą zaprawę.

Dróg prowadzących do pierwszej pracy w roli Scrum Mastera jest zapewne wiele, ale tutaj skupię się na tych, które sama przeszłam. Być może pewne aspekty mojej historii staną się dla ciebie inspiracją. Po pierwsze warto na bieżąco sprawdzać, czy twoje wyobrażenia o tej roli są zbieżne z rzeczywistością. Aby się o tym przekonać, warto bywać tam, gdzie bywają bardziej doświadczone osoby. Można uczestniczyć w webinarach, dołączyć do grup tematycznych w mediach społecznościowych, spotykać się na meetupach czy konferencjach.

Poznawanie ludzi i poszerzanie kręgu swoich kontaktów to znakomita okazja, by znaleźć mentora albo chociaż osoby, z którymi łatwiej będzie wymieniać się doświadczeniem, a dzięki śledzeniu ich aktywności w sieci można poznawać kolejne

perspektywy i wartościowe źródła wiedzy czy informacji. Czytanie treści publikowanych przez osoby osadzone już w roli czy w branży IT powoduje, że algorytmy podsuwają nam podobne treści, ułatwiając rozwój.

Czy warto mieć mentora?

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Mentor to ktoś bardziej doświadczony, mistrz, wzór do naśladowania, źródło wiedzy i inspiracji. Bardzo trudno znaleźć wszystkie te cechy w jednej osobie, a już na pewno trudno znaleźć kogoś, kto zechce poświęcić swój czas i uwagę, mając kalendarz wypchany do granic możliwości, co w tej branży nie jest rzadkością (gdyby było inaczej, jako uczeń pewnie czułabym się zaniepokojona wyborem mentora). Na szczęście można swojego mentora ulepić z wielu różnych osób czy źródeł oraz korzystać z wiedzy szeroko dostępnej w internecie. Świetnie jest móc zadawać pytania i dostawać odpowiedzi szyte na miarę, ale w dzisiejszych czasach wydaje się to być dużo łatwiejsze, niż było jeszcze kilkanaście lat temu. Jeśli jednak bardzo zależy ci na rozmowie z konkretną osobą, często możesz zainwestować w szkolenie właśnie z nią i zwykle będą to dobrze wydane pieniądze.

Idealnie jest też, gdy masz coś, czego twój mentor potrzebuje. Mnie pomogła moja przeszłość tłumacza i kilka „zwinnych” tłumaczeń na koncie, łatwość nawiązywania relacji, a także pasja, determinacja i konsekwencja. Kiedyś w podcaście Tima Ferrisa o poszukiwaniu mentora usłyszałam coś, co zapadło mi w pamięć i co wzięłam sobie do serca. Jeśli szukasz mentora, nie zwracasz się do człowieka (ani nie piszesz do niego np. na LinkedInie) ze słowami: „Podziwiam cię. Proszę bądź

moim mentorem”. Istnieje niewielka szansa, że takie podejście okaże się skuteczne. Jeśli jednak jest coś, co możesz zaoferować tej osobie, twoje szanse wzrastają. Gdy wykorzystujesz swoje umiejętności czy kompetencje, relacja staje się korzystna dla obu stron. I nie chodzi tu wcale o wyrachowanie, lecz o ograniczone zasoby takie jak czas i uwaga. Alternatywną opcją jest oczywiście udział w płatnych mentoringach czy seminariach. To też może okazać się całkiem dobrym wyjściem, jeśli przemyślisz swój wybór i dokładnie przeanalizujesz ofertę pod kątem swoich wymagań i potrzeb.

Kiedy już przejdziesz rekrutację

Mimo nielicznych ofert dla początkujących Scrum Masterów, poszukując pierwszej pracy, warto krytycznym okiem przyglądać się ogłoszeniom. Wiele z nich powinno uruchamiać sygnały alarmowe, ponieważ pewne sformułowania świadczą o tym, że twoja praca będzie miała niewiele wspólnego ze Scrumem. Przyjdzie ci się wtedy borykać z zespołami tak zniechęconymi do „tego całego edżajla”, że o ile nie masz nerwów Terminatora, serca Matki Teresy, siły przekonywania negocjatorów FBI i mentalności Don Kichota, trudno ci będzie to nastawienie zmienić. Albo się sfrustrujesz, albo przystosujesz, i nie wiem, co gorsze.

Przy odrobinie szczęścia i determinacji możesz trafić do firmy, w której zwinność nie jest nic nieznaczącym hasłem, a Scrum rzeczywiście ma szansę przynosić korzyści, jakie obiecują Schwaber i Sutherland. To wcale nie oznacza, że będzie łatwo, bo – jak wiadomo – Scrum ma boleć, także Scrum Mastera, ale przynajmniej można się przekonać, co daje transparenca,

inspekcja i adaptacja, a ciągle doskonalenie jest wpisane w DNA organizacji.

Wchodzisz do zespołu i co dalej?

Zanim zaczęłam pracę w roli Scrum Mastera, często spotykałam się z radą, by po wejściu do już istniejącego zespołu skupić się na obserwacji – ludzi i interakcji między nimi, wypracowanych norm, dać sobie czas na poznanie produktu czy klienta. To z pewnością słuszna rada. Warto ostrożnie podchodzić do wprowadzania zmian, tym bardziej w sposób rewolucyjny. Nie zawsze jednak można sobie pozwolić na samą obserwację.

Pamiętam dobrze, gdy tuż po moim dołączeniu do już istniejącego zespołu jego członkowie postanowili wydłużyć Sprint ze względu na niedostępność Product Ownera. Znalazłam się wtedy w szalenie niekomfortowej sytuacji, bo wiedziałam, jak niebezpieczna to praktyka prowadząca do wielu patologii. Stąd moim pierwszym odruchem był zdecydowany sprzeciw. Z drugiej strony miałam poczucie, że zespół jest dojrzały i takie postępowanie może utrudnić zbudowanie mi z nim relacji. Ostatecznie wybrnęłam z impasu, zadając zespołowi kartezyjskie pytania:

1. Co się stanie, jak to zrobimy?
2. Co się stanie, jeśli tego NIE zrobimy?
3. Co się NIE stanie, jeśli to zrobimy?
4. Co się NIE stanie, jeśli tego NIE zrobimy?

Pozwoliłam, aby to zespół podjął ostateczną decyzję, ale najpierw wnikliwie ją rozważył. Ostatecznie Sprint został przedłużony,

ale tak czy inaczej problemu nie udało się rozwiązać, cel nie został osiągnięty i nie przyniosło to spodziewanych korzyści. Wprawdzie pozwoliłam zespołowi wyciągnąć własne wnioski z tej sytuacji, lecz mimo wszystko uświadomiłam sobie, że mój ton w rozmowie z nimi mógł wydać się niepotrzebnie mentor-ski. Mogli odnieść wrażenie, że się wymądrzam i ich pouczam, a miałam do czynienia z naprawdę rozsądnymi i doświadczonymi osobami. Dlatego postanowiłam otwarcie o tym porozmawiać. Następnego dnia zdobyłam się na odwagę i przyznałam, że ze względu na moje wcześniejsze doświadczenie zawodowe, czyli pracę wykładowcy, trenera i szefa mogę czasami mieć tendencję do pouczania. Poprosiłam, aby w takim przypadku zwracali mi uwagę, bo stare nawyki trudno wyeliminować, nawet kiedy wiadomo, że nie są korzystne. Po jakimś czasie usłyszałam od zespołu, że bardzo docenili to wyznanie. Tym właśnie jest dla mnie autentyczność – umiejętnością przyznania się do błędu, do własnych słabości czy niedociągnięć.

Czasem bywa więc, że nie ma czasu na bierność i przyglądanie się z boku. W firmie, w której teraz pracuję, wszystko zmienia się tak dynamicznie, że Scrum Master właściwie od razu po wejściu do zespołu musi działać, chociażby z klientem, który pełni w naszych zespołach rolę Product Ownera. Nie oznacza to działania na oślep i wprowadzania własnych porządków czy rewolucyjnych zmian w procesie. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że obserwację trzeba łączyć z działaniem, gdy zespół tego potrzebuje i oczekuje.

Co było najtrudniejsze, a co mi pomogło?

Przez wiele miesięcy, a właściwie niemal dwa lata zanim zostałam Scrum Masterem, czytałam o tej roli mnóstwo książek, materiałów, artykułów na blogach, uczestniczyłam w wielu meetupach, szkoleniach, wysłuchałam niezliczonych odcinków podcastów. Mimo to pierwsze tygodnie w roli były niezwykle trudne. To było tak, jakbyś głównie czytał o dalekomorskiej żegludze, a nagle ktoś postawił cię za sterem wielkiego statku. Choć Scrum Master nie jest kapitanem ani szefem, zespoły często oczekują od niego wskazania kierunku i mają do tego pełne prawo.

Wielu ludziom trudno zrozumieć, co Scrum Master robi przez cały dzień. Muszę przyznać, że ja też nie bardzo potrafiłam sobie to wyobrazić. W moje ręce wpadło też stosunkowo niewiele materiałów o roli Scrum Mastera pełnionej całkowicie zdalnie. Na podstawie tego, co wcześniej czytałam, trudno mi było stworzyć sobie w głowie obraz tego, jak wygląda „typowy” dzień Scrum Mastera. Teraz już wiem, że po pierwsze słowo „typowy” jest niezbyt adekwatne do tej roli. Trudno też znaleźć wolną chwilę w pracy, zwłaszcza kiedy wspiera się dwa zespoły i jeszcze chce się pracować z całą organizacją.

Najtrudniejsze w pierwszych tygodniach, a może nawet miesiącach, było dla mnie to, że zespół zadawał mi bardzo konkretne pytania i oczekiwał bardzo konkretnych odpowiedzi. Na początku miałam wrażenie, że utraciłam wszystkie swoje kompetencje. Jakbym zapomniała wszystko, czego się nauczyłam. Czulałam się jak ryba pozbawiona wody. Brakowało mi tchu, a świat wokół wirował. Zapewne nie każdy odczuwa

zmianę pracy aż tak dramatycznie, ale dla mnie po latach samodzielnej pracy, z ograniczoną liczbą interakcji i w znacznie wolniejszym tempie, było to jednak coś zupełnie nowego. Nagle ktoś oczekiwał ode mnie decyzji w sprawach, które były mi nieznane i dla mnie niejasne. Im bardziej nie wiesz, tym trudniej jest się przyznać do niewiedzy. Oprócz tego sprawy nie ułatwiała konieczność zapoznania się z ogromem narzędzi, praktyk i procesów. I choćby proces onboardingu był najprzyjemniejszy z możliwych, to początkowe poczucie zagubienia i przytłoczenia wydaje się zjawiskiem zupełnie normalnym.

Dopiero po jakimś czasie uświadomiłam sobie, że niemal każda decyzja, jaką podejmujemy w zespole, to swego rodzaju eksperyment. Jeśli okaże się nietrafiony, możemy zrobić krok wstecz i spróbować innego podejścia. Nigdy nie postrzegałam podejmowania decyzji za domenę Scrum Mastera. Z tą rolą bardziej kojarzy mi się zadawanie właściwych pytań zespołowi, a czasem po prostu wybijanie zespołu z dotychczasowego sposobu myślenia. W zakresie estymacji czy technik *refinementu* zaczęłam przeprowadzać w zespołach mini warsztaty, podczas których na podstawie kilku przedstawionych przeze mnie możliwości (w mniej doświadczonych zespołach) wspólnie zastanawialiśmy się nad tym, co będzie najlepszym możliwym rozwiązaniem w danej sytuacji. Zawsze staram się inspirować zespoły. Podrzucam im linki do konkretnych odcinków podcastów, artykułów albo filmów na YouTubie. Na tej podstawie prowadzimy dyskusje i wybieramy optymalne rozwiązanie.

W najtrudniejszych chwilach (podobno kulminacja następuje po trzecim tygodniu pracy) zaczęłam przypominać sobie to, czego się wcześniej nauczyłam. Jedną z tych rzeczy był model

Virginii Satir pokazujący, jak przebiega zmiana. Przypomniałam sobie, jak posługiwałam się nim, gdy pomagałam innym w przechodzeniu przez zmianę albo gdy zachęcałam, by się na nią odważyli. W końcu sama mogłam z tej wiedzy skorzystać, bo zmiana była radykalna. Według Virginii Satir, cenionej terapeutki rodzin, zmiana przebiega w następujących etapach:

1. Późne *status quo* – to etap, w którym otoczenie jest nam znane. Zachowujemy się w wyuczony i nawykowy sposób. Można ten etap porównać do chodzenia w starych butach. Są wygodne, ale ich stan coraz bardziej woła o pomstę do nieba. Zbliża się czas na zakup nowych.
2. Następnie pojawia się „obcy element”, czyli „wyzwalacz zmiany” – w moim przypadku była to zmiana pracy, a właściwie radykalna zmiana zawodu. Ten etap charakteryzuje się oporem – co ciekawe – nawet jeśli zmiana była przez nas pożądana i wywołana. Jest to tym trudniejsze, że nie ma kogo obarczyć winą za odczuwany dyskomfort. W końcu przecież tego chciałam, do tego dążyłam. Z racjonalnego punktu widzenia wszystko jest tak, jak miało być, skąd więc te nieprzyjemne emocje i myśli w rodzaju „a może trzeba było zostać przy tym, co było?”.
3. Kolejną fazą jest chaos, według innej nomenklatury (np. Lewina) to etap rozmrożenia. Stare sposoby działania przestają się sprawdzać, wszystko w otoczeniu się zmienia, jest nowe i nieznanne. Niektórzy na tym etapie kurczowo trzymają się dotychczasowych przyzwyczajeń. Bywa tak najczęściej, gdy zmiana jest narzucona, co oczywiście mnie nie dotyczyło. Aby pójść naprzód konieczne jest wypracowanie nowych nawyków i zbudowanie nowych relacji. Niejednokrotnie wymaga to podjęcia ryzyka.

4. Dalej następuje przełom, czyli „transformująca idea”. Świadomość, że ten moment nadejdzie dawała mi nadzieję i siłę do dalszych zmaganiań.
5. Na końcu krystalizuje się nowe *status quo*, efektywność wzrasta, a poczucie zagubienia zastępowane jest klarowną wizją nowego sposobu działania. Wyznaczanie celów staje się łatwiejsze. Wiadomo, jak określać ich priorytety, bo widać, co jest ważne, i co przyczyni się do osiągnięcia tych celów.

Znajomość krzywej zmiany (jak czasami określa się ten model) autorstwa Virginii Satir była przydatna nie tylko w odniesieniu do wprowadzania zmian w organizacji, ale także w przechodzeniu przez zmianę indywidualnie. Był to dla mnie chyba pierwszy moment, kiedy zrozumiałam, jak bardzo może przydać mi się cały kapitał gromadzonej przez lata wiedzy i kompetencji zdobywanych na wcześniejszych etapach życia zawodowego. Przypomniałam sobie, że coś jednak potrafię. Poczułam ulgę.

Jakie doświadczenia mogą być przydatne dla młodego Scrum Mastera?

Spektrum umiejętności i kompetencji, z jakich może czerpać początkujący Scrum Master, jest bardzo szerokie. Kiedyś podczas rozmowy z pewnym mentorem przedsiębiorców usłyszałam, że mimo braku doświadczenia w IT powinnam myśleć o fundamentach, na których będę mogła budować swoją wiarygodność. Większość osób posiadających doświadczenie zawodowe potrafi budować relacje ze współpracownikami i klientami, miało

do czynienia z realizacją celów, prawdopodobnie może wykazać się też doświadczeniem w jakiejś roli liderkiej – formalnej bądź nieformalnej (nawet niekoniecznie w pracy). Najważniejsza w moim odczuciu jest umiejętność analizy tego, które z tych doświadczeń przekładają się bezpośrednio i korzystnie na rolę Scrum Mastera, a które nawyki warto wyeliminować, ponieważ nie będą w tej roli służyły.

Na przykład bycie przedsiębiorcą pozwala zrozumieć, a czasem również i tworzyć modele biznesowe. Wymaga również znajomości reguł, jakimi rządzi się rynek i konkurencja. Nie bez znaczenia jest też umiejętność pracy z interesariuszami, zarządzanie budżetem i zakresem prac. Natomiast doświadczenie menedżerskie może nie być już tak jednoznacznie korzystne w roli Scrum Mastera, ponieważ warto oduczyć się chociażby wydawania poleceń czy podejmowania arbitralnych decyzji. Bez wątplenia istnieją liczne modele przywództwa i nie każdy menedżer jest przyzwyczajony do opisanego powyżej sposobu działania, ale z pewnością warto znać różnice między rolą formalnego lidera a rolą lidera bez formalnej władzy czy też lidera służebnego. Tak czy inaczej, zawsze warto mieć świadomość własnego stylu działania, by móc nad nim pracować i dostosowywać go do okoliczności.

Co dla wielu jest dość zaskakujące, w moim przypadku bardzo pomocne w zrozumieniu programistów okazało się właśnie doświadczenie tłumaczeniowe. I to nie tylko dlatego, że przez ostatnie lata świadomie wybierałam do tłumaczenia pozycje związane ze zwinnością, zarządzaniem produktem czy coachingiem. Okazuje się, że praca tłumacza bardzo przypomina pracę dewelopera. Tłumacz pracuje ze swego rodzaju „kodem

źródłowym”, powinien pracować iteracyjnie, dbać o zdyscyplinowane wersjonowanie „kodu”, a dobre rozwiązania są często nieoczywiste, wymagają kreatywnego podejścia, ciekawości i ciągłego doskonalenia się. Dobry tłumacz potrafi też szybko zapoznać się z nową dziedziną i kontekstem, współpracować z ekspertami domenowymi, a nawet negocjować i przekonywać do swoich rozwiązań. Terminowe dostarczanie „działającego kodu” to także chleb powszedni tłumacza. Dobrze znane w tej branży są też pytania: „Na kiedy to będzie?” czy „Ile to będzie kosztowało?”. I równie trudno na nie odpowiedzieć. Wprawdzie rzadziej niż przy tworzeniu produktów cyfrowych tłumacz na co dzień pracuje w zespole, ale przecież do wydania książki potrzebna jest współpraca bardzo wielu różnych specjalistów, jak chociażby redaktora, korektora, grafika czy marketera. Zwykle ta współpraca bywa mniej zwinna niż w IT, nad czym akurat ubolewam. Choć te analogie traktuję z przyzwyczajeniem oka, to zaskakująco często okazują się trafne i pomagają mi w rozmowie z programistami. To tylko przykład tego, jak pozornie odmienne dziedziny mogą mieć ze sobą wiele wspólnego, a doświadczenie zdobyte gdzie indziej można przełożyć na zupełnie nowe obszary.

Bez względu na to, z jakiego zawodu chcesz się przekwalifikować, z pewnością wiele umiejętności będziesz mógł bezpośrednio przełożyć na pracę w roli Scrum Mastera. Chodzi jednak o głębokie zrozumienie, w jaki sposób je przełożyć. Zarządzanie ludźmi trzeba będzie odłożyć na bok, ale już kompetencje lidarskie będą nieodzowne.

Dla mnie pomocne okazało się również wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń i nauczaniu dorosłych. Warsztaty

i szkolenia to ważny element pracy Scrum Mastera, dlatego bardzo przydaje się znajomość chociażby cyklu Kolba czy zasad konstruowania warsztatów. W codziennej pracy w IT, gdzie czas deweloperów jest bardzo drogi, szkolenia czy spotkania należy planować skrupulatnie, tak aby dla uczestników nigdy nie był to czas stracony.

Nie będzie zaskoczeniem, jeśli powiem, jak ważne dla lidera jest poznanie samego siebie, swoich mocnych stron oraz swoich niedostatków. Samoświadomość lidera to podstawa budowania efektywnych zespołów, ponieważ to lider w dużej mierze modeluje relacje i kształtuje komunikację w zespole. Przełomowym dla mnie doświadczeniem, z którego nadal czerpię garściami, był udział w treningu interpersonalnym. Możliwość spojrzenia na siebie oczami innych w bezpiecznym środowisku pod okiem bardzo doświadczonej trenerki była doświadczeniem zmieniającym moje życie, i mówię to bez egzaltacji. Nie było to przeżycie łatwe, nie do końca nawet przyjemne, ale zdecydowanie warto było w nim uczestniczyć. Polecam je wszystkim liderom. Podczas takiego warsztatu po raz pierwszy usłyszałam, jak ktoś nazywa wprost to, o czym wszyscy myślą, ale nigdy nie powiedzieliby głośno. Po raz pierwszy trudne uczucia zostały nazwane, a bezwiednie powtarzane przekonania obnażone. Skutkiem ubocznym było przekonanie się na własnej skórze, jak przebiega proces grupowy w modelu Tuckmana. Na marginesie warto wspomnieć, że model, a właściwie hipoteza Tuckmana sformułowana w 1965 roku dotyczyła grup terapeutycznych a nie zespołów projektowych czy produktowych, jakie znamy dziś, warto więc zachować dużą ostrożność w bezrefleksyjnym przykładaniu tej teorii do realiów pracy z zespołami.

Rozwój w roli lidera

Zanim zaczęłam pracę z zespołami scrumowymi, miałam pewne wyobrażenia na temat roli lidera służebnego. Bardzo mocno wybrzmiało we mnie stwierdzenie znalezione w znakomitej skądinąd książce Susan Scott *Fierce conversations*, które brzmiało: „W przypadku lidera nie ma czegoś takiego jak niewinna uwaga. Wypowiedź, której nawet sobie nie przypominasz, może mieć zgubny wpływ na osobę, która oczekuje od ciebie wsparcia i akceptacji”²⁰. W praktyce okazało się to bardzo prawdziwe. Dlatego mimo że bardzo cenię sobie mówienie wprost i nie owijanie w bawełnę, a wręcz radykalną szczerłość wynikającą z autentycznej troski o ludzi, o efektywność, o transparencję, o ciągłe doskonalenie, często biorę głęboki oddech i pilnuję, żeby nie poddawać się impulsowi i wstrzymać się z komentarzem. To niełatwe i nie zawsze się udaje, ale jestem przekonana, że to ważny kierunek w moim rozwoju.

Samoświadomość to dla mnie właśnie otwarte i odważne mierzenie się z własnymi słabościami, dystans do siebie i autentyczność, która nie jest tylko pustym frazesem. O przywództwie napisano już mnóstwo, ale ze wszystkich książek i artykułów (m.in. E.H. Schein, R. Greenleaf, K. Blanchard, R. Dalio, A. Grant, S. Sinek), jakie na ten temat czytałam, najbardziej przemawiają do mnie te, które mówią o budowaniu zaufania, tworzeniu klimatu bezpieczeństwa psychicznego (zob. A. Edmondson), ale też o poskramianiu własnego ego, by móc naprawdę usłyszeć innych.

²⁰ S. Scott, *Fierce Conversations*, 2007.

Zaskoczyło mnie też to, że ideał lidera po prostu nie istnieje. Moje wyobrażenia o tym, jaki powinien być Scrum Master, zderzyły się z rzeczywistością i zdałam sobie sprawę, że w scrummasterskiej społeczności jest wiele osób reprezentujących wachlarz cech i temperamentów, i choć każdy z nas wykonuje pracę w sposób charakterystyczny dla siebie, to te różnorodne podejścia działają na korzyść organizacji. Mimo to na własne potrzeby wyodrębniłam zestaw cech i umiejętności, które wydają mi się niezbędne w roli Scrum Mastera:

- Cierpliwość – jako lider i agent zmiany Scrum Master powinien rozumieć, że zmiana to proces i często na efekty trzeba poczekać. Wywieranie presji na jednostki czy zespół często przynosi skutki odwrotne do zamierzonych, natomiast ogromną satysfakcję przynosi obserwowanie efektów swojej pracy, kiedy po jakimś czasie zaangażowanie zaczyna rosnąć, a zasiane ziarno zaczyna kiełkować.
- Asertywność – świadomość własnych granic i umiejętność ich chronienia jest jednym z warunków współdziałania (według definicji jednego ze stylów działania w sytuacji konfliktowej w ujęciu Thomasa-Kilmanna). W roli Scrum Mastera umiejętności konstruktywnego rozwiązywania konfliktów czy negocjacji są nieodzowne, a asertywność bardzo się w takich sytuacjach przydaje.
- Odwaga – Scrum Master nie może się bać konfrontacji, pokazywania niewygodnych danych, poruszania trudnych tematów, otwartego udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej, kwestionowania zastanej sytuacji. W parze z odwagą powinna jednak iść ostrożność w wyrażaniu opinii czy formułowaniu wniosków.
- Elastyczność – codziennością w pracy Scrum Mastera i zespołu scrumowego są zmiany, a umiejętność dostosowania

się do nich (co także może przejawiać się w elastycznym podejściu do Scruma bez naginania jego ram) ma zasadnicze znaczenie. Pracując z dwoma zespołami, Scrum Master musi umieć rozpoznać poziom dojrzałości danego zespołu i odpowiednio dopasować swoje podejście, a także – odwołując się do znanej metafory – zakładać różne kapelusze adekwatne do okoliczności.

- Empatia – choć samo słowo w ostatnich latach mocno się zdewaluowało, okazanie prawdziwego zrozumienia zarówno deweloperom, jak i interesariuszom czy klientom jest nieodzowne w roli Scrum Mastera. Głębokie zrozumienie potrzeb, jakie kryją się pod żądaniami, zachowaniami czy opiniami, pozwala budować wartościowe relacje, a jednocześnie pozwala uniknąć wielu konfliktów i okopywania się na swoich pozycjach. Co nie mniej ważne, a o czym często zapominamy, to że warto z empatią i wyrozumiałością podchodzić także do siebie.
- Ciekawość – dla mnie to wynik, ale i warunek dla zaistnienia wyżej opisanych cech i umiejętności. To także pierwszy krok do zadawania pytań niewynikających z chęci kontroli, nieatakujących a wynikających z autentycznej potrzeby zrozumienia drugiego człowieka, jego opinii i postaw.
- Pokora – rozumiana nie jako uległość, nadstawianie karku czy godzenie się z sytuacją, ale jako świadomość własnych ograniczeń, własnej niewiedzy i omyłności.

Co warto zaznaczyć, samoświadomość nie oznacza, że stajemy się doskonali, lecz że zaczynamy dostrzegać własne niedoskonałości. Idealnie jest natomiast, gdy ta wiedza skłania nas do pracy nad sobą.

Komunikacja jako najważniejsze narzędzie Scrum Mastera

„Dobra komunikacja” to chyba najczęściej udzielana odpowiedź na pytanie: „Co charakteryzuje efektywnego Scrum Mastera?”. Ale co to właściwie znaczy? Dobra komunikacja to na przykład taka, która prowadzi do wzajemnego zrozumienia, które niekoniecznie musi być jednoznaczne z konsensusem. To umiejętność porozumiewania się bez wchodzenia w którąś z ról Karpmanowskiego trójkąta dramatycznego (prześladowcy, ofiary, wybawcy), czyli pozbawiona manipulacji. Dobra komunikacja to także umiejętność dostosowywania wypowiedzi do odbiorcy, sytuacji i celów. Bardzo ciekawie pisze o tym Ewa Mażul w swojej książce: *Od czerwieni do turkusy. Jak lepiej porozumiewać się w pracy*. W oparciu o model poziomów świadomości Gravesa oraz jego interpretację przez Laloux autorka przedstawia antywzorce w komunikacji i radzi, jak się ich wyzybać.

Komunikacja, jak precyzyjna by nie była, zawsze niesie za sobą ryzyko nieporozumienia. Odbiorca może przypisywać nadawcy intencje, których ten zupełnie nie ma, ponieważ przepuszcza komunikat przez własne filtry. Tym bardziej, jeśli ich wzajemne relacje zostały już wcześniej w jakiś sposób skażone. Porozumienie staje się jeszcze trudniejsze, gdy komunikujemy się poprzez narzędzia cyfrowe, nie widzimy mimiki, gestów, a ich marnym i niedoskonałym zamiennikiem stają się emotikony.

Niesłuchanie pomocny w zrozumieniu własnych i cudzych emocji w odbiorze komunikatów okazał się dla mnie również kwadrat komunikacyjny von Thuna. Według tej teorii każda

wypowiedź niesie za sobą niejawne informacje zawierające się w czterech płaszczyznach mających związek z intencją nadawcy i interpretacją odbiorcy:

- Płaszczyzna rzeczowa – komunikat dotyczy faktów, obserwowalnych zjawisk, danych np. „W biurze jest dziś zimno”.
- Płaszczyzna apelu – potrzeby, rady, instrukcje, polecenia
- Płaszczyzna relacji – jakie są stosunki między nadawcą a odbiorcą komunikatu, co o sobie myślą, jakie są między nimi zależności, np. służbowe
- Płaszczyzna ujawniania siebie – informacje o samym nadawcy (ujawniane świadomie lub w sposób niezamierzony), jego motyw, wartości, emocje, preferencje

Zupełnie niewinna wypowiedź „W biurze jest dziś zimno” może więc nieść za sobą szereg emocji i możliwych (nad)interpretacji. Jeśli na przykład odbiorca jest odpowiedzialny za regulację temperatury w biurze albo był w biurze pierwszy i ustawiał klimatyzację, w zależności od relacji z nadawcą może zrodzić się w nim złość, poczucie winy, irytacja. Mówimy wtedy, że słucha tzw. uchem drażliwym. Każdemu z nas czasem zdarza się usłyszeć coś tym uchem albo powiedzieć coś, co wywoła negatywne emocje u odbiorcy. Warto zdawać sobie z tego sprawę, zastanowić się, co nas „uruchamia” i powiedzieć o tym wprost (choćby tylko sobie).

Scrum Master jako lider może przede wszystkim uświadamiać zespołowi istnienie tego modelu. Już sama wiedza o tym, że nie tylko my „tak mamy”, może okazać się pomocna w ograniczaniu nieporozumień. Aby lepiej się porozumiewać, powinniśmy na przykład otwarcie komunikować swoje intencje, sprawdzać, czy zostaliśmy dobrze zrozumiani, nie zostawiać

zbyt szerokiego pola do interpretacji. Z kolei jako odbiorcy powinniśmy bardziej wsłuchiwać się we własne emocje, zastanawiać się, czy przypadkiem nie przypisujemy innym intencji, których możemy się tylko domyślać. Możemy dopytywać, parafrazować, odzwierciedlać.

Dużo trudniej o precyzyjną komunikację w pracy zdalnej. Komunikacja odbywająca się za pośrednictwem narzędzi cyfrowych jest możliwa i dzięki bogactwu dostępnych narzędzi może być skuteczna. Niesie za sobą jednak dodatkowe wyzwania, a to wymaga od Scrum Mastera odpowiednich działań.

Budowanie zaufania w zdalnej rzeczywistości

Choć praca z zespołami rozproszonymi nie jest niczym nowym w branży IT, ostatnie lata wymusiły ten model pracy na większości firm, które dotąd opierały się zapewnianiu wszystkim pracownikom możliwości pracy zdalnej. Ma to niewątpliwie swoje konsekwencje, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne jest z pewnością to, że daje znacznie większe możliwości poszukiwania pracy poza miejscem zamieszkania bez konieczności przeprowadzki. Negatywnym skutkiem pracy z zespołem rozproszonym może być brak możliwości spotkania się na żywo, a co za tym idzie – trudność w budowaniu nieformalnych relacji, które pomagają w budowaniu więzi i zaufania w zespole.

Zdalna komunikacja w dużym stopniu pozbawia nas możliwości interpretacji komunikatów na poziomie niewerbalnym.

Podczas spotkań odbywających się zdalnie mamy ograniczone możliwości przyglądania się mimice czy mowie ciała, trudniej nam podświadomie odbierać mikroekspresje rozmówców (zdradzają one prawdziwe emocje, o czym pisze na przykład wybitny psycholog Paul Ekman w książce *Emocje ujawnione*). Pozostawia to pewną lukę w komunikacji, może też wpływać negatywnie na odczuwanie empatii czy wzajemnego zaufania – znacznie trudniej jest chociażby zauważyć, że wypowiedziane słowa zostały źle odebrane, wzbudziły w kimś irytację czy smutek. Dlatego mimo wszystko warto starać się zabiegać o spotkania „na żywo”, przynajmniej raz na jakiś czas.

Jak już wcześniej wspomniałam, istnieje wiele sposobów, aby zmniejszać ryzyko nieporozumień i mimo ograniczeń porozumiewać się skutecznie, tworzyć w zespołach więzi i klimat sprzyjający współdziałaniu. Kultura organizacji powinna je jednak wspierać, na przykład poprzez zachęcanie do włączania kamer. W roli Scrum Mastera tym ważniejsze staje się dbanie o to, aby daily rzeczywiście odbywało się codziennie i aby uczestniczyli w nim wszyscy członkowie zespołu, a organizowane Retrospektywy były jak najbardziej angażujące i wartościowe.

Na szczęście mamy do dyspozycji mnóstwo narzędzi (Slack, Discord, Whereby, Mural, Miro, Trello i inne), które pomagają nam tę zdalną rzeczywistość okiełznać i tworzyć przestrzeń do komunikacji na wielu poziomach, w zależności od celu, jaki chcemy osiągnąć. Aby budować zaufanie, warto wiedzieć, jakimi prawami rządzi się komunikacja cyfrowa. Jednym z moich źródeł inspiracji była książka Eriki Dhawan *Digital Body Language. How to Build Trust and Connection, No Matter The Distance*. Mówi ona o tym, jak łatwo o nieporozumienie

w komunikacji cyfrowej, a tym samym jak wielkie znaczenie ma dbałość o jasność przekazu, aby odbiorca mógł właściwie odczytać nasze intencje. Ciekawy jest też fragment o nieporozumieniach między pokoleniem *digital natives* a osobami, które nie obcowały z internetem od urodzenia, oraz o tym, jak się komunikować, aby tych nieporozumień unikać.

Warto pamiętać też na przykład o tworzeniu przestrzeni na luźniejszą rozmowę, jak zespołowe „kawki” czy integracje, dopasowanych do zespołu i jego preferencji. Ich celem jest lepsze poznanie się ludzi nawzajem, co pomaga w budowaniu lepszych relacji i zaufania. Spotkania te stanowią namiastkę rozmów w firmowej kuchni. Dzięki nim mamy szansę zobaczyć prawdziwe osoby poza kafelkiem na Zoomie czy Teamsach. Członkowie zespołu powinni też wiedzieć, że mogą dzwonić się ze Scrum Masterem i porozmawiać o tym, co ich trapi albo czego potrzebują. Można na przykład zaplanować sobie w ogólnodostępnym kalendarzu specjalne „okienko”, czyli czas, który każda osoba z zespołu może wykorzystać na rozmowę ze Scrum Masterem o ważnych dla niej sprawach. Warto zachęcać też członków zespołu do wspólnej pracy czy rozwiązywania problemów tak, jak odbywałoby się to w biurze.

Bez współpracy opartej na zaufaniu trudno uzyskać w zespole skuteczność i wydajność, dzięki którym możliwe jest tworzenie wartościowych produktów. Jednak czy bez wiedzy produkcyjnej i biznesowej Scrum Master jest w stanie dobrze wspierać zespół?

Wiedza produktowa

Jak odróżnić prawdziwy zespół produktowy od takiego, który wytwarza zleczone mu funkcjonalności? Tematy produktowe są mi dość bliskie i od dawna ciekawiły mnie sposoby odkrywania prawdziwych potrzeb użytkowników. Początkowo wydawało mi się, że za wartość biznesową zawsze będzie odpowiadał Product Owner, a ja będę odpowiedzialna jedynie za wspieranie go na przykład w priorytetyzacji Backlogu czy pilnowaniu, żeby do Sprintu nie trafiało zbyt dużo pracy. Rzeczywistość jak zwykle okazała się bardziej złożona.

Ostatnio po lekturze książki *Empowered* długo myślałam o tym, co Marty Cagan i Chris Jones mówią o tworzeniu innowacyjnych produktów. Podkreślają znaczenie wspierania zespołów i ich członków w rozwoju, bo tylko zespoły obdarzone zaufaniem i mające odpowiednią moc decyzyjną są w stanie wyzwolić się z impasu i bezmyślnego dostarczania „ficzerów”. Autorzy otwarcie mówią o tym, że w większości firm słychać utyskiwania na brak dobrych specjalistów na rynku, że tych najlepszych nie da się przyciągnąć, że ludzie są przeciętni i dlatego nie potrafią tworzyć znakomitych produktów. Co ciekawe, osoby postrzegane początkowo jako zupełnie niewyróżniające się, kiedy trafią pod skrzydła lidera potrafiącego wydobyć z nich to, co najlepsze, zaczynają pracować zupełnie inaczej, rozkwitają.

Czy rolą Scrum Mastera nie jest wspieranie ludzi w rozwoju, dodawanie im odwagi i motywowanie do egzekwowania profesjonalizmu od siebie nawzajem? Choć można to robić w odezwaniu od wiedzy produktowej, świadomość czynników mających wpływ na powstawanie innowacyjnych, wartościowych

produktów może w tym tylko pomóc. W moim odczuciu podobnie jest zresztą z wiedzą techniczną.

Czy Scrum Master musi być techniczny?

Własną odpowiedź na to pytanie sformułowałam po kilku miesiącach pracy w roli Scrum Mastera. Zanim podjęłam się tego wyzwania, była to jedna z kwestii, które napawały mnie lekkim niepokojem. Chociaż właściwie, jeśli mam być zupełnie szczerą, byłam przerażona brakiem wystarczającej wiedzy technicznej. Oczami wyobraźni widziałam zblazowanych deweloperów, którzy przy pierwszej okazji zjadają mnie na śniadanie. Jak to zwykle bywa, rzeczywistość okazała się mniej przerażająca. Trafiłam do zespołu, który choć wymagający, był dla mnie wyrozumiały. Początkowo wspierałam zespół, dzieląc się z nim wiedzą czy inicjując rozmowę np. o przydatnych technikach *refinementu* czy estymacji.

Jednak z czasem zaczęło do mnie docierać, że nie będę w stanie skutecznie dbać o efektywność zespołu, jeśli nie zrozumiem, z czego może wynikać jego nieefektywność. Jeśli nie rozumiem, z czym na co dzień mierzy się zespół, co oznaczają tajemnicze hasła pojawiające się podczas rozmowy na Daily, nie będę wiedziała, które problemy są krytyczne, które przeszkody powinnam pomóc usunąć, a co nie wymaga żadnego działania.

Ciekawe jest to, że zwykle „blokery” nie pojawiają się w postaci łopoczących na wietrze czerwonych flag. Często są to bardzo subtelne sygnały, nie do końca jasne wypowiedzi, niczym trzepot skrzydeł motyla. Jeśli nie rozumiesz, co znaczy, że „wywalił się cały pipeline”, ktoś „kisi na lokalnym branchu”, a ktoś inny

„nie widzi zmian na stage'u”, to prawdopodobnie nie będziesz w stanie stwierdzić, na ile problem jest poważny i kiedy sytuacja wymaga twojej pośredniej czy bezpośredniej interwencji.

Wprawdzie pewnie nigdy nie będę pisać kodu, wiem jednak, że chcę tę tajemniczą mowę rozumieć, żeby móc jeszcze lepiej wspierać zespoły, z którymi pracuję. Choć zdaję sobie sprawę z tego, że mój poziom kompetencji w tej dziedzinie nigdy nie dorówna wiedzy deweloperów, to doskonalenie się w tej kwestii uważam za swój obowiązek. I nie chodzi o to, żeby zespołowi narzucać czy nawet proponować rozwiązania, to – zważywszy na mój poziom (nie)kompetencji – byłoby dziwne, a być może i ryzykowne. Chodzi jedynie o to, by zadawać lepsze pytania, z większym zrozumieniem podchodzić do zmagania zespołu, a czasem nie dać się spławić zdawkową odpowiedzią, i drążyć dalej.

Powierzchnowa wiedza techniczna umożliwia też bardziej efektywną pracę z Product Ownerem, szczególnie tym mniej świadomym i niedoświadczonym. Weźmy na przykład dług techniczny. Kiedy PO (najczęściej pod presją ze strony niecierpliwych interesariuszy) naciska na dodawanie nowych funkcjonalności i narzeka na tempo pracy, warto uświadomić mu konsekwencje takich działań, czyli między innymi mało czasu na porządne testowanie, o wątpliwej wartości biznesowej nowych funkcjonalności nawet nie wspominając. Pojawia się wówczas ryzyko generowania długu technicznego, który prędzej czy później trzeba będzie spłacić. Wtedy będzie to już jednak decyzja biznesowa, bo dług będzie niósł za sobą niemałe koszty, a tempo wytwarzania nowego zakresu znacznie spadnie. Czy bez zrozumienia mechanizmów tworzenia się długu technicznego

Scrum Master może być odpowiednim partnerem do takiej rozmowy? Mało prawdopodobne. Oczywiście sami deweloperzy mogą porozmawiać o tym z PO, pod warunkiem jednak, że będą na tyle odważni, by krytykować własny kod. W przypadku zespołów, w których Product Owner jest klientem, dodatkowo komplikuje to sytuację. Poza tym zespoły oczekują od Scrum Mastera, że będzie je chronił, nie będzie chował głowy w piasek, będzie zapewniał im jak najlepsze warunki do efektywnej pracy i te oczekiwania są w moim odczuciu całkiem uzasadnione. Bez wiedzy technicznej mogą jednak nie zostać spełnione.

Kilka słów na koniec

Rola Scrum Mastera odkrywa przede mną coraz więcej nieznanymi zakamarków, stawia coraz więcej intrygujących wyzwań, ale przynosi też satysfakcję, mimo trudności i kolejnych przeszkód. Wymaga bardzo szerokiego wachlarza umiejętności, ale już wiem, że nie ma jednego idealnego modelu. Wiele zależy od organizacji, kontekstu biznesowego, indywidualnych cech i doświadczeń samego Scrum Mastera. Z całą pewnością nie jest to łatwa praca, ale wysiłek wkładany we wspieranie innych moim zdaniem zawsze się opłaca.



Marcin Nawrocki



Wątpliwości lidera



Kim jest lider? Cytując Wikipedię, lider (przywódca) to „Szczególny rodzaj kierownika, który ma bezpośredni związek z zachowaniami organizacyjnymi. (...) Według Stanisława Miki przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania”. Brzmi znajomo, prawda?

W odniesieniu do Scrum Mastera używa się określenia *servant leader* tłumaczonego jako „lider (przywódca) służebny”, czyli osoba, która nie wydaje poleceń, ale pobudza do działania i pomaga zespołowi.

Bycie liderem jest wymagające i potrafi być wyczerpujące. Szczególnie gdy jako początkujący Scrum Master, w mniejszej organizacji, nie będziesz mieć możliwości weryfikacji lub skonsultowania swoich działań z kimś bardziej doświadczonym. Będziesz za to mieć wątpliwości, czy to, co robisz, jest właściwe, czy jest zgodne z frameworkiem Scruma. Będziesz zastanawiać się, czy twoja reakcja w danej sytuacji była właściwa, czy można było zaproponować inne ćwiczenie, aby lepiej zintegrować zespół. Pytania i wątpliwości będą się mnożyć, a to może prowadzić do oporu przed podejmowaniem decyzji, unikania trudnych sytuacji, utraty wiary we własne siły.

Organizacje również nie ułatwiają zadania, definiując odpowiedzialność Scrum Mastera wewnątrz firmy czasem zgoła odmiennie od tego, co opisuje Scrum Guide. Powoduje to nieporozumienia i pogarsza i tak już nadwątlony zapas Scrum Mastera. Można się pogubić i zacząć się zastanawiać: „Czy ja

na pewno się do tego nadaję? Czy dobrze wybrałem ścieżkę kariery? Czy tylko ja mam takie problemy?”

Internet jest pełen poradników, rad dla Scrum Masterów, ale w większości są one na tyle ogólne, że nie rozwiewają naszych wątpliwości. Wszędzie jest mnóstwo informacji, jaki powinien być idealny Scrum Master, ale nigdzie nie ma odpowiedzi na nasze konkretne pytania. Wspaniale jak masz rodzinę, przyjaciół lub znajomych, z którymi możesz podzielić się swoimi wątpliwościami. Jednakże dla wielu osób niezwiązanych z IT rola Scrum Mastera jest nieznana i ciężko wytłumaczyć swoje obowiązki i związane z tym problemy. Brak wsparcia (a czasami też zrozumienia) może prowadzić do poczucia osamotnienia i frustracji.

Mam jednak dobrą wiadomość – to jest W PORZĄDKU.

Ale jak to? – zapytasz.

Jak może być w porządku, skoro jako lider powinienem być pewny swoich umiejętności i wiedzy, każdy ma wobec mnie inne oczekiwania, a Jacek to nawet nie przyszedł na dzisiejsze Daily!?

To było moje największe odkrycie! Wiele osób, zarówno początkujących, jak i z większym doświadczeniem w odpowiedzialności Scrum Mastera, ma podobne doświadczenia. To jest normalne, że masz wątpliwości, ale pamiętaj, że w Scrumie rzadko tylko jedna droga prowadzi celu, a jako odpowiedź na swoje pytania często usłyszysz – „To zależy”.

Skoro już wiesz, że kariera Scrum Mastera ma mnóstwo wznostów i upadków, to w jaki sposób można sobie pomóc? Żartobliwie (ale tylko częściowo) polecam poświęcenie czasu na wybranie odpowiedniej firmy, w której chcesz pracować. Firmy, która zapewni wsparcie bardziej doświadczonych osób i/lub zaoferuje odpowiednie szkolenia. Najczęściej są to korporacje, ale to się zmienia. Jest już sporo mniejszych firm mających ludzi, którzy poprowadzą osobę dopiero zaczynającą swoją przygodę ze Scrumem.

Można poszukać innych początkujących Scrum Masterów, którzy mają podobne doświadczenia i wątpliwości, aby spróbować pomóc sobie nawzajem. Można odezwać się do kogoś, kto pierwszy etap ma już za sobą i będzie w stanie odpowiedzieć na twoje pytania i udzielić rad. Można poszukać mentorów – osób z ogromnym doświadczeniem, które będą potrafiły dozwolą wiedzę w zależności od kompetencji ucznia.

Wszystkie te osoby poznałem w Szkole Scrum Masterów i Agile Coachów! Oczywiście nie tylko tam – na każdym kursie, szkoleniu, meetupie dotyczącym Scruma i Agile – bądź otwartą osobą i rozmawiaj, pytaj i słuchaj. Zdziwisz się, ile osób borykało się z problemami podobnymi do twoich. Na pewno z chęcią podzielą się informacjami, w jaki sposób wtedy sobie z nimi poradzili i jak teraz by do nich podeszli. Są również grupy na Slacku oraz Facebooku. Gdy nie ma nikogo w organizacji, kto mógłby pomóc np. rozwiązać konflikt w zespole, gdy budżet na szkolenia się skończył, a zespół nie potrafi porozumieć się z Product Ownerem, rozmowa z kimś, kto rozumie, z jakimi problemami się borykasz, jest nieoceniona.



Dominik Poważa



Niedoświadczony Scrum Master szuka pracy



Ten tekst poświęcony jest temu, jak szukać pracy jako (nie)doświadczony Scrum Master i pewnym pro-tipom, które zostały przekazane od osób, które mają już doświadczenie w Scrumie oraz uczestniczyły w procesach rekrutacyjnych. Poradnik jest pisany z perspektywy osoby, która nie była Scrum Masterem ani programistą.

Gdzie szukać ogłoszeń?

Nie będzie to wielkim zaskoczeniem, że warto zacząć od:

- LinkedIn
- pracuj.pl

Są to dwa najpopularniejsze portale z ofertami pracy, a więc warto tam wyszukać hasło „Scrum Master” i potencjalnie założyć je do danego regionu. Zalecam ustawienie powiadomień o nowych ofertach pracy, tak by nie trzeba było codziennie wchodzić na te strony (tym bardziej, że to nie oferty mieszkań, które znikają po dwóch dniach).

Firmy IT po erze covidowej zapewne będą w większości pracować w formie hybrydowej, a część z nich w formie w pełni zdalnej. Dlatego warto rozważyć miejscowości ciut oddalone od aktualnego miejsca zamieszkania – może to oznaczać dojazd na jeden lub dwa dni w tygodniu, ale da możliwość pracy w fajnej firmie (lub pracy w ogóle jako Scrum Master).

Stronami, na które również warto zajrzeć, są:

- nofluffjobs.com
- justjoin.it
- bulldogjob.pl

Oferty pracy z jednej firmy pojawiają się na ogół w kilku miejscach, dlatego też warto ustalić sobie jakiś grafik, kiedy sprawdzi się którą stronę – sprawdzenie wszystkich naraz zajmuje dużo czasu, a można natknąć się na sporo duplikatów.

Dodatkowym źródłem wiedzy na temat ofert pracy jest „niezastąpiony” Facebook. Polecam dołączenie do grup takich jak:

- Praca w IT: Scrum Master / Product Owner / Project Manager (Cała Polska)
- Praca Project Manager / Scrum Master / Product Owner
- Polska Grupa Scrum

Pojawiają się tam oferty, które nie zawsze trafiają na inne portale. Ogłoszenia często zamieszczają tam osoby, które są w zespole i wspomagają poszukiwania (i nie są to ludzie z HR-ów).

Oferty pracy mogą mówić o wymaganym 1-3-letnim doświadczeniu. Jednak jeśli inne wymagania nie są wygórowane (nie piszą o transformacji firmy, o prowadzeniu projektów w skalowanym Scrumie), to może potencjalnie oznaczać, że:

1. Masz szansę dostać się na tę pozycję. Czasem umiejętne przedstawienie swojego dotychczasowego doświadczenia oraz wykorzystanie wiedzy ze szkoły ACiSM może pozwolić przejść przez rekrutację. Wiedza ze szkoły (przy braku innego doświadczenia) jest szczególnie pomocna przy pytaniach dotyczących sytuacji z życia Scrum Mastera. Może się okazać, że dzięki dobrym podstawom i odpowiedniemu sposobowi myślenia przekonasz do siebie firmę. Warto przemyśleć, czy miało się styczność z danymi elementami, o których mowa w ogłoszeniu, i na ile je spełniamy.

2. Jest pewna szansa, że firma poszukuje 2-3 osób. Procesowanie rekrutacji i ogłoszeń w firmie może czasem zająć nawet miesiące, więc zanim ogłoszenie pójdzie w świat, może się pojawić potrzeba zrekrutowania więcej niż jednego Scrum Mastera – oprócz doświadczonej osoby – również juniora. Jest to raczej rzadkie zjawisko, dlatego też aplikowanie na pozycję seniora raczej nie przyniesie wartości.

Nasze doświadczenie z czasem rośnie, a potrzeby w firmach się zmieniają – jeśli po raz kolejny widzisz ogłoszenie na Scrum Mastera z danej firmy, to warto zaaplikować. Może się okazać, że tym razem rekruter, widząc twoje CV, uzna, że jesteś osobą, której teraz potrzebują.

Na co uważać przy ogłoszeniach o pracę?

Czasem ogłoszenia o pracę na „Scrum Mastera” potrafią być ogłoszeniami na „Project Managera”. Należy uważać.

Niestety ale świat nie jest różowy i w firmach istnieją różne antywzorce scrumowe. Dlatego kiedy do danej firmy poszukuje się Scrum Mastera, to w ogłoszeniu pojawiają się nie tylko obowiązki Scrum Mastera, ale również te należące do Product Ownera czy Project Managera (albo nawet i te, za które odpowiedzialni są Deweloperzy).

Jak rozpoznać, czy dane ogłoszenie pokazuje, czy faktycznie szukają Scrum Mastera, czy jednak Project Managera?

Zakładając, że jeszcze nie masz doświadczenia w tej roli, warto zacząć od porównania tego, co jest w ogłoszeniu, ze Scrum Guidem i ze swoją wiedzą. A co, jeśli wyjdzie, że faktycznie w ogłoszeniu jest bardzo dużo różnych obowiązków, o których nie ma mowy w Scrum Guidzie, a twoja wiedza również podpowiada, że jest to totalnie „nie to”? Powodem tego może być fakt, że firma jest w trakcie transformacji lub że Scrum nie jest jeszcze właściwie rozumiany. Takie miejsce wymaga kogoś z dużym doświadczeniem, kto efektywnie wspomógł firmę w pogłębieniu tego rozumienia. Nie jest to jednak dobre miejsce dla rozwoju dla młodego Scrum Mastera.

Jeśli jednak w całym ogłoszeniu znajdziesz pojedyncze punkty, które nie do końca pasują do roli Scrum Mastera – wtedy na rozmowie rekrutacyjnej warto spróbować wyjaśnić, co firma ma na myśli przez dane punkty. Może się wtedy okazać, że tak naprawdę wcale nie chodzi o to, by Scrum Master się tym zajmował, ale by np. wspierał PO.

Przykładowe obowiązki, które należy traktować jako antywzorce:

- Komunikowanie priorytetów i celów wewnątrz firmy
 - Jeśli już ktoś powinien to robić to PO
- Scrum Master ma również pełnić rolę (technicznego) Właściciela Produktu.
 - Nie bez powodu Scrum Guide definiuje PO i SM jako dwie osobne role.
- Scrum Master ma wykonywać prace sekretarskie (rezerwacje sal, prowadzenie wydarzeń, zamawianie materiałów biurowych).
 - Za to może odpowiadać każdy w zespole. SM powinien się tylko upewniać, że wydarzenia scrumowe się odbywają i są efektywne.

- Scrum Master usuwa wszystkie problemy w imieniu Zespołu Scrumowego.
 - Scrum Master może usuwać problemy, ale nie jest on jedyną osobą, która ma się tego podejmować – leży to również po stronie zespołu.
- Od Scrum Mastera oczekuje się monitorowania postępów, ryzyka, zasobów i środków zaradczych w projektach.
 - Scrum Master nie jest ani kierownikiem projektu, ani osobą odpowiedzialną za ograniczanie ryzyka. Ograniczanie ryzyka jest efektem ubocznym stawania się organizacją uczącą się, zbudowaną wokół samozarządzających się zespołów.
- Niezawodna praca nad projektami w określonym czasie i budżecie przy zachowaniu naszych standardów jakości.
 - Innymi słowy: Właściwie jesteśmy zadowoleni z naszego podejścia wodospadowego, ale *management* chce, żebyśmy byli zwinni.

CV

Zawartość CV

Warto nad nim trochę popracować, aby faktycznie było ciekawe. Ta praca może wymagać czasu i zająć więcej niż 15 minut, jednak to, jak przygotowuje się CV może znacznie wpłynąć na to, czy przejdzie się proces odsiewu i otrzyma się telefon z pytaniem: „Czy jest Pan/Pani nadal zainteresowany/-a naszą ofertą pracy?”

Co do sekcji, jakie są w CV, proponowana kolejność jest przedstawiona poniżej.

Umiejętności – przygotowane w formie *word cloud*. Chodzi o to, by na pierwszy rzut oka zaciekawić odbiorcę i pokazać w szybkiej formie, jakie są nasze umiejętności (narzędzie, które może do tego posłużyć, to np. <https://wordart.com/create>). Należy pamiętać, że słowa muszą być na tyle duże, by dało się je łatwo przeczytać.



Scrum Mastery – W tej części warto zawrzeć to, co bezpośrednio pokazuje, jaką masz wiedzę o Scrumie i jak się w nim rozwijasz. Warto już tutaj pokazać, co sprawia, że masz wiedzę, dzięki której nadajesz się na to stanowisko. Można tu opisać cel, jaki się posiada, np. zostanie dobrze ocenianym SM w ciągu roku, i kroki, jakie się ku temu podejmuje; opisanie siebie, jakim SM-em chce się być – jakie ma się wartości; do czego przykładałoby się wagę; pokazać doświadczenie ze szkoły ACiSM i mentoringów.

Doświadczenie związane z pracą Scrum Mastera – Kolejną część to doświadczenie pracownicze. Gdzie pracowałeś do tej pory i jakie zadania, które mogą się przydać na pozycji Scrum Mastera, tam wykonywałeś? Nawet jeśli byłeś analitykiem, tłumaczem czy kierownikiem projektu społecznego, na pewno

znajdzie się coś, co może się przydać w pracy Scrum Mastera. Poszukaj dobrze.

Ścieżka rozwoju – Z racji braku *stricte* doświadczenia scrumowego, mocną kartą przetargową w CV może być opis szkoły ACiSM. Ja opisałem w dwóch zdaniach, czym jest szkoła, oraz podałem link. Dalej wypisałem dotychczasowe zjazdy wraz z prowadzącymi, a pod nimi *bullet points* tego, co na danych zjazdach się pojawiło. Jeśli przeszło się jakieś inne i dodatkowe kursy, warto je tutaj umieścić. Umieszczenie nazwisk prowadzących może dać małego plusa przy rekrutacji, jeśli ktoś rozpozna, że ta osoba jest mu znajoma.

Edukacja – Jeśli jeszcze studiujesz, to jest miejsce na opisanie tego. Tym bardziej, jeśli twoje studia/temat pracy są w jakiś sposób związane z pracą Scrum Mastera.

Jest to przykładowy format tego, jak można stworzyć swoje CV. Zapewne im większe doświadczenie, tym mniejsza potrzeba na punkty związane z rozległym opisem ACiSM czy na *word cloud*.

Jednym z pomysłów na to, by CV było bardziej dostrzeżone, jest użycie słów takich jak w ogłoszeniu. Rekruterzy rzadko kiedy czytają całe CV, a jedynie je skanują, poszukując słów kluczowych.

Czy widać, że komuś chce się inwestować czas w samorozwój – czy widać meetupy, szkolenia? Czy widać, że dana osoba edukuje się i udziela się w jakiejś społeczności, która w razie problemów pomoże? Dodatkowo warto patrzeć na swoje mocne strony i podkreślać je pod kątem Agile. To, co do tej pory było

twoim obowiązkiem, może być bardzo przydatne w roli Scrum Mastera, np. analiza danych, praca z wymagającymi osobami, wytrwałość w działaniach.

Wygląd CV

Warto inspirować się i poszukiwać ciekawych i fajnie wyglądających CV. Czasy nudnych, Times-New-Romansowych CV odeszły w niepamięć i aktualnie liczy się ciekawa forma.

Jeśli posiadasz umiejętności w Wordzie, znajdź fajny szablon i skopiuj go sobie. Jeśli jednak grafiki i Word to nie jest twoja mocna strona, to wtedy albo poproś znajomego, który się na tym zna, albo skorzystaj z kreatora internetowego – a jest ich całkiem sporo.

Wygląd CV jest ważny. Pomimo że rekruterzy skanują CV w poszukiwaniu słów kluczowych, to wiadomo, że ładniejsze CV podświadomie lepiej się odbiera i zapamiętuje.

Równie ważne jest to, że „mniej znaczy lepiej” – daj na CV białą przestrzeń. Niech to nie będzie mrowisko zagnieżdżonego tekstu, tylko bardziej wyspy, które można swobodnie przeczytać.

Rozmowa rekrutacyjna

Scenariuszy rozmowy może być nieskończona ilość. Warto poszukać sobie przed nią „typowych pytań rekrutacyjnych”, które mogą się pojawić w trakcie rozmowy, tak by być na nie gotowym.

Co jednak jest równie ważne, to pytania i case'y związane z Agile, co do których można mieć pewność, że się pojawią. Budując sobie pewną bazę odpowiedzi czy przemyśleń, możemy być gotowi na pytania również takie, których nie rozważyliśmy, ale które są podobne do tych już nam znanych.

Przykłady pytań, które mogą paść w trakcie rozmowy o pracę:

- Czym zajmujesz się aktualnie w pracy (warto odpowiedzieć, poruszając aspekty przydatne w byciu Scrum Masterem)?
- Jakie są różnice między nowym a starym Scrum Guidem?
- Co to jest i jakie są różnice między DoD a DoR?
- Jakby wyglądało idealne Review/Refinement/Daily/Cel Sprintu?
- Jakie znasz narzędzia *leanowe*?
- Spośród dwunastu zasad Manifestu Agile, która jest dla ciebie najcenniejsza i dlaczego?
- Jak SM może wspierać zespół w codziennej pracy?
- Jak promować Agile w organizacji?
- Którego wydarzenia najbardziej obawiasz się jako SM?
- W zespole jest konflikt. Co robisz?
- Jak definiujesz rolę Scrum Mastera? Co ona dla ciebie znaczy?
- Co w twojej opinii sprawia, że zespół jest dobry?
- Jakie są filary Scruma i czy są ważne?
- Jakie cechy PO są ważne i dlaczego?
- Jakie trudne sytuacje z zespołami przeszedłeś? Jaka była w nich twoja rola? Jak zostały rozwiązane?
- Jakie aspekty pracy Scrum Mastera mogą być dla ciebie wyzwaniem?
- Jakie cechy, które pomogą ci w pracy SM-a, widzisz u siebie?
- Najtrudniejsze doświadczenie z zespołem, jakie miałeś. Jak je przeszliście?
- Jakie masz oczekiwania względem pracy SM-a w naszej firmie?

- Czy Scrum Master jest potrzebny? Dlaczego?
- Co jeśli zespół po raz trzeci nie zrealizował Celu Sprintu?
- Kto pisze User Stories?
- Czy miałeś sytuację, w której ktoś komunikował się z tobą agresywnie? Jak sobie z tym poradziłeś?
- Co znaczy, że zespół jest cross-funkcyjny?
- Czym różni się Sprint Review od zwykłej prezentacji?
- Jaki był najciekawszy meetup, w którym brałeś udział?
- Wytlumacz, czym jest Sprint Review komuś, kto nie ma pojęcia o Scrumie.

Przykłady case'ów:

- Zespół przychodzi i mówi, że woli Daily co dwa dni. Co robisz?
- Przychodzi do ciebie Deweloper i mówi, że nie ma co robić. W Backlogu Sprintu już nic nie ma. Jak reagujesz?
- W trakcie sprintu PO chce wrzucić nowe zadania do Backlogu Sprintu. Co robisz?
- Zespół mówi, że Product Backlog kończy się/jest słaby. Co robisz?
- Klient mówi, że zespołowi spada dostarczanie. Co robisz?
- Interesariusz jednego z zespołów podczas Sprint Review nie udziela zespołowi feedbacku, natomiast na osobnym spotkaniu, w obecności PO i Scrum Mastera oraz dyrekcji IT i Produktu, wypowiada się – „To jest niemożliwe, żeby dostarczenie tego rozwiązania trwało tyle czasu, z mojego punktu widzenia to jest nie do zaakceptowania”. Na które wartości i które filary Scruma ma wpływ ta sytuacja? Jak ją naprawić?
- PO w twoim zespole zazwyczaj zamienia dokumenty z wymaganiami interesariuszy w Stories i prosi o ich oszacowanie. Co sądzisz o tej procedurze?

- Sprint zmierza ku końcowi i zespół już wie, że nie zdąży dostarczyć dwóch „ficzerów”. PO jednak upiera się, że muszą być teraz wypuszczone, bo klient je chce. Co robisz?

Starając odpowiedzieć się na te pytania, warto zacząć od Scrum Guide'a oraz tego, co pojawiło się na kursie szkoły ACiSM – kurs jest świetnym i szerokim źródłem sprawdzonej wiedzy. W przypadku trudności z odpowiedziami warto pytać osoby bardziej doświadczone w Scrumie, tak by odpowiedzi były jak najbardziej praktyczne i w duchu Scruma.

Pytania w trakcie rekrutacji są dość często ogólne. Warto wtedy wspomnieć: „Nie znam dokładnego kontekstu historii, ale...” i podać różne opcje zachowania, w zależności od tego, jakie mogą być potencjalne przyczyny. To pokaże rekruterom, że potrafisz patrzeć na jedną sytuację pod kilkoma aspektami.



Damian Wojewoda



Jak zostać Scrum Masterem?



Bardzo długo myślałem, o czym napiszę swój tekst. Chciałem, aby miał jak największą wartość dla czytających. Analizując to, co udało mi się osiągnąć ostatnimi czasy, doszedłem do wniosku, że najlepszym pomysłem będzie napisanie o Retrospektywie Sprintu. To właśnie to wydarzenie dało mi największą wartość w dotychczasowych projektach. Wszystko się jednak zmieniło w momencie, kiedy rozmawiając z innymi uczestnikami Szkoły, opowiedziałem o tym, jak zostałem Scrum Masterem. Okazało się, że jest duże zainteresowanie dobrymi praktykami podczas szukania pracy. Dlatego tym właśnie tematem zajmę się w obecnym artykule.

Jak zostałem Scrum Masterem?

Poniżej przedstawię ci kilka pomysłów, jak zdobyć swoją pierwszą pracę jako Scrum Master. Oczywiście wiele z nich znajdziesz w branżowych źródłach, ale ja chciałbym przedstawić ci proces, który pomógł mi przebranżowić się i znaleźć nową pracę.

Najlepszym i najszybszym sposobem na zostanie Scrum Masterem jest spróbowanie swoich sił w obecnej firmie. To podejście może mieć łatwiejszą i trudniejszą wersję. Pierwsza opcja ma miejsce, kiedy nasza organizacja pracuje w Scrumie i już zatrudnia Scrum Masterów. Prosimy wtedy o możliwość współpracy z daną osobą i uczenia się od niej. Kiedy jednak nasza organizacja nie pracuje w Scrumie i nie zatrudnia żadnego Scrum Mastera, musimy przekonać organizację do słuszności tego podejścia i tego, jakie korzyści biznesowe przyniosłoby wdrożenie Scruma w firmie. Organizacja może się nie zgodzić, bo nie mamy doświadczenia, ale jak nie spróbujesz, to się nie dowiesz.

Jak ja stałem się Scrum Masterem? W obecnej firmie, w której pracowałem jako Project Manager, zaczęliśmy pracować nad poprawą procesów oraz dostarczaniem jeszcze lepszych produktów dla naszych klientów. Bardzo dużo mówiliśmy o Scrumie, Agile'u, i jak to może nam pomóc. Z rozmowy na rozmowę przeanalizowaliśmy moje działania w organizacji oraz na ilu płaszczyznach pracuję. Okazało się, że moja rola pokrywa się z rolą Scrum Mastera. Zacząłem mocniej interesować się Scrumem i przyswoiłem wiedzę z tego frameworka. Im więcej czytałem, tym bardziej utwierdzałem się w przekonaniu, że wiele rzeczy, za które odpowiedzialny jest Scrum Master, robiłem już w swojej karierze. Następnie przyszedł czas usystematyzowania wiedzy oraz uczestnictwa w wielu szkoleniach. Zaproponowałem w końcu swojej organizacji, że chciałbym być Scrum Masterem i na poważnie wprowadzić u nas Scruma. Na moje nieszczęście firma się zgodziła. Od tego momentu zacząłem walczyć z wdrożeniem Scruma w organizacji, ale co ważne, nie porzuciłem swojej roli Project Managera. Dalej odgrywam ją w poszczególnych projektach.

Jak znaleźć swoją pierwszą pracę poza organizacją?

W sieci znajdziemy wiele świetnych pomysłów, ale chciałbym przedstawić proces, który wypracowałem na przestrzeni wielu lat, szukając nowych wyzwań oraz pomagając przebranżowić się innym. Poniższe punkty nie do końca chciałbym jednak nazywać procesem, nie muszą występować po sobie, a nawet powinny się między sobą przeplatać i nawzajem uzupełniać.

CV

Przygotuj szablon swojego CV. Czytelny i transparentny. Kieruj się zasadą: mniej znaczy więcej. Otwórz kilka przykładowych ofert na rolę Scrum Mastera. Zobacz, jak twoje poprzednie doświadczenie łączy się z wymaganiami. Opisz, w jaki sposób w poprzednich firmach realizowałeś poszczególne zadania. Na samej górze CV przygotuj krótkie *bio* na swój temat.

Co istotne: Rekruter w pierwszej kolejności patrzy na doświadczenie a nie wykształcenie. Wyodrębnij istotne certyfikaty, kursy i szkolenia. Rekruter w prosty i szybki sposób chce znaleźć twoje dane kontaktowe: e-mail, telefon oraz odnośnik do twojego profilu na LinkedInie. Uważaj na zaznaczanie swoich umiejętności na maksa, chyba że faktycznie jesteś ekspertem w danej dziedzinie. To może zachęcać rekrutera do zadawania trudnych pytań z danych obszarów. Pamiętaj, że nikogo nie interesuje twoja data urodzenia, stan cywilny, miejsce twojego zamieszkania. Często zdjęcie jest również niepotrzebne.

Kiedy masz już przygotowany szablon, dostosuj go pod każde ogłoszenie. Czytaj, analizuj, poprawiaj, używaj zwrotów z ogłoszenia np. „prowadzenie spotkań” lub „facylitacja spotkań”.

LinkedIn

Zapraszaj do znajomych na LinkedInie jak najwięcej rekruterów. Jesteś dla nich bezpłatną bazą podczas poszukiwania kandydatów. Rekruterzy często wrzucają ogłoszenia o pracę na swoje profile. Oznacz w profilu, że jesteś otwarty na oferty pracy. Korzystaj z włączenia tej opcji w ustawieniach, nie

nakładaj ręcznie napisów na swoje zdjęcie. Możesz zaznaczyć, że nie chcesz, aby twój obecny pracodawca widział, że poszukujesz pracy. Obserwuj profile firm, w których chcesz pracować. Śledź grupy z ogłoszeniami o pracę na LI.

Pozostałe strony

Śledź grupy z ogłoszeniami o pracę również na Facebooku. Nie zapominaj także o konkretnych stronach z ogłoszeniami. Włącz powiadomienia e-mail ze stron justjoin.it czy nofluffjobs.com. Dołącz do społeczności zwinnej w internecie. Ludzie z branży dzielą się w nich ciekawymi ofertami i mają opinie o konkretnych pracodawcach. Często znają również kogoś wewnątrz organizacji, co jest kluczowe, bo mogą cię polecić. Jedną ze społeczności, która skupia ludzi zainteresowanych Agile, jest np. „Zwinna Kawa”. Uczęszczaj na meetupy i poznawaj ludzi z branży.

Co jeszcze możesz zrobić?

Zrób spis firm, w których potencjalnie chciałbyś pracować. Sprawdź, jakich osób poszukują obecnie te firmy. Jeśli w tym momencie nie szukają Scrum Mastera, wyślij do nich swoje CV z opisem, jaką wartość mógłbyś wnieść do organizacji. Może trafisz akurat na moment, w którym w organizacji pojawiła się już potrzeba biznesowa na zatrudnienie Scrum Mastera, ale nie zostało jeszcze udostępnione żadne ogłoszenie do jej spełnienia.

Jeśli masz możliwość, dostarcz CV osobiście. Może od razu uda ci się przy okazji porozmawiać z jakimś rekruterem w firmie. Obecne czasy trochę tę praktykę utrudniają, ale jest to zawsze opcja do rozważenia. Zaproś osoby z HR-ów tych firm

do swojej sieci kontaktów. Sprawdź, czy w danej firmie nie pracuje ktoś z twoich znajomych. Może mógłby cię polecić. Zaczynj obserwować social media tych firm.

Przejrzyj swoje kontakty na LinkedInie i Facebooku. Sprawdź, gdzie pracują twoi znajomi. Zorientuj się, czy ich firmy nie szukają obecnie Scrum Mastera. Jeśli tak, zapytaj, czy mogą przekazać twoje CV do działu rekrutacji.

Przeanalizuj, czy możesz udać się gdzieś na staż. Poszukaj firm, które dają taką możliwość. Wyślij CV do firm, w których chciałbyś pracować i zaprezentuj im swoją osobę. Powiedz, jaką dasz im wartość podczas stażu, a jeśli ją dostarczysz, to porozmawiacie o pełnoprawnym zatrudnieniu. W przypadku stażu ustal stawkę, poniżej której nie możesz zejść.

Co zrobić, kiedy zobaczysz interesujące ogłoszenie na profilu rekrutera?

1. Sprawdź, czy ktoś z twoich znajomych nie pracuje już w tej firmie. Jeśli tak, napisz do niego prośbę o polecenie. Polecenie zawsze ma największą moc i wiele firm ma zapis w regulaminie, że osobę z polecenia zawsze w pierwszej kolejności zaprasza się na rozmowę. Na rozmowie możesz lepiej zaprezentować się niż w CV.
2. Napisz do kilku swoich znajomych. Wyślij im link do ogłoszenia rekrutera i poproś o polecenie w komentarzu.
3. Jak znasz kogoś wyżej w danej organizacji: dyrektora, właściciela – napisz do nich najpierw bezpośrednio. Oni najczęściej powiedzą, że osobą, która zajmuje się danym ogłoszeniem,

jest rekruter X. Kiedy napiszesz do rekrutera X, poprowadź to następująco: „Cześć, rozmawiałem z Dyrektorem Y odnośnie roli Scrum Mastera w waszej firmie, i prosił, żebym wysłał do ciebie swoje CV”.

4. Napisz bezpośrednio do danego rekrutera. Porozmawiaj i wyślij CV. Oczywiście CV musisz dostosować pod dane ogłoszenie.

Taki sam kierunek obierz w momencie, kiedy sama firma doda ogłoszenie. Z jedną różnicą. Jak jest możliwość, znajdź osobę z HR w danej firmie i wyślij jej zaproszenie. Na LinkedInie możemy wejść w profil danej organizacji i zobaczyć osoby, które w niej pracują. Jak nie znajdziesz osoby z HR, to poszukaj specjalisty od *employer branding*, kierownika czy właściciela, i wyślij zaproszenie. Albo ta osoba przyjmie twoje CV, albo powie, do kogo się zwrócić. Bardzo często w ogłoszeniach na LinkedInie można zobaczyć, kto dodał dane ogłoszenie. W tym podejściu również poproś znajomych o polecenie w komentarzu.

Szukaj ogłoszeń i działaj według schematu. Poprawiaj CV i wysyłaj na potęgę, nie analizuj początkowo, czy w danej firmie będzie git czy nie. Dlaczego? Bo często nie znasz organizacji, a na podstawie social mediów bardzo ciężko to ocenić. Pamiętaj, że rozmowy to doświadczenie, dlatego w pierwszej fazie chodź na wszystkie. Najpierw masa, potem selekcja.

Co kiedy już zaprosili cię na rozmowę?

Kiedy ten etap masz już za sobą, to więcej jak połowa sukcesu za tobą, jest petarda. Jak należy działać kiedy zaprosili cię już na rozmowę?

Najważniejsze to chodzić na każdą. Dzięki nim zdobędziesz doświadczenie w rozmowach i będziesz wiedział, o co pytają na stanowisko SM. Zapoznaj się z firmą, ale nie trać na to dużo czasu. Wyłap najważniejsze informacje. Przeczytaj ponownie ogłoszenie i skup się na wymaganiach z ogłoszenia. Zobacz, co robi firma i w jakich technologiach. Sprawdź profile na FB itp. Zobacz, jak firma komunikuje się ze światem i czym się zajmuje.

Poszukaj w internecie najczęściej zadawanych pytań na rolę Scrum Mastera. Przeanalizuj je, ale nie ucz się ich na pamięć. Osoba z HR wyłapie nieszczerą odpowiedź. Na spotkaniu bądź spokojny. Odpowiadaj krótko i zwięźle. Jak nie znasz odpowiedzi, doprecyzuj pytanie. Wiele firm ma swoje nazewnictwo poszczególnych rzeczy. Bądź sobą, a wszystko będzie dobrze.

Co po spotkaniu?

Po spotkaniu czas na dwa filary Scruma, czyli Inspekcję i Adaptację. Inspekcji musisz poddać wszystkie pytania, jakie otrzymałeś podczas rozmowy, oraz twoje odpowiedzi. Sprawdź nie tylko, czy odpowiedziałeś poprawnie, ale przeanalizuj również słownictwo, jakiego używałeś. Czasami słowa mają różny wydźwięk. Następnie uzupełnij wiedzę i zrób korekty twoich odpowiedzi na poczet przyszłych spotkań. 90% pytań będzie się powtarzać.

Jak masz znajomych, którzy pracują jako SM, przedstaw im pytania i zapytaj, jak wygląda to u nich w firmie.

Po spotkaniach nie tylko musisz uzupełniać wiedzę, ale również ją poszerzać, czyli zastosować Adaptację. Czytaj książki,

blogi, śledź kanały osób z branży na YouTube, uczęszczaj na meetupy. Jak najczęściej czytaj Scrum Guide'a i zaznaczaj ważne elementy. Im więcej czytałem, tym lepsze rzeczy widziałem, dlatego w telefonie miałem przypomnienie na wieczór: „Poczytaj Scrum Guide'a”. Czytałem go codziennie przez długi czas. Później musiałem dodawać nowe kolory zakreślaczy, bo Scrum Guide był cały żółty od zakreśleń. Mimo to podczas czytania dalej widziałem interesujące elementy.

Trzymiesięczna gwarancja. Jak nie stawiam obiad

Powyższy proces pomógł mi przebranżowić się w ciągu trzech miesięcy. Z doświadczenia wiem, że średnio tyle czasu to zajmuje, jak osoby bardzo tego chcą i postępują według schematu.

Wiem, że mój rozdział nie był długi, ale mam nadzieję, że w jakiś sposób pomoże ci w najważniejszym elemencie, czyli znalezieniu pracy jako Scrum Master. Pamiętaj, żeby się nie bać i nie rezygnować, jak wysłałeś wiele CV, które pozostały bez odpowiedzi.. Wcześniej, gdy chciałem zostać Project Managerem, wysłałem ich około trzystu, codziennie po 10-20, analizując, sprawdzając i szukając, jak mogę pokazać się potencjalnemu pracodawcy.

Jak udało ci się przeczytać do końca, to bardzo się cieszę. W razie pytań, w sieci jest mnie bardzo łatwo znaleźć. Powodzenia!