Szkoła
Agile Coachów
i Scrum Masterów

Opowieści młodych Scrum Masterów II

Praca zbiorowa absolwentów
II edycji Szkoły ACiSM

Wrocław, 2023

Opowieści młodych Scrum Masterów II

Praca zbiorowa absolwentów
II edycji Szkoły ACiSM

Magdalena Ajecka, Natalia Bamber-Laskowska, Anna Chmielak, Robert Janista, Adrian Jastrzębski, Agnieszka Kochman, Agata Krawczyk, Anna Lewecka-Olech, Michalina Mencel, Bianka Rowińska, Paulina Różyc, Marcin Tyrol

Wrocław, 2023

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 Zyszczak – Zyszczak.pl

Druk i oprawa:
CER DRUK – cerdruk.pl

Projekt okładki:
Maciej Kaźmierczak – facebook.com/furyartstudio

ISBN: 978-83-67311-03-8

©Copyright by Szkoła Agile Coachów i Scrum Masterów, 2023

Spis treści

Zwinność jako akceptacja zmienności 8
Magdalena Ajecka
Jak sprawdzić, czy Twój zespół to zespół? 18
Natalia Bamber-Laskowska
Scrum Master spoza branży IT – czy to możliwe? 28
Anna Chmielak
Wszystko jest strumieniem wartości. Jak Lean manifestuje się w Agile i co możemy z tym zrobić? 38
Robert Janista
Scrum w sprzedaży? Co nie działa, co zadziała i dlaczego? (na podstawie moich doświadczeń) 68
Adrian Jastrzębski
Praca z emocjami jako kompetencja Scrum Mastera 89
Agnieszka Kochman
Rachunek sumienia. Szczera spowiedź. I początek mojej drogi 102
Agata Krawczyk
Historia pewnego fakapu, czyli po co w Scrumie te wszystkie wydarzenia 126
Anna Lewecka-Olech

Scrum Master w organizacji z ograniczeniami, czyli jak radzić sobie w trudnym środowisku 137
Michalina Mencel
Moja zwinna przeprowadzka 143
Bianka Rowińska
Jak kultura organizacyjna wpływa na zwinność zespołów? ... 157
Paulina Różyc
Jak bez doświadczenia zdobyć pracę jako Scrum Master? ... 171
Marcin Tyrol

Cześć!

Wita Was książka studentów Szkoły Agile Coachów i Scrum Masterów! Wyhodowaliśmy kolejną edycję ludzi świetnie rozumiejących, co to znaczy zwinność, którzy udają się w podróż pełną przygód do świata zwinności.

Tym razem przeczytacie dwanaście ciekawych rozdziałów. Studenci rozpisali się w wielu tematach – zarówno tych przyziemnych, jak i głębokich. Przeczytacie o wartościach i długiej drodze do zmiany światopoglądu, zwinności w hardkorowej sprzedaży, mapowaniu strumienia wartości oraz o praktycznym przygotowaniu do szukania pracy jako Scrum Master, a nawet o przeprowadzce. Są rozdziały bardzo praktyczne, a są rozdziały bardzo osobiste. Każdy z nich jest wartościowy, chociaż nie każdy dla każdego.

Czytając tę książkę, pamiętajcie, że autorzy tworzyli teksty w burzliwym dla nich okresie – zmian w sposobie myślenia, jak i zmian w obszarze zawodowym. Okres ten odzwierciedlony jest w burzy przemyśleń, która została tutaj przelana na papier. Z tej burzy wyłonią się jeszcze lepsi specjaliści, niż Ci, którymi autorzy są już teraz. Zmiana jest nierozerwalną częścią rozwoju.

Droga powstania tej publikacji była wyboista. Przez długi czas myśleliśmy, że książka w ogóle nie ujrzy światła dziennego – jednak się udało. Dwie osoby nie zdecydowały się na dołączenie swoich przemyśleń do tego zbioru, jednak był to ich świadomy wybór. Niemniej jednak obie nieobecne w zbiorze osoby udzielają się w społeczności zwinnej, więc zwinny świat nie straci ich przemyśleń.

Zapraszamy do lektury!

Magdalena Ajecka

Zwinność jako akceptacja zmienności

Z upływem lat słowa Gandhiego: „Sami musimy stać się zmianą, do której dążymy w świecie”[1] stają się coraz bliższe memu sercu. Czas jest najlepszym mentorem. Nie umiem określić momentu, w którym zaakceptowałam kruchość otaczającego mnie świata. Przestałam stawiać opór kwestiom, na które nie mam wpływu. Przyjmuję zmianę z otwartością – co nie oznacza, że bez zastanowienia. Dostosowuję się do nowej rzeczywistości, nakładając na nią swoje wartości, to, kim jestem w danej chwili i kim za chwilę się stanę. Chociaż słowo „przyjmuję” nie jest tu najlepszym określeniem.

Polubiłam zmiany, zaakceptowałam je jako jedyny stały element mojego życia. Czasami wręcz się nimi bawię, eksperymentuję, dzięki czemu coraz płynniej dostosowuję się do sytuacji. Co jest tego powodem? Dojrzałość wynikająca z wieku i ta emocjonalna, bagaż doświadczeń, otwartość, a przede wszystkim ogromna ciekawość świata, nowych rozwiązań, perspektyw, możliwości… Dzięki temu ciągle się rozwijam, nie stoję w miejscu, akceptuję nie tylko zmienność otoczenia, ale i zmienność samej siebie, ten niekończący się proces własnej ewolucji.

Od zmienności do zwinności

Nie mogę oprzeć się wrażeniu, że złudną receptą na nieprzewidywalność świata została Zwinność, magiczne słowo Agile, przez wielu postrzegane jako najprostsze rozwiązanie do osiągnięcia sukcesu. Tylko dlaczego w rzeczywistości większość organizacji jest ciągle na początku zwinnej transformacji? W niektórych firmach zwinne są jednostki, w innych całe zespoły, gdzie indziej działy, liderzy, obszary… Tak jak

[1] https://zmianywzyciu.pl/zaprzyjaznij-sie-ze-zmiana-339 [dostęp: 4.04.2023 r.].

każda organizacja jest inna i wykazuje się inną dojrzałością, tak transformacja jest niekończącym się procesem. Nie stanowi to jednak wyjaśnienia, dlaczego tak trudno przejść z poziomu zwinności jednostki (tudzież zespołu) do zwinności na poziomie całej organizacji.

Organizacja jako elastyczny system naczyń połączonych

Zwinność w teorii jest prosta. Zapominamy jednak o tym, że za zwinnością stoją ludzie. A my, ludzie, jesteśmy istotami złożonymi. A jak bardzo złożony jest zespół? Czy wystarczy pomnożyć złożoność przez liczbę osób w zespole? Gdzie uwzględnić powiązania z innymi członkami organizacji, klientami, kontrahentami, konkurencją? Jak w rzeczywistości wygląda złożoność danej organizacji? Jest to sieć ściśle powiązanych elementów, które wzajemnie na siebie oddziaływują, tworząc jeden spójny system naczyń połączonych. System ten podlega ciągłej transformacji – zmienia się wraz ze zmianą nawet najmniejszego elementu. Brak przyzwolenia na taką zmianę blokuje cały mechanizm. Tylko umiejętne zarządzanie zmianą wpływa na niezawodność całego systemu.

Jak pisała Trudi Canavan: „Nic nie pozostaje takie samo. Jedyne, czego można być w życiu pewnym, to zmiana”[2]. Zaakceptowanie zmienności świata, poddanie się zmianom, które – jak pokazały ostatnie lata – często bywają gwałtowne i nieprzewidywalne, budzi w ludziach największy lęk. Lęk, który stanowi naturalny odruch w obliczu nieznanego. Tym nieznanym jest

[2] T. Canavan, *Kapłanka w bieli*, Kraków 2009.

Zmiana – nie wiemy, co przyniesie, jak wpłynie na nasze życie, zarówno te zawodowe, jak i prywatne. Czy da się z nią oswoić? Polubić tę jedyną stałą, a jakże zmienną właściwość? W moim przekonaniu jak najbardziej jest to możliwe.

Wartości jako fundament zmiany

„Każdy myśli o zmianie świata, ale nikt nie myśli o zmianie siebie”[3] – słowa Lwa Tołstoja stanowią dowód, w jak niezrozumiały sposób postrzegamy Zmianę. Punktem wyjścia do zaakceptowania Zmiany jako jedynej stałej towarzyszącej nam niezmiennie przez całe życie jest aprobata tego, kim jesteśmy, z całym swoim bagażem doświadczeń, wartości, emocji, wad i zalet. Jest to najtrudniejsze zadanie, ponieważ większość z nas jest najbardziej wymagającym, a czasem wręcz najokrutniejszym krytykiem samego siebie. Zaakceptowanie niedoskonałości innych ludzi przychodzi nam znacznie łatwiej niż swoich własnych słabości, nie mówiąc już o przyzwoleniu na popełnianie błędów. Czyż wiedza poparta doświadczeniem nie jest podstawą Zwinności, a eksperymentowanie najlepszym sposobem umożliwiającym podjęcie właściwej decyzji?

Z mojego doświadczenia wynika, że niezawodnym narzędziem umożliwiającym poznanie samego siebie jest zweryfikowanie systemu własnych wartości, zrozumienie, co jest dla nas najważniejsze. Które wartości stanowią o naszym człowieczeństwie, są dla nas ważne i dlaczego? Które wymagają dalszego rozwoju, a które są przez nas zepchnięte na margines? Istotą wartości, którymi kierujemy się w życiu, jest to, w jaki sposób

[3] https://tarnow.gosc.pl/doc/8139525.Raj-dla-duszy-odkryj-to-przed-czym-uciekasz [dostęp: 4.04.2023 r.].

je manifestujemy – czy pozostają one na poziomie górnolotnego pojęcia czy też ujawniamy je w naszym zachowaniu? Nasze zachowanie mówi o nas więcej niż tysiąc słów.

Kolejnym krokiem na drodze do akceptacji Zmiany jest poznanie swojego otoczenia. Jest to wzajemne, dwustronne działanie. Poznanie innych możliwe jest jedynie dzięki pokazaniu siebie jako człowieka z krwi i kości, a nie jako nieomylną i wszechwiedzącą istotę. To relacje między ludźmi wpływają na kształtowanie się trwałych więzi – oczekiwanie otwartości od innych bez pokazywania siebie tworzy mur, zamyka możliwość budowy bezpiecznej przestrzeni, w której strony uczą się siebie i od siebie nawzajem, poznają swoje kompetencje, role, badają granice i wypracowują wspólny system wartości; zbierają się wokół spójnego celu, dostarczają korzyści biznesowe.

W poszukiwaniu wspólnego mianownika

Poznanie powinno opierać się na otwartości pozbawionej oceny. Powinno wynikać z ciekawości, czasami wręcz dziecięcej naiwności, zadawania pytań, a przede wszystkim ze stawiania hipotez i przeprowadzania eksperymentów; szukania odpowiedzi na wielu płaszczyznach organizacji, budowania opinii w oparciu o fakty i konfrontowania wyników naszych poszukiwań z pozostałymi współpracownikami. Poznanie powinno być wynikiem wspólnego poszukiwania rozwiązań i wypracowywania najlepszych praktyk. Amerykański konstruktor, architekt i kartograf, Buckminister Fuller, mawiał: „Nigdy nie zmienisz rzeczy, walcząc z istniejącą rzeczywistością. Aby coś

zmienić, zbuduj nowy model, który sprawi, że istniejący model stanie się przestarzały".

Musimy szukać perspektywy, w której rozumienie znaczeń poszczególnych kwestii jest jednakowe dla całego otoczenia. Perspektywy, w której organizacja, niczym skomplikowany mechanizm, system naczyń połączonych, działa spójnie: kiedy rozumiemy wzajemnie swoje potrzeby i potrafimy określać wspólne cele. W obliczu Zmiany każdy jej najmniejszy element dostosowuje się do nowej rzeczywistości, tworząc tym samym ulepszoną wersję istniejącej struktury – tym sposobem w organizacji następuje przyrostowa zmiana, która stopniowo generuje wartość dla jednostek, zespołów i kolejnych obszarów w organizacji.

Jak wypracować swoisty słownik wyrażeń ważnych dla nas, naszego otoczenia i całej organizacji? Od czego zacząć? Co mogłoby stanowić trzon, podstawę, kompendium wiedzy o nas samych i o naszej organizacji? Warto zacząć budować porozumienie od uspójnienia definicji poszczególnych pojęć. W tym celu można wykorzystać kontrakty, zarówno zespołowe, międzyzespołowe, jak i międzydziałowe. Kontrakt to coś znacznie większego, bardziej złożonego niż zwykłe uspójnienie haseł. To często pierwszy krok dający możliwość poznania wzajemnych oczekiwań, potrzeb i związanych z tym zasad współżycia społecznego formującego się zespołu. To właśnie te ramy współpracy wynikają wprost z naszych wartości, istoty tego, kim jesteśmy w danym miejscu i czasie, są wspólnym wykładnikiem danego zespołu. Często to także pierwszy raz unaoczniają różnice między poszczególnymi osobami.

Kluczowy moment dający przestrzeń na stworzenie poczucia bezpieczeństwa to zrozumienie i zaakceptowanie tego, że każdy z nas jest inny, kieruje się innymi wartościami, ma własny system przekonań. Różnorodność może stanowić największą siłę zespołu tylko wtedy, gdy ma część wspólną, jednakowo rozumianą przez wszystkich jej członków: jedno zgodnie bijące serce. Brak wspólnego mianownika uniemożliwia współpracę. Dotyczy to zarówno poziomu zespołu, jak i całej organizacji. Czy można budować zrozumienie, nie zgadzając się w tak fundamentalnych kwestiach, jakimi są wartości i zasady wspólnego funkcjonowania? Budowanie relacji wymaga spoiwa, które łączy, wzmacnia więzi między poszczególnymi elementami całego systemu. Takim spoiwem może być kontrakt, o ile stanowi coś więcej niż zbiór pustych haseł, pojęć zapisanych podczas pierwszego spotkania, aby jak najszybciej przejść do kolejnego punktu agendy.

Kontrakt, podobnie jak człowiek, zespół czy też organizacja, dojrzewa i kształtuje się wraz z upływem czasu. Czas jest niezbędny, aby wszystkie elementy systemu w organizacji rozumiały siebie nawzajem. Kontrakt dojrzewa wraz z dojrzałością zespołu czy organizacji, podlega ciągłym zmianom. Niekończący się proces transformacji wynika z nieustających zmian pojedynczych elementów, jak i całych obszarów. Nic nie jest bardziej zmienne niż człowiek. Każdego dnia jesteśmy inni, wraz z nami zmienia się także system naszych przekonań, co bezpośrednio wpływa na zmianę naszego otoczenia. Dbanie o wypracowane zasady i pielęgnowanie ich, dostosowywanie ich do nowych potrzeb, sytuacji, oczekiwań – zarówno jednostek, jak i większego zbioru – jest kluczowe do tego, aby Zmiana stała się naturalnym elementem działania organizacji na wielu płaszczyznach jednocześnie.

Częścią kontraktu może być słownik pojęć, terminologii istotnych dla nas, dla naszego otoczenia i dla całej organizacji. Kluczem do poznania jest tu czas niezbędny do stopniowego pogłębiania wiedzy: zaczynając od najbardziej ogólnych pojęć i koncepcji, przechodząc następnie do szczegółowych i wyspecjalizowanych informacji na poziomie jednostki, zespołu czy organizacji. Czym dla nas jest Zmiana, Zwinność, Zespół? Jak rozumiemy role i odpowiedzialności każdego z nas? Uwspólnienie znaczeń pozwala na dokładne zrozumienie złożonych systemów, jakimi są ludzie, zespoły, organizacje. Zwinność w tym przypadku ujawnia się w iteracyjnym podejściu do poznania siebie i innych, swojego otoczenia. Umożliwiając poznanie, dając sobie na to czas i przestrzeń, tworzymy spójny system naczyń połączonych. Organizację, która elastycznie i skutecznie dostosowuje się do każdej Zmiany, także tej w nas samych.

Zwinność jako harmonia między sposobem myślenia a działaniem

Albert Einstein powiedział: „Świat, jaki stworzyliśmy, jest procesem naszego myślenia. Nie można go zmienić bez zmiany naszego myślenia”[4]. Zmiana zaczyna się w nas samych, od zmiany sposobu myślenia. Akceptacja Zmiany jako jedynej stałej w świecie jest jedyną drogą ku Zwinności. Otwartość na innego człowieka i na inną perspektywę oznacza zgodę na bycie sobą, akceptację tego, że każdy z nas jest inny, ma inne poglądy, potrzeby, wartości. Dzięki zrozumieniu opartemu na wzajemnym szacunku, zaufaniu i braku oceny jesteśmy

[4] https://felietomania.pl/anna-dedor-miej-wyjeane-a-bedzie-ci-dane [dostęp: 4.04.2023 r.].

w stanie budować trwałe relacje, uczyć się od siebie nawzajem, wymieniać się swoimi doświadczeniami. Nabywanie nowych umiejętności pozwala na skuteczne przystosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości oraz umożliwia rozwój jednostki, zespołu i organizacji.

Zwinność stanowi harmonię między myśleniem a działaniem. Jest konsekwencją w podejmowaniu działań zgodnie z przyjętymi przez siebie wartościami, potrzebami i zasadami, nawet wtedy, gdy jest to trudne i oznacza samotność oraz wykluczenie. Dzięki takiemu postępowaniu budujemy swoją wiarygodność i zaufanie u innych ludzi, a także umacniamy swoją samoocenę i poczucie sensu życia.

Człowiek jest systemem naczyń połączonych, który opiera się na synergii wartości, przekonań i zachowań. Jednostka, otoczenie, organizacja, która odbiera przyzwolenie na bycie człowiekiem, na ludzką niedoskonałość, na popełnianie błędów, na przeżywanie całego wachlarza emocji, na posiadanie wad i zalet, odbiera także poczucie bezpieczeństwa. Brak poczucia bezpieczeństwa z kolei wprowadza w relacje element sztuczności, zakłamuje rzeczywistość i tworzy niewidzialny mur między ludźmi, którzy zaczynają przywdziewać maski w obawie przed byciem ocenionym. Zdaniem Gabora Maté, kanadyjskiego lekarza, specjalisty od traumy i stresu: „Poczucie bezpieczeństwa nie polega na nieistnieniu zagrożenia, ale na istnieniu bliskich więzi”[5]. Brak więzi pozbawia relacje autentyczności, ogranicza otwartość, chęć poznania i zrozumienia drugiego człowieka. Powoduje niepokój, konflikt między wewnętrznym

[5] https://www.facebook.com/laboratoriumpsychoedukacji/photos/a.767143523328996/5161500767226561 [dostęp: 4.04.2023 r.].

system wartości a kulturą organizacji. Opis kultury organizacji często brzmi jak pusty slogan, jednak w ostateczności to właśnie ta kultura decyduje o potrzebie Zmiany. Jak długo jesteśmy w stanie pracować w miejscu, które nie jest zgodne z naszymi przekonaniami?

W obliczu sprzeczności między naszym własnym systemem przekonań a systemem wartości naszego otoczenia, Zwinność słucha naszego wewnętrznego głosu, zachęca do Zmiany, otwarcia kolejnego etapu na drodze do dalszego rozwoju. Każdy etap czyni nas bogatszym o wiedzę o samym sobie, swoich wartościach, potrzebach i oczekiwaniach. Oznacza kolejną ciekawą przygodę, gdzie Zmiana zgodnie ze słowami tureckiej powieściopisarki, Elif Şafak, pokazuje swoje nieprzewidywalne, a zarazem piękne oblicze: „Spróbuj nie opierać się zmianom, które napotykasz na swojej drodze. Zamiast tego daj się ponieść życiu. I nie martw się, że wywraca się ono czasem do góry nogami. Skąd wiesz, że ta strona, do której się przyzwyczaiłeś, jest lepsza od tej, która cię czeka?”[6].

---

[6] E. Şafak, *Czterdzieści zasad miłości,* Poznań 2021.

Natalia Bamber-Laskowska

Jak sprawdzić, czy Twój zespół to zespół?

Grupa ludzi może pracować razem, ale niekoniecznie działać jako zespół. Istnieje wiele różnic między grupą a zespołem, które wpływają na ich efektywność i skuteczność. Grupa to zbiór ludzi, którzy są razem, ale niekoniecznie współpracują ze sobą. W grupie każdy członek może działać indywidualnie, nie mając jasno określonych zadań i celów do osiągnięcia. Członkowie grupy nie muszą się ze sobą komunikować ani podejmować wspólnych decyzji. Z kolei zespół to grupa ludzi, którzy pracują razem w celu osiągnięcia wspólnego celu. W zespole każdy członek ma jasno określone zadania i odpowiedzialności, a także wie, jak jego umiejętności przyczyniają się do osiągnięcia celów zespołu. W zespole członkowie muszą ze sobą współpracować, komunikować się i podejmować wspólne decyzje, aby działać skutecznie.

Innymi słowy – zespół to bardziej zorganizowana i zintegrowana grupa ludzi, która działa razem w celu osiągnięcia konkretnych celów. Członkowie zespołu mają jasno określone zadania, a także muszą działać razem, rozumieją swoje odpowiedzialności, dzięki czemu mogą realizować indywidualne i wspólne cele.

Bardzo często w rozmowach dotyczących tworzenia zespołu przytaczam następujący przykład, który klarownie wyjaśnia, czym różni się grupa ludzi od zespołu. Kiedy zaprosimy przypadkowe sześć osób przechadzających się po ulicy na salę sportową, aby rozegrały mecz siatkarski, to czy stworzyłyby zespół, który jest w stanie zdobywać punkty? Niestety nie. Brakowałoby porozumienia między nimi dotyczącego pozycji, jakie mają przyjąć na boisku, strategii i sensu działania, oraz wewnętrznej motywacji, które są nieodzowne w zespole siatkarskim.

Istnieje wiele różnic między grupą a zespołem. Oto kilka z nich:

1. **Cel i zadania**: Grupa może składać się z ludzi o różnych celach i zadaniach, którzy niekoniecznie pracują razem, aby osiągnąć wspólny cel. Zespół natomiast ma jasno określony cel i zadania, które muszą być osiągnięte przez cały zespół.
2. **Komunikacja i współpraca**: Członkowie grupy mogą działać indywidualnie i niekoniecznie muszą się ze sobą komunikować lub współpracować. W zespole komunikacja i współpraca są kluczowe, aby osiągnąć wspólny cel.
3. **Umiejętności**: W grupie umiejętności mogą być indywidualne, bardziej zróżnicowane. Natomiast w zespole bardzo często są uzupełniające się w powiązaniu z kompetencjami pozostałych członków. Bywają także wszechstronne, ponieważ istnieje duża współzależność członków (co również widać w interdyscyplinarnych Zespołach Scrumowych).
4. **Rezultaty pracy**: W pracy grupy dochodzi do zsumowania wkładu wszystkich osób znajdujących się w grupie. Natomiast w zespole praca jest efektem synergii, czyli wspólna praca całego zespołu znacznie przewyższa sumę indywidualnego wkładu w osiągnięcie celu. Praca zespołu jest obarczona znacznie wyższym ryzykiem niepowodzenia, niż praca w grupie, ale dzięki współpracy członkowie zapewniają sobie indywidualny rozwój.

Warto zauważyć, że zespół jest bardziej złożony i wymaga większego zaangażowania członków, niż grupa. W zespole członkowie muszą działać razem, aby osiągnąć wspólny cel, co wymaga większej kooperacji i komunikacji. W grupie członkowie mogą działać niezależnie od siebie, co oznacza, że osiągnięcie celów grupy jest trudniejsze i mniej skuteczne.

Drużyna siatkarska jako przykład zespołu

Zespół sportowy to grupa ludzi o różnym poziomie umiejętności, którzy pracują razem w celu osiągnięcia określonych celów sportowych. Charakterystyka zespołu sportowego obejmuje wiele różnych aspektów, które wpływają na jego skuteczność i sukces. Przede wszystkim ważne jest, aby członkowie zespołu sportowego mieli dobrze zdefiniowane odpowiedzialności. Każdy członek zespołu powinien wiedzieć, jakie są jego zadania i jakie umiejętności przyczyniają się do osiągnięcia celów zespołu, jak i celów indywidualnych. Dzięki temu każdy członek zespołu będzie w stanie skupić się na swoim zadaniu i wykorzystać swoje mocne strony, co pozwoli zespołowi osiągnąć więcej.

Kolejnym ważnym aspektem charakterystyki zespołu sportowego jest komunikacja. Członkowie zespołu powinni być w stanie swobodnie komunikować się ze sobą, dzielić się informacjami i pomysłami oraz rozwiązywać problemy. Współpraca i otwartość na sugestie innych członków zespołu pozwoli na lepsze wykorzystanie potencjału całego zespołu.

Nie mniej ważnym aspektem charakterystyki zespołu sportowego jest motywacja. Członkowie zespołu powinni być zmotywowani do osiągnięcia wspólnych celów, ale także do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i zdobywania nowych doświadczeń. Ważne jest, aby trenerzy i liderzy zespołu wykazywali entuzjazm i wsparcie dla każdego członka zespołu, aby utrzymać pozytywną atmosferę i motywację do osiągania lepszych wyników.

Podsumowując, na charakterystykę zespołu sportowego składa się wiele różnych elementów, które wpływają na skuteczność i sukces zespołu. Wszyscy członkowie zespołu powinni wiedzieć, jakie są ich odpowiedzialności i zadania, jak działać zgodnie z planem taktycznym oraz jak współpracować i komunikować się ze sobą. Motywacja i wsparcie są kluczowe dla utrzymania pozytywnej atmosfery i osiągnięcia sukcesu.

Z życia siatkarki

Przez prawie dwadzieścia lat grałam zawodowo w siatkówkę. Miałam szczęście trafić na trenerów, którzy wzbogacali swój warsztat o podstawy psychologiczne pracy z kobietami. Przypatrywałam się z boku, jak radzą sobie w różnych sytuacjach i w jaki sposób starają się zbudować zespół. Byłam świadkiem podejmowanych decyzji (i ich wpływu na zespół), które nie zawsze były trafne, a przez brak odwagi do przyznania się do błędu, cierpiała przez nie cała drużyna.

Mam wrażenie, że w sporcie zespołowym, jakim jest siatkówka, można szybciej niż w biznesie stworzyć zespół z grupy ludzi. Może chodzi o to, że w siatkówce poczucie odpowiedzialności za to, co zrobi na boisku koleżanka, jest silniejsze, ponieważ intensywna praca, jaką się wykonuje na treningach, jest okupiona potem, łzami, bólem, a te trudności łączą ludzi. Wszystkie emocje i odkrywanie siebie nawzajem są skondensowane w czasie. Często nie ma kiedy przemyśleć danej sytuacji, bo trzeba działać szybko. Nie ma czasu na rozpamiętywanie tego, co się stało na boisku. Trzeba grać dalej. To wszystko sprawia, że szybciej odkrywamy, na kogo możemy liczyć, kto jest nam bliższy, z kim możemy połączyć się w trudnych chwilach.

W grupie pracującej nad jednym projektem biznesowym często ten wspólny cel nie jest tak silny i ludzie nie identyfikują się z nim tak mocno albo stawiają swoje indywidualne cele ponad cel zespołowy. W biznesie dochodzi do zupełnie innych interakcji, które oczywiście mogą wzmacniać więzi i zrozumienie, ale kiedy ktoś rozstaje się z firmą, kontakt między ludźmi często się urywa. W sporcie natomiast wspólne przeżywanie zarówno trudnych, jak i pięknych chwil łączy na bardzo długo. Taka relacja potrafi przetrwać przez lata, a świadomość, że można liczyć na tę drugą osobę, jest bezcenna.

Zespół siatkarski to dobry przykład zespołu sportowego, który działa zgodnie z zasadami współpracy i organizacji, aby osiągnąć wspólny cel. Każdy członek tego zespołu ma jasno określone odpowiedzialności i zadania, takie jak rozgrywający, atakujący, przyjmujący czy libero. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że te jasno określone odpowiedzialności nie zwalniają z obowiązku wykonywania innych elementów na boisku. Przyjmująca również bierze udział w ataku. Atakująca normalnie stoi w obronie i stara się wybronić piłkę. Natomiast libero, jeśli ma sposobność, wystawia piłkę, a rozgrywająca zawsze może zaatakować piłkę przechodzącą tuż nad taśmą. Członkowie zespołu muszą działać razem, aby przeciwnik nie zdobył punktów i żeby zespół mógł zdobyć tych punktów więcej. Zespół musi zatem pracować nad koordynacją i synchronizacją swoich działań, aby osiągnąć optymalną wydajność.

W zespole siatkarskim komunikacja jest kluczowa. Członkowie zespołu muszą się ze sobą komunikować, aby podejmować decyzje i działać skutecznie. Wszyscy muszą znać swoje zadania i mieć jasne zrozumienie celów drużyny. Ponadto, w trakcie

meczu konieczna jest szybka reakcja na aktualną sytuację, bo trzeba dostosowywać taktykę lub strategię, w zależności od potrzeb. Wszyscy zawodnicy muszą współpracować, aby osiągnąć cel drużyny, którym jest wygrana. Sukces zespołu wymaga, aby każdy członek zespołu był zaangażowany, miał zaufanie i był zdolny do współpracy. Jak w każdym zespole, przywództwo i motywacja są tu również ważne. Trener drużyny musi motywować zawodników, aby osiągali lepsze wyniki, a kapitan drużyny musi mieć zdolności przywódcze i posiadać umiejętność zarządzania zespołem na boisku.

Podstawowymi czynnikami w procesie budowania wydajnego zespołu jest kilka elementów.

- **Trener**. Jego zadaniem jest doskonalenie swoich umiejętności, dzielenie się wiedzą i zdobytym doświadczeniem, dbanie o dobrą atmosferę i indywidualny rozwój każdego zawodnika. Musi stanowić autorytet dla swoich graczy, właściciela klubu oraz sponsorów. Trener powinien być zawsze o krok do przodu od zawodnika. Powinien wiedzieć więcej, szerzej spoglądać na rozwój zespołu, zgłębiać wiedzę dotyczącą ludzkiej psychiki i reagowania na trudne sytuacje. Dzięki temu trener lepiej rozumie zawodnika i staje się dla podopiecznego autorytetem.
- **Zdefiniowanie działań**, które znajdą swoje odzwierciedlenie w:
  - prawidłowo określonych zasadach,
  - dokładnie sprecyzowanym celu,
  - jasno zdefiniowanych odpowiedzialnościach przy zachowaniu równowagi zespołowej,
  - przejrzystej komunikacji,
  - silnej integracji,

◦ wyraźnej strukturze,
◦ zapewnieniu autonomii działania pracownikom[7].

W przypadku zespołu sportowego ten element jest niezwykle istotny, choć czasem są to zadania i ustalenia tylko na jeden sezon sportowy. Każdy zawodnik ma określoną odpowiedzialność, z której musi wywiązać się na miarę oczekiwań i podjętych zobowiązań.

- **Kreowanie zespołu**. Skład zespołu ma bardzo duże znaczenie, jednak nie można zbudować zespołu w oparciu jedynie o ludzi z najwyższymi kwalifikacjami lub ze szczególnymi zdolnościami. Takie próby mogą doprowadzić do zachwiania równowagi pomiędzy rolami pełnionymi przez poszczególne zawodniczki, a przecież podstawowym czynnikiem gwarantującym powodzenie pracy zespołowej jest dbałość o zachowanie równowagi pomiędzy rolami jednostek. Trener musi mieć na uwadze, że charakter osoby powinien współgrać nie tylko z przydzieloną danej osobie odpowiedzialnością, ale także powinien być dopasowany do współpracowników. W każdym zespole są zawodnicy wyróżniający się, dlatego dbanie o zachowanie równowagi pomiędzy rolami jednostki nie może zniknąć z oczu trenera.

Piszę o tym dlatego, że brak współdziałania w zespole, brak wspierania i motywowania siebie nawzajem w drodze do osiągnięcia wytyczonego celu jest wielkim problemem, z jakim spotykają się trenerzy w grach zespołowych. Można jednak temu zapobiec, jeśli trener ma wpływ na wybór swoich zawodniczek. Bierze wtedy pod uwagę warsztat zawodniczki i to, co ona sobą reprezentuje. Podobnie jest z osobowością, która w znacznej

[7] I. Bielińska, Z. Jakubczyńska, *Efektywny zespół*, Warszawa 2016, s. 20-34.

mierze wpływa na porozumienie między osobami współpracującymi ze sobą na co dzień.

Ważne jest, aby tworzyć zespół z myślą nie tylko o umiejętnościach członków, ale także o ich ambicjach i potrzebach. Bo jeśli do zespołu dobierzemy osobę, która jest znakomita pod każdym siatkarskim względem, ale brakuje jej ambicji do zdobywania kolejnych trofeów, to będzie miała ona negatywny wpływ na funkcjonowanie całego zespołu. Swoją postawą będzie pokazywała, że jej nie zależy, co w znacznej mierze przyczyni się do pogorszenia atmosfery w zespole. Czasami więc lepiej wybrać osobę o mniejszych zdolnościach, ale ambitnie podchodzącą do każdego wyznaczonego celu.

Od zespołu siatkarskiego do Zespołu Scrumowego

Przyszedł taki czas w moim życiu, w którym stwierdziłam, że to, co miałam i mogłam osiągnąć, już osiągnęłam. Przyszedł więc moment na nowe wyzwania i rozwój w innej dziedzinie życia. Na co dzień pełnię funkcję Scrum Mastera i jak myślę o obowiązkach i odpowiedzialnościach w zespole sportowym, to widzę w nim wiele podobieństw do Zespołu Scrumowego.

Podobnie jak w zespole siatkarskim, w Zespole Scrumowym każdy Deweloper ma jasną odpowiedzialność i swoje zadania do wykonania. Jednakże w sporcie zawodnicy są podzieleni na pozycje, które odpowiadają różnym zadaniom, takim jak atak, obrona, rozegranie czy przyjęcie. Wszyscy zawodnicy są współzależni, muszą działać razem, aby zdobyć punkty i zatrzymać

przeciwnika. Podobnie jak w Zespole Scrumowym, jeden Deweloper sam nic nie zdziała.

Komunikacja jest również kluczowa w Zespole Scrumowym. Deweloperzy muszą ze sobą rozmawiać, aby podjąć decyzje, które przybliżą ich do osiągnięcia Celu Sprintu. Komunikacja musi być szybka i skuteczna, aby Zespół Scrumowy mógł szybko reagować na bieżące sytuacje.

W Zespole Scrumowym, podobnie jak w zespole siatkarskim, sukces zespołu jest równie ważny, jak indywidualne osiągnięcia. Deweloperzy muszą działać razem, znać swoje obowiązki i zadania, jakie przed nimi stoją, aby osiągnąć wspólny cel.

Podobnie jak w zespole siatkarskim, w Zespole Scrumowym przywództwo i motywacja są kluczowe dla sukcesu zespołu. Lider zespołu powinien mieć cechy przywódcze i umiejętność wykorzystania pełnego potencjału zespołu. Powinien potrafić motywować Deweloperów do ciągłego doskonalenia własnych umiejętności, co przełoży się na efektywność całego zespołu.

Podsumowując, zarówno zespół siatkarski, jak i Zespół Scrumowy to dobre przykłady zespołów, które działają zgodnie z zasadami współpracy i samoorganizacji, aby osiągnąć wspólny cel. W obu przypadkach sukces zespołu wymaga znakomitej komunikacji, zaangażowania, koordynacji, przywództwa i motywacji.

Mam nadzieję, że po lekturze mojego rozdziału już wiesz, jak zweryfikować grupę ludzi, z którymi pracujesz. W obrazowy sposób starałam się wyjaśnić, czym jest zespół. Liczę, że różnica między grupą a zespołem teraz wydaje się Tobie oczywista.

Anna Chmielak

Scrum Master spoza branży IT – czy to możliwe?

Często spotykamy się z jakimś pomysłem, który nie do końca wydaje nam się realny, osiągalny i właściwy. Zastanawiamy się, czy to rozwiązanie jest najlepsze, jedyne, a może najłatwiejsze, by osiągnąć dany cel. Z drugiej strony, jeżeli nie spróbujemy, nie dowiemy się, czy tak właściwie jest. Myślę, że wiele z tych pytań oraz mnóstwo innych pojawia się w głowach osób, które chcą zmienić coś w swoim życiu.

Ten rozdział powstał z myślą, by nie poddawać się na etapie wizualizacji pomysłu, ze względu na jego złożoność, trud, często może i poświęcenie. Chciałabym opisać na własnym przykładzie, jak wyglądała moja droga przebranżowienia się na Scrum Mastera oraz moje pierwsze kroki w tej trudnej, ale bardzo satysfakcjonującej roli.

Inspiracja z niespodziewanej strony

Pierwsze myśli o zmianie branży pojawiły się w 2020 roku. Przyszedł czas pandemii COVID oraz okazja, aby realnie przeanalizować swoje życie. Następstwem tych przemyśleń była decyzja – chcę się przebranżowić z obecnego zawodu fizjoterapeuty. Jeden krok do przodu, ale co dalej… Co innego mogłabym robić? Co mnie kręci? Co potrafię? To była długa droga, do momentu gdy na początku 2022 roku, mój zaprzyjaźniony pacjent (Deweloper) podsunął mi pomysł – Scrum Master.

To był przełomowy moment. Zaczęłam dowiadywać się, kim jest SM, z czym wiąże się ta praca (w rozumieniu bardzo ogólnym oczywiście, chwilę wcześniej nie wiedziałam nawet, że takie stanowisko istnieje), i jak się przebranżowić. Pojawiło się najważniejsze pytanie – CZY JA SIĘ NADAJĘ? – do pracy

na tym stanowisku. Myślę, że jest to jeden z najtrudniejszych momentów samej koncepcji przebranżowienia się i przejścia tej drogi – przebrnąć przez wątpliwość, czy na pewno się nadaję. Nagle z pozycji eksperckiej w swojej branży schodzisz na juniora i zaczynasz całe życie zawodowe od początku. To jest trudny moment, kiedy trzeba sobie samemu wytłumaczyć, że rozpoczynając pracę w poprzednim zawodzie, nie zaczynałam od razu z wielkiego „A", tylko trzeba było po kolei do tego dążyć. I tak samo będzie tym razem, trzeba sobie powoli wszystko ugruntowywać, a przede wszystkim trzeba dać sobie czas i pozwolenie na to, że sukces nie przyjdzie od razu, i realnie oszacować, co jestem w stanie osiągnąć. Mimo że moje ambicje wołały, że chciałabym wiedzieć już wszystko.

I to jest trudne… bo z jednej strony chcesz, a z drugiej myślisz sobie, że nie dasz rady od razu wszystkiego rozumieć. To jest trochę jak walka wewnętrzna ze sobą. Ale jeżeli człowiek sobie to uświadomi, to na pewno i tak jest łatwiej niż bez planu i przemyślenia. Uważam, że motywacja jest kluczem do osiągnięcia wielu rzeczy, tylko trzeba chcieć i poświęcić się danemu celowi. To nie jest proste i wiąże się z wieloma wyrzeczeniami. Ostatecznie myślę, że warto.

Zwinność widziana inaczej oraz pierwsze kroki jako Scrum Master

Jedno z pierwszych zadań wdrożeniowych po zjeździe w Szkole ACiSM brzmiało: „Gdzie zauważasz zwinność w życiu codziennym?". Gdy zaczęłam zastanawiać się nad tym tematem, okazało się, że większość swojego życia zawodowego

prowadziłam zwinnie. W gruncie rzeczy taki sposób myślenia jest naturalny np. dla osób świadczących usługi „jeden na jeden". Medycyna ma to do siebie, że każdy człowiek jest inny – to samo schorzenie zupełnie inaczej leczysz u różnych pacjentów i musisz dostosowywać się na bieżąco. Nie dość, że jest to myślenie „klientem", nie dość, że jest to myślenie systemowe, to w dodatku trzeba zawsze wyważać ten dalekosiężny i natychmiastowy efekt, czyli to, o czym myślisz widzieć w perspektywie krótko- i długoterminowej. Bo nie możesz człowieka zajechać, ale musisz myśleć o tym, żeby osiągnąć coś sensownego na koniec. Więc ta praca polega na ciągłym wyważaniu, ile się da, żeby to było optymalne i na teraz, i za następnym razem.

Uświadamia to, jak bardzo możemy nie doceniać niektórych ludzi – czy niektórych zawodów, i myśleć stereotypowo, zamiast zastanowić się, na czym ta praca polega, i jak ona dużo ma wspólnego ze „światem zwinności".

Scrum opiera się na trzech filarach, które są kluczowe dla jego funkcjonowania: transparencji, inspekcji i adaptacji. Trzeba się skupiać na efekcie i przede wszystkim na drodze dojścia do tego efektu. Nie zawsze pierwsza droga będzie właściwa, ale pivotuje[8] się za każdym razem, kiedy poprzednia droga jest nieskuteczna – INSPEKCJA I ADAPTACJA. I owszem, robisz to zgodnie z najlepszymi praktykami, ale to nie jest tak, że zaczynając, wiesz dokładnie, co się zadzieje.

---

[8] W „zwinności" pivot odnosi się do zmiany kierunku lub podejścia do projektu i/lub produktu w oparciu o informacje zwrotne oraz spostrzeżenia zdobyte podczas procesu rozwoju. Innymi słowy jest to strategiczna zmiana celów, zakresu lub priorytetów w celu lepszego zaspokojenia potrzeb rynku lub klientów.

To, co jest bardzo podobne w obu zawodach, to fakt, że musimy pracować nad tym, żeby to osoba miała motywację do dalszej pracy. To nie jest tak, że mówimy, że dana osoba ma coś zrobić i ona to robi, bo tak będzie dobrze. Jeżeli zadbamy o to, żeby ta osoba miała motywację, widziała w tym sens, czuła, że to jej przynosi jakieś dobre efekty, to zarówno w pracy Scrum Mastera, jak i fizjoterapeuty nie ma przestrzeni na to, że się nie uda.

Zawsze powtarzałam pacjentom, że wykonam część pracy, ale nie zrobię wszystkiego za nich – TRANSPARENCJA. Część rzeczy oni muszą zrobić samodzielnie. Choćbym chciała, nie jestem w stanie odciążyć ich we wszystkim. Więc jeżeli oni mi nie pomogą, to nic z tego nie będzie – to jest ciągłe uświadamianie, na ile oni są odpowiedzialni za pewne postępy pracy w mini-zespole, który wspólnie tworzymy.

To jest bardzo zbieżne z pracą Scrum Mastera. Przygotowujesz plan działania i w bezpieczny sposób pozwalasz zespołowi pójść dwa kroki do przodu. Oni się prawdopodobnie o jeden cofną, ale to i tak jest nadal krok do przodu.

Oba te zawody mają aspekt edukacyjny. Dzięki temu że jako fizjoterapeuta pokażę czy wytłumaczę ludziom pewne rzeczy, zmienia się ich sposób widzenia i są gotowi wykonywać zadania, których do tej pory nie robili. Jest też aspekt pewnego zaufania – jeżeli jako Deweloper ufam swojemu Scrum Masterowi, to jestem gotów zdecydować się na pewien rodzaj dyskomfortu, gdy widzę, że może to dać naprawdę fajne rezultaty dla całego zespołu czy nawet dla mnie jako Dewelopera. Mam wrażenie, że aspekt zaufania jest ważny, ale niekoniecznie musimy się przyjaźnić, wejść ze sobą w głęboką relację. Chodzi

raczej o rodzaj zaufania – jestem przekonany, że mój Scrum Master wie, co robi, że nie wpuszcza mnie na minę. Bardzo dużo zmian, które obserwuje się w zespołach, następuje po nabraniu tego zaufania. Wtedy osoby w zespole są przekonane, że Scrum Master proponuje coś, o czym ma pojęcie, widzi kontekst i konsekwencje, a ja jako Deweloper mogę za nim spokojnie podążyć. Czyli Scrum Master trochę zdejmuje ryzyko z członków zespołu właśnie przez to, że występuje w roli osoby, która ma doświadczenie w wychodzeniu z problemów komunikacyjnych, i może ich wesprzeć w rozwiązaniu określonego problemu.

Początkujący a zaawansowany Scrum Master

Można trafić na mega oporne zespoły, które często zarzucają, że się nie znasz, bo jesteś nietechniczny/a i nie wiesz, co oni (Deweloperzy) robią. Myślę, że to może być ciężkie dla początkujących Scrum Masterów, którzy są kompletnie spoza branży, żeby przebić się w zespole, pokazać, że mają swoje doświadczenie i umiejętności, które pomogą wesprzeć zespół, i dzięki którym mogą pomóc usprawnić pracę. Nie zawsze wstępna projekcja na temat Scrum Mastera, która wynika z przeszłych doświadczeń zespołu, może być trafna.

Nawet bardzo doświadczony Scrum Master, przychodząc do zespołu, też nie rozumie, co tam się dzieje, i potrzebuje czasu, żeby się zorientować. Różnica jest taka, że doświadczony Scrum Master bardzo często nie boi się zadawać pytań, a także sytuacji, w których ktoś mu zarzuca: „Ej, bo Ty nie wiesz".

Raczej jest to zarzut typu: „Nie wiesz, bo dopiero przyszedłeś". I na to odpowiedź jest prosta: „To weź mi wytłumacz". W przypadku początkującego Scrum Mastera argument „nie rozumiesz, bo się nie znasz" jest nadużywany. Większość specjalistów powinna być w stanie wytłumaczyć różne aspekty swojej pracy na poziomie, który jest zrozumiały dla laika. I to jest pytanie – czy to jest tak, że oni nie chcą podejmować tego wysiłku, czy też po prostu im się nie chce, nie umieją tego zrobić czy też nie widzą w tym wartości, że wytłumaczą swojemu Scrum Masterowi, na czym polega problem?

Może pomyłki, które wykonywali poprzednicy, spowodowały opór zespołu czy jednostki wobec Scrum Mastera. Więc jest to z drugiej strony wytłumaczalne, dlaczego tak rozumieją i widzą tę odpowiedzialność. Pamiętać jednak należy, aby nie generalizować i dać szansę każdemu człowiekowi, bo może jednak kolejny Scrum Master to będzie ta osoba, która nam pomoże i która zupełnie inaczej podejdzie do tematu.

Najważniejsze jest, żeby zwracać uwagę zespołowi, że to, co robimy, to eksperymenty. Bo to, że jesteśmy już w którymś zespole, to nie znaczy, że to, co w poprzednim zadziałało, w tym też zadziała. Trzeba im to przypominać i starać się zbudować otwartość na eksperymentowanie. Często mam wrażenie, że ludzie myślą, że przyjdzie Scrum Master i im wszystko wyprostuje. Warto jednak pamiętać, że każdy ma prawo do popełnienia błędu. Deweloperzy też często coś źle zakodują i im bugi wychodzą, bo coś źle zrobili albo czegoś nie przewidzieli. Tak samo Scrum Master nie zawsze w punkt wyczuje i usprawni pracę zespołu. Chodzi o to, żeby próbować, sprawdzać, zmieniać, i dalej działać. Jest to ciągła adaptacja do zmieniających się warunków.

Analogicznie, jeżeli ktoś ma doświadczenie w dwóch czy trzech długich związkach, to ma świadomość, że rzeczy wypracowane w jednym związku niekoniecznie będą działały w następnym. Niektóre kwestie trzeba od nowa wypracować, ale one już będą inne, nie będą takie same.

Człowiek w sercu Scruma

Ważną kwestią jest poznanie ludzi, sposobu ich funkcjonowania, pracowania, i tego, czego oczekują. A naszym zadaniem jest weryfikacja tych oczekiwań i próba znalezienia rozwiązania razem z ludźmi. Z mojej perspektywy jako początkującego SM przy budowaniu relacji najbardziej pomaga mi otwartość, chęć poznania członków zespołu jako ludzi, jako ekspertów w swojej dziedzinie, oraz ich własnego stylu pracy.

Jeśli chcesz poznać zespół, najlepiej sprawdzi się metoda „małych kroków". Najpierw nawiąż relację z zespołem i zdobądź jego zaufanie, dopiero potem zastanawiaj się nad małymi zmianami i usprawnieniami. Na początku, gdy zauważałam jakiś problem, to poruszałam temat na forum zespołu, pytając, czy oni postrzegają coś w podobny sposób, jak ja. Nie przychodziłam i nie wytykałam im od razu, co źle robią, tylko przynosiłam problem do zespołu i rozmawialiśmy o nim, rozważając, jakie są potencjalne rozwiązania i co moglibyśmy na nich zyskać. I to tak naprawdę jest postawa Scrum Mastera – wychodzenie z pozycji dialogu, w którym jesteśmy partnerami, zamiast pozycjonowania się jako osoba naciskająca na usprawnienia.

Z jednej strony inicjowanie pewnych działań i przynoszenie kwestii do zespołu jest bardzo ważne, ponieważ jako Scrum

Master musisz być proaktywny i pomagać zespołowi w rozwiązywaniu problemów oraz unikaniu przeszkód. Jednak z drugiej strony, Twoim zadaniem jest zapewnienie zespołowi odpowiedniego wsparcia, aby mógł on działać na najwyższym poziomie (ang. *servant leader*). Scrum Master nie jest liderem tradycyjnego typu, który kontroluje i narzuca swoje pomysły. Jego zadaniem jest stawianie potrzeb i interesu innych członków zespołu na pierwszym miejscu, by mogli osiągać wspólne cele.

Trzeba patrzeć przez pryzmat celu, produktu, zwinności, wartości i ludzi. Zespołom zdarza się błądzić. To odpowiedzialnością Scrum Mastera jest wyprowadzenie ich na dobrą drogę. Można dać od siebie pomysły, ale jeżeli zespół za tym nie pójdzie, to trzeba wybrać najlepsze z tego, co sami zaproponują. Jak zacznie przeszkadzać im wybrane rozwiązanie, to w niedalekiej przyszłości sami to zauważą i zaczną o tym rozmawiać. Ważne, aby rozumieli sens i wartość zmian, usprawnień, i się w to zaangażowali, aby sami szukali rozwiązań, ponieważ wpłynie to pozytywnie na efekty i branie odpowiedzialności za zmiany. Często warto wprowadzić tylko połowę wstępnego planu usprawnienia. Dopóki nie występuje jakieś niebezpieczeństwo dla zespołu i/lub produktu, nie powinniśmy na siłę czegoś dokładać. Zadbać jednak warto, by cały zespół wiedział, że jak coś takiego się zadzieje, to można to rozwiązać. Czyli działać na poziomie „edukacyjnym". Robimy tak dlatego, że efektywności we współpracy nie da się osiągnąć „bo tak się robi". Może to spowodować odwrotny skutek do zamierzonego i zespół mógłby stracić zaufanie, a nawet stanąć w kontrze do Scrum Mastera.

Scrum Master to...

Scrum Master to odpowiedzialność, która w większości przypadków kojarzona jest z branżą IT, choć nie tylko w tej branży funkcjonuje. Ważne dla tej odpowiedzialności jest posiadanie odpowiednich umiejętności interpersonalnych, zdolności prowadzenia efektywnych spotkań (facylitacja), rozwiązywania konfliktów oraz pomagania w rozwiązywaniu problemów. SM powinien umieć dobrać odpowiednie techniki zwinne do specyfiki danego projektu i/lub produktu, usuwać przeszkody, które mogą utrudniać postęp i ograniczać wydajność zespołu w osiągnięciu celu, oraz wykazywać empatię w stosunku do Deweloperów, interesariuszy i Product Ownerów, rozumiejąc ich punkt widzenia i obawy.

Wiele zawodów pracuje zwinnie, tylko tego tak nie nazywa. Zrozumienie, na czym polegają techniki zwinne i przełożenie ich na swój język pracy jest dość proste, dlatego uważam, że jeżeli chcesz się rozwijać, nie boisz się wyzwań i porażek, to ta praca może przynieść Ci wiele satysfakcji.

Robert Janista

Wszystko jest strumieniem wartości. Jak Lean manifestuje się w Agile i co możemy z tym zrobić?

Pewnie wielokrotnie obiło się Wam o uszy stwierdzenie, że Lean jest starszym bratem Agile i że praktyki leanowe świetnie uzupełniają podejście zwinne. Również pewnie większość z Was podczas pierwszej lektury „Przewodnika po Scrumie" zatrzymała się na chwilę przy zdaniu: „Fundamentem Scruma jest empiryzm i koncepcja lean" (ang. *lean thinking*).

Niestety nie istnieje żaden „Lean Guide", a i „Scrum Guide" w tematyce podejścia Lean milczy jak zaklęty, więc skonfundowani odpuszczamy to zagadnienie (lub zostawiamy na bliżej nieokreśloną przyszłość...). A szkoda, bo nawet dla początkujących praktyków zwinności Lean ma wiele do zaoferowania. Sam Scrum jest w końcu celowo niekompletny i pozostawia nam sporo miejsca na uzupełnienie go dodatkowymi praktykami i koncepcjami.

Skąd u mnie zajawka na Lean? Wiele lat temu pracowałem jako Scrum Master w zespole, do którego tenże Scrum za bardzo mi nie pasował, a wręcz utrudniał. Odnieśliśmy wrażenie, że pracuje nam się znacznie mniej efektywnie niż w Waterfallu, a sam „Scrum Guide" generował więcej pytań niż odpowiedzi. A trzeba przyznać, że dziesięć lat temu Internet nie był tak pomocny, jak dzisiaj – nie było tak dużo blogów branżowych, social media typu LI jeszcze nie istniały (lub dopiero raczkowały), więc trzeba było radzić sobie, stawiając głównie na anglojęzyczne książki. Tak trafiłem na Davida J. Andersona i jego książkę o wdzięcznym tytule *Kanban* (tzw. niebieska książka). Po nitce do kłębka, od Kanbanu po Toyota Production System (czyli ten pierwotny Lean), dwie firmy i 9 lat później – jestem bardziej „leanowcem" niż „agile'owcem", ale też uważam, że te oba podejścia się świetnie uzupełniają i dają nam

różnorodne perspektywy patrzenia na wiele spraw. I właśnie tym chciałbym się z Wami podzielić.

W moim rozdziale chciałbym wprowadzić Was w świat Lean – pokazać jego pryncypia, opowiedzieć trochę o swoich doświadczeniach, a także dać Wam do ręki kilka narzędzi i koncepcji, z których będziecie mogli skorzystać od razu po zakończeniu czytania tego rozdziału, żeby wzmocnić zawartą w nim naukę.

Czym jest Lean?

Lean jest podejściem ukierunkowanym na maksymalizowanie wartości dla klienta przy minimalnym nakładzie pracy i minimalnym wykorzystaniu materiałów; innymi słowy – minimalizowaniu strat (ang. *waste*). Straty[9], według koncepcji Lean, pojawiają się wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z chaosem i brakiem regularności (jap. *mura*), przeładowaniem systemów (jap. *muri*) i stratą (jap. *muda*). Brzmi to dość kompatybilnie do Scruma, prawda? Co prawda Lean narodził się z praktyk produkcyjnych (więc teoretycznie daleko od złożonych problemów, w których Scrum najlepiej się sprawdza), jednak w ostatnim czasie przekształcił świat pracy i zarządzania wiedzą – stąd tak wiele odniesień w świecie „zwinnym" do różnych koncepcji związanych z podejściem Lean.

Jak już wcześniej wspomniałem, podejście Lean wywodzi się z nowatorskiego podejścia do postrzegania wartości i pracy w japońskim koncernie Toyota. Dwóch autorów i badaczy: James P. Womack i Daniel T. Jones napisało w 1990 roku

[9] Więcej o stratach w kontekście wytwarzania oprogramowania znajduje się pod koniec rozdziału w sekcji „Straty w Lean Software Developmencie".

książkę *The Machine That Changed the World*. W książce tej wprowadzili termin „szczupła produkcja" oraz opisali zasady i praktyki Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS), które zaobserwowali podczas badań nad przemysłem samochodowym w Japonii. Ich praca miała wpływ na rozwój i wdrożenie zasad Lean w różnych branżach, w tym w produkcji, opiece zdrowotnej i usługach. Ich wkład pomógł organizacjom na całym świecie usprawnić procesy, zmniejszyć ilość strat oraz poprawić efektywność i wydajność.

W swojej książce Womack i Jones zdefiniowali pięć zasad Lean. Tych pięć zasad obejmuje:

1. Definiowanie wartości,
2. Mapowanie strumienia wartości,
3. Tworzenie przepływu,
4. Stosowanie systemu „Pull",
5. Dążenie do doskonałości.

Są one moim zdaniem kluczowe dla zrozumienia koncepcji Lean i tego, w jaki sposób pomaga ona nam patrzeć na pracę i wartość tworzoną przez zespoły i organizacje.

W następnej części tego rozdziału przejdziemy przez każdą z wyżej wymienionych zasad, przeanalizujemy jej znaczenie w kontekście Lean, a także zastanowimy się, jak można odnieść ją do środowiska zwinnego. Dodatkowo przedstawię dla każdej z zasad praktyczne narzędzia, wskazówki oraz pytania, które pomogą Wam lepiej zrozumieć koncepcje przedstawione w tym rozdziale i rozszerzyć wiedzę na ich temat – zaczynając od rzeczy podstawowych z niższym progiem wejścia,

tak aby samodzielnie dalej rozwijać swoje kompetencje w zakresie Lean.

Zatem ruszamy :-)

Definiowanie wartości

Definiowanie wartości jest podstawową zasadą Lean i polega na określeniu, co jest najważniejsze dla klienta. Naszym celem jako organizacji jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta oraz dostarczenie produktów i usług, które spełniają te potrzeby w najbardziej efektywny i skuteczny sposób. Jako wartość możemy zdefiniować wszystko, za co klient jest skłonny zapłacić, i może ona obejmować zarówno materialne, jak i niematerialne aspekty produktu lub usługi.

Aby zdefiniować wartość w Lean, należy skupić się na perspektywie klienta oraz na jego potrzebach i oczekiwaniach. Polega to na zrozumieniu preferencji, priorytetów i wymagań klienta oraz na wykorzystaniu tych informacji do określenia, co jest dla niego najważniejsze. Wartość można zdefiniować w kategoriach cech, korzyści i funkcjonalności produktu lub usługi, jak również jakości, niezawodności i szybkości reakcji procesu dostawy. Ostatecznym celem jest tworzenie wartości dla klienta poprzez dostarczanie produktów i usług, które spełniają jego potrzeby i przewyższają oczekiwania, przy jednoczesnej minimalizacji odpadów i maksymalizacji wydajności. Definiując wartość w Lean, organizacje mogą ukierunkować swoje zasoby i wysiłki na dostarczanie najważniejszych cech i korzyści klientom, przy jednoczesnej minimalizacji strat i nieefektywności.

Na pewno widzicie tu analogię do świata „zwinności", gdzie podczas regularnych Przeglądów oraz Planowań Sprintu adaptujemy Backlog Produktu i upewniamy się, że zespoły pracują nad najbardziej wartościowymi zadaniami i dostarczają największą wartość swoim klientom lub użytkownikom końcowym. Zasada ta może być przełożona na ramy Scruma poprzez zdefiniowanie Backlogu Produktu, nadanie priorytetu najbardziej wartościowym elementom oraz zapewnienie, że zespół ma wszystkie potrzebne umiejętności i zasoby, aby stworzyć wartość dla klienta.

Warto nadmienić, że dług technologiczny, czyli nagromadzenie dużej ilości niskiej jakości decyzji technologicznych, może poważnie wpłynąć na wartość dostarczaną klientom. Im większy dług technologiczny, tym trudniej i drożej jest utrzymać produkt lub usługę na odpowiednim poziomie, co z kolei wpływa na jakość i funkcjonalność oferowanych rozwiązań. W rezultacie klienci mogą odczuwać frustrację i rozczarowanie, gdy produkt nie spełnia ich oczekiwań lub wymaga ciągłej naprawy. Bliżej tej koncepcji przyjrzymy się w części dotyczącej strat w Lean Software Developmencie.

W zasadzie definiowania wartości kluczowe jest, abyście jako Scrum Masterzy lub Agile Coachowie wiedzieli, co jest wartością generowaną przez Waszą organizację, i wspierali zespoły w tworzeniu wartości i dowożeniu jej do klienta.

W procesie definiowania wartości użytecznym narzędziem jest *Voice of the Customer*, które pozwala nam zbierać opinie i głosy klientów. Będziecie mogli z niego skorzystać już po przeczytaniu tego rozdziału. Pamiętajcie, aby uprzedzić swojego

Product Ownera, jako że definiowanie wartości to zdecydowanie product ownerskie terytorium. :-)

NARZĘDZIE: Voice of the Customer

Voice of the Customer (VoC) to technika stosowana w Lean do zbierania i analizowania opinii i spostrzeżeń klientów w celu informowania o rozwoju i ulepszaniu produktów i usług. VoC może być zbierany poprzez różne kanały, takie jak np. ankiety czy grupy fokusowe. Informacje zwrotne są następnie analizowane i wykorzystywane do identyfikacji potrzeb, preferencji i ewentualnych problemów klienta. Informacje te mogą być wykorzystane do rozwoju i doskonalenia produktów i usług, które lepiej spełniają potrzeby i oczekiwania klientów, przy jednoczesnej minimalizacji strat i maksymalizacji wartości. VoC jest krytycznym aspektem Lean, ponieważ pomaga organizacjom stale doskonalić swoje produkty i usługi oraz skupiać się na dostarczaniu wartości dla klientów. Słuchając informacji zwrotnych i działając ich na podstawie, organizacje mogą budować silniejsze relacje ze swoimi klientami i odróżniać się od konkurencji.

Voice of the Customer jest również wymagany w Scrumie i może być zbierany na kilka sposobów. Jednym z nich jest włączenie pętli informacji zwrotnej, takiej jak rozmowy z użytkownikami końcowymi, do Przeglądów Sprintu. Innym sposobem na użycie VoC w Scrumie jest wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów (pochodzących np. z ankiet lub wywiadów) do określenia priorytetów w Backlogu Produktu. Voice of the Customer jest również niezwykle istotny podczas Refinementów. Przykładowo, analiza nagrań zachowań

klientów z narzędzi takich jak Smartlook czy Hotjar pozwala na bezpośrednie obserwowanie zachowań użytkowników na stronie internetowej lub w aplikacji, a także na identyfikację problemów, z którymi borykają się podczas korzystania z produktu. Analiza ankiet i opinii użytkowników pozwala z kolei na poznanie opinii o produkcie, a także na zebranie cennych wskazówek dotyczących tego, co można ulepszyć. Włączając głos klientów w Refinementy, zespół może skutecznie dopasować swoją pracę do wymagań użytkowników i dostarczyć im produkt, który będzie dostosowany do ich potrzeb[10].

ZADANIE: Zwróć uwagę, czy używacie VoC podczas Przeglądu Sprintu – brak informacji zwrotnej od interesariuszy (i/lub użytkowników – w zależności od kontekstu) jest dysfunkcją tego Wydarzenia. Jeżeli nie bierzecie tego pod uwagę, spróbuj zadbać o obecność interesariuszy Waszego produktu na najbliższym Przeglądzie Sprintu. Postaraj się wsłuchać w ich głos, kiedy zaczną mówić o produkcie. Ustalcie w zespole, kto będzie notował, zadbaj również o poinformowanie Product Ownera o swoich zamiarach. Bardzo możliwe, że zna tę koncepcję i chętnie pomoże Ci w jej wprowadzeniu.

PYTANIE KONTROLNE: Zapytaj swojego PO, czy podczas ustalania priorytetów brane są pod uwagę informacje zwrotne od użytkowników. Jeżeli tak – to jak są zbierane? Czy możemy tu coś poprawić?

---

[10] Aby dowiedzieć się więcej na temat Voice of the Customer i identyfikowaniu Customer Journey, polecam przeczytać ten artykuł: https://www.scrum.org/resources/secret-actionable-voc-and-customer-journey-mapping-programs [dostęp: 1.04.2023 r.].

Mapowanie strumienia wartości

Skoro już wiemy, czym jest wartość w naszej organizacji, przejdźmy do kolejnego etapu, czyli mapowania strumienia wartości. W Lean „strumień wartości" reprezentuje sekwencję działań, które dostarczają wartość klientowi. Mapowanie strumienia polega na odwzorowaniu całego procesu od początku do końca, z uwzględnieniem wszystkich kroków i czynności niezbędnych do dostarczenia wartości klientowi. Pomaga to zidentyfikować obszary strat i nieefektywności. W rezultacie organizacja może usprawnić procesy i wyeliminować działania nieprzynoszące wartości dodanej.

Zasada ta może być również stosowana w zespołach zwinnych poprzez mapowanie całego procesu rozwoju i dostarczania produktu, w tym wszystkich zadań i czynności z tym związanych. Pomaga ona zespołom w identyfikacji obszarów strat i nieefektywności oraz w optymalizacji procesów w celu szybszego i skuteczniejszego dostarczania wartości.

Jako Scrum Master lub Agile Coach zwinnego zespołu możesz wykorzystać koncepcję strumienia wartości, aby zwizualizować cały proces wytwarzania produktu i dostarczania wartości klientowi/użytkownikowi końcowemu. Pozwoli to na spojrzenie na cały proces z lotu ptaka i uwidocznienie całego przepływu wartości przez organizację. Warto mapować strumień wartości, ponieważ umożliwia to lepsze zrozumienie procesów biznesowych i działań w organizacji oraz identyfikację obszarów, które można zoptymalizować. Mówiąc po „scrumowemu", mapowanie strumienia wartości zwiększa transparencję.

To, jak szczegółowo chcemy podejść do mapowania strumienia wartości, zależy od tego, na jakim obszarze chcemy się skupić. Polecam zacząć od poziomu organizacji, tak aby z lotu ptaka zidentyfikować strumień wartości w naszej firmie. Na tym etapie chodzi nam bardziej o zrozumienie i uwidocznienie procesu niż jego optymalizację, więc skupiłbym się na samych aktywnościach i kolejności działań.

NARZĘDZIE: Warsztaty z mapowania strumienia wartości w wersji uproszczonej

Mapowanie strumienia wartości dla całej firmy może być złożonym procesem. Jest jednak bardzo korzystne dla identyfikacji obszarów poprawy i optymalizacji procesów i pozwala uświadomić sobie, jak wartość przepływa przez organizację. Bardzo ważne jest, aby w warsztaty zaangażować przedstawicieli wszystkich obszarów firmy, które są częścią procesu tworzenia wartości. Mogą to być programiści, PO, kierownicy projektów, specjaliści ds. produktu i inni odpowiedni interesariusze. Kluczem jest zapewnienie, że każdy, kto odgrywa rolę w strumieniu wartości, jest reprezentowany i ma możliwość wniesienia wkładu.

Jeśli chodzi o sposób prowadzenia warsztatów, istnieje kilka różnych podejść, które można zastosować. Proponuję wersję uproszczoną, która polega na wypisaniu każdej kolejnej czynności w sekwencji przepływu wartości i ustalenie kolejności tych czynności. W efekcie powinien wyłonić się diagram prezentujący przepływ wartości przez całą organizację. Podczas warsztatu sugeruję rozpocząć od wprowadzenia koncepcji mapowania strumienia wartości i wyjaśnienia jego korzyści.

Następnie zalecam przejść przez cały proces tak, aby każda osoba w grupie (zespół i wszystkie zaproszone osoby) podzieliła się z resztą swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi procesu. Facylitator lub inna wybrana osoba rysuje diagram przedstawiający strumień wartości. Po zakończeniu warsztatów można wykorzystać spostrzeżenia zebrane podczas mapowania strumienia wartości, żeby zidentyfikować obszary wymagające poprawy i opracować plan działania, a później wprowadzić zmiany optymalizujące procesy[11].

Tworzenie przepływu

Przepływ (ang. *flow*) to kolejna ważna koncepcja Lean, która jest jednym z najpotężniejszych narzędzi dla zwinnych zespołów. Odnosi się ona do płynnego i nieprzerwanego przepływu pracy przez strumień wartości, od początku do końca procesu. Kiedy praca przepływa swobodnie, może być wykonana szybciej, z mniejszą liczbą błędów i mniejszymi stratami, co ostatecznie prowadzi do lepszej jakości produktu i większego zadowolenia klientów.

Osiągnięcie przepływu można zdefiniować jako stan, w którym praca nie jest blokowana na żadnym etapie, nie tworzą się wąskie gardła ani nikt nie jest przeciążony. Dla zwinnych Zespołów Scrumowych jednym ze sposobów osiągnięcia tego stanu jest dzielenie pracy na mniejsze elementy i skupienie się na wykonaniu jednego kawałka pracy naraz. Takie podejście pomaga zmniejszyć ilość pracy w toku i uniknąć wąskich

[11] Aby dowiedzieć się więcej o mapowaniu strumienia wartości w Scrumie, polecam obejrzeć ten film: https://www.scrum.org/resources/value-streams-and-scrum-removing-impediments-improve-flow [dostęp: 1.04.2023 r.].

gardeł, które mogą spowolnić przepływ pracy. Brzmi całkiem jak Kanban, prawda? Innym sposobem osiągnięcia flow jest zmniejszenie liczby przekazywanych zadań oraz zależności między członkami zespołu. W kontekście tworzenia oprogramowania może to oznaczać upowszechnianie budowania zespołów interdyscyplinarnych, które posiadają wszystkie niezbędne umiejętności do wykonania danej pracy. Minimalizując konieczność przekazania pracy komuś z zewnątrz i eliminując zależności, zespoły mogą zredukować opóźnienia i czas oczekiwania oraz zapewnić płynny i efektywny przepływ pracy przez strumień wartości.

Ostatecznie flow można poprawić poprzez monitorowanie i pomiar przepływu pracy oraz wykorzystanie danych do identyfikowania i usuwania wąskich gardeł lub niedoskonałości w procesie. Może to wymagać wdrożenia narzędzi wizualnego zarządzania, takich jak tablice kanban lub mapy *value stream* do śledzenia przepływu pracy i identyfikowania obszarów wymagających poprawy. Poprzez ciągłe monitorowanie i poprawianie flow, zespoły programistów mogą zoptymalizować swoje procesy i dostarczać wartość szybko i efektywnie. Do opomiarowania naszego strumienia wartości możemy wykorzystać metryki Kanban (wiek pracy w toku, czas cyklu, przepustowość, etc.), a do usuwania wąskich gardeł – Teorię ograniczeń. To jednak wiedza wymagająca nieco więcej podkładu teoretycznego. Polecam zainteresować się tymi tematami w dalszej kolejności.

Poprzez skupienie się na przepływie zespoły zwinne mogą poprawić swoją produktywność, zmniejszyć ilość strat i dostarczyć więcej wartości swoim klientom. Łącząc zasady Lean thinking z ramami Scruma, Agile Coachowie i Scrum Masterzy

mogą pomóc swoim zespołom osiągnąć kulturę ciągłego doskonalenia, w której nacisk kładzie się na szybkie i efektywne dostarczanie wartości.

NARZĘDZIE 1: Tablica Kanban na podstawie Strumienia wartości

Wiem, że brzmi to dość trywialnie, że wspominam tutaj o tablicy Kanban, ale chciałbym powiązać ją ze strumieniem wartości. Jest to skuteczna forma „osadzenia" pracy zespołu w całościowym dostarczaniu wartości przez organizację. Jeżeli macie już zmapowany strumień wartości z poprzedniej sekcji, polecam Wam zorganizować kolejne warsztaty, tym razem już w ramach zespołu zwinnego.

Za wkład niech posłuży nam uproszczony strumień wartości Waszej organizacji. Jeżeli patrzymy na przepływ wartości z lotu ptaka, to tablica zadań naszego zespołu stanowi jego wycinek. Kiedy przyjrzymy się bliżej temu wycinkowi, to zobaczymy, że to też jest pewna sekwencja czynności, która ma swój początek i koniec na strumieniu wartości. A ta sekwencja pewnie jest całkiem zbliżona do kolumn i statusów na tablicy zadań Waszego zespołu. :-)

ZADANIE: Porównaj strumień wartości zespołu ze statusami na tablicy zadań – czy są jakieś różnice? Czy jest przestrzeń na optymalizację?

PYTANIE: Kto jest na „górze" strumienia wartości? Skąd przychodzi praca do Waszego zespołu? Kto jest na „dole" strumienia? Kto odbiera Waszą pracę? Jakie są Wasze stosunki

z partnerami na „dole" i na „górze" strumienia? Czy moglibyście coś poprawić?

KONCEPCJA: Według Lean – klientami są nie tylko użytkownicy końcowi (lub osoby płacące za produkt), ale także nasi partnerzy z „dołu" i „góry" strumienia wartości. Aby lepiej dogadywać się z zespołami będącymi w relacji z naszym zespołem – zastanów się nad użyciem VoC, aby ustalić zasady współpracy.

NARZĘDZIE 2: Definition of Done na podstawie Strumienia wartości

Warto wykorzystać nasz zespołowy strumień wartości raz jeszcze. Jeżeli na „dole" strumienia nie ma natychmiastowego dostarczenia funkcjonalności do klienta, to prawdopodobnie mamy do czynienia z jakąś pracą niewykonaną. Niemniej jednak to, co jest w zakresie prac zespołu, powinno zostać zapisane w Definition of Done (które wykracza poza Scruma i warto stosować je niezależnie od frameworka). Dopiero teraz wiemy, kiedy praca faktycznie „opuszcza" nasz strumień wartości.

Skoro mamy zidentyfikowane czynności, które musimy wykonać – nic nie stoi na przeszkodzie, aby spisać je w formie „szablonu" dla naszego DoD. W ten sposób upewniamy się, że Definicja ukończenia na pewno zawiera wszystko, co trzeba zrobić, aby przekazać pracę dalej, ale też uwidaczniamy ewentualną pracę niewykonaną. Dalsze rozszerzanie Definicji ukończenia również można oprzeć na strumieniu wartości. Pozwoli nam to znaleźć potencjalne obszary, w których moglibyśmy ograniczyć straty np. czasu lub pracy poprzez chociażby automatyzację lub

zrównoleglenie wybranych czynności, jeżeli jest to możliwe. Pamiętajmy również, że Definicja ukończenia jest kontraktem jakości, jaki zawieramy z klientami i zespołem wsparcia użytkowników/supportem.

Stosowanie systemu „Pull”

„Pull” odnosi się do idei, że praca powinna być rozpoczęta tylko wtedy, gdy istnieje na nią zapotrzebowanie, a nie na podstawie arbitralnego harmonogramu lub terminu. Takie podejście pomaga zmniejszyć straty i poprawić efektywność, zapewniając, że praca jest wykonywana tylko wtedy, gdy jest potrzebna.

Jednym ze sposobów wdrożenia „Pull” jest użycie metody Kanban, która opiera się na wizualizacji pracy w toku i ograniczeniu ilości pracy, którą można wykonać w danym czasie. Takie podejście pomaga zapobiegać przeciążeniu członków zespołu i zapewnia, że praca jest rozpoczynana tylko wtedy, gdy istnieje możliwość jej wykonania.

NARZĘDZIE 1: Planowanie w oparciu o przepustowość

Momentem, w którym inicjujemy „Pull”, jest w Scrumie każde Planowanie Sprintu. Dbamy o to, aby zespół mógł w skupieniu pracować przez cały Sprint i w większości przypadków dopiero przy następnym Planowaniu dodajemy do Backlogu Sprintu kolejną pracę. Jeżeli Wasz zespół pracuje w oparciu o estymaty – proponuję sprawdzenie alternatywnego podejścia, czyli skorzystania z przepustowości (ang. *Throughput*) jako czynnika determinującego ilość pracy podjętej przez zespół. Oznacza

to nic innego jak zaplanowanie odpowiedniej liczby jednostek pracy (PBI, tasków, etc.) w oparciu o historyczną „przepustowość" zespołu. Co to oznacza? W dużym uproszczeniu – jeżeli cały skład osobowy dowiózł 20 PBI w poprzednim Sprincie i np. kilku poprzednich, możemy zaplanować realizację podobnej liczby zadań.

Ten rodzaj planowania jest ciekawą alternatywą dla szacowania w Story Pointach. Jeżeli masz dostęp do archiwalnych danych twojego zespołu, sprawdź, ile „jednostek pracy" (zadań, PBI, itp.) zostało dowiezionych w ostatnich Sprintach i na ile Story Pointów została oszacowana ta praca. Kiedy sam wykonałem podobny pomiar u siebie w firmie – przepustowość była bardziej wiarygodna, niż klasyczne *velocity* w oparciu o Story Pointy. Szczerze mówiąc, byłem bardzo zaskoczony, ale nawet gdy spojrzałem wiele Sprintów wstecz – nadal przepustowość była na dość wyrównanym poziomie w przeciwieństwie do wcześniej używanych SP. Wniosek do jakiego doszedłem, to że zespoły mają tendencję do dzielenia zadań na mniej więcej równe sobie, szczególnie jeżeli dany zespół już jakiś czas ze sobą pracuje.

NARZĘDZIE 2: Just-in-Time Refinement

Drugą koncepcją związaną z „Pull" jest „Just-in-Time" (JIT) – jeden z kluczowych elementów w filozofii Lean thinking, który koncentruje się na minimalizowaniu strat i zwiększeniu efektywności poprzez dostarczanie materiałów, części i informacji tylko wtedy, gdy są one potrzebne do wykonania pracy. W praktyce oznacza to, że produkcja jest realizowana dopiero w momencie, gdy istnieje zapotrzebowanie na daną liczbę

produktów. Taki proces umożliwia zmniejszenie kosztów magazynowania oraz minimalizację strat wynikającą z przestarzałych lub uszkodzonych materiałów.

Na pewno nie raz mieliście do czynienia z Backlogiem pełnym nieaktualnych storiesów lub tasków. Szczególnie widoczne jest to w przypadkach, kiedy wykonujecie nadmiarowy Refinement, czyli opracowujecie PBIs, które planujecie zrealizować dopiero za kilka Sprintów. Nawet jeżeli za jakiś czas zechcecie faktycznie zrealizować te PBIs, prawdopodobnie najpierw będą one wymagać znacznego odświeżenia, czyli któryś z Refinementów był zwykłą stratą czasu. Podejście Just-in-Time zapewnia, że pracujecie tylko nad rzeczami, które zaplanujecie maksymalnie na jeden Sprint do przodu. Dzięki temu nie stracicie czasu na Refinement czegoś, co nie wiadomo kiedy trafi do realizacji, i skupicie się tylko na tym, co ma w danym momencie znaczenie. Zaproponuj ten sposób pracy swojemu PO. Pamiętaj, że Backlog tylko na górze powinien być w miarę szczegółowy. Im niżej, tym mniej dokładnie. W tym szaleństwie jest metoda – unikanie strat.

NARZĘDZIE 3: Daily przy tablicy Kanban

Koncepcji „Pull" można użyć także do wzmocnienia pracy zespołowej. Koncentrując się na wykonywaniu pracy jako zespół a nie jako indywidualni członkowie, Deweloperzy (wytwórcy) mogą pomagać sobie nawzajem w efektywnym i skutecznym wykonywaniu pracy. Takie podejście może pomóc w budowaniu silniejszego poczucia wspólnoty i poprawić wydajność zespołu. Aby zwiększyć współpracę w ramach zespołu, spróbuj zorganizować Daily, na którym nie będzie „standardowych

trzech pytań" (które nawet nie są częścią Scruma). Skupcie się na przejściu przez tablicę postępu, zaczynając od omówienia tych zadań, które znajdują się najbliżej prawej strony. Najważniejsze jest, aby przesunąć skupienie na te zadania, które są najbliżej „Done". Bardzo częstym wyzwaniem na etapie wdrażania tego podejścia jest skupienie na indywidualnych wynikach zamiast na wynikach zespołu. Objawia się to często poprzez powtarzalny schemat: priorytetowo traktowane są nowe zadania, w przeciwieństwie do tych, które są już w toku (np. programista wybiera rozpoczęcie nowego zadania, zamiast zająć się zadaniem, które wróciło z testów ze wskazanymi błędami). Zwracaj na to uwagę podczas Daily. Pomocne mogą okazać się takie metryki jak np. wiek pracy w toku, ale nie są one konieczne.

Dążenie do doskonałości

W kontekście Lean i Scrum pojęcie „doskonałości" odnosi się do ciągłego doskonalenia. Zarówno Lean, jak i Scrum podkreślają znaczenie regularnej refleksji nad procesami, identyfikowania obszarów do poprawy oraz wdrażania zmian w celu zwiększenia wydajności i efektywności. Ten proces ciągłego doskonalenia jest często określany w Lean jako Kaizen, co oznacza „zmianę na lepsze".

W Lean eliminacja strat, poprawa przepływu i zwiększenie wartości to trzy kluczowe filary procesu ciągłego doskonalenia. Stratą jest każda czynność, która nie dodaje wartości klientowi, a celem jest wyeliminowanie strat wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Poprawa przepływu obejmuje usprawnienie procesów w celu zmniejszenia opóźnień i zminimalizowania czasu

potrzebnego na wykonanie zadań. Zwiększanie wartości oznacza identyfikację tego, co klient naprawdę ceni, i skupienie się na dostarczaniu tej wartości w sposób jak najbardziej wydajny i skuteczny.

W Scrumie proces ciągłego doskonalenia jest wbudowany w ramy poprzez regularne Retrospektywy Sprintu. Na koniec każdego Sprintu zespół zastanawia się nad swoimi procesami i identyfikuje sposoby poprawy swojej pracy w kolejnej iteracji. Ten cykl refleksji i ulepszeń pomaga zespołowi stale doskonalić swoje procesy i dostarczać większą wartość klientowi.

Zarówno Lean, jak i Scrum podkreślają znaczenie ciągłego doskonalenia i usprawniania poprzez eliminację strat, poprawę przepływu i zwiększenie wartości. Koncepcja Kaizen w Lean jest ściśle związana z tą filozofią, ponieważ koncentruje się na wprowadzaniu małych, przyrostowych ulepszeń w czasie, aby osiągnąć kolejne cele.

NARZĘDZIE: 6W2H

6W2H to narzędzie do rozwiązywania problemów, które jest powszechnie stosowane w Lean. Służy do przeanalizowania i zrozumienia różnych elementów danej sytuacji lub problemu oraz do opracowania planu jego rozwiązania.

Akronim 6W2H oznacza sześć pytań (W) i dwa dodatkowe elementy (H), którymi są:

- **Who?** Kto? – Zidentyfikowanie osób lub grup zaangażowanych w problem lub sytuację,

- **What?** Co? – Szczegółowe opisanie problemu lub sytuacji,
- **Where?** Gdzie? – Określenie miejsca lub środowiska występowania problemu lub sytuacji,
- **When?** Kiedy? – Określenie ram czasowych występowania problemu lub sytuacji,
- **Why?** Dlaczego? – Przeanalizowanie pierwotnej przyczyny problemu lub sytuacji,
- **Which?** Jak? – Opracowanie planu działania w celu rozwiązania problemu lub sytuacji,
- **How much?** Ile? – Określenie kosztów lub zasobów niezbędnych do wdrożenia planu działania,
- **How long?** Jak długo? – Określenie harmonogramu lub terminu realizacji planu działania.

Narzędzie 6W2H służy do systematycznej analizy sytuacji lub problemu oraz identyfikacji informacji niezbędnych do opracowania planu działania. Pomaga ono zespołom zidentyfikować kluczowe elementy problemu, zrozumieć jego pierwotną przyczynę oraz opracować skuteczne rozwiązania. Zadając te pytania i zbierając te informacje, zespoły mogą jasno zrozumieć problem i opracować plan jego rozwiązania w sposób zorganizowany i skuteczny.

ZADANIE: Użyj metody 6W2H na następnej Retrospektywie do analizy jednego z problemów. Jak oceniasz jego skuteczność? Co Ci zadziałało, a co nie wypaliło?

Jak widzicie Lean i Agile mają ze sobą wiele wspólnego. Definiowanie wartości pomaga nam upewnić się, że robimy tylko to, co trzeba, minimalizując straty. Strumień wartości pozwala nam zwizualizować cały proces, co stanowi świetną bazę

pod przyszłe usprawnienia, a już przy pierwszym wykonaniu na pewno zwiększy transparencję w firmie. Zidentyfikowanie przepływu będzie prawdopodobnie źródłem wielu usprawnień związanych np. z automatyzacją. Z kolei dzięki zainicjowaniu „Pull" upewniamy się, że pracujemy nad właściwymi rzeczami we właściwym czasie i nie przeciążamy się, a w całym procesie ewolucyjnie staramy się zmieniać na lepsze. Jako że Lean sam w sobie nie wprowadza ról typu „Coach" czy „Workflow Manager", bardzo ważne jest zbudowanie odpowiedniego podejścia u członków zespołu. W końcu nawet w Scrumie, gdzie mamy rozpisane odpowiedzialności, ważne jest, aby każdy z członków zespołu postępował zgodnie z Wartościami Scruma i w sposób proaktywny. Przywództwo w duchu Lean stanowi świetne „miękkie" uzupełnienie zasad powyżej przedstawionych i również w pełni zgodne jest z podejściem „zwinnym".

Przywództwo w duchu Lean

Jak już wcześniej wspomniałem, z racji braku ról ściśle przypisanych do generowania usprawnień czy dbania o proces, Lean promuje proaktywność wśród wszystkich członków zespołu. Przywództwo w duchu Lean koncentruje się na tworzeniu kultury ciągłego doskonalenia, w której managerowie i członkowie zespołów są zachęcani do identyfikowania i eliminowania strat, usprawniania procesów i zwiększania wydajności. Sami managerowie w Lean są często określani jako trenerzy lub mentorzy, ponieważ pracują nad wzmocnieniem pozycji swoich zespołów i tworzeniem kultury odpowiedzialności i samodoskonalenia.

Istnieje kilka kluczowych cech przywództwa Lean. Jedną z najważniejszych jest koncentracja na tworzeniu wartości. Liderzy

muszą być w stanie zidentyfikować, co jest ważne dla ich klientów i interesariuszy, oraz pracować nad dostarczeniem tej wartości przy jednoczesnej minimalizacji strat. Liderzy Lean muszą również być w stanie jasno i skutecznie komunikować się zarówno ze swoimi zespołami, jak i z interesariuszami. Muszą być w stanie udzielać informacji zwrotnych i stosować coaching, aby pomóc swoim zespołom w doskonaleniu. Muszą także wspierać kulturę zaufania i współpracy.

Wiążąc przywództwo w duchu Lean z Wartościami Scruma, możemy dostrzec wiele podobieństw. Oba podejścia koncentrują się na ciągłym doskonaleniu i dostarczaniu wartości klientom oraz na budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego w zespole. Główną różnicą w obu podejściach jest punkt skupienia – w ujęciu scrumowym (lub szerzej Agile'owym) skupiamy się przede wszystkim na poziomie zespołu, natomiast przywództwo Lean kładzie większy nacisk na indywidualną odpowiedzialność i proaktywność. Jednak zarówno zaangażowanie, skupienie, jak i otwartość, szacunek czy odwaga odgrywają kluczową rolę w obu podejściach.

Tym, co jako Scrum Masterzy i Agile Coachowie możecie zapożyczyć z Lean (oraz Kanban), jest zachęcanie do aktów przywództwa wszystkich członków zespołu. W końcu chcemy dążyć do tego, aby każdy członek zespołu był liderem i wykazywał się inicjatywą, kiedy jest to konieczne.

Jak możemy tego dokonać?

- **Wspierając kulturę odpowiedzialności**: Zachęcaj członków zespołu do wzięcia odpowiedzialności za swoją pracę i do bycia odpowiedzialnym za wyniki zespołu.
- **Upełnomocniając członków zespołu**: Daj członkom zespołu swobodę i autonomię w podejmowaniu decyzji i działań w obszarach, w których się specjalizują.
- **Zachęcając do współpracy**: Wspieraj kulturę współpracy i pracy zespołowej, promując otwartą komunikację, aktywne słuchanie i wspólne podejmowanie decyzji.
- **Zapewniając możliwość rozwoju zawodowego**: Zachęcaj członków zespołu do rozwijania swoich umiejętności i wiedzy poprzez szkolenia, mentoring i inne formy rozwoju zawodowego.
- **Dając przykład**: Dawaj przykład, demonstrując umiejętności przywódcze i promując kulturę ciągłego doskonalenia.

Wprowadzenie przywództwa w duchu Lean może pomóc w nadaniu tonu zespołowi i zainspirowaniu członków zespołu do przyjmowania postaw przywódczych.

Lean Software Development

To, co do tej pory omówiliśmy, jest agnostyczne zarówno w stosunku do branży, jak i w stosunku do stosowanego frameworka (Scrum, Kanban, etc.). Niemniej jednak, za sprawą Mary i Toma Poppendiecków, Lean również „dotknął" wytwarzania oprogramowania. Z racji tego, że nasza książka jest przede wszystkim dedykowana osobom pracującym w IT lub do tego aspirującym – Lean Software Development stanowi przydatną koncepcję w zespołach zajmujących się tworzeniem oprogramowania w ujęciu Lean.

Lean Software Development to podejście, którego celem jest usprawnienie procesu tworzenia oprogramowania poprzez redukcję strat i maksymalizację wartości. Brzmi znajomo?

Jedną z podstawowych zasad Lean Software Developmentu jest skupienie się na jak najszybszym dostarczeniu wartości dla klienta. Osiąga się to poprzez rozbicie dużych jednostek pracy na mniejsze, możliwe do zarządzania części, które mogą być ukończone w krótkich iteracjach. Każda iteracja powinna dostarczyć działający produkt lub funkcję, która może być przetestowana i zatwierdzona przez klienta. Brzmi bardzo „zwinnie", prawda? W końcu w Agile również skupiamy się na jak najszybszym tworzeniu wartości dla klienta i weryfikację, czy faktycznie to, co zbudowaliśmy, jest tym, czego klient potrzebuje.

Kolejnym kluczowym aspektem Lean Software Developmentu jest koncepcja ciągłego doskonalenia. Oznacza to, że zespoły powinny regularnie szukać sposobów na optymalizację swoich procesów i eliminację strat. Może to obejmować automatyzację powtarzalnych zadań, poprawę komunikacji i współpracy lub zmniejszenie liczby kroków wymaganych do wykonania zadania. To również ma wiele wspólnego ze zwinnością – w końcu nie bez powodu posiadamy w Scrumie Retrospektywy, a w Kanbanie Flow Review.

Koncepcja Lean Software Developmentu kładzie również duży nacisk na jakość. Zespoły są zachęcane do dbania o jakość od początku procesu rozwoju oprogramowania, zamiast próbować wychwycić i poprawić defekty później. Wiąże się to z wykorzystaniem technik takich jak TDD i ciągła integracja, aby

zapewnić, że kod jest dokładnie testowany i sprawdzany w całym cyklu rozwoju oprogramowania.

Lean Development można podsumować siedmioma zasadami:

- **Wyeliminuj straty**: skupia się na identyfikacji i eliminacji wszelkich działań lub procesów, które nie dodają wartości klientowi. Obejmuje to takie rzeczy jak nadprodukcja, niepotrzebne zapasy, defekty, oczekiwanie, nadmierne przetwarzanie, niepotrzebny ruch i niedostateczne wykorzystanie talentów (więcej w ostatniej sekcji rozdziału).
- **Wzmacniaj uczenie się**: podkreśla znaczenie ciągłego uczenia się i doskonalenia. Polega na tworzeniu kultury eksperymentowania i zbierania informacji zwrotnej, gdzie członkowie zespołu są zachęcani do uczenia się na błędach i dzielenia się swoją wiedzą z innymi.
- **Decyduj tak późno, jak to możliwe**: zachęca do opóźniania decyzji do ostatniego możliwego momentu, aby zebrać jak najdokładniejsze i aktualne informacje. Może to pomóc uniknąć zmarnowanego wysiłku i zasobów, a także ułatwić dostosowanie się do zmieniających się okoliczności (Narzędzie: Just-in-Time Refinement).
- **Dostarczaj tak szybko, jak to możliwe**: podkreśla znaczenie dostarczania wartości klientowi tak szybko, jak to możliwe. Wiąże się to z rozbiciem dużych projektów na mniejsze, łatwe do zarządzania części, i z dostarczaniem działającego oprogramowania na koniec każdej iteracji.
- **Upełnomocnij zespół**: skupia się na upoważnieniu członków zespołu do podejmowania decyzji i przejmowania odpowiedzialności za swoją pracę. Może to oznaczać danie członkom zespołu swobody wyboru sposobu pracy,

zachęcanie do otwartej komunikacji i współpracy oraz zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego.

- **Wbuduj integralność**: podkreśla znaczenie wbudowania jakości i integralności w proces tworzenia oprogramowania od samego początku. Obejmuje to stosowanie technik takich jak TDD, ciągła integracja i przeglądy kodu w celu zapewnienia, że kod jest dokładnie testowany i zatwierdzany w całym cyklu rozwoju.
- **Optymalizuj całość**: zachęca do spojrzenia na cały system, a nie tylko na poszczególne komponenty lub procesy. Obejmuje identyfikację i eliminację wszelkich wąskich gardeł lub nieefektywności w systemie oraz optymalizację ogólnego przepływu pracy w celu dostarczenia wartości dla klienta tak szybko i efektywnie, jak to możliwe.

Straty w Lean Software Developmencie

W Lean Software Developmencie strata odnosi się do każdej czynności lub procesu, który nie dodaje wartości klientowi lub nie przyczynia się do realizacji ogólnych celów projektu. Identyfikacja i eliminacja strat jest kluczowym elementem podejścia. Poniżej podsumowuję rodzaje strat z Lean Software Developmentu:

- **Częściowo ukończona praca**: praca, która została zatrzymana i czeka na ponowne podjęcie – może zwiększać dług technologiczny, co utrudnia utrzymanie i rozwój oprogramowania w czasie. Kolejnym kosztem jest zwiększony koszt koordynacji: kiedy jest dużo „częściowo wykonanej" pracy,

trudniej koordynować i ustalać priorytety zadań. Może to prowadzić do opóźnień, konfliktów (również w kodzie) i zmarnowanego wysiłku, ponieważ członkowie zespołu pracują nad zadaniami, które mogą nie być najważniejsze lub najpilniejsze.

- **Niepotrzebne funkcjonalności**: każda dodatkowa funkcja wymaga kodu i logiki, co zwiększa ogólną złożoność rozwiązania. Może to prowadzić do utrudnień w procesie rozwoju oprogramowania, zwiększa szanse na błędy i spowalnia wydajność. Dodatkowe funkcje wymagają więcej zasobów do utrzymania, aktualizacji i usuwania błędów, co z czasem może skutkować wyższymi kosztami utrzymania.
- **Ponowne uczenie się**: proces, który wymaga czasu, a im bardziej skomplikowana technologia, tym dłużej trwa ponowne uczenie się. Może to spowodować opóźnienia w rozwoju oprogramowania, co może wpłynąć na terminy realizacji projektu. Kiedy programiści muszą poświęcić czas na ponowne uczenie się technologii, mogą nie być tak produktywni, jak byliby, gdyby używali technologii, którą już dobrze znają.
- **Przekazywanie pracy**: może powodować luki w komunikacji między zespołami lub poszczególnymi osobami, co prowadzi do nieporozumień, błędów i opóźnień w procesie rozwoju. Kiedy praca jest przekazywana „przez płot", wiedza o produkcie lub funkcjonalności może zostać utracona. Może to utrudnić zespołowi lub osobie odbierającej pracę pełne zrozumienie tego, co już zostało wykonane, i decyzji, które zostały podjęte.
- **Opóźnienia**: pospieszne kończenie pracy po opóźnieniu może skutkować obniżeniem jakości oprogramowania. Programiści mogą być zmuszeni do pójścia na skróty, pominięcia testów lub przeoczenia krytycznych kwestii, co może

skutkować błędami, usterkami i lukami w zabezpieczeniach. Kiedy praca jest opóźniona, może prowadzić do frustracji i niższego morale wśród członków zespołu, a tym samym do spadku wydajności i negatywnego wpływu na dynamikę zespołu.

- **Zmiany kontekstu**: zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia błędów i pomyłek, ponieważ programiści mogą zapomnieć o ważnych szczegółach lub przeoczyć ważne kroki podczas przełączania się między zadaniami. Zwiększone obciążenie poznawcze i prawdopodobieństwo wystąpienia błędów może prowadzić do obniżenia jakości pracy, ponieważ programiści mogą nie być w stanie poświęcić każdemu zadaniu niezbędnej uwagi i wysiłku.
- **Defekty**: powodują opóźnienia w procesie rozwoju, ponieważ wymagany jest dodatkowy czas na usunięcie problemu. Może to prowadzić do niedotrzymania terminów i zwiększenia kosztów. Defekty mogą zaszkodzić reputacji twórcy oprogramowania lub firmy, która je produkuje. Może to spowodować utratę przychodów i udziału w rynku.

Poprzez identyfikację i eliminację tych rodzajów strat podejście Lean Software Development ma na celu zwiększenie wydajności, zmniejszenie kosztów oraz poprawę ogólnej jakości i zadowolenia klienta.

ZADANIE: Przedstaw zespołowi powyższą listę strat i zapytaj, czy występują one u Was w zespole/produkcie – jeżeli tak, to które? Jak możecie nad nimi pracować, aby były jak najmniejsze?

PYTANIE KONTROLNE: Ciekawym spojrzeniem na koncepcję strat jest zadanie pytania zespołowi: „Czy zrobilibyście to jeszcze raz, gdybyście mogli?". To pozwala nam na założenie „leanowych" okularów i spojrzenie na proces od strony optymalizacji.

Mam nadzieję, że po lekturze niniejszego rozdziału lepiej rozumiecie koncepcję Lean i to, jak ubogaca ona środowisko zwinne. Jako wieloletni praktyk zarówno Agile (Scrum, Kanban), jak i Leanu, uważam, że oba podejścia najlepiej działają w synergii, bo patrzymy na tę samą pracę z dwóch różnych perspektyw. Pomimo że Lean wywodzi się ze środowisk produkcyjnych, gdzie powtarzalność pracy jest większa, nadal można go z sukcesem zaaplikować w pracy kreatywnej opartej na wiedzy.

Jeżeli już pracujecie w Scrumie, to wiele Leana do Waszego świata wniesie szkolenie „Professional Scrum with Kanban" – ja właśnie w ten sposób przemyciłem podejście leanowe do jednego ze swoich zespołów. Są dostępne materiały, szkolenia oraz Kanban Guide, więc jeżeli szukacie czegoś kompatybilnego ze Scrumem, nie szukajcie dalej. Szczerze polecam!

Dla szukających „czystego" Kanbana, polecam sprawdzić metodę Kanban. Wszystko o niej znajdziecie na stronie Kanban University. Również stosowałem i również polecam. Nie zapominajcie, że Kanban wcale nie jest prostszy od Scruma, poziom trudności jest wyższy. Bierzcie to pod uwagę, ale bądźcie odważni.

Na koniec dodam, że moim zdaniem najlepiej na Lean patrzy się „od ogółu do szczegółu", nawet jeśli miejscami wydaje się to nieco chaotyczne ze względu na wymieszanie teorii i praktyki w ramach tych samych sekcji. Starałem się wyposażyć Was w praktyczne narzędzia i „kotwice" w postaci zadań i pytań, które pomogą Wam ugruntować i poszerzyć zdobytą już wiedzę. Mam nadzieję, że dobrze się bawiliście i będzie Wam dalej z Leanem po drodze.

Nie marnując już Waszego czasu, *Arigatou gozaimasu!*[12] :-)

---

[12] jap. „Dziękuję bardzo!".

Adrian Jastrzębski

Scrum w sprzedaży? Co nie działa, co zadziała i dlaczego?

(na podstawie moich doświadczeń)

Moje ponad 15-letnie doświadczenie w sprzedaży i projektach IT w automatyce pokazuje, że wbrew powszechnej opinii Scrum jednak nie jest dla wszystkich. Ale Agile już tak. A przynajmniej zadziałał u mnie. Jednak Agile to pojęcie szerokie. Co z Agile'a zadziałało? Podzielę się swoim doświadczeniem i przemyśleniami.

Tradycyjny dział sprzedaży

Zazwyczaj dział sprzedaży zorganizowany jest w taki sposób, że każdy sprzedawca ma swój region lub swój produkt (albo region i produkt), za sprzedaż którego jest odpowiedzialny. Ma wyznaczone plany sprzedażowe, które ma zrealizować w swoim regionie w miesiącu/kwartale/roku, i z tego jest rozliczany. Z realizacją planów jest ściśle powiązana premia i zazwyczaj jest ona bardzo znaczącym elementem wynagrodzenia – stanowi czynnik motywujący.

Sprzedawca oczywiście nie pracuje sam – współpracuje najczęściej z osobami z działu marketingu, R&D i innych działów technicznych oraz działów finansowego czy księgowego, logistyki, realizacji, praktycznie z każdym działem w firmie. Sposób i zakres współpracy różni się w zależności od wielkości organizacji, organizacji pracy, portfolio produktów i usług, itp.

Sprzedawca jest osobą, która najczęściej kontaktuje się z klientem. Jest więc „twarzą firmy" u swoich klientów, reprezentuje całą organizację. Kontakt z klientem mają także, i to nawet dosyć często, osoby z działów marketingu, R&D, logistyki, finansowego, produkcji; często z kierownictwa różnego szczebla. Każdy dział ma swoje wytyczne, cele, ba: nawet oddzielne oprogramowanie

wewnętrzne! Oczywiście dąży się do tego, aby przepływ informacji o klientach, dostawach, projektach u klientów był płynny, jednak w praktyce różnie to wygląda, z wielu powodów.

Pomimo tego, że sprzedawca nie jest jedyną osobą w firmie, która kontaktuje się z klientem, jest uważany za osobę odpowiedzialną za sprzedaż; często tylko za sprzedaż (i z tego jest rozliczany). Takie przekonanie utrwalają w firmie managerowie, którzy stawiają cele, KPI-e różnego typu i często kontrolują każdy krok sprzedawców – starają się w ten sposób maksymalizować sprzedaż.

Taka organizacja pracy powoduje, że celem każdego sprzedawcy jest wartościowa maksymalizacja sprzedaży, czyli wygenerowany przychód. Niestety nie zawsze jest to powiązane z wartością dostarczaną klientowi i organizacji.

Prowadzi to do następującego sposobu myślenia: „Skoro jako sprzedawca zarabiam więcej, gdy sprzedam dużo i drogo, to w moim interesie leży sprzedać jak najwięcej, najlepiej tych najdroższych produktów/usług, jak największej liczbie klientów. I nie do końca zależy mi na „marnowaniu" czasu na kontakty w organizacji. Bo przecież nie sprzedaję, gdy rozmawiam z innymi działami. Albo zwyczajnie nie mogę się z nimi kontaktować, „...bo szef patrzy".

Rządzi statystyka.

Czyli w tym modelu bardziej zależy na ilości sprzedaży (bezpośredniego zysku organizacji, a więc i sprzedawcy), niż na wartości, którą ta sprzedaż ma przynieść.

Dodatkowo zazwyczaj każdy dział ma do realizacji swoje cele i KPI-e, często niezależne od KPI-ów innych działów i równie często niezwiązane z wielkością sprzedaży (nie mówiąc już o wartości dla klienta).

Oczywiście sposób pracy działu sprzedaży i poszczególnych sprzedawców zależy ściśle od portfolio produktów i usług, które są sprzedawane, ale także od samej kultury i organizacji firmy, branży i specyfiki rynku. I choć coraz częściej firmy zdają sobie sprawę, że na rynku wygrywa się jakością produktów/rozwiązań i jakością obsługi, a długofalowa współpraca opłaca się bardziej, to w wielu działach handlowych „tradycja" ciągle wygrywa.

Tradycyjne podejście można podsumować następująco:

Indywidualne plany i cele sprzedażowe sprzedawców, brak wspólnych, powiązanych z wartością dostarczaną klientom KPI-ów w różnych działach powodują koncentrację na swoich celach – silosowanie i brak transparencji, co w konsekwencji prowadzi do utraty jakości obsługi klientów (zmniejszenie dostarczanej wartości).

Podejście „sprzedaż to odpowiedzialność działu handlowego" i mikrozarządzanie, koncentracja na własnych celach i komunikacja między osobami i działami powoduje obniżenie jakości i wydłużenie czasu obsługi klienta, powoduje straty. Mitycznym tego przykładem mogą być działy sprzedaży i marketingu: konkurują ze sobą, zamiast współpracować.

Managerowie sterują pracą sprzedawców i monitorują na bieżąco: liczbę telefonów, spotkań i innych aktywności, co prowadzi

do nadmiernego stresu sprzedawców, ogranicza ich kreatywność, prowadzi do izolacji (silosowania działów i osób) i rywalizacji wewnętrznej w organizacji.

Taki styl pracy nie jest efektywny.

Modele sprzedaży

Powszechnie rozróżnia się dwa zasadnicze, tradycyjne modele sprzedaży: B2B i B2C.

B2C oznacza Business2Consumer, czyli sprzedaż bezpośrednio do konsumenta lub użytkownika końcowego. Tu zazwyczaj działają firmy dostarczające gotowe produkty np. kosmetyki, żywność, AGD i RTV.

B2B oznacza Business2Business, czyli sprzedaż produktów, półproduktów, usług i rozwiązań do drugiej firmy. Ta druga firma, dodając swoje usługi, produkty, swój *know-how* (np. szkolenia, oprogramowanie, itp.) dostarcza gotowy produkt/rozwiązanie do użytkownika końcowego.

Od jakiegoś czasu głośno mówi się o innym modelu sprzedaży: H2H, czyli Human2Human. W moim odczuciu H2H to raczej podejście jakby żywcem wzięte z Agile Manifesto – ludzie i współpraca z klientem są ważniejsi niż procesy i kontrakty. Albo inaczej: ludzie i współpraca na każdym poziomie pozwalają ulepszać procesy i ułatwiać negocjacje, albo sprawiać, że stają się one niepotrzebne.

Podejście H2H zauważa, że przecież za sprzedażą, za każdym kontaktem z klientem, niezależnie od modelu B2B/B2C, zawsze stoją ludzie. I jeśli mówimy, że firma kontaktuje się z klientem, to pan X rozmawia z panią Y. I od jakości tej komunikacji zależy sposób współpracy, a w konsekwencji wartość dostarczana klientowi i na końcu zysk, czyli wartość (albo wielkość) sprzedaży organizacji. Patrząc z perspektywy, podejście H2H generuje także wartość wspólną – przecież *de facto* pracujemy razem, gramy do wspólnej bramki. Nieumiejętność współpracy z ludźmi generuje straty i „waste'y" nie tylko dla obu organizacji, ale także straty osobiste (czasem nawet emocjonalne) ludzi biorących udział w procesie sprzedaży.

Przekonałem się o tym wielokrotnie w czasie swojej pracy. Pracowałem w modelu B2B, ale w ujęciu projektowym: dostarczaliśmy rozwiązania automatyki do projektów kompleksowych inwestycji budowlanych, dla klienta realizującego projekt *from scratch* (często od etapu tzw. dziury w ziemi), czyli łącznie z pracami budowlanymi, mechanicznymi. Dostarczaliśmy urządzenia techniczne oraz rozwiązania IT, czyli dość różne portfolio standardowych urządzeń oraz specjalizowane aplikacje (sterujące, wizualizacje, analizę BI, predykcję np. zużycia energii, prac serwisowych, awarii itp. z integracjami do innych systemów użytkownika końcowego, baz danych, sieci LAN; w różnej architekturze: od Edge po SaaS).

Podejście H2H pozwalało mi na efektywną pracę: ustalanie spotkań i dostosowywanie ich do potrzeb osób po stronie klienta, szybsze docieranie do ważnych informacji i osób decyzyjnych, tworzenie i weryfikację wymagań klientów, negocjacje, facylitację spotkań projektowych, itp. Słowem: warto stosować

podejście H2H, budować relacje pomimo tego, że same relacje nie wystarczają do efektywnej sprzedaży.

Tutaj pojawia się drugi aspekt, znowu: prawie żywcem wzięty z Agile Manifesto.

Jak opisują Matthew Dixon i Brent Adamson w książce *Sprzedawaj jak Challenger. Strategie kontroli komunikacji z klientem* na podstawie badań firm w Stanach Zjednoczonych, najbardziej skuteczne są dwa typy sprzedawców: typ relacyjny i challenger.

Sprzedawca relacyjny to taki, który ma szeroką sieć kontaktów. Wszyscy klienci go lubią, umawiają się z nim na „obiadki" i „kawki". Taki sprzedawca bardzo zabiega o relacje: sprzedaje, bazując na swojej sieci kontaktów i na jakości tych relacji. Innymi słowy: „Im więcej osób mnie lubi, tym więcej sprzedam".

Challenger natomiast to taki sprzedawca, który dba o relacje, jednak jego największym atutem jest umiejętność rozwinięcia biznesu klienta. Challenger potrafi „wejść w buty klienta" (nawet tego nie do końca lubianego), zrozumieć jego potrzeby i pokazać klientowi, jaką wartość może dać współpraca, produkty, rozwiązania firmy, z którymi przychodzi. Potrafi tak dobrać rozwiązania, aby nie tylko rozwiązać bieżące bóle klienta, ale także, poprzez świeże spojrzenie na jego biznes, pokazać mu nowe możliwości rozwoju jego firmy, pobudzić go do kreatywnej pracy.

Z drugiej strony podejście Challengera, dzięki wspólnej pracy z klientem i wspólnemu eksplorowaniu jego potrzeb, pozwala organizacji Challengera na szybsze od konkurencji dostosowanie

produktów i rozwiązań do potrzeb rynku, do znalezienia nowych, potencjalnie zyskownych nisz.

Zadajmy sobie dwa pytania:

- Który typ sprzedawcy, Twoim zdaniem, jest bardziej efektywny dla organizacji i klientów w niepewnym czasie (w świecie VUCA[13])?

Prawidłowa odpowiedź to Challenger. Jest on około dwukrotnie skuteczniejszy niż sprzedawca relacyjny, bo pokazując klientowi szerszą perspektywę, edukuje go i stymuluje go do rozwoju biznesu, a tym samym pobudza swoją organizację do rozwoju. Przynosi największą wartość klientowi i swojej organizacji.

- A który typ sprzedawcy bardziej kojarzy Ci się z Agilem i Scrumem?

Tak, też Challenger.

Agile i Agile Manifesto w sprzedaży

Tradycyjna sprzedaż w wielu miejscach skupia się na formalnościach, KPI-ach, ilości a nie jakości. Excel i statystyka rządzą. Jeśli skupimy się na podejściu H2H, to zauważymy jego podobieństwo do Agile Manifesto.

[13] VUCA to skrót od angielskich słów: *volatility*, *uncertainty*, *complexity* i *ambiguity*, co oznacza odpowiednio: zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność.

Czyli:

- Ludzie oraz współpraca ponad procesy i narzędzia – bo klient najlepiej wie, czego potrzebuje. To on jest ekspertem i on zna najlepiej swoje bóle, my możemy mu pokazać nowe perspektywy biznesowe.
- Działające rozwiązanie ponad złożoną dokumentację – bo rozwiązania, które działają, oznaczają zysk dla klienta i naszej organizacji; dokumentację zazwyczaj można uzupełnić, gdy rozwiązanie już działa.
- Współpraca z klientem ponad negocjację kontraktu – bo działanie długofalowe daje lepsze zyski obu stronom, a negocjacje, choć czasami potrzebne (np. ze względów formalnych), często prowadzą do rywalizacji niż współpracy.
- Reagowanie na zmianę i elastyczność ponad trzymanie się planu – bo świat wokół firmy i wewnątrz niej zmienia się niezwykle szybko i wiarygodne planowanie często nie jest możliwe; raczej możemy szacować niż dokładnie planować.

Koniec końców, przecież: „Jeśli zadbamy o klienta, to on zadba o nas".

No tak, ale Agile Manifesto mówi „CO" należy zrobić, jednak nie mówi „JAK".

W swojej karierze w działach sprzedaży różnych firm próbowałem zastosować najpierw framework Scrum, potem metodologię Kanban zgodnie ze Scrum Guidem i Kanban Guidem, bo oba podejścia zdawały się odpowiadać na to pytanie.

Okazało się jednak, że ani Scrum, ani Kanban nie do końca mogą znaleźć tu zastosowanie niezależnie.

Scrum i Kanban nie działają w sprzedaży

Na samym początku warto zadać sobie pytanie, co jest produktem działu sprzedaży? Wartość dostarczana organizacji w postaci generowanego przychodu czy wartość generowana klientom poprzez dostarczanie produktów i rozwiązań organizacji?

Stawiam tezę, że opisany wyżej tradycyjny model sprzedaży skupia się głównie na przychodzie organizacji, a produkty rozwiązania oferowane klientom są tylko środkiem do generowania przychodu.

Natomiast w podejściu H2H, gdy sprzedawca działa jak Challenger, produktem jest wartość dostarczana klientowi przekładająca się na przychód organizacji, i tym przychodem mierzona. Zatem tutaj przychód organizacji jest efektem dostarczenia produktu.

Przetestowałem oba podejścia, u mnie produktem był dostarczający wartość, działający system automatyki (rozwiązanie, projekt).

Poniżej kilka punktów z opisem moich doświadczeń w pracy w działach sprzedaży projektów BuildingIT, z odniesieniami do Scruma i Kanbana. Należy podkreślić, że w moim przypadku chodzi o budynki komercyjne i użyteczności publicznej (hotele, centra handlowe, apartamentowce, stadiony).

Zespół Scrumowy

W zespole sprzedaży powinno być, oprócz handlowców, kilka dodatkowych osób: przynajmniej jedna osoba z marketingu i inżynier R&D – odpowiednicy Deweloperów. W roli Scrum Mastera (SM) występował zazwyczaj manager lub dyrektor sprzedaży. W roli Product Ownera (PO) czasem był „obsadzany" odpowiednik CTO, czasem mógł to być po prostu dochodzący konsultant lub Solution Manager. Zdarzało się, że obowiązki PO i SM jednocześnie pełniła ta sama osoba: manager lub dyrektor sprzedaży. To nie jest zgodne ze Scrum Guidem. W tym przypadku może wystąpić konflikt władzy (interesu): manager jest odpowiedzialny za cele biznesowe, Scrum Master za proces. Zazwyczaj trudno jednej osobie prawidłowo zrównoważyć obie odpowiedzialności. No i ten dochodzący PO – to nie rozwiązanie zgodne ze Scrum Guidem; podobnie zresztą jak połączenie obu odpowiedzialności. Zakres działań bardziej odpowiada tutaj roli Flow Managera opisanej w Kanbanie. I to rozwiązanie działało najlepiej.

Inkrement

Produkt (czyli wartość i przychód) jest wytwarzany skokowo, w różnych odstępach czasu, i zależy od aktualnie realizowanych projektów i rozwiązań różnej wielkości, typu oraz od poziomu zaawansowania realizacji projektów u klienta końcowego. Projekty, ze względu na specyfikę branży i uwarunkowania prawne, są zazwyczaj realizowane waterfallowo. Nie da się jednocześnie wylewać betonu, montować instalacji hydraulicznych i elektrycznych, a wymagania co do wyglądu i funkcjonalności pokoi hotelowych są zazwyczaj takie same

i określone przed realizacją w projekcie wykonawczym[14]. Zespół ma tutaj ograniczoną decyzyjność, co może wejść w skład inkrementu najbliższej iteracji – zależy to od etapów realizacji i wielu wymogów formalnych. Ma natomiast wpływ na to, kto z zespołu może zająć się konkretnym zadaniem (taskiem). Znów niezgodność ze Scrum Guidem – jest to bardziej proces, przepływ wartości zależny od etapów realizacji, ale także od czynników zewnętrznych.

Sprint

Jak wspomniałem, projekty wchodzące w skład produktu działu sprzedaży są realizowane etapowo i waterfallowo: projekt papierowy, negocjacje, przetargi, kolejne wersje projektów, uzgodnienia, kolejne realizacje poszczególnych branż, integracje, odbiory, akceptacje, itp. W każdym etapie biorą udział różne osoby decyzyjne i firmy z różnych regionów, branż. Czas realizacji etapów projektów jest bardzo różny: od kwartału do np. dwóch lat. I dość często powstają losowe opóźnienia i przesunięcia terminów. Wszystkie te uwarunkowania należy brać pod uwagę w pracy nad produktem, co sprawia, że niezwykle trudno mówić o regularnym, powtarzalnym, równym Sprincie. Z tego powodu planowanie i praca Deweloperów w równych Sprintach są niezwykle trudne w realizacji.

Konieczna jest praca cykliczna z inspekcją i adaptacją, jednak w iteracjach o różnym, zmienianym na bieżąco czasie trwania (np. tydzień, 3 dni), w zależności od stopnia skomplikowania, nakładania się i etapów realizacji projektów.

---

[14] Projekt wykonawczy to „przepis", według którego należy wykonywać prace w poszczególnych etapach i branżach wraz z odpowiednimi zatwierdzeniami.

Moim zdaniem wytwarzanie tak zdefiniowanego produktu jest tutaj procesem raczej ciągłym, gdzie krokami milowymi są np. zrealizowane etapy projektów. Bardziej odpowiada to sposobowi pracy w Kanbanie, a zadaniami są poszczególne etapy różnych projektów.

Wydarzenia

Regularne wydarzenia (spotkania) są normalną praktyką w działach sprzedaży. Co więcej, przy kilku projektach realizowanych w tym samym czasie są ważne podwójnie.

Z doświadczenia wiem, że do update'u statusu projektów (i aktualnego poziomu płatności) lepiej sprawdzają się Weekly zamiast Daily, a do wymiany statusów prac nad projektami, dzielenia się dobrymi praktykami, wymiany pomysłów i informacji zarówno technicznych, jak i biznesowych, oraz oczywiście pracą nad tym, co można poprawić w naszej codziennej pracy zespołowej, organizacyjnej i osobistej, dobrze sprawdzają się miesięczne Retrospektywy.

Dodatkowo ważne są spotkania prezentujące stan prac nad konkretnym projektem: dla klientów zewnętrznych będą to nieregularne spotkania Demo – prezentacja realizacji etapów/kamieni milowych.

Niezależnie, zazwyczaj co miesiąc/kwartał, organizowane są spotkania typu Review wewnątrz organizacji, czyli prezentacja strategiczna stanu realizacji projektów (z punktu widzenia dostarczonej wartości) oraz związanych z tą realizacją przychodów (planu sprzedaży, budżetu na poziomie organizacji).

W tym wydarzeniu nie muszą brać udziału wszyscy członkowie zespołu.

Spotkanie Planowania odbywa się zazwyczaj w ramach Retrospektywy jako przegląd realizacji produktu (projektów) oraz w momencie rozpoczęcia prac nad nowym projektem – nieregularnie. Na takim nieregularnym planowaniu odbywa się zazwyczaj analiza będąca 1:1 odpowiednikiem Upstream Kanban. Jej efektem jest aktualizacja Backlogu Produktu na tablicach kanbanowych: ramowego, estymowanego planu sprzedaży oraz plany realizacji etapów projektów.

Backlog Produktu

Praca nad realizacją produktu (projektów) powinna odbywać się transparentnie i w formie wizualnej. W moim przypadku konieczne było zastosowanie dwóch tablic kanbanowych:

- CRM z realizacją budżetu (produktu),
- projektowej – zgodnie z zasadami metody Kanban.

Obie powinny być powiązane poprzez zadania (taski). Sposób powiązania można zrealizować w dostępnym oprogramowaniu, np. w Jirze. Wygląd tablic zależy od organizacji, natomiast z doświadczenia wiem, że zazwyczaj zawiera następujące minimalne elementy:

- Kolumny To Do, Doing, Tests, Ready (każda z podkolumną Done),
- Minimum jedną kolumnę w UpStreamie,
- Projektowe swimlane'y z priorytetami,

- Jasne zasady Pull Policy, Definition of Ready i Definition of Done określane zgodnie z zasadami opisanymi w Kanban Guidzie,
- Limity pracy w toku na osobę i kolumnę/fazę projektu.

Metryki

W zależności od wymagań organizacji stosowaliśmy różne metryki, jednak najważniejszymi zawsze były: planowany czas ukończenia projektu, obecny i końcowy koszt i przychód – projektowy, współczynnik konwersji leadów (stosunek liczby projektów złożonych do wykonywanych) oraz różne metryki realizacyjne.

Tutaj, z mojego doświadczenia, nie ma formalnych wymagań co do typu metryk – definiuje je organizacja (dział finansowy i management); pewne dane są potrzebne także do dokumentacji projektowej.

Zasady i wartości

Praca powinna się opierać na wartościach Scruma: wzajemnym szacunku, zaangażowaniu całego zespołu i pozostałych osób w organizacji, otwartości w komunikacji i pracy, i odwadze w generowaniu pomysłów na ciągłą poprawę procesu.

Oczywiście podstawą dostarczania wartości klientom i organizacji są transparencja, inspekcja i adaptacja. Bez tych uniwersalnych fundamentów nie można mówić o podejściu H2H.

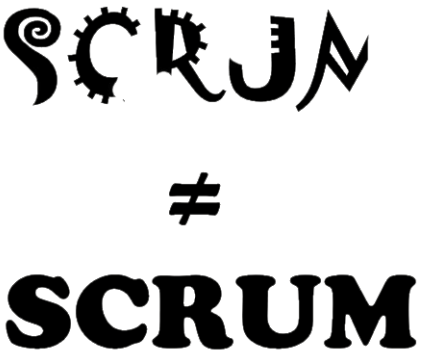
Wyzwania

Z mojego doświadczenia największymi wyzwaniami na poziomie organizacji są:

- Zmiana mindsetu osób pracujących w dziale handlowym i marketingowym oraz R&D. Bez wprowadzenia wspólnej, zespołowej odpowiedzialności za produkt połączonej ze wspólnym systemem premiowania (wysoka podstawa + premia wspólna od realizacji produktu – wysokości przychodu) nie ma możliwości odejścia od tradycyjnego modelu, w szczególności od silosowania działów.
- Zmiana mindsetu managerów i osób zarządzających w co najmniej dwóch kwestiach: odejście od mikrozarządzania, kontroli i wyznaczania KPI-ów cząstkowych na rzecz wsparcia, mentoringu i coachingu zespołu i jego członków (ang. *servant leader*) oraz podjęcie decyzji, na ile organizacja może i chce być transparentna w kwestiach szczegółów dot. produktu; kwestie finansowe organizacji są niejednokrotnie danymi wrażliwymi i nie powinny być udostępniane wszystkim.
- Zmiana mindsetu organizacji: celem jest koncentracja na dostarczanej klientom wartości i akceptacja, że przychód (ang. *cashflow*) jest jej konsekwencją, a zmiana to proces dotyczący całej organizacji, wymagający i kosztowny, jednak nieunikniony.

Wymaga to dużej dojrzałości ludzi i odpowiednich inwestycji w szkolenia, coaching, mentoring na różnych szczeblach, a także oprogramowania i jego konfiguracji.

Podsumowując powyższe rozważania, w moim odczuciu wynikającym z doświadczenia w sprzedaży projektowej B2B konieczna jest zmiana podejścia na H2H. Jednak nieunikniona jest koncentracja na dostarczaniu wartości dla klienta. Co za tym idzie, wprowadzenie zwinności nie powiedzie się z wykorzystaniem Scruma ani Kanbana *by the book* (zgodnego w 100% z opisami w Scrum i Kanban Guidach).



„Choć stosowanie wybranych elementów Scruma jest możliwe, wynikiem takiego postępowania nie jest Scrum. Scrum istnieje tylko jako całość…”[15].

Co zatem się sprawdziło?

Zastosowanie wybranych praktyk ze Scruma i Kanbana połączonych razem (opisane wyżej) i oparcie ich na następujących wartościach:

[15] K. Schwaber, J. Sutherland, *Ilustrowany Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie: opis reguł*, wyd. Brass Willow, Wrocław 2020 r.

- **Wizualizacja**: Zespół używa wizualnych tablic realizacji produktu i projektów połączonych wspólnie do dzielenia się informacjami i postępami.
- **Limity pracy**: Praca w toku jest ograniczona do ustalonej empirycznie liczby zadań, tak aby efektywnie wykorzystać zasoby zespołu oraz wymagania projektów.
- **Współpraca**: Kładziemy nacisk na pracę zespołową przy rozwiązywaniu i ustalaniu priorytetów zadań.
- **Ciągłe doskonalenie**: Zespoły wykorzystują proces ciągłego doskonalenia do identyfikacji obszarów wymagających poprawy.
- **Iteracja**: Użycie krótszych, bardziej zwinnych iteracji niż opisane w Scrum Guidzie, co pozwala na częstsze cykle dostarczania wartości oraz informacji zwrotnych. Jest to kluczowe zwłaszcza w krytycznych fazach realizacji projektów i przed okresem końca roku budżetowego.
- **Elastyczność**: Zespoły mogą dostosować przepływy pracy do swoich specyficznych potrzeb i liczby zadań projektowych do realizacji; zespół, na czas realizacji większej liczby projektów w czasie koniunktury, może zmieniać swój skład i liczebność, w zależności od bieżących wymagań.
- **Koncentracja na wartości**: Celem pracy jest maksymalizacja wartości dostarczanej klientowi, czego konsekwencją jest przychód (i zysk) organizacji. Koncentracja na generowanej wartości pomaga w ustalaniu priorytetów zadań i działań, maksymalizuje wartość dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Podstawą są tutaj wartości Scruma.

Powyższe podejście zadziałało w zespołach, w których pracowałem, choć wtedy nie potrafiłem tego nazwać i uporządkować. Dopiero poznanie frameworka Scrum, połączenie jego elementów

z metodą Kanban i przetestowanie w praktyce, pozwoliło mi usystematyzować doświadczenia i wzbogacić wiedzę.

Zachęcam do przeprowadzania własnych eksperymentów i dostosowania ich do potrzeb i specyfiki innych branż.

Od czego zacząć wprowadzanie modelu w zespołach sprzedażowych?

Podstawowe kroki, które zastosowaliśmy, a które są dość uniwersalne dla zespołów sprzedażowych, opisuję poniżej w formie listy do dowolnego wykorzystania.

Lista proponowanych etapów:

1. Utworzenie mapy procesu procesu sprzedaży i zidentyfikowanie jego poszczególnych etapów.
2. Stworzenie tablic do wizualizacji procesu sprzedaży, gdzie każdy etap jest przedstawiony jako kolumna na tablicy: tablica odpowiadająca procesowi sprzedaży (CRM) oraz powiązana za nią tablica odpowiadająca projektom (zależy od specyfiki organizacji).
3. Ustalenie regularnej częstotliwości spotkań – Daily/Weekly, w zależności od specyfiki branży. Członkowie zespołu będą mogli omawiać postępy, identyfikować wszelkie przeszkody i współpracować nad rozwiązaniami. Podczas tych spotkań należy wykorzystać tablice wizualizacyjne do zapewnienia transparencji i wspólnego zrozumienia.
4. W miarę dalszego korzystania z modelu można eksperymentować z różnymi podejściami w celu usprawnienia

procesu sprzedaży – empiryczne wprowadzenie limitów WIP (ang. *Work in Progress*) dla każdego etapu procesu sprzedaży, osób w zespole, itp.

5. Wprowadzenie spotkania Retrospektywy do zastanowienia się nad możliwymi usprawnieniami pracy z poprzedniej iteracji (Sprintu): tak osób, jak i wąskich gardeł procesu.

Spotkanie Planowania oraz Spotkania Demo dla klientów są opcjonalne, w zależności od specyfiki branży.

Ogólnie model może pomóc zespołowi sprzedaży w utrzymaniu koncentracji, wymianie informacji, skutecznym ustalaniu priorytetów i ciągłym doskonaleniu swoich umiejętności, co będzie skutkowało większą sprzedażą.

Zasady i wartości powinny zostać wykorzystane przez zespół w celu dążenia do podniesienia wydajności i skuteczności. Krótkie iteracje i dość częste spotkania połączone ze szczerą i otwartą komunikacją pozwolą na zidentyfikowanie i wyeliminowanie wszelkich wąskich gardeł w procesie sprzedaży. Można to zrobić, śledząc średni czas potrzebny na przejście transakcji z jednego etapu do drugiego i identyfikując etapy i klientów, których transakcje mają tendencję do utknięcia, opóźnienia, itp.

Identyfikacja wąskich gardeł przeprowadzana wspólnie w zespole powinna skutkować dostosowywaniem procesu sprzedaży (np. dodawaniem etapów, zasobów, usuwaniem zbędnych kroków), aby maksymalnie przyspieszyć proces i zmaksymalizować wartość sprzedaży. Dokładne mierniki procesu sprzedaży należy opracować samodzielnie w każdej branży i organizacji.

Opisany model łączy elastyczność Kanbana ze strukturą Scruma i daje potężne ramy do ulepszenia w sprzedaży. Na podstawie swoich doświadczeń twierdzę, że model ten jest potężnym narzędziem, które może pomóc zespołom sprzedażowym pracować wydajniej, efektywniej i zwiększać sprzedaż. Pomoże przynosić dużą wartość klientom, ułatwiać długofalową współpracę i wspólny rozwój organizacji wraz z klientami.

Agnieszka Kochman

Praca z emocjami jako kompetencja Scrum Mastera

Widzieliście film animowany *W głowie się nie mieści* w reżyserii Pete'a Doctera? Jeśli nie, to zdecydowanie polecam. W mojej opinii pomaga on zrozumieć, że emocje odgrywają olbrzymią rolę w naszym życiu i że każda z nich jest potrzebna. Fabuła skupia się na emocjach 11-letniej dziewczynki o imieniu Riley, której uczucia zarządzane są z poziomu panelu sterowania w jej głowie przez cztery emocje: Radość, Smutek, Złość i Strach. Dziewczynka przechodzi trudny okres przeprowadzki oraz wchodzenia w dorosłość, jednak to przygody emocji są osią fabularną filmu. Rozdział ten nie będzie jednak recenzją obrazu Pixara, ale próbą wyjaśnienia znaczenia emocji w naszym codziennym życiu prywatnym i zawodowym. Muszę przyznać, że pisząc ten rozdział, czułam pewien niepokój związany z otwarciem się i tym, czy jestem wystarczającym ekspertem w zakresie zarządzania emocjami, żeby dzielić się wiedzą. Chciałabym jednak podzielić się z Wami tym, czego już doświadczyłam, abyście mogli skorzystać z moich obserwacji i doświadczeń.

Cytując Mahatmę Gandhiego: „Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie", moją drogę ku lepszemu zrozumieniu emocji rozpoczęłam więc od siebie. Czułam, że nieświadomość moich emocji utrudnia mi skuteczną komunikację z ludźmi. Zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych, w których czułam strach i niepewność. Nie da się ukryć, że w pracy zespołowej osób o różnych charakterach drobne nieporozumienia czy różnice zdań są sprawą naturalną. Weźmy np. próbę estymacji PBI przy użyciu Planning Pokera. Zazwyczaj idzie to dość sprawnie: każdy szacuje indywidualnie, później rozmawiamy o zakresie, zależnościach, aby ostatecznie przyjąć jedną wspólną miarę. Czasem jednak pojawia się gorąca w argumenty dyskusja, nie zawsze merytoryczna, i zaczyna się tzw. przeciąganie liny.

Będąc Scrum Masterem, muszę umieć zarządzać tego rodzaju sytuacjami, aby pomóc zespołowi poradzić sobie z narastającym napięciem. W mojej opinii, jednym z głównych czynników dobrej komunikacji jest umiejętność pracy z emocjami. Najpierw ze swoimi, a później z tymi zaobserwowanymi u innych. Jednak na drodze moich poszukiwań okazało się, że wiedza, którą zdobyłam, przydaje się nie tylko w życiu zawodowym, ale również prywatnym: w roli mamy, żony czy córki.

Czym są emocje? Według słownika PWN: „we współczesnej psychologii [jest to] system obejmujący uczucia, uznawane za składnik subiektywny, pobudzenie fizjologiczne wraz ze specyficzną ekspresją oraz zmiany zachowania"[16]. Istnieją różne klasyfikacje emocji. Na potrzeby mojego rozdziału skorzystam z jednej z prostszych teorii, żeby maksymalnie ułatwić przekaz. Według Paula Ekmana, każdy z nas odczuwa sześć emocji: radość, smutek, strach, wstręt, złość i zaskoczenie. Teoria Ekmana mówi, że emocje te są uniwersalne, dzięki czemu możemy je rozpoznawać u innych ludzi. To, w jaki sposób reagujemy na emocje innych, jak interpretujemy otoczenie, kiedy jesteśmy w określonym stanie emocjonalnym, dzieje się w nas w sposób automatyczny. Nie mamy na to wpływu, czy te emocje się u nas pojawią, jednak mamy wpływ na to, jak na nie zareagujemy, czyli na budowanie samoświadomości.

Uczucia mogą mieć też różne natężenie, siłę. Dla mnie znalezienie grosika na ulicy powoduje, że czuję radość i się uśmiecham, gdybym jednak wygrała główną nagrodę w Lotto, moje szczęście byłoby znacznie większe, euforyczne. Emocje nie zawsze też pojawiają się pojedynczo. Kiedy czekam na ważny występ

[16] https://sjp.pwn.pl/slowniki/emocje.html [dostęp: 20.03.2023 r.].

przed publicznością, czuję podekscytowanie, które może wynikać ze strachu przed pokazaniem się publicznie, i z radości z dzielenia się swoją pasją. Wspomniany przeze mnie na początku film animowany *W głowie się nie mieści* bardzo obrazowo pokazuje te zjawiska. Dla Złości (emocja jako bohater filmu) wszystko było denerwujące i była ona agresywna, ale kiedy naprawdę mocno się wkurzyła, jej płomyki rozpalały się do czerwoności, przybierając na sile. W innej scenie, kiedy Riley rozmawia z rodzicami i przyznaje, że tęskni za swoim starym domem, pojawia się nowa emocja, która jest żółto-niebieska i symbolizuje zarówno smutek, jak i radość. Ważnym punktem zwrotnym w filmie, jak i dla mnie w życiu osobistym, był fakt uświadomienia sobie, że każda emocja jest ważna, nawet smutek, i nie możemy pozwolić sobie na całkowite wymazanie go z naszych wspomnień. Smutek pozwala nam przejść przez trudne doświadczenia, pokazać innym, że potrzebujemy pomocy. Pewnie zdarzyło Wam się usłyszeć w dzieciństwie: „Nie płacz, nic się nie stało. O, patrz, tam leci ptaszek!", które miało spowodować odwrócenie Waszej uwagi i pocieszenie. Jednak tak naprawdę umniejszało ono ważności tego, co się wydarzyło, i nie pozwoliło Wam przeżyć i wyrazić swoich emocji. Może zdarzyło Wam się zauważyć dziecko, które płacze i krzyczy, bo nie dostało dziś swojego ulubionego ciastka, bo akurat się skończyły? Pomyślcie o tym, jak Wy czulibyście się w tej sytuacji? Może te emocje nie byłyby aż tak intensywne, jak u dziecka, ale co w przypadku, kiedy np. klient mówi, że Waszą półroczną pracę możecie wyrzucić do kosza? Według mojej obserwacji, im bardziej nam na czymś zależy i im więcej czasu czy energii na to poświęcimy, tym nasze emocje wobec tego stają się silniejsze. Jeśli chcecie dowiedzieć się więcej o tej teorii, zachęcam do przeczytania książki *Emocje ujawnione*.

Odkryj, co ludzie chcą przed tobą zataić i dowiedz się czegoś więcej o sobie Paula Ekmana, gdzie znajdziecie też wiele ćwiczeń praktycznych.

Poznaliśmy już trochę teorii na temat samych emocji. Tylko jak wykorzystać ją w praktyce? Zadając sobie właśnie to pytanie, natrafiłam na kolejną książkę *Porozumienie bez przemocy. O języku życia* Marshalla Rosenberga. Porozumienie Bez Przemocy to technika opracowana w latach 60. i 70. XX wieku. Ma ona na celu pracę nad pogłębieniem empatii, umożliwiając rozmowę skierowaną na znalezienie rozwiązań i spełnienie potrzeb osób w niej uczestniczących. Technika ta jest wykorzystywana w różnych mediacjach, nawet geopolitycznych, a jej skutki są odczuwalne dla wielu pokoleń. Dzięki niej uczę się budować większe zrozumienie wobec mojego odbiorcy i refleksję na temat tego, jak różne aspekty naszego życia, nasze dobre czy złe samopoczucie, wpływają na naszą codzienną komunikację. Nasz mózg jest zaprogramowany, aby reagować zgodnie z naszymi pierwotnymi instynktami. W przypadku zagrożenia będzie to instynkt ucieczki lub walki. Ja sama w sytuacji konfliktu szłam w kierunku ucieczki i wycofywałam się, poddając się oponentowi.

Myślę, że łatwo możemy wyobrazić sobie ryzyka związane z ucieczką i walką. Wyobraźmy sobie, że podczas Planowania próbujemy wybrać technologię, w której będziemy pracować. Na spotkaniu mamy jedną wycofaną osobę, która się nie odzywa, jednak wiemy, że pracowała już w podobnej technologii i mogłaby dać zespołowi wiele cennych rad. Postanawia jednak milczeć, bo obawia się oceny innych i myśli, że jej głos nie będzie miał znaczenia. Projekt traci, bo ważna wiedza została

utracona i termin dostarczenia rozwiązania finalnie się wydłuża. Bywają też osoby, które w podobnej sytuacji będą zawzięcie bronić swojego zdania, często tracąc z oczu cel czy nawet źródło sporu, byleby tylko mieć rację. Kiedy mamy dwa silne charaktery, które spierają się o wyższość jednego rozwiązania nad drugim, zespół również traci. Spada motywacja, nie myślimy o celu związanym z faktycznym dostarczeniem przyrostu i od razu staramy się znaleźć teoretycznie najlepsze rozwiązanie, kiedy w rzeczywistości może istnieć trzecia opcja, lepsza od dwóch pozostałych.

Jako Scrum Masterzy powinniśmy umieć odczytywać komunikaty członków zespołu, aby pomóc im czuć się bezpiecznie i wspólnie dążyć do realizacji obranego celu. Pomocne mogą okazać się tu icebreakery. Odpowiednio dobrane pomogą oderwać się od tego, co było, i przeniosą nasze skupienie na bieżącą dyskusję. Możemy też otworzyć spotkanie prośbą o zidentyfikowanie, jak czują się dziś członkowie zespołu i jakie mają oczekiwania względem spotkania. Nie musimy wtedy podejmować próby interpretacji. Możemy znaleźć odpowiedni sposób facylitacji spotkania, aby każdy miał szansę się wypowiedzieć. Jednak jest to temat na zupełnie inny rozdział.

Jako Scrum Masterzy możemy obserwować zachowania i emocje zespołu, i na nie reagować. Przełomowym dla mnie momentem okazało się poznanie „Komunikacji bez przemocy". W założeniu Porozumienia Bez Przemocy mamy pewną metodę formułowania naszych wypowiedzi:

Konkretne ***zaobserwowane*** przez nas działania, które wpływają na nasze samopoczucie.
Co ***czujemy*** wobec tego, co spostrzegliśmy.
Potrzeby, wartości, pragnienia itp., z których wynikają nasze uczucia.
Prośba o konkretne czyny, które wzbogacają nasze życie[17].

Jest to metoda, która pozwoli nam na co dzień skupić się na tych elementach, ale nie znaczy to że wszystkie nasze komunikaty muszą być wyrażone dokładnie w ten sposób. Musimy umieć dostosować je do sytuacji, relacji, kultury.

Z tej formy będziemy również korzystać, kiedy parafrazujemy czyjeś słowa, podczas próby odgadnięcia emocji i intencji innych ludzi. W momencie kiedy przyjdzie do nas zdenerwowany kolega i powie: „Ten manager jest niemożliwy!? Jak on może mi robić taką wrzutkę na koniec Sprintu!", będziemy mogli z akceptacją powiedzieć: „Widzę, że jesteś zdenerwowany. Z tego, co słyszę, uważasz, że masz za dużo pracy do wykonania. Zależy Ci, żeby dostarczyć skończoną i dobrą jakościowo pracę na koniec Sprintu. Czy dobrze to rozumiem? Jak mogę Ci pomóc?". To jest moja próba interpretacji komunikatu kolegi i wyrażenie chęci wejścia z nim dialog. Nie wszyscy jednak będą spokojnie podchodzili do takich ustrukturyzowanych komunikatów i mogą odebrać je jako próbę „psychologicznych trików". Dlatego ważnym będzie samo wprowadzenie zespołu w ten model komunikacji. Wartościowe będzie w takiej sytuacji przeprowadzenie warsztatów, podczas których każdy będzie mógł

[17] Marshall B. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy*, wyd. 3, Warszawa 2020, s. 24.

poćwiczyć ten sposób komunikacji. Jeśli sami nie czujemy się ekspertami, nie bójmy się poprosić o pomoc kogoś z zewnątrz lub jasno powiedzieć, że my również dopiero się uczymy. Dzięki temu zminimalizujemy ryzyko, że ktoś odbierze nasze metody jako zagrożenie i może w efekcie zaczniemy się lepiej komunikować w zespole.

Próba odgadnięcia i nazwania czyichś emocji i potrzeb jest niemożliwa. Musimy być otwarci na to, że nigdy nie odgadniemy czyichś emocji, bo w pełni może znać je tylko osoba, która je przeżywa. Możemy jedynie podjąć próbę empatyzacji i dopytać z otwartością o słuszność naszej interpretacji. Od kiedy zaczęłam stosować komunikację bez przemocy, rzadziej zdarza mi się być zdenerwowaną, bo tworzę nić porozumienia, która sprzyja budowaniu relacji. Warto również pamiętać o tym, że każdy jest odpowiedzialny za własne emocje. Nie powinniśmy czuć się winni tego, jak czują się inne osoby, ale powinniśmy umieć zaakceptować to, że mają swoje emocje.

W tym kontekście istotna jest również koncepcja komunikatów „Ja" oraz „Ty". Komunikat „Ja" implikuje branie przez nas odpowiedzialności za to, jak się czujemy, i opisujemy wyłącznie nasze odczucia w danej sytuacji. W komunikatach „Ty" unikamy odpowiedzialności i wchodzimy w oskarżanie, za którym często podążają duże kwantyfikatory, takie jak „zawsze", „nigdy", itp. Poniższa grafika prezentuje kilka przykładów komunikatów „Ja" versus „Ty".

KOMUNIKAT JA	KOMUNIKAT TY
BRANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI	UNIKANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI
Jestem zirytowany Jestem zły Zrobiłem to Czuję się urażony Jestem niezadowolony ze spotkania Nie podoba mi się kiedy... Smutno mi kiedy tak się zachowujesz	• Irytujesz mnie • Złościsz mnie • Musiałem to zrobić • Nie liczysz się z moimi uczuciami • Zachowujesz się dziecinnie • Ty zawsze • Ty nigdy

MIĘKKO O KOMPETENCJACH
by Katarzyna Pluska

Rys. 1. Komunikaty „Ja" versus „Ty"[18]

Bardzo wartościowym treningiem jest dla mnie wychowywanie dwuletniego syna. Chcę pomóc mu nazywać emocje, bo sam jeszcze tego nie potrafi, i je szanować. Nie jest to proste zadanie, kiedy jednocześnie sama muszę uspokajać swoje reakcje emocjonalne. Nie myślcie jednak, że jedyną formą treningu może być rodzicielstwo. Podczas pracy zespołowej również możemy trenować te umiejętności. Dobrym przykładem sytuacji, w której istotne jest uwzględnienie emocji i potrzeb członków zespołu, jest inspekcja jakości wytwarzanego przez nich oprogramowania. Kiedy jakość kodu nie jest idealna, pojawia się wiele błędów, dopisanie nowego kodu trwa wieki, bo trzeba przekopać się przez starą, źle spisaną dokumentację, nie wychodzę od razu do zespołu z opinią, że wykonują beznadziejną

[18] https://www.katarzynapluska.pl/komunikat-ja-twoje-emocje-i-potrzeby [dostęp: 20.03.2023 r.].

robotę i powinni coś z tym zrobić. Nie sprzedaję im też gotowych rozwiązań istniejącego problemu. Najpierw staram się zrozumieć, z czego wynika obecna sytuacja, rozmawiam z nimi o tym, jak się z tym czują i co sprawia im trudność. Wspólnie małymi krokami dochodzimy do rozwiązań, które możemy eksperymentalnie wprowadzić w życie i sprawdzić, czy idziemy w dobrym kierunku. Szanuję ich pracę i ich wiedzę.

Według moich obserwacji, w biznesie nie ma jeszcze przyzwolenia na wyrażanie emocji. Jeśli jako kobieta okażę swoją słabość, pokażę strach, od razu zostanę uznana za nieprofesjonalną. Kiedy Product Owner przyzna, że smuci go brak zaangażowania zespołu, to jak to na niego wpłynie? Czy pokaże swoją słabość, czy może zmotywuje zespół? Oczywiście będzie to zależało od sytuacji i dojrzałości zespołu, ale nie postrzegam wyrażania emocji jako słabości, postrzegam je jako siłę. Częstym zadaniem na rozmowach rekrutacyjnych jest: „Wymień swoje trzy wady i zalety i opisz sytuacje z nimi związane". Pierwszą poradą, która pojawia się w internecie, jest: „Opisz swoje wady tak, aby wyglądały jak zalety", czyli np. bycie nadmiernym profesjonalistą czy zbytnie przywiązanie do zespołu. W mojej ocenie nie jest to szczera komunikacja, a próba malowania trawy na zielono. Może to w przyszłości skutkować utratą zaufania czy zaburzeniem transparencji i utrudniać identyfikowanie przeszkód na drodze zespołu do efektywności.

W codziennym życiu, jak i w pracy pojawiają się też momenty, w których zachowaliśmy się nie do końca tak, jak chcieliśmy, bo zawładnęło nami uczucie złości czy frustracji. Zdarzyło mi się mieć ciężki weekend w domu z chorym synem i w poniedziałek w pracy wystarczył mi mały impuls, abym wybuchnęła

złością i zaczęła rzucać oskarżeniami. Poczułam, że potrzebuję zgłębić temat i bardziej nad nim pracować. Tak natrafiłam na kolejną książkę *Uwaga! Złość* Ewy Tyralik-Kulpy. Jest w niej opisany schemat tego, jak rodzą się nasze emocje, jak wpływają na nasze zachowania i jak możemy sobie z nimi radzić. Pomocnym dla mnie okazał się schemat, który mówi o tym, jak obserwować swoje emocje, kiedy zaczynają się pojawiać, i jak nie doprowadzić do apogeum. W moim przypadku, szczególnie w złości, kiedy nie miałam czasu ochłonąć i musiałam zareagować, sprawdził się model wizualizacji „Wyjdź z siebie i stań obok"[19]. Polega on na tym, że w momencie zaobserwowania u siebie złości kierujemy ją do miejsca, w którym stoimy, a sami robimy krok w tył i sprawdzamy, jak się czujemy. Ewentualnie wyobrażamy sobie jakieś inne miejsce. Robimy tak do momentu, aż się uspokoimy. Są oczywiście inne mechanizmy, jak znana powszechnie stop-klatka, czyli spokojne oddechy i liczenie do dziesięciu lub od dziesięciu do jednego. Podobno to drugie jest bardziej efektywne, bo zmusza nasz mózg do większego zastanowienia się, skutecznie przekierowując naszą uwagę. Jednak są to podejścia do sytuacji, kiedy już jesteśmy w danej emocji i musimy sobie z nią poradzić „tu i teraz". Co możemy zrobić, aby na swoje reakcje zadziałać profilaktycznie? Z pomocą przychodzi nam obserwacja naszego ciała i tego, co nam ono mówi. Spięte mięśnie, przyspieszone bicie serca, chęć wycofania, chęć przytulenia. Jeśli będziemy obserwować u siebie pierwsze symptomy emocji, która w nas rośnie, to będziemy mogli ją kontrolować i nie poddamy się jej. Jest to bardzo indywidualna kwestia, więc zachęcam do autorefleksji. Co czuję, kiedy udało mi się zrobić coś, na co długo czekałam? Jak mój organizm reaguje, kiedy się cieszę,

[19] Ewa Tyralik-Kulpa, *Uwaga! Złość*, Szczecin 2021, s. 77.

smucę, złoszczę? Chcę również dodać, że bycie człowiekiem to odczuwanie emocji. Jestem zdania, że nie ma dobrych i złych emocji, ale może łatwe i trudne do opanowania, przeżycia. Musimy dać sobie przyzwolenie na odczuwanie każdej emocji. Jeśli zamknięto projekt, nad którym pracowaliśmy, to mamy prawo czuć złość, może smutek z powodu straty. Jeśli mam dziś prowadzić w pracy ważne spotkanie z zespołem, może trudną rozmowę, a miałam gorszy weekend, to mogę się do tego przyznać: „Miałam zły dzień i nie czuję się w pełni gotowa na dzisiejsze spotkanie. Czy będzie w porządku, jeśli przeniosę je na jutro?". Kiedy trwa dyskusja i czuję, że jesteśmy zdenerwowani i nie myślimy świeżo, mogę powiedzieć: „Widzę, że oboje jesteśmy zdenerwowani sytuacją. Proponuję dać sobie pięć minut na złapanie oddechu, napicie się wody. Zaraz wrócimy do tego tematu, bo nie jestem w stanie teraz pomóc Ci wystarczająco". Dzięki dzieleniu się emocjami ponownie zyskujemy kontrolę nad sytuacją. Jeśli czujemy się przytłoczeni ilością pracy, czujemy smutek i narastającą frustrację, to mamy prawo ponarzekać, ale też poprosić o pomoc i dać sobie pomóc, nazywając naszą sytuację. Nawet jeśli już dojdzie do wybuchu emocji, pamiętajmy, że zawsze możemy przeprosić, porozmawiać i spróbować naprawić szkodę, a nie wchodzić w tryb unikania.

Jeśli chodzi o wykorzystanie naszej wiedzy w pracy z zespołem jako Scrum Master, chciałabym zaznaczyć, że celem nie jest bycie terapeutą i pomoc innym w uporaniu się z własnymi emocjami. Naszym celem jest być przykładem, facylitatorem i edukatorem. Pokazujmy, że można komunikować się w inny sposób. Udało mi się zauważyć, że w moim bliskim otoczeniu, widząc, jakie efekty daje moje podejście, inni też zaczęli

wykorzystywać elementy komunikacji bez przemocy. Jeśli potrafimy określać nasze potrzeby, definiować oczekiwania, o wiele łatwiej jest nam się dogadać w zespole czy z managementem. Bo wbrew pozorom ludzie nie są w stanie domyślić się, czego chcesz. Musisz im o tym powiedzieć i wtedy możecie zacząć o tym rozmawiać.

Na domknięcie mojej historii chciałabym dać Wam jeszcze jedną rekomendację. Oprócz książek, które pojawiły się już w treści rozdziału, zachęcam Was do zgłębienia tematu inteligencji emocjonalnej. Jeśli jednak potrzebujecie jakiejś luźnej formy odpoczynku, do tego lubicie sci-fi, to polecam obejrzenie serialu *Star Trek: The Next Generation*. Postać kapitana statku, Jean-Luca Picarda, bardzo fajnie obrazuje, jak budować swoje opinie na faktach i nie zakładać złych intencji, pozostając człowiekiem. W kontrze możemy zobaczyć postać komandora, porucznika Data'y, który jest androidem i nie odczuwa emocji. Dodatkowo, ciekawa jest tu postać doradcy statku, Deanna'y Troi, która jest empatką i wyczuwa emocje innych. Wszystko opakowane w historię sci-fi z różnymi przygodami, co zapewnia lekką formułę.

Kończąc swój rozdział, czuję ulgę związaną z dotrzymaniem zobowiązania, ale czuję też niedosyt. Temat, który podjęłam, jest bardzo obszerny i trudny, dlatego mocno zachęcam Was do zdobywania własnych doświadczeń i obserwacji. Chciałam Wam życzyć dużo wytrwałości i satysfakcji z własnego rozwoju, które zapewnia ścieżka Scrum Mastera.

Agata Krawczyk

Rachunek sumienia. Szczera spowiedź. I początek mojej drogi

Patrzę na obraz Paula Gauguina „Skąd przychodzimy? Kim jesteśmy? Dokąd zmierzamy?". Siedzę przed ekranem. Rozmyślam o zwinności, Scrumie, o sobie jako Scrum Masterze. Patrzę na biały „arkusz papieru" i migający kursor, a przez głowę przelatują mi właśnie te pytania…

Są to pytania niełatwe, dotykające esencji człowieczeństwa, osadzenia ludzkości w świecie. Myślę, że nie ma na nie jednoznacznych odpowiedzi. I że tak naprawdę zależą od aktualnego poziomu świadomości oraz osadzenia w kontekście historyczno-kulturowym. Ostatnio bardzo mocno w tym temacie przemawia do mnie model kolorów, który opisał Frederic Laloux[20].

Kultura „Czerwona" – Narzędzia i broń dające moc

„Czerwone" organizacje to pierwsze podejście ludzkości do kultury (według założeń Laloux). Narodziły się 10 000 lat temu, kiedy na człowieka czyhało wiele niebezpieczeństw. Dzięki nim ludzie mieli większe szanse na przetrwanie.

Środowisko: Dużo niebezpieczeństw (jak w dżungli); twarde i silne osoby zwyciężają, a słabe służą; natura jest przeciwnikiem, którego trzeba pokonać.

[20] Zaadoptowane z materiałów szkoleniowych Kate Hobler bazujących na książkach F. Laloux *Pracować inaczej* oraz D.E. Becka, Ch. Cowana *Spiral Dynamics*.

Cenione cechy i wartości: Jestem silny, potężny i ufam tylko sobie.

Panujące przekonania i prezentowany światopogląd:

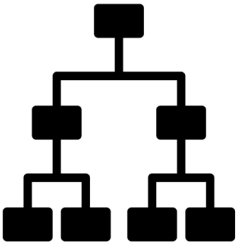
- Świat jest niebezpieczny (dżungla), a przetrwają najsilniejsi, najsprytniejsi;
- Tylko działania zachowawcze – spontaniczne, brak planowania, brak zasad, brak ograniczeń; niezdolność do noszenia maski;
- Brak przestrzeni na zajmowanie się konsekwencjami i ich niewielka świadomość;
- Niezdolność do wyczucia sarkazmu; brak zniuansowanego, wyrafinowanego języka;
- Brak dyscypliny, aby przestrzegać zasad i norm; orientacja na „Ja".

Rodzaj przywództwa: Władcy wojenni, Władcy absolutni, Dyktatorzy – silni, potężni i ufają tylko sobie; odważnie podejmują decyzje na własną rękę i są niezależni; działają autonomicznie; mają odwagę być bardzo bezpośredni; konfrontacyjni – mówią, jak jest i poruszają kwestie, które mogą być niepopularne; nadają i utrzymują tempo; są władzą wykonawczą; pokazują siłę, podwładni się ich boją.

Nowe zdolności umysłu: Świadomość „Ja" i wyraźne poczucie „Ja"; osobista Siła woli; odwaga; wiedza o tym, jak radzić sobie z bólem.

Ograniczenia: Brak planowania

Kultura „Bursztynowa” – Wynagradzanie eksploracji i kolonializmu



Rewolucja rolnicza przekształciła koczowniczych łowców-zbieraczy w osiadłych rolników. Pojawiły się państwa, instytucje społeczne i zorganizowane religie. Władza jest powiązana z formalnymi rolami, które są ułożone w ścisłe łańcuchy dowodzenia, tak, by kierować wszystkimi aspektami działalności społecznej. Ludzie opanowali zdolność do długoterminowego planowania oraz działania w dużej skali, co umożliwia realizację skomplikowanych przedsięwzięć.

Środowisko: Kontrolowane przez wyższą siłę czy autorytet – zło jest karane, a dobro ostatecznie nagradzane.

Cenione cechy i wartości: Życie zgodnie z zasadami i narzuconym porządkiem

Panujące przekonania i prezentowany światopogląd:

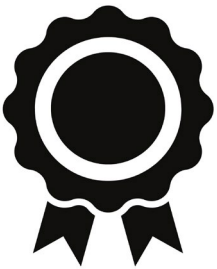
- Świat jest dobrze zorganizowany, celowy i podlega świętym, niezmiennym boskim prawom, które będą karać zło i nagradzać właściwy sposób życia;
- Posłuszne podążanie za wyższą siłą i zasadami;
- Podporządkowanie się i poświęcenie się „Drodze” w zamian za odroczoną nagrodę;
- Zaprzeczanie samemu sobie w imię prawdy absolutnej;
- Kierowanie się poczuciem winy czy strachu.

Rodzaj przywództwa: Patriarchowie, Papieże, Monarchowie, Regenci – tworzą porządek i bezpieczeństwo; jasno określają, w jakich granicach ludzie mogą działać i czego mogą oczekiwać; dają przejrzystość w kwestii dokonywanych wyborów; sprzeciw jest równoważny z wykluczeniem; stanowisko władcy wynika z zasad a nie z indywidualnych zdolności (dziedziczenie, staż); dokładnie sprawdzają (kontrolują) i wyciągają konsekwencje.

Nowe zdolności umysłu: Pojęcie przyszłości; pojęcie absolutnej nieskończoności; pytania o cel życia; pogląd filozoficzny; myślenie przyczynowe; moralność; poczucie sumienia i winy; poczucie sprawiedliwości i odpowiedzialności; samokontrola i dyscyplina

Ograniczenia: Niezmienność zasad blokuje innowacyjność.

Kultura „Pomarańczowa" – Fabryki i kapitalizm



Rewolucja przemysłowa. „Pomarańczowe" organizacje (w tym pracownicy, którzy są traktowani jak zasoby) zachowują hierarchiczną piramidę lub przechodzą na strukturę macierzową i są postrzegane jako maszyny wytwórcze. Zaangażowani pracownicy otrzymują odrobinę autonomii, lecz ich liderzy są przekonani o konieczności inicjowania działań oraz kontroli, aby osiągnąć sukces.

Środowisko: Świat pełen zasobów do rozwoju; szanse, aby uczynić rzeczy lepszymi; dobrobyt i bogactwo informacji; mobilność; połączone systemy oparte są na osiągnięciach i wynikach.

Cenione cechy i wartości: Odpowiedzialność za własne bogactwo i sukces; wartość człowieka wynika z jego osiągnięć.

Panujące przekonania i prezentowany światopogląd:

- Świat (możliwy do stworzenia) jest pełen szans i możliwości;
- Świat można w pełni zrozumieć dzięki racjonalnemu myśleniu;
- Pragmatyzm w osiąganiu wyników;
- Własny cel jest ważniejszy niż całość;
- Wolność może być stworzona (jestem kowalem swojego losu);
- Wyrażać siebie dla tego, czego się pragnie;
- Dążenie do autonomii, praca dla „dobrego życia", sukcesu i obfitości;
- Eksperymentowanie w celu znalezienia najlepszego z wielu wyborów (sukces oznacza uznanie, szacunek, a porażkę trzeba ukryć);
- Dążenie do opanowania natury, informacji i innych ludzi;
- Rywalizacja nastawiona na zwycięstwo, podejmowane ryzyko jest mocno skalkulowane;
- Brak silnych więzi grupowych, poczucia wspólnoty, brak lojalności.

Rodzaj przywództwa: Prezydenci, Premierzy, Dyrektorzy Generalni, Przedsiębiorcy – zarządzają, będąc zorientowanymi na wyniki, utrzymują jasne cele i są dobrzy w manewrowaniu strategicznym; dążą do wykazania się przedsiębiorczością i do

osiągnięcia sukcesu; podejmują wyzwania, dostrzegają i wykorzystują szanse; mają dobre wyczucie trendów i zmian; są elastyczni w dostosowywaniu się do rzeczywistości; szukają możliwości osiągnięcia sukcesu; zarażają entuzjazmem i prezentują się w sposób zadbany i profesjonalny; stymulują indywidualne inicjatywy, stawiają wyzwania do dalszego odkrywania swoich możliwości, doceniają i nagradzają sukcesy; potrafią zaprezentować siebie, dział lub organizację w sposób konkretny i z polotem – praca podwładnych jest ich drogą do osiągnięcia osobistego sukcesu, traktują ludzi jak zasoby czy maszyny.

Nowe zdolności umysłu: Logiczne myślenie; krytyczna obserwacja; myślenie analityczne; odkrywanie i rozwijanie indywidualnych talentów; osiąganie i manipulowanie odbywa się z większym niuansem i finezją, niż w kulturze „czerwonej"; zdolność do myślenia w odcieniach szarości (zamiast tylko czarno-biało); żonglowanie możliwościami.

Ograniczenia: Optymalizowanie pojedynczego czynnika np. zysku, udziału w rynku; brak spojrzenia na całość a przez to niszczenie środowiska, wyzysk ludzi; kult jednostki ogranicza możliwość skorzystania ze zbiorowej inteligencji.

Kultura „Zielona” – Rewolucja cyfrowa, granice zasobów

Wraz z ogólnym wzrostem poziomu wykształcenia liderzy zaczęli odczuwać niepokój wobec sprawowania absolutnej władzy hierarchicznej. Zostaje zauważona potrzeba upodmiotowienia pracowników, skorzystania z ich wiedzy, zbierania wkładu od wszystkich i w ten sposób budowania konsensusu; docenia się procesy oddolne. Jednak pomimo skupienia się na tworzeniu silnych kultur ludzkich, „zielone” organizacje, choć mocno wypłaszczone, pozostają hierarchiczne – panuje w nich przekonanie, że przywódcy mają prawo wyboru, o czym informują innych, i sami ustalają granice autonomii. Tak długo jak liderzy decydują się (w poszczególnych obszarach) na przekazanie decyzyjności i odpowiedzialności innym, pozostają „zielonymi”. Jeśli pojawi się nowy lider, który nie dba o kulturę, taka organizacja najprawdopodobniej z powrotem przekształci się w „pomarańczową”.

Środowisko: Zrównoważony system wzajemnie powiązanych sił, ilość zasobów naturalnych mocno wyeksploatowana – zagrożenie dla istnienia człowieka; chaotyczny i uporządkowany jednocześnie; skupienie na systemach o dużej skali.

Cenione cechy i wartości: Wszyscy możemy się rozwijać, jeśli będziemy pracować razem jako społeczność.

Panujące przekonania i prezentowany światopogląd:

- Świat jest wspólnotą dla całej ludzkości mieszkającej na jednej planecie;

- Wrażliwość na kontekst;
- Relatywistyczny i relacyjny;
- Miłość i przynależność są najważniejsze;
- Wszystko jest względne, a prawda jest kwestią kontekstu;
- Nie zgadza się na osądzanie i krzywdzenie ludzi;
- Poświęcenie siebie, aby zaspokoić potrzeby grupy.

Rodzaj przywództwa: Rzecznicy społeczni, Guru, Idealiści, Liderzy służebni, Aktywiści – poświęcają uwagę każdemu i dają każdemu przestrzeń, aby został wysłuchany (są dobrymi słuchaczami i są autentyczni jako człowiek z emocjami); stymulują ludzi, aby odkrywali swoje prawdziwe „Ja"; akceptują każdą osobę w pełni w jej indywidualności; są zorientowani i na proces i wynik (utrzymują równowagę między nimi – nie dążą do celu za wszelką cenę, patrzą na osiąganie celu całościowo, a nie tylko lokalnie); angażują ludzi w podejmowanie decyzji i inicjatyw; tworzą wsparcie dla ważnych zmian; oddają ludziom ich własną odpowiedzialność; tworzą atmosferę otwartości i przestrzeń dla bezpiecznej wrażliwości.

Nowe zdolności umysłu: Introspekcja; świadomość emocji; zdolności empatyczne; grupowy sposób myślenia i działania nastawiony na szukanie porozumienia; otwartość; docenianie różnorodności; tolerancja dla wątpliwości i niejednoznaczności; poszukiwanie wewnętrznego spokoju umysłu i harmonii na zewnątrz.

Ograniczenia: Macierzowa struktura organizacji wiąże się z koniecznością przenoszenia informacji z dołu do góry i z powrotem, co jest kosztowne.

Kultura „Turkusowa” – Wyczerpanie zasobów naturalnych, niedostatek

Innowacyjne tworzenie społeczności – odejście od „kierowania” przez lidera. Organizacja jest postrzegana jako żywy organizm, funkcjonujący bardziej jak złożony system adaptacyjny niż maszyna. W związku z tym jest całkowicie płaską strukturą elastycznych i płynnych relacji rówieśniczych, w których praca jest wykonywana przez samozarządzające się zespoły. Zamiast podlegania pojedynczym przełożonym, ludzie są odpowiedzialni przed członkami swoich zespołów za realizację wspólnych celów.

Środowisko: Chaotyczny, autonomiczny organizm, w którym zmiana jest normą, a niepewność akceptowalnym stanem bytu; niepewny świat niedoboru, zagrożony upadkiem; złożoność wymaga nowego sposobu myślenia, aby się do niej dostosować.

Cenione cechy i wartości: Jestem niezależną częścią złożonej całości.

Panujące przekonania i prezentowany światopogląd:

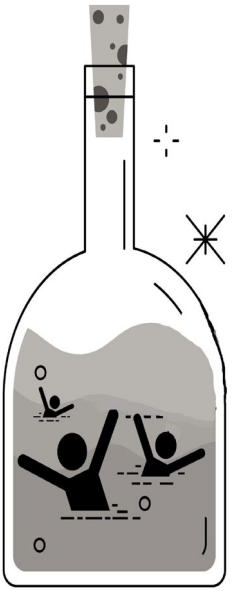
- Świat jest złożonym, samozarządzającym się, naturalnym systemem, który wymaga połączonych rozwiązań;
- Wyrażaj siebie, ale nigdy kosztem innych;
- Życie może być kontynuowane w najbardziej naturalny, zrównoważony i adaptacyjny sposób;
- Integracyjny, współzależny, elastyczny i otwarty;
- Egzystencjalny, pytający, akceptujący.

Rodzaj przywództwa: Innowatorzy, Łącznicy, „Budowniczowie mostów", Wizjonerzy – zapewniają jasną wizję i cel (działania ukierunkowane na większy cel); są inspirującym przykładem dla swoich ludzi; pokazują, że mają ogląd sytuacji i rozumieją, jak wszystko jest ze sobą powiązane i ze sobą współpracuje; dokonują wyborów w szerszym kontekście; koncentrują uwagę i przekaz na nadrzędnym celu systemu; potrafią upraszczać skomplikowane rzeczy i przekazywać je w zrozumiałym języku; są krytyczni w „zdrowy sposób", kreatywni, bystrzy i otwarci.

Nowe zdolności umysłu: Autentyczność; myślenie systemowe; umiejętności stania się narzędziem dla większej całości; dostęp do wolnej holistycznej świadomości; akceptacja naturalnych paradoksów i niepewności; odnajdywanie synergii w mieszance sprzecznych prawd; niekierowanie się kompulsjami i odrzucenie ograniczeń irracjonalnych lęków.

Skąd przychodzę?

Moją przygodę ze świadomym poznawanie zwinności i „Zieleni" zaczęłam półtora roku tem I z całą pewnością mogę powiedzieć, że dzisi jestem zupełnie inną osobą, niż byłam wtedy. I skonale pamiętam rozmowę ze Znajomą, któr miała podpowiedzieć mi, czy ścieżka Scrum Mastera jest dla mnie. Czy nadaję się do tej roli? Pamiętam, o co wtedy pytała i jakich odpowiedzi udzieliłam…



– Jesteś odważna. Sprawiasz wrażenie osoby, która potrafi powiedzieć, co naprawdę myśli, że z czymś się nie zgadza. A będziesz musiała to robić. Często.

– Kiedy wiem, że muszę, że tego się ode mnie oczekuje (jako od Scrum Mastera), skoro takie są wymagania… będę to robić – powiedziało moje „pomarańczowe" serducho. A w środku drżało ze strachu. Dzisiaj też jest pełne lęku, ale i chęci pomocy w rozwoju, we wzrastaniu, w byciu efektywnym. Wewnętrzne przekonanie, że tak trzeba, że to jest ważne. I myślę, że to mój wielki krok w kierunku „Zieleni".

Teraz, kiedy wracam myślami do tamtej chwili, czuję, jak głośno rozbrzmiewają we mnie słowa Znajomej: „Wszyscy jesteśmy zatopieni w pomarańczowym soku". Bardziej niż zdajemy sobie sprawę i mamy odwagę przyznać. Zmiana paradygmatu jest długa i często bolesna, ale w moim odczuciu, warta podejmowanego wysiłku.

Jestem typowym przedstawicielem swojego pokolenia. Rodzice, po przemianach ustroju w naszym kraju, zachłysnęli się nowymi możliwościami, które koniecznie chcieli nam, dzieciom, ofiarować. Odszedł reżim („Bursztyn"), socjalizm, gdzie niczego nie było, a jak było, to było to wspólną własnością (czy włożyłeś coś od siebie, czy też nie), gdzie panowały układy i kastowość (jak nie urodziłeś się wśród „elity", to nie było szans, by zostać lekarzem czy prawnikiem). Teraz już można było, więc marzenia naszych rodziców stawały się „naszymi". Zaczęły się czasy indywidualizmu („Pomarańcz"), gdzie wszystko zależy od obrotności i talentu danej jednostki. Status społeczny zależy tylko od sukcesów i… porażek danej osoby.

Byłam kochanym i zadbanym dzieckiem, a moi Rodzice, których ogromnie kocham i jestem im wdzięczna za to, że jestem, wychowywali mnie najlepiej, jak potrafili. Wychowali mnie w „Pomarańczu", bo wtedy to było najlepsze, co mogli mi zaoferować. O wartości człowieka, o tym kim jest, świadczy to, co osiąga. Całą swoją mocą Rodzice starali mi się dać potrzebne do tego narzędzia – przede wszystkim wykształcenie. A ponieważ ustrój socjalistyczny podciął skrzydła mojej Mamie (marzyła o zostaniu lekarzem), tym bardziej zależało jej na moim i mojego rodzeństwa sukcesie. I to bardzo. Dziś myślę, że moje powodzenia karmiły jej własne poczucie wartości – bo dzieci się „udały", są inteligentne, zdolne, mają wyniki – to o niej dobrze świadczyło.

Naturalnie i zupełnie nieświadomie wpadłam w ten kompot. Starałam się, byłam wzorową wszechstronną uczennicą, miałam wiele zainteresowań i osiągałam w nich kolejne sukcesy. Do tego doszło tradycyjne („bursztynowe") wychowanie dziewczynek i młodych kobiet – masz być miła, cicha, ugodowa, słuchać starszych, itd. Kiedy miałam inne zdanie, to byłam „pyskata" albo „sprawiałam komuś przykrość". W końcu przestałam wyrażać się swobodnie, zaczęłam zaciskać zęby i spełniać wszelkie oczekiwania. Pozostał zadowalający obraz – pracowitej, empatycznej, oddanej. O miękkim sercu i twardym tyłku.

Byłam wyrozumiała i wspierająca dla innych, a niezwykle surowa, wymagająca i wręcz okrutna dla siebie samej. Im byłam lepsza, tym oczekiwania były większe, a moje poczucie własnej wartości mniejsze, bo przecież ciągle daję z siebie za mało… Nie jestem wystarczająca. Pojawił się paniczny strach przed porażką, niepowodzeniem. A wraz z nim potężny perfekcjonizm

i niechęć do eksperymentów, do próbowania czegoś nowego – niemal wszystko znalazło się poza moją strefą komfortu. Bo co, jak nie będzie idealne? Kim będę, jak nie będzie idealne?

Tak wyglądało to wiele lat, w aspektach życia zarówno prywatnego, jak i zawodowego. Aprobata otoczenia stała się kluczową potrzebą. Ona dawała prawo do uznania, szacunku, akceptacji, a nawet miłości.

Jak ktoś, kto jest tak mocno zanurzony w „pomarańczowym" wywarze, może myśleć o roli Scrum Mastera? O odnalezieniu się w środowisku zwinnym, „zielonym"? Jak chce szerzyć wartości Scruma?

Kim jestem? Czas mojej transformacji

Mówią, że żeby wypłynąć na powierzchnię, trzeba odbić się od dna. Myślę, że ja tak głęboko nie dotarłam… Będąc nastolatką, zakochałam się z wzajemnością w moim mężu. Mimo narastającej autodestrukcji stworzyliśmy silny i zdrowy związek. Musieliśmy czasem mocno pracować nad naszym szczęściem, ale stworzyliśmy w pełni bezpieczną przestrzeń, w której zawsze pozostawaliśmy całkowicie prawdziwi. Ze wszystkimi emocjami, pragnieniami i potrzebami. Tylko dla siebie. Jestem przekonana, że ta relacja była i jest dowodem na to, że można inaczej, że warto inaczej. Była oazą, w której JA przetrwałam. Dzięki której nie utonęłam.

Teraz jestem też mamą. I muszę przyznać, że właśnie pojawienie się na świecie moich synów dało mi bodziec do przyjrzenia się sobie i światu, a także systemom, tradycjom

i przekonaniom w nim panującym. To od pytań, w jaki sposób chcemy wychowywać nasze dzieci, jaki świat chcemy dla nich budować, zaczęła się moja transformacja. Wtedy dotarło do mnie to, co czułam już przez jakiś czas. Że mam zgrzyt, potężny rozjazd między wszechobecnym systemem kar i nagród, w którym tyle lat rzekomo świetnie funkcjonowałam i który po cichu mnie niszczył, a tym, co tak naprawdę cenię i za czym głęboko tęsknię.

Zaczęłam więc szukać. Zależało mi na zbudowaniu relacji opartej na wciąż mało popularnym przekonaniu, że dziecko to też człowiek. O takich samych potrzebach i emocjach jak dorosły. I że miłość jest mu dana tylko i aż dlatego, że po prostu jest. Kiedy wybraliśmy drogę „rodzicielstwa z szacunkiem" (nurt RIE[21]) pomyślałam, że teraz będzie z górki. Tymczasem okazało się, że chłopcy codziennie stawiają przede mną nowe wyzwania. A ja nie zawsze potrafię im sprostać. Bo w trudnych chwilach, przy braku własnych zasobów, wracam automatycznie do wpojonych, głęboko zakorzenionych schematów „pomarańczowego" systemu. Dzieje się tak, ponieważ jestem człowiekiem. Żywym organizmem wrażliwym na wiele czynników. Jednak świadomość działających we mnie mechanizmów daje mi szansę na podjęcie odpowiednich działań. Jestem przekonana, że dotyczy to nie tylko mnie. Nawet dobrym Scrum Masterom czy „zielonym" organizacjom zdarzają się gorsze chwile. Jednak prawdziwa wartość nie leży w tym, jak się upada, ale jak się z tego upadku podnosi. Dlatego też w chwili kryzysu przyszła do mnie myśl, że to nie RIE nie działa, tylko ja coś

[21] Nurt wychowawczy RIE (czytaj „raj", *Resources for Infant Educarers*) założony przez Magdę Gerber, który podkreśla szacunek dla dzieci od samego urodzenia oraz pielęgnowanie zaufania wobec ich naturalnych umiejętności.

robię źle, że brak mi jakiejś kompetencji, umiejętności. Lęk przed powrotem do wcześniejszych metod wychowania sprawił, że szukanie pomocy nie było dla mnie porażką, a sposobem na znalezienie rozwiązania. Tak trafiłam między innymi na Porozumienie bez Przemocy (NVC – *Nonviolent Communication*) i terapię IFS[22], oraz niesamowitą trenerkę/terapeutkę, która uświadomiła mi, jak wielkiej pragnę dokonać w życiu zmiany. Wpoiła mi też zdanie: „Jestem w procesie", bo będzie to trwało, ale wierzę, że z każdym dniem będzie lepiej.

Dzięki temu powoli zaczęłam odnajdywać kontakt sama ze sobą, słyszeć i rozumieć siebie. Stawać się lepszą żoną, mamą, przyjaciółką, Scrum Masterką… MNĄ. Zaczęłam też postrzegać swoje traumy i blizny jako dary. Trudne ale cenne. Dzięki nim zostałam tak uformowana, mój system wartości jest skalibrowany na taki rodzaj bólu. Jestem wrażliwa na drugą osobę, zauważam w niej jej własne rany. A mój własny proces naprawczy sprawia, że jestem lepszym wsparciem dla innych.

Wtedy też zaczęłam rozważać zmianę zawodu. Po wielu rozmyślaniach, bogatsza o wgląd we własne ograniczenia, potrzeby i pragnienia, poczułam, że chciałbym zanieść swoje nowe spojrzenie dalej, przenieść je też na grunt zawodowy. I tak jak staram się dawać swoim dzieciom pełną wsparcia i szacunku przestrzeń do rozwoju, taką też chciałabym tworzyć w miejscu pracy. Umożliwiać ludziom stawanie się lepszą wersją siebie.

---

[22] Model Wewnętrznych Systemów Rodzinnych (ang. *Internal Family Systems Model* – IFS) to integracyjne podejście w psychoterapii indywidualnej opracowane przez terapeutę Richarda C. Schwartza. Bazą tego podejścia jest paradygmat różnorodności i niejednolitości umysłu, zgodnie z którym nasz umysł składa się z rożnych części. Każda z nich kierowana jest pozytywną intencją, nawet jeśli jej działania przynoszą przeciwny efekt i manifestuje się w postaci myśli, emocji, uczuć, obrazów.

Do głowy przyszedł mi Scrum Master. Zweryfikowałam swoje predyspozycje i zaczęłam edukację w tym kierunku. Zupełnie na nowo odkryłam radość z uczenia się, wymiany doświadczeń i poglądów. Społeczność Agile okazała się niezwykle otwarta i przyjazna. Patrząca ze zrozumieniem na człowieka. Niebojąca się mówić o rzeczach trudnych czy niewygodnych, zawsze poszukująca sensu.

Poczułam, że znalazłam swoje miejsce, ale też zrozumiałam, że jeszcze za mało wiem i potrafię, aby ruszyć w świat jako Scrum Master. Że potrzebuję osiąść w mindsecie. Wybrałam roczną Szkołą Agile Coachów i Scrum Masterów. I teraz, po niemal roku nauki, wiem, że to była właściwa decyzja. Oprócz ogromu wiedzy otrzymałam mądrość wielu mentorów i społeczności studentów oraz czas i przestrzeń na zgłębianie zagadnień związanych ze zwinnością i lepszym zrozumieniem ludzkiej natury – w tym swojej własnej.Wszystko to sprawiło, że dzisiaj moje rozumienie, postrzeganie zwinności, Scruma i jego Wartości, a także „Zieloności" jest zupełnie inne, niż półtora roku temu. To już nie tylko metody, ramy pracy, działania i drogowskazy, za którymi wystarczy po prostu podążać. Dziś myślę, że zwinność i „Zieloność" to styl życia oparty na równowadze, balansie. Stan harmonii na wszystkich płaszczyznach życia, zarówno osobistej, jak i zawodowej.

Zyski, pieniądze, są oczywiście ważne dla Biznesu, są dla niego jak powietrze, koło zamachowe. Zdecydowana większość ludzi podejmuje aktywność zawodową, aby zapewnić sobie i rodzinie byt. Jednak gdy wszystkie potrzeby związane z egzystencją, fizjologią są zapewnione w wystarczającym stopniu, otwiera się przestrzeń do robienia czegoś więcej. W „Pomarańczu", gdzie silny jest kult jednostki i dążenie do sukcesu, byłoby to prawdopodobnie dalsze bogacenie się lub dążenie do zdobycia władzy, prestiżu, często kosztem innych czy manipulacji. W „Zieleni" zaś kierunkiem jest inwestowanie we własny rozwój wewnętrzny, poszukiwanie głębszego sensu i sposobów na ulepszanie świata, by był dla wszystkich przyjaznym domem. Zwraca się uwagę, jak Produkcja wpływa na stan środowiska, badając jej oddziaływanie w szerszym kontekście, nie tylko lokalnym. Poza naturą dostrzega się i pełnię człowieka. Traktuje się pracownika jako jedność ciała, intelektu i emocji, a nie jak zasób; tworzy się dla niego bezpieczną, pełną wsparcia i szacunku przestrzeń, gdzie może bez obaw się rozwijać i wykorzystywać całą swoją kreatywność. A skoro działaniom przyświeca większy, wspólny cel, ludzie chętnie budują zespoły i współpracują. Korzystając ze zbiorowej inteligencji, tworzą

lepsze, efektywniejsze rozwiązania. Wiedzą, że jakość jest ważna i potrafią wyważyć punkt opłacalności udoskonalania Produktu, bo rozumieją oraz akceptują zmienność i niepewność domeny, w której pracują. Uważam też, że środowisko „zielone" ceni sobie także balans między pracą a życiem prywatnym. Panuje w nim świadomość, że pracownik to człowiek, który potrzebuje realizować siebie i pielęgnować prywatne relacje oraz że wypoczęty człowiek jest lepszym pracownikiem.

Dokąd zmierzam?

Jeszcze do końca nie wiem, ale mam przed sobą Gwiazdę Północy – marzenie o harmonijnym świecie. Wiem natomiast, że będę je spełniać małymi krokami. Iteracyjnie. I po każdym kroku będę czujnie przyglądać się, co się zmieniło. A zacznę od siebie – będę kontynuować własny proces naprawczy. Teraz już wiem, że to nie egoizm czy narcyzm dbać o siebie, słuchać siebie, być dla siebie dobrym. Zrozumienie siebie, usłyszenie każdej poszczególnej części, zaopiekowanie się nią nie sprawi, że traumy znikną, że całkowicie uwolnię się od starych schematów, wyrwę korzenie. Sprawi natomiast, że będę umiała z nimi żyć, że nie będą MNĄ czy JA nimi. Moje zachowania nie będą nimi determinowane. Czuję, że jestem na dobrej drodze do odzyskania wewnętrznej siły i spokoju. Już jestem inna. Choć wiem też, że proces ten nigdy się nie skończy, będzie trwać. A to oznacza, że żyję i się rozwijam, kwitnę.

Następnym krokiem, który właściwie dzieje się już równolegle, jest przeniesienie tego spokoju, siły i zrozumienia do przestrzeni mojej Rodziny, tak żebyśmy wspólnie tworzyli bezpieczną, zdrową przestrzeń do wzrastania. Naszą własną zieloną wyspę

w świecie presji, oczekiwań społecznych, systemów edukacji, władzy.

I ostatnim krokiem, który mam nadzieję realizować do końca życia (usprawniając proces), jest przenoszenie tego mindsetu do miejsc pracy. Sianie w ludziach i organizacjach „zielonych" ziarenek. Wierzę, że tworząc bezpieczne, pełne wsparcia i zrozumienia środowisko pracy, nie tylko będę częścią zespołów tworzących coraz lepsze, bardziej zrównoważone rozwiązania biznesowe, ale też pomogę ludziom zmieniać ich życie na lepsze.

Dlaczego Scrum nie działa w „Pomarańczu"?

Ostatnio dręczy mnie myśl o szerzącym się przekonaniu, że Scrum nie działa. Myślę, że główną przyczyną niepowodzenia w pełnym stosowaniu Scruma jest próba osadzenia go w „pomarańczowych" strukturach. Scrum został zaobserwowany w „zielonym" środowisku, gdzie struktura organizacji jest mocno wypłaszczona, ludzie współpracują, jest wysoki poziom transparencji. Gdzie panują wartości scrumowe i empiryczne poznawanie świata i szukanie rozwiązań. Bez nich, bez takiego mindsetu, nie da się zrobić pełnego, zdrowego Scruma. Można co najwyżej osiągnąć poziom mechaniczny – wprowadzić Wydarzenia i kontrolować, czy się odbywają, ale takie spotkania nie będą przynosiły oczekiwanych korzyści, jakie daje empiryzm. I tak się właśnie dzieje w „pomarańczowych" organizacjach, których potrzebą jest osiąganie wyników, dobre prezentowanie się, odpowiedzialność za samego siebie i swoje działania, jasny system oczekiwań oraz kar i nagród.

Na takim są etapie rozwoju, mają takie rozumienie, postrzeganie świata. I nic w tym złego. Dla „pomarańczowych" serc jest to odpowiedni system, w nim czują się najlepiej.

Czy to oznacza, że Scrum jest tylko dla ludzi i organizacji „zielonych"? W moim przekonaniu – nie. Jednak niezbędna jest potrzeba transformacji, otwartość na nią i gotowość do rozwoju wewnętrznego. To właśnie zadziało się we mnie. Jako Scrum Master mam nadzieję pomagać ludziom w tym niesamowitym procesie.

Co możemy zrobić w „pomarańczowych" organizacjach?

W „pomarańczowych" strukturach często myśli się o człowieku połowicznie. Pracownik ma być profesjonalny – zostawić w domu swoje emocje i potrzeby za nimi stojące. Być jak maszyna i perfekcyjnie wykonywać zlecone mu zadania. Tak się nie da. Człowiek jest jednością ciała, intelektu i wrażliwości. Wszystkie części są ze sobą spojone, oddziaływują na siebie. Na co warto więc zwrócić uwagę?

Eksperymentowanie. Za niechęcią do eksperymentowania (tak przecież niezbędnym i istotnym w empirycznym procesie Scruma, Agile'a) może stać lęk przed porażką → niezasłużenia na uznanie → poczucie bycia bezwartościową częścią zespołu → strach przed wykluczeniem, utratą przynależności = utratą bezpieczeństwa.

Przyzwolenie na błędy. Podobnie jest w przypadku perfekcjonizmu. Jest on jednoznaczny ze strachem przed popełnieniem błędu, pokazaniem, że nie jest się idealnym. W związku z tym niegodnym zaufania, szacunku, akceptacji, czy nawet miłości.

Gdy będą zachwiane poczucie bezpieczeństwa czy akceptacji, które są jednymi z najbardziej pierwotnych i kluczowych potrzeb jestestwa człowieka, nie będzie przestrzeni na kreatywność, nie będzie przestrzeni na twórczy konflikt. A przecież niezgoda, sprzeciw, to dar. Szansa na spojrzenie na problem, sytuację z innej perspektywy, wyłapanie potencjalnych zagrożeń dla planowanych przedsięwzięć. Dlatego tak ważne jest całościowe spojrzenie na człowieka. Zrozumienie go, bo za każdym zachowaniem czy emocją ukryte są potrzeby, często bardzo nieuświadomione, a nie zła wola.

Zacznijmy więc od wprowadzenia małych jawnych eksperymentów i otwarcie dzielmy się ich wynikami, zapraszajmy do wspólnego ich ulepszania. W ten sposób stworzymy podwaliny do dalszych działań i pomożemy stopniowo rozprawić się z niewspierającymi przekonaniami.

„Zielony" Leadership

Drodzy Liderzy, zadajcie sobie pytanie, sprawdźcie sami ze sobą:

- Czy jesteście odważni, przyznajecie się do błędów, mówicie otwarcie o swoich obawach i potrzebach?
- Czy eksperymentujecie, próbujecie nowych rozwiązań, a ewentualne niepowodzenia traktujecie jak informację, że trzeba coś w systemie poprawić albo poszukać innej ścieżki? Czy traktujecie niepowodzenia jako coś, co Was definiuje?

- Czy głos sprzeciwu traktujecie jako okazję do ponownej weryfikacji założeń, czy raczej jako podważanie Waszego autorytetu (i co za taką obawą/przekonaniem stoi)?
- Czy jesteście orędownikami zwinnych wartości i postaw, czy jedynie oczekujecie ich od innych, a Was samych nie dotyczą?

Nie chodzi o to, żeby być teraz terapeutą dla pracowników, współpracowników, dzieci. Myślę, że ważne jest mieć z tyłu głowy świadomość, że wszystko bierze się z czegoś. I że zmianę świata trzeba zacząć od siebie, być jej autentycznym orędownikiem i przewodnikiem dla pozostałych. Aby móc czegoś wymagać, oczekiwać, najpierw trzeba samemu takim być i nauczyć tego innych. Pokazywać, dawać narzędzia i powoli z zaufaniem i wsparciem przekazywać autonomię.

W 1891 roku Paul Gauguin przeniósł się na Tahiti, gdzie poszukiwał prostego, prawdziwego życia nieujętego w ramy sztucznych konwenansów. Uważał, że obraz „Skąd przychodzimy? Kim jesteśmy? Dokąd zmierzamy?", który powstał w czasie osobistego kryzysu, jest jego największym dziełem podsumowującym przemyślenia i poglądy. Z listów Gauguina dowiadujemy się, że obraz powinien być „czytany" od prawej do lewej – od postaci śpiącego dziecka. Artysta pisał, że namalowane przez niego postacie rozmyślają nad pytaniami o ludzkiej egzystencji, bóstwo widoczne u góry po lewej symbolizuje wszystko to, co jest poza ziemskim światem, a stara kobieta z lewej zrezygnowana akceptuje swój los.

Rys. 2. Obraz Paula Gauguina „Skąd przychodzimy? Kim jesteśmy? Dokąd zmierzamy”[23]

Moją przemianę rozpoczęłam właśnie w czasie osobistego kryzysu. Pytania o sens wszystkiego, co dzieje się w moim życiu, oraz o to, kim właściwie jestem i czego pragnę, bombardowały z niezwykłą siłą. Miałam poczucie, że doszłam do ściany. Że dotychczasowe metody, sposoby działania nie przynoszą już rezultatów – nie mam siły dłużej udawać, że wszystko jest w porządku. Poszukiwanie odpowiedzi oraz uczciwe i bardziej czułe spojrzenie w siebie sprawiły, że zaczęłam odzyskiwać kontakt z samą sobą. Ruszył proces zmiany.

Dziś widzę, jak długą drogę przeszłam, jak było trudno, zwłaszcza na początku. A przede wszystkim, jak bardzo było warto. I choć wiem, że jeszcze wiele przede mną, że cały czas „jestem w procesie” i że nigdy z niego nie wyjdę, to wiem też, że każdego dnia staję się lepszym człowiekiem, przyjacielem, rodzicem, liderem.

---

[23] https://pl.wikipedia.org/wiki/Sk%C4%85d_przyszli%C5%9Bmy%3F_Kim_jeste%C5%9Bmy%3F_Dok%C4%85d_idziemy%3F [dostęp: 8.04.2023 r.].

Anna Lewecka-Olech

Historia pewnego fakapu, czyli po co w Scrumie te wszystkie wydarzenia

„W złożonym środowisku nie sposób przewidzieć tego, co się wydarzy”[24]. Odpowiedzią Scruma na złożoność jest stawianie małych kroków, monitorowanie, a następnie decyzja, co dalej. Nazywa się to empiryzmem, który wymaga przejrzystości, inspekcji i adaptacji, bo wszystko w Scrumie służy zarządzaniu złożonością. Niby o tym wiemy, a jednak często stosując podejście iteracyjne, wpadamy w pułapkę kontroli, potrzeby przewidywalności i podejścia przyczynowo-skutkowego.

Od wielu lat jestem trenerką i coachycą i ze swojej perspektywy chciałabym pokazać Wam antywzorce tego, czego nie robić, a w którym kierunku iść, by wydarzenia scrumowe dawały jak największą wartość zespołowi, pozwalając na budowanie partnerstwa, zaufania i efektywnej komunikacji.

Sprint

Radek: „Pracuję w projekcie, gdzie nie ma stałej długości Sprintu, nazywamy go dynamicznym, bo jego długość ustalamy na Planowaniu w oparciu o ilość koniecznej pracy”.

Po co Sprint i jego powtarzalne wydarzenia?

Mogłoby się wydawać, że w dynamicznie zmieniającym się środowisku, jakim jest Agile, dynamiczna długość Sprintu mogłaby mieć sens, dlaczego więc podaję ją jako antywzorzec? Sprint jest powtarzalnym okresem, podczas którego zespół Scrumowy pracuje nad określonym celem i dostarczaniem wartości biznesowej. Jego stałość czasowa pozwala na lepsze

[24] https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf [dostęp: 23.03.2023 r.].

planowanie i przewidywanie pracy, która może być zrealizowana w danym odcinku czasu. Trudno jest porównywać do siebie Sprinty różnej długości, ogranicza to możliwość inspekcji i adaptacji. Stałość czasowa Sprintu pozwala zespołowi wypracować pewien rytm pracy, przy podejściu dynamicznym niestety rytm ten jest zaburzony i/lub pojawia się ryzyko, że w ogóle nie zostanie on wypracowany.

Planowanie Sprintu

Jacek: „Możemy zrobić Planowanie w 15 minut? Męczą mnie długie spotkania, to czas wyrzucony w błoto. Kto udostępni Jirę? Co jest najważniejsze w Backlogu? Bierzemy te zadania od góry? Robert i Adam, jako najbardziej doświadczeni, rozdzielcie elementy na zespół".

Widzieliście kiedyś takie Planowanie? Jest to pewnie jeden z wielu antywzorców. Skupienie na elementach Backlogu może powodować stracenie z pola widzenia tego, co najważniejsze. Po co w takim razie jest Planowanie Sprintu, skoro nie chodzi o wybranie tego, co znajduje się na górze w Backlogu?

Planowanie Sprintu (ang. *Sprint Planning*) jest po to, aby określić, co zespół może zrobić, aby zbliżyć się do Celu Produktu (jest to cel, jaki Zespół Scrumowy chce osiągnąć poprzez rozwój produktu w kolejnych Sprintach). Złożona natura środowiska produktu sprawia, że nie jest to wcale proste. Nie chodzi tylko o zbieranie elementów z Backlogu, a o spojrzenie na Sprint przez pryzmat wartości dla klienta i tego, co najszybciej doprowadzi do realizacji Celu Produktu. Cel ten wpływa następnie na zdefiniowanie Celu Sprintu, ale też na

zidentyfikowanie elementów Backlogu Produktu, które mają pomóc ten Cel w Sprincie osiągnąć. W jaki sposób zespół będzie współpracował, aby osiągnąć Cel Sprintu?

W efektywnym środowisku Product Owner (PO) podczas Planowania przedstawia wizję tego, gdzie ma nadzieję znaleźć się z produktem na koniec Sprintu. Następnie wszyscy biorą udział w dyskusji, decydując o tym, jaki ma być Cel Sprintu. PO zarządza elementami Backlogu Produktu i je priorytetyzuje. Następnie zespół wspólnie decyduje, które spośród PBI wziąć na Sprint, by najlepiej realizowały jego Cel.

Daily Scrum

Artur: „Gdzie jest reszta zespołu? Poszli najpierw po kawę? Czy to będzie kolejne 30-minutowe Daily?".

Dziesięć minut później, kiedy wszyscy są gotowi…

Antek: „Wczoraj pracowałem nad zadaniem 123. Dziś będę kontynuował pracę nad zadaniem 123. Trudności brak".

Marcin: „Wczoraj nie mogłem pracować nad zadaniem 456, ponieważ musiałem uczestniczyć w spotkaniach z klientem. Dziś znowu nie będę pracować nad tym zadaniem z powodu innych spotkań".

Alicja: „Wczoraj nie mogłam pracować nad elementem 789 z powodu utrudnienia w prawach dostępu. Mam nadzieję, że uda mi się dziś popracować nad tym elementem. Moją przeszkodą jest to, że nie mam praw dostępu".

Scrum Master: „OK, przejdźmy teraz przez Jirę, aby zaktualizować status wszystkich elementów".

Poznajecie taki *status meeting*? Coś wydaje się znajome?

Jak wyjaśnia Scrum Guide, Daily Scrum to wydarzenie, podczas którego Deweloperzy planują swoją pracę na najbliższe 24 godziny. To 15 minut dziennie, podczas których Deweloperzy sprawdzają, czy są na dobrej drodze do osiągnięcia Celu Sprintu. Jeśli tak, mogą kontynuować zgodnie z planem. Jeśli nie, muszą dostosować swoje plany, aby zoptymalizować swoje szanse na osiągnięcie celu.

Jak prowadzić takie spotkanie? Nie ma jednego magicznego sposobu na Daily. Kluczem natomiast jest wspólne wypracowanie tego, co służy zespołowi, co z pewnością nie jest pustym referowaniem tego, co kto zrobił i co planuje robić dalej. Często stosowaną praktyką jest pytanie o to, co możemy zrobić do jutra, żeby zbliżyć się do Celu Sprintu. Osobiście lubię kierować uwagę na jedną rzecz, dzięki czemu skupienie jest większe, a i zespół ma większą motywację, bo przecież to tylko lub aż jedna rzecz.

Nie wiem, czy wiecie, że w Scrum Guidzie od 2011 roku były wskazówki do tego, jak prowadzić Daily w trzech pytaniach. Z biegiem lat autorzy Przewodnika doszli jednak do wniosku, że takie prowadzenie Daily ma więcej plusów ujemnych niż plusów dodatnich i w 2020 roku podjęli decyzję o usunięciu takowych zapisów. Myślę, że dobrze, bo pozostawia to pole dla zespołu, by mógł wypracować to, co będzie mu najlepiej służyć. Czasem mogą to być słynne trzy pytania o to, co było

zrobione, co jest do zrobienia i jakie są przeszkody. Najważniejsze to zrozumieć, że „ja" jest o „my", czyli: „Co zrobiłem i co mogę zrobić, aby osiągnąć cel **zespołu** w ramach Sprintu?".

Istnieje wiele sposobów na świetny Daily Scrum. Najważniejsze to niczego nie oczekiwać, wszystkiego się spodziewać, mieć cel w głowie (czyli po co jest Daily). Gdy to będzie jasne, odpowiedź na: „Jak efektywnie przeprowadzić to wydarzenie?" pojawi się sama. Eksperymentuj, sprawdzaj i adaptuj. Zobacz, co najlepiej pasuje do Twojego zespołu!

Przegląd Sprintu

Miałam okazję pracować nad produktem, gdzie Review Sprintu było pomijane, gotowe elementy były prezentowane od razu, kiedy tylko były skończone. Powtarzanie tego specjalnie podczas Review Sprintu było postrzegane jako strata czasu. Ścisła współpraca z firmą lub z użytkownikiem i synchronizacja może sprawiać, że Review postrzegane jest jako nieaktualne. I chociaż wspomniana praktyka pokazywana wyniku klientowi na bieżąco jest świetna, to nie zgadzam się z poglądem, że Review jest wówczas niepotrzebne.

Dobra, to po co Review Sprintu?

Przegląd Sprintu, Review Sprintu (ang. *Sprint Review*) jest ważnym wydarzeniem inspekcji i adaptacji. Zespół Scrumowy i interesariusze omawiają, co zostało zrobione w Sprincie i co dalej zrobić, aby zoptymalizować szanse na osiągnięcie Celu Produktu. Omawiają wszelkiego rodzaju nowe informacje, wpływając tym samym na decyzje dotyczące osiągnięcia Celu Produktu.

Przegląd Sprintu to doskonała okazja do rozmów z interesariuszami, z którymi nie ma się kontaktu na co dzień. Review pomaga rewidować Backlog Produktu i zorientować się, co jest ważne w następnej kolejności z perspektywy wszystkich interesariuszy.

Retrospektywa Sprintu

Marcin: „Długie spotkanie, które nic nie wnosi, a jest jedynie miejscem spuszczenia całego g*wna, które nagromadziło się w trakcie Sprintu".

Artur: „Każde Retro jest kopią poprzedniego. Omawiane są te same kwestie, nic nie zostaje rozwiązane i nic z tego nie wynika".

Dlaczego Retrospektywy Sprintu są istotne?

Wszystko sprowadza się do inspekcji i adaptacji. Retrospektywa (ang. *Sprint Retrospective*) to czas refleksji zespołu nad ostatnim Sprintem i nie tylko. To nie tylko patrzenie wstecz, ale także decyzja na przyszłość, by zmienić coś na lepsze. Czasem pojawia się pokusa, by pominąć Retro, przecież rozmawiamy ze sobą, wiemy, co poszło OK, a co trzeba usprawnić. Po co drążyć?

Retrospektywa jest wydarzeniem, które pozwala skupić się na miękkich aspektach, na tym, jak nam idzie jako zespołowi, i co zrobić, żeby praca szła lepiej. Jest to o tyle trudne, że może budzić emocje. Wydarzenie to kieruje uwagę z produktu na ludzi i relacje. Jaki jest mój przepis na dobre Retro?

1. Angażuję wszystkich, daję przestrzeń na to, by każdy mógł się wypowiedzieć. Jeśli widzę, że ktoś jest wycofany, zachęcam do dzielenia się, mówię, że jestem ciekawa czyjejś opinii, pomysłów, przemyśleń. Pokazuję, że ważne jest dla mnie usłyszeć wszystkich, bo każda perspektywa jest równie ważna, że nie ma tu dobrych czy złych odpowiedzi.
2. Słucham i słyszę. Doceniam każdy głos, nawet jeśli jest od czapy, to często inspiruje on kolejną odpowiedź. Doceniam różnorodność uczuć, opinii i pomysłów.
3. Jestem tłem, najważniejszy na tym spotkaniu jest zespół, ale nie znaczy to, że unikam trudnych tematów, wręcz przeciwnie. Pokazuję ich wartość dla naszej pracy i wzajemnej relacji. Zaufanie buduje się poprzez wzajemne sprawdzanie się w sytuacjach, gdy jest trudno, gdy pojawia się napięcie, różnice i wspólne wypracowywanie rozwiązań.
4. Koncentruję się na procesie, na tym, co nam, jako zespołowi, udało się osiągnąć i gdzie jest przestrzeń na usprawnienia. Tworzę przestrzeń wolną od winy i wytykania błędów. Unikam skupiania się na osobach indywidualnych na rzecz podnoszenia efektywności zespołu i usprawniania procesu.
5. Ważne jest dla mnie wspólnie podejmowanie decyzji tak, by każdy czuł odpowiedzialność i wpływ.
6. Świętuję sukcesy i osiągnięcia zespołu, bez względu na to, jak małe one są.

Sesja doskonalenia (Refinement)

Refinement, czyli doskonalenie Product Backlogu, jest procesem a nie wydarzeniem scrumowym. Często jednak przybiera formę spotkania, dlatego dołączam go do zestawienia.

Dwa najczęściej spotykane antywzorce to:

Alicja: „Zespół Scrumowy prowadzi niekończące się Refinementy. Wszystkie historyjki z Backlogu są szczegółowo omawiane i szacowane. Niekończąca się lista, którą zespół nie jest się w stanie zająć w ciągu jednego czy dwóch najbliższych Sprintów. Są rzeczy, które prawdopodobnie nigdy nie zostaną wybrane. I ludzie o tym wiedzą i to czują, i to zabija motywację".

Justyna: „Albo drugi biegun, czyli zespół nie robi Refinementu, pomija go na rzecz dowożenia pilniejszej pracy. Pomijanie polega tak naprawdę na unikaniu nieuniknionego, odracza czynność, za którą w pewnym momencie trzeba zapłacić. A im więcej elementów jest odkładanych, tym trudniej jest przepracować je później wszystkie na bieżąco".

Po co więc Refinement?

Zacznijmy od tego, że Refinement, w przeciwieństwie do scrumowych wydarzeń, to proces trwający przez cały Sprint. Jego celem jest przedyskutowanie elementów Product Backlogu, aby nadawały się do realizacji. Zgodnie z definicją Scrum Guide'a: „Refinement to działanie polegające na dzieleniu elementów

Product Backlogu na mniejsze, bardziej precyzyjnie zdefiniowane jednostki oraz na ich dookreślaniu”[25].

Co i jak robić? Praca → inspekcja → adaptacja. Pracuj nad elementem, otrzymuj informacje zwrotne na temat elementu i dostosowuj zaległości w oparciu o informacje zwrotne. Nie planuj z dużym wyprzedzeniem, czyli nie udoskonalaj zbyt wielu elementów z góry. Nie ma sensu dopracowywać całego Backlogu Produktu. Idę o zakład, że pozycje na dole tego długiego rejestru (Backlogu) nigdy nie zostaną odebrane. Stosuj podejście „Just-in-Time” (JIT). Oznacza ono, że zespół pracuje nad rozwojem Backlogu Produktu na bieżąco, w taki sposób, że dodaje czy ulepsza istniejące elementy, w czasie rzeczywistym, tak by umożliwić realizowanie kolejnych elementów Backlogu Produktu. Zespół pracuje na tyle wcześnie, aby móc dostarczyć wartościowy produkt, ale jednocześnie nie tworzy szczegółowych elementów zbyt wcześnie przed rozpoczęciem prac. Celem jest uniknięcie marnowania czasu i zasobów na te elementy, które nie są jeszcze potrzebne i mogą zmienić swój kształt w przyszłości.

Zbierając najważniejsze rady w kontekście prowadzenia wydarzeń scrumowych, pamiętajcie:

- Co jest celem i czemu ma służyć dane wydarzenie? Bez precyzji, dokąd zmierzacie, zajdziecie donikąd.
- Jaką wartość dane wydarzenie ma przynieść zespołowi?

[25] https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf [dostęp: 23.03.2023 r.].

- Bądźcie przy zespole, słuchajcie i podążajcie za tym, co mu służy i czego potrzebuje. Miejcie gotowość na to, by zrezygnować z przygotowanej agendy, jeśli widzicie, że zespół potrzebuje czegoś innego,
- Im prościej, tym lepiej. Będąc w roli Scrum Mastera, istnieje pokusa „efektu wow", by wprowadzać fajnie wyglądające ćwiczenia/narzędzia. Mogą one czasem przykryć to, co miało być esencją.
- Bądźcie otwarci, eksplorujcie. Ogranicza Was tylko Wasz umysł i Wasze założenia. Pozwólcie sobie na to, by dać się zaskoczyć.
- Pozwólcie sobie na „nie wiem". Czasem łatwiej coś zobaczyć w mroku.

Michalina Mencel

Scrum Master w organizacji z ograniczeniami, czyli jak radzić sobie w trudnym środowisku

Praca w roli Scrum Mastera to spełnienie marzeń większości studentów Szkoły Agile Coachów i Scrum Masterów. To było także i moje marzenie, które w końcu udało się spełnić. Po niemal roku intensywnej nauki, szlifowania umiejętności pod okiem doświadczonych ekspertów oraz podczas zdobywania pierwszych doświadczeń w nowej pracy wiem, że ta rola może być wyjątkowo satysfakcjonująca.

Niemniej, na „młodych" Scrum Masterów czekają również niespodziewane wyzwania, a nawet rozczarowania… Z czego one wynikają? Ano z faktu, że nie zawsze organizacja jest gotowa na przyjęcie w pełni tego, co Scrum oferuje. I takie zderzenie z rzeczywistością bywa dla zaangażowanego i pełnego zapału Scrum Mastera bardzo trudne.

Mnie osobiście to spotkało, dlatego w tym rozdziale opowiem Wam, jak staram się pracować w organizacji, w której bywa, że zrobienie kroku w kierunku zwinności jest trudne i wymaga sporego nagimnastykowania się.

Zrozum, z jakimi przeszkodami się mierzysz

Jednym z pierwszych kroków, jakie powinieneś podjąć, jest zrozumienie, jakie ograniczenia występują w organizacji i gdzie mają one swoje źródło. Scrum Master powinien dokładnie je zaobserwować, zbadać, a w dalszym etapie pracować nad próbą ich usunięcia lub przynajmniej zminimalizowania ich szkodliwego wpływu na funkcjonowanie Zespołu Scrumowego.

Pomocnym narzędziem może być przygotowanie „Backlogu transformacji", czyli zebranie w jednym miejscu wszystkich dysfunkcji, nad którymi chcesz pracować, następnie ustalenie priorytetów i sukcesywne dążenie do realizacji obranego celu. Wizualizacja pracy potrzebnej do wykonania oraz uwidocznienie postępów pomoże Ci w utrzymaniu motywacji i w niezbaczaniu z obranej ścieżki.

Znajdź sojuszników i buduj wspierające relacje

Prawda jest taka, że jednemu Scrum Masterowi będzie niezwykle trudno pracować nad trwałą zmianą w całej organizacji. Do tego potrzeba wsparcia ludzi, którzy mają podobne wartości, widzą sens w zmianie i są zmotywowani do podjęcia wysiłku, z jakim ta praca nad zmianą się wiąże.

Warto budować relacje z kluczowymi i decyzyjnymi osobami w organizacji. Te relacje mogą pomóc w uzyskaniu wsparcia dla wprowadzenia zmian oraz w przekonaniu innych do wartości Scruma. Scrum Master powinien również wykorzystać swoje umiejętności komunikacyjne, aby rozmawiać z zarządem, klientami i zespołami o korzyściach płynących ze stosowania tego frameworku.

W przypadku organizacji, w której pracuję, pojawiła się potrzeba edukacji managementu o tym, dlaczego koszt wprowadzenia scrumowych zmian ma sens i czy ostatecznie będzie opłacalny. Przekonanie osób zarządzających oraz ich zmiana mentalna bardzo pomogła, ponieważ ich wsparcie okazało się

bezcenne. Przykład z góry pokazuje zespołom, że warto się nad tym Scrumem pochylić, nawet jeśli na początku zespół nie jest całkiem przekonany, bo przecież „dobrze jest, jak jest". Rezultaty okazały się rewelacyjne – zespół uwierzył, że można pracować inaczej, bardziej efektywnie, a przede wszystkim że można lepiej zarządzać niewiadomą, co wpłynęło na ich poczucie bezpieczeństwa i zadowolenie.

Adaptuj Scruma do potrzeb i dojrzałości organizacji

Scrum istnieje tylko jako jedna, spójna i nierozerwalna całość, jednak wprowadzenie jego wszystkich elementów w jednym kroku może być niemożliwe. Dlatego Scrum Master jest osobą, która powinna ocenić sytuację w firmie i dobrać optymalne kroki, dzięki którym wdrażanie zmian będzie efektywne. Musi następnie obserwować efekty, zebrać feedback i zaplanować następne kroki (transparencja, inspekcja i adaptacja).

W sytuacji gdy jakiegoś elementu Scruma nie ma w ogóle, zadaniem Scrum Mastera jest szukać rozwiązania jak najlepszego i najbliższego scrumowym ramom, wpasowując się w realia i potrzeby danej organizacji.

Ważne jest jednak, aby nie zadowalać się takim „scrumowym MVP", tylko wciąż starać się wdrożyć Scruma w pełni, edukując, dlaczego jest to tak istotne. Scrum Master powinien mieć również na uwadze, aby te modyfikacje nie wpłynęły negatywnie na jakość pracy zespołu ani nie osłabiły kluczowych wartości Scruma.

W niektórych przypadkach Scrum Master może być też zmuszony do zintegrowania Scruma z istniejącymi procesami w organizacji. Może to obejmować m.in. koordynację współpracy z innymi zespołami, które nie pracują w Scrumie. Skuteczny Scrum Master powinien dążyć do znalezienia rozwiązań, które pozwolą na zachowanie korzyści płynących ze Scruma, spełniając wymagania organizacji, bo jak wiadomo, dążymy do ewolucji a nie rewolucji. Forsowanie zmiany nie spotka się z aprobatą współpracowników. A brak aprobaty należy traktować jako sygnał o niezrozumieniu celu lub jakiejś przeszkodzie, która Scrum Masterowi umknęła. Nie można jednak traktować ich osobiście. Zmuszanie nie ma sensu, bo jak ktoś w coś nie wierzy, to nie zrobi tego w ogóle, a już na pewno nie zrobi tego dobrze.

W moim scrum masterskim życiu pojawiła się potrzeba rozwiązania konfliktu między moim zespołem a innym, niepracującym w Scrumie, z którym współpraca była niezbędna na pewnych etapach rozwoju produktu. Tym, co ułatwiło nam komunikację, było jasne określenie zasad współpracy i dostosowywanie ich na bieżąco, jeśli zaszła taka potrzeba, a także zrozumienie, że wszyscy mamy ten sam cel. Nie jest to co prawda rozwiązanie idealne, bo nieporozumienia wciąż się pojawiają, jednak na ten moment to się sprawdza i oba zespoły są zadowolone ze współpracy.

Postaw na cierpliwość i elastyczność

Wreszcie, Scrum Master powinien wykazać się cierpliwością i elastycznością w dążeniu do wprowadzenia Scruma w nieidealnych warunkach. Wprowadzenie zmian w organizacji może być trudne i czasochłonne, a Scrum Master musi być

przygotowany na to, że nie wszystko pójdzie gładko i zgodnie z planem. Ważne jest, aby utrzymywał pozytywne nastawienie i był gotów dostosować się do zmieniających się okoliczności.

Z doświadczenia mogę powiedzieć, że jeśli jest się zaangażowanym i bardzo chce się dobrze wykonać swoją pracę, to w sytuacji niepowodzenia optymizm szybko znika. Jednak to, co u mnie działa, to pamiętanie o tym, że nie zawsze można odnosić same sukcesy, a na postęp składają się wzloty i upadki. No i jeszcze jedna rzecz, o której należy pamiętać – Scrum Master to też człowiek i nie zawsze jest idealny i w najlepszej formie. Akceptacja siebie i dystans to w tym zawodzie podstawa.

A podsumowując...

Wierzę, że aby wytrwać w swojej misji zmiany organizacji na lepsze, niezbędna jest motywacja wewnętrzna, która polega na tym, że powinniśmy jasno określić i dobrze wiedzieć, po co coś robimy i jaki konkretnie mamy w tym cel. Sądzę, że właśnie to poczucie sensu daje motywacyjnego „kopa" do pracy i rozwoju. Sprawia, że chce nam się działać, często mimo niechęci, strachu, obaw i różnych innych przeciwności.

Choć nie jest to łatwe, widzę, ile dobrego może zdziałać zaangażowany Scrum Master, taki prawdziwy lider, który potrafi poprowadzić zespół i całą firmę ku zwinnej zmianie.

Bianka Rowińska

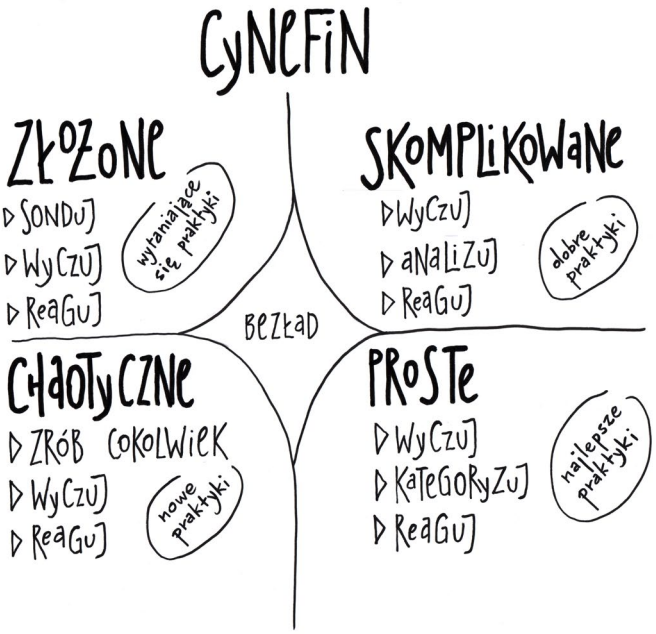
Moja zwinna przeprowadzka

Czwartego września 2020 r. przez większą część dnia mam wyciszony telefon – od rana uczestniczę w drugim dniu stacjonarnego szkolenia „Professional Scrum with UX". Grupa jest świetna, składa się w większości z doświadczonych Scrum Masterów. Po zakończeniu część nieformalną przeciągamy tak długo, jak się da, dzieląc się swoimi case'ami i snując wizje, jak wykorzystamy hipotezy UX do poprawy produktów wytwarzanych przez nasze firmy. Kiedy wychodzę, jest prawie 19.00. Odblokowuję telefon i widzę, że mam dziesięć nieodebranych połączeń od męża. Momentalnie uderza mnie fala stresu – czy coś się stało? Czy wszystko z nim w porządku? Wybieram numer i w słuchawce słyszę: „Kochanie, dostałem pracę, przeprowadzamy się do Strasbourga[26]!". Po wstępnej euforii przychodzi refleksja – ale w jakim właściwie kraju jest Strasbourg?

To oczywiście anegdota obrazująca porażkę mojej edukacji geograficznej, ale przeszło mi przez myśl, że wiele Zespołów Scrumowych mierzy się z całkiem podobnym problemem na początku wytwarzania produktów. Nawet gdy mamy już porywającą wizję (za rok o tej porze w berecie i bluzce w poziome paski będę skubać croissanta w ogródku prawdziwej francuskiej café), liczba niewiadomych nas onieśmiela, a lejek niepewności jest szeroki po horyzont (Czy to na pewno będzie za rok? A może dopiero za trzy lata?). Patrząc na moją przeprowadzkę z obecnej perspektywy, bez wahania umieściłabym ją w domenie „złożone" modelu Cynefin. Domena ta opisuje konteksty sytuacyjne, w których powiązania między przyczyną i skutkiem nie są łatwe do wykrycia, a ponadto

[26] Prawidłowa polska wersja to Strasburg, ale ponieważ mieszkam we Francji i na co dzień posługuję się francuskojęzyczną nazwą tego miasta, ma ona dla mnie pewne znaczenie emocjonalne. Z tej przyczyny zdecydowałam się użyć w tekście takiego właśnie wariantu pisowni.

zależności zmieniają się w czasie, co sprawia, że ekspercka wiedza nie przyniesie z góry jednoznacznego rozwiązania problemu. W tej samej domenie umieszczą się wytwarzanie oprogramowania, zwłaszcza w początkowych etapach jego procesu. W takich przypadkach rekomendowaną strategią jest sondowanie sytuacji przez eksperymenty, analiza ich wyników i ciągłe dostosowanie do potrzeb.



Rys. 3. Macierz Cynefin

Iteracyjnie i przyrostowo

Już słyszę głosy oburzenia – „No dobrze, ale co jest złożonego w przeprowadzce? Wystarczy spakować wszystkie rzeczy, przewieźć je w miejsce docelowe i tam rozpakować!". To piękna teoria, ale bardzo łatwo ją obalić; wystarczy spytać o to, skąd wiemy, gdzie w ogóle znajduje się to docelowe miejsce.

Całkowicie intuicyjnie już na początku uznaliśmy, że nasza przeprowadzka będzie łatwiejsza, jeśli zamiast kaskady zastosujemy podejście zwinne. W naszym sześcioosobowym zespole mieliśmy tylko dwóch Deweloperów (nasze cztery koty, jakkolwiek kochane i pocieszne, gardzą wszystkim, co choć trochę przypomina pracę). MVP było skromniutkie – wynająć jak najtańsze Airbnb na miejscu i przetransportować tam męża ze skromną ilością bagażu. Dopiero potem mieliśmy zacząć myśleć o kolejnych krokach. Niestety, nawet tak minimalistyczny plan nie wypalił – trzy tygodnie przed „dniem zero" rzeczywistość przypomniała nam, jak niewiele da się przewidzieć w domenie „złożone". Oboje zachorowaliśmy na COVID, a zamiast we Francji, mój mąż znalazł się w warszawskim szpitalu. Ostatecznie nasz pierwszy *release* opóźnił się o półtora miesiąca, a po konsultacji z lekarzem bilet lotniczy został wymieniony na kolejowy. 15 maja 2021 r. stałam się słomianą wdową.

Filary

Podczas gdy mąż już na miejscu zajął się głównie inspekcją i adaptacją (czy wiecie, że we Francji próba wejścia do autobusu tylnymi drzwiami może spowodować uszkodzenie pojazdu i gniew kierowcy?), ja musiałam najpierw zmierzyć się

z transparencją. Przez lata obrośliśmy w graty, nierozsądnie wrzucając je do garderoby „na później", zamiast pozbywać się ich na bieżąco. Tę sytuację można z kolei porównać do obnażenia konsekwencji rozmaitych złych decyzji podjętych przez Zespół Scrumowy w procesie wytwarzania oprogramowania – po usunięciu wierzchniej warstwy używanych na co dzień rzeczy moim oczom ukazał się ogromny dług techniczny, głównie mój własny. Z półek wylały się na mnie kupione niegdyś pod wpływem impulsu pluszaki, lekko przykurzone i mocno niewygodne buty oraz dziwaczne znaleziska lumpeksowe (jak elektryczny nóż do cosplayu Black Mirror, którego nigdy nie użyłam). Targanie śmieci przez Europę nie wchodziło w grę, więc 31 lipca 2021 r., nieco przerażona, opublikowałam swój pierwszy wpis na grupie „Uwaga, śmieciarka jedzie"[27], oferując m.in. Święty Graal jej użytkowników, czyli „Gierki małżeńskie" Andrzeja Mleczki (nietrafiony prezent ślubny). Wkrótce stałam się ekspertką „Śmieciarki", a nagminnie przynoszone mi w rewanżu słodycze też sprytnie puszczałam w drugi obieg.

Okazało się, że znalezienie docelowego mieszkania we Francji zajęło mniej czasu, niż zakładaliśmy. Właściciele, słysząc, że jesteśmy Polakami, byli skłonni zaakceptować nawet nasze koty i zrezygnować z koncepcji wyłożenia podłóg wykładziną. Od 1 sierpnia 2021 r. mieliśmy już swoje miejsce na Faubourg-de-Pierre – w pełni wyposażone, co we Francji obejmuje także kołdry, naczynia i sztućce. I znów inspekcja z adaptacją (trzeba pozbyć się duplikatów), ale skoro było już „gdzie" i coraz

[27] Według definicji administratorów tej grupy na Facebooku: „Inicjatywa ratowania rzeczy dla jednych niepotrzebnych, a dla innych wciąż cennych". Wystawiając przedmioty na grupie, można – w zależności od punktu widzenia – pozbyć się zawadzających w domu śmieci albo bezkosztowo zaopatrzyć w unikatowe skarby.

wyraźniej klarowało się „co", to powoli można było przejść do „jak" (o „dlaczego", najczęściej formułowanym jako „za jakie grzechy", nawet nie wspomnę).

Artefakty, nie tylko scrumowe

Naszej przeprowadzki nie uznaliśmy za projekt o ustalonym budżecie, zakresie i terminie wykonania. To, na czym nam zależało, to maksymalizacja wartości rozumiana jako ograniczenie stresu, wykonywanie przemyślanych kroków i utrzymanie morale naszego rozproszonego geograficznie zespołu. Żartobliwie można by zatem stwierdzić, że nasze przenosiny odbyły się bez planu. Mieliśmy za to Backlog Produktu, w którym umieszczaliśmy zarówno epiki (przewiezienie rzeczy czy transport kotów), jak i mniejsze PBI (np. zaszpachlowanie dziur po wkrętach, na których wisiały obrazy).

Ponieważ dni powszednie upływały nam na pracy zawodowej, nasze wydarzenia scrumowe rozpoczynające i kończące Sprint odbywały się głównie w weekendy – to podczas nich robiliśmy przegląd ubiegłego tygodnia, planowaliśmy kolejny (tworząc też przy okazji zgrubny Backlog Sprintu) i dyskutowaliśmy o procesie. Okazało się, że najwygodniejsze są dla nas tygodniowe Sprinty. Oczywiście było też Daily, ale skłamałabym, pisząc, że trzymaliśmy się timeboxu zalecanego przez Scrum Guide.

Nie jesteśmy zmotoryzowani, zatem od początku było jasne, że transport naszego dobytku (łącznie z naszym ukochanym żywym inwentarzem) będziemy musieli powierzyć komuś innemu. Ponieważ nie znaliśmy nikogo, kto przeprowadziłby się do Francji i mógłby zarekomendować sprawdzonego przewoźnika,

musieliśmy zdać się na los. I tu znowu dała znać o sobie nasza zwinność – wykonaliśmy eksperyment. Nasza hipoteza brzmiała mniej więcej tak[28]:

Wierzymy, że wybrana przez nas firma transportowa jest solidna i wiarygodna.

Przekonamy się, czy mieliśmy rację, gdy spełnione zostaną poniższe warunki:

- Wskazane przez nas pięć kartonów zostanie odebrane z Warszawy o umówionej porze i dostarczone do Strasbourga w ustalonym wcześniej przedziale czasowym (przy długich transportach oczekiwanie precyzyjnego podania godziny jest nierozsądne).
- Wszystkie kartony nadane w Warszawie zostaną dostarczone do Strasbourga.
- Kartony nie będą poobijane, porwane, otwarte, zgniecione, zalane wodą, nadgryzione przez dzikie zwierzęta, itp.
- Przewoźnik będzie oczekiwał opłaty dopiero po wykonanej usłudze i zainkasuje tylko tyle, na ile się umówiliśmy.

Do testu została wybrana pierwsza lepsza firma, która ogłaszała swoje usługi na grupie „Polacy w Strasbourgu". W umówionym terminie odebrałam telefon od kierowcy, który poinformował mnie, że czeka… pod zamkniętą od ulicy bramą, którą od wejścia do budynku dzieliło dobre kilkadziesiąt metrów!

---

[28] Sformułowałam ją, korzystając z podstawowego wzorca zawartego w rozdziale „Hypotheses" książki *Lean UX: Designing Great Products for Agile Teams* Jeffa Gotthelfa i Josha Seidena. Na polskim rynku funkcjonuje wprawdzie tłumaczenie, ale zdecydowanie bardziej polecam ją czytać w anglojęzycznym oryginale.

Ochrona odmówiła mu wjazdu, a ponieważ, zamawiając usługę, nie zaznaczyłam, że w grę wchodzi także noszenie, poinformowano mnie, że mam sobie poradzić sama. I tak, niczym ślimak, testową część dobytku do pierwszego transportu przeniosłam do bramy na własnym grzbiecie. Nasze kryteria sukcesu zostały jednak spełnione, właściciel firmy transportowej zatarł złe wrażenie pozostawione przez swojego pracownika, ochrona przekazała mi procedurę wnioskowania o otwarcie bramy, a mąż na wszelki wypadek kupił mi szykowny żółty wózeczek. Ostatecznie na przestrzeni trzech miesięcy puściliśmy jeszcze cztery transporty (tym razem już po kilkadziesiąt kartonów), optymalizując proces między iteracjami – mąż narzekał, że zbyt gorliwie oklejam kartony i są problemy z ich rozpakowaniem. Z każdym z nich zmniejszaliśmy złożoność i przesuwaliśmy się na macierzy Cynefin zgodnie z kierunkiem wskazówek zegara, do momentu gdy wypracowaliśmy najlepsze praktyki i przygotowanie nawet najtrudniejszego transportu (fotele gamingowe, deska do prasowania) nie było już dla nas problemem. Podsumowując, nic się nie stłukło, nic nie zaginęło, a firmę pana Wiktora polecam do dziś.

Zadbać o wartości

Każdy zespół ustala swoje reguły gry i tworzy kontrakt określający ramy współpracy. Jeśli ma szczęście (i dobrego Scrum Mastera), może to zrobić transparentnie, na jednym z pierwszych spotkań. Jeśli nie, zasady będą pozostawać dorozumiane do pierwszego konfliktu, gdy okaże się, że są one rozumiane bardzo różnie. Pięć wartości uwzględnionych w Scrumie (Zaangażowanie, Skupienie, Otwartość, Szacunek, Odwaga) składa się na podstawowy kontrakt, dzięki któremu członkowie

zespołu (nie tylko Scrumowego) mogą skupić się na dostarczaniu wartości, zamiast toczyć spory światopoglądowe. Spójrzmy, co mówi na ich temat Scrum Guide[29] i jak udało nam się kierować tymi wartościami podczas przeprowadzki:

- „Scrum Team z zaangażowaniem podchodzi do realizacji celów oraz do zapewniania sobie wzajemnego wsparcia".
  Gdybym miała podać tylko jeden czynnik, który zadecydował o sukcesie naszej przeprowadzki, to byłby nim fakt, że oboje bardzo mocno się w nią zaangażowaliśmy. Każde z nas miało nieco inne zadania, ale staraliśmy się uczestniczyć w nich razem. Kiedy miałam problem z zapakowaniem monitorów, mąż na kamerze oglądał, jak to robię, i pomagał tak, jak umiał. Z kolei gdy otrzymywał transport, motywowałam go do rozpakowywania, pytając, jakie prezenty dostał tym razem, i namawiając do zgadywania, co jest w każdym kartonie.
- „[Scrum Team] Skupia się przede wszystkim na pracy do wykonania w Sprincie, aby jak najbardziej zbliżyć się do osiągnięcia celów".
  Kiedy się przeprowadzasz, zwłaszcza na raty, spakowanie kolejnego kartonu będzie dla Ciebie „nisko wiszącym owocem" – czynnością stosunkowo prostą, możliwą do wykonania w skończonym, niedługim czasie, i dającą natychmiastowy zauważalny efekt. Łatwo się w niej zatracić, zapominając o innych rzeczach – zdrowiu kotów, lekcji francuskiego, posiłku czy wypoczynku. Jeśli dodatkowo spakujesz rzeczy, których za tydzień będziesz potrzebować, Twoja praca

[29] K. Schwaber, J. Sutherland, *Przewodnik po Scrumie: opis reguł*, https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf [dostęp: 16.03.2023 r.].

okaże się zwykłym marnotrawstwem[30]. Cel Sprintu i praca w iteracjach pomagają lepiej rozłożyć siły, ograniczyć prokrastynację ale i „heroiczne zrywy", które w ostatecznym rozrachunku generują tylko zmęczenie i stres. Ja okres przeprowadzki wspominam raczej dobrze, chyba właśnie dzięki temu, że „nie zarżnęłam się" w procesie. Ponownie chciałabym w tym miejscu podkreślić wagę empiryzmu – ponieważ przeprowadzałam się w życiu wielokrotnie, byłam w stanie oszacować, że takie przedsięwzięcie zajmie znacznie więcej niż jedno popołudnie. A ile? Poświęcanie czasu na tworzenie dokładnego oszacowania było dla mnie bez wartości, wolałam się skupić (!) na najbliższej iteracji.

- „Scrum Team oraz jego interesariusze zachowują otwartość w sprawie pracy i wyzwań z nią związanych".
  Od początku wiadomo było, że najtrudniejszym elementem naszej przeprowadzki będzie przewiezienie naszych kotów. Ponieważ otwarcie dzieliliśmy się naszymi wątpliwościami, w miarę szybko udało nam się stwierdzić, że samodzielnie nie poradzimy sobie z tym wyzwaniem. Zamiast zamartwiać się na osobności, poprosiliśmy o konsultację behawiorystę, który polecił nam specjalistyczną firmę transportującą zwierzęta. „Kotobus" miał nawet GPS, dzięki czemu mogliśmy śledzić drogę naszych najważniejszych interesariuszy w czasie rzeczywistym.
- „Członkowie Scrum Teamu szanują się wzajemnie jako kompetentne, niezależne jednostki oraz jako takie są szanowane przez osoby z nimi współpracujące".

[30] Więcej informacji na temat zagadnienia marnotrawstwa (inaczej tłumaczonego jako strata, ang. *waste*) w podejściu Lean znajdziesz w rozdziale Roberta Janisty „Wszystko jest strumieniem wartości. Jak Lean manifestuje się w Agile i co możemy z tym zrobić?".

Zanim się poznaliśmy, mój mąż sporo gotował, a namacalnym dowodem jego zaangażowania w to hobby stał się robot planetarny KitchenAid, przedmiot pożądania wielu początkujących kucharzy, Mercedes w swojej kategorii. Wspólne życie skurczyło mu jednak czas na hobby, a KitchenAid zarósł kurzem. Kiedy pomyślałam, że trzeba będzie go spakować (te obłe kształty!) i przetransportować, w głowie urodziła mi się myśl, aby go oddać lub sprzedać. Mąż kategorycznie się sprzeciwił, a ja, choć niezadowolona, przesłałam go kolejnym transportem, uzyskując w zamian obietnicę, że do mojego przyjazdu robot zostanie przez niego wyczyszczony. To skrajny przykład, choćby dlatego, że koszt takiego urządzenia to połowa juniorskiej pensji. Przytoczyłam go jednak, żeby zobrazować, jak wiele zaufania wymaga przeprowadzka na odległość – gdy ktoś pakuje Twoje rzeczy – i jak niewiele potrzeba, żeby to zaufanie nadszarpnąć. Wystarczyłoby, żebym oddała sprzęt, a mąż w akcie zemsty wyznaczyłby mi same górne szafki, do których nie mogłabym dosięgnąć (bo przecież to on rozpakowywał rzeczy). W odwecie wymyśliłabym kolejny sposób, aby już świadomie uprzykrzyć mu życie i w końcu zamiast do Francji, pojechalibyśmy do sądu się rozwieść. Szacunek, taki podstawowy, codzienny, jest nie do przecenienia, zwłaszcza w warunkach dystansu geograficznego.

- „Członkowie Scrum Teamu mają odwagę robić to, co należy i mierzyć się z trudnymi problemami".

  Przeprowadzka za granicę świadczy o śmiałym zmierzeniu się z szeregiem trudnych problemów, dlatego odwaga w tej sytuacji była dla nas istotna i niejednokrotnie demonstrowaliśmy tę wartość w praktyce. Jeśli coś jest dla Ciebie łatwe, jeśli się tego nie boisz, jeśli w modelu Cynefin jesteś

w domenie „proste", gdzie bryza jest łagodna a wody bezpieczne, to nie musisz być odważny. Według „Wielkiego Słownika Języka Polskiego" odwaga to „cecha kogoś, kogo nie przerażają i nie zniechęcają do działania trudności i niebezpieczeństwa"[31]. W tej krótkiej definicji przemycona jest jedna ważna informacja – osoba odważna ma świadomość przeciwności i zagrożeń, zdaje sobie z nich sprawę, ale i tak brnie dalej, bo ma nadzieję, że jej wysiłki zostaną wynagrodzone. Odwaga to też przyznanie, że sukces jest niepewny, a porażka stanowi cenną życiową lekcję. Domena „złożone" – sondujemy rzeczywistość przez eksperymenty, analizujemy i robimy krok do przodu, licząc na to, że idziemy we właściwym kierunku.

Et respice finem[32]

Łacińska sentencja mówi „cokolwiek czynisz, czyń roztropnie i przewiduj koniec". To świetna maksyma dla Project Managerów pracujących zgodnie ze złotym trójkątem zarządzania projektami (czas, budżet i zakres). W przeciwieństwie do projektów, które najczęściej kończą się wraz z pierwszym releasem, zwinnie rozwijany produkt ma długi cykl życia i może być udoskonalany latami. Z perspektywy czasu nie mogę powiedzieć, że misja przeprowadzka zakończyła się wraz z postawieniem przeze mnie stopy na francuskiej ziemi ani nawet z rozpakowaniem ostatniego kartonu. W Backlogu pojawiły się nowe zadania – już pierwszego dnia jeden z kotów zachorował i trzeba było w sobotę szukać anglojęzycznego weterynarza. Musiałam zwiększyć częstotliwość lekcji francuskiego, bo nie

[31] https://wsjp.pl/haslo/podglad/4001/odwaga [dostęp: 16.03.2023 r.].
[32] Pełna łacińska sentencja brzmi: *Quidquid agis, prudenter agas et respice finem.*

potrafiłam poradzić sobie w codziennych sytuacjach. Okazało się, że kartonów nie można tak po prostu wystawić na śmietnik, bo nie zostaną zabrane (trzeba je zanieść do utylizacji), a wykupienie ubezpieczenia mieszkania jest przy wynajmie obowiązkowe. No i oczywiście nowe wartości – *liberté*, *égalité*, *fraternité* to dla Francuzów coś znacznie więcej niż tylko słowa; to zasady, które są fundamentalne i zawsze obecne w ich życiu. Skoro zdecydowaliśmy się tu zamieszkać, musieliśmy je zrozumieć i zaakceptować.

Mija półtora roku od dnia mojej przeprowadzki. Dzięki ciągłej inspekcji i adaptacji udało nam się uczynić ze Strasbourga nasz nowy dom. Dziś czuję się tu jak u siebie, mam ulubione miejsca i kilku nowych przyjaciół. Wizyty u weterynarza umawiam telefonicznie, lekarskie – przez internet. Wiem, jak sortować śmieci, gdzie kupić polskie jedzenie, kiedy Francuzi obdarowują się konwaliami (na Święto Pracy) i jak nie paść ofiarą internetowego oszustwa (zmora tego kraju). Nadal zdarza mi się czegoś nie zrozumieć, ale coraz mniej się tym przejmuję. Beretu i bluzki w poziome paski nie mam do dziś.

Postscriptum, czyli dlaczego właściwie powstał ten tekst

Skłamałabym, twierdząc, że pomysł na napisanie rozdziału pojawił się w mojej głowie natychmiast. Rozważałam wiele tematów, rozbierając je na czynniki pierwsze na wirtualnych post-itach, ale żaden nie był bliski mojemu sercu. Wreszcie w pewien sobotni wieczór, omawiając z kolegą ze szkoły wydarzenia ze zjazdu, który zakończył się kilka godzin wcześniej (dzięki, Adam!),

zeszłam na kwestię mojego miejsca zamieszkania. Wtedy poczułam, że wszystko nagle zaczyna się układać. To było to, to właśnie prawdziwy, jak najpoważniejszy i realny przykład zwinności w moim życiu, w dodatku zakończony sukcesem.

Kiedy będziecie szukać pracy w roli Scrum Mastera, na pewno nieraz usłyszycie radę „szukaj przejawów Agile w swoim życiu, aby opowiadać o nich na rozmowach rekrutacyjnych, nawet jeśli nikt nigdy nie płacił Ci za wykorzystanie takiego podejścia". Nie musicie planować swojego życia na obraz i podobieństwo frameworku ani podejmować żadnych wyczerpujących zobowiązań. Po prostu pomyślcie o swojej historii. Skoro czytacie ten tekst, jest spora szansa, że przemawiają do Was filary Scruma, jego Wartości i iteracyjny sposób pracy. Istnieje zatem prawdopodobieństwo, że już gdzieś intuicyjnie je stosowaliście i może skłoni Was to do refleksji, że Wasza zwinność była większa, niż Wam się wydawało. Pamiętajcie, że w zwinności liczy się maksymalizacja wartości, traktowanie eksperymentów jako okazji do nauki, a nie porażek, i ciągłe dążenie ku lepszemu, małymi krokami. To znacznie ważniejsze niż timeboxy, burn-down charty i traktowany z nabożną czcią Scrum Guide.

I jeszcze jedno – gdy będziecie szukać pracy, weźcie pod uwagę to, że wcale nie musicie osiąść w Polsce. Świat jest wielki i piękny, a perspektywa przeprowadzki nie musi być straszna. Wasza wiedza będzie Waszym sprzymierzeńcem, a nawet najcięższe problemy da się rozwiązać, gdy podejdziecie do nich iteracyjnie i przyrostowo. *Bonne chance !*[33]

---

[33] Tak, Francuzi faktycznie stawiają spację przed wykrzyknikiem. Tu również musiałam zastosować filary Scruma, z naciskiem na adaptację (i Wartości, z naciskiem na Szacunek). Prosto nie było, ale i do tego przywykłam.

Paulina Różyc

Jak kultura organizacyjna wpływa na zwinność zespołów?

Przychodzisz do nowej firmy jako Scrum Master, Product Owner, Deweloper, a może w innej roli – nie ma to większego znaczenia. Każda zmiana to niewiadoma, ale po procesie rekrutacyjnym masz nadzieję, że trafiasz do fajnego miejsca. Rekruter i przyszły przełożony mówili, że firma jest po dużej transformacji zwinnej i teraz działa agile'owo, a Ty będziesz pracować w jednym z Zespołów Scrumowych. Z nową energią zaczynasz pracę. Dość szybko okazuje się, że stwierdzenie „działamy agile'owo" ma niewiele wspólnego z Twoim przekonaniem o byciu zwinnym. Nie poddajesz się temu. Chcesz przedstawić inną perspektywę, zmienić *status quo* i pokazać, że można działać inaczej. Odbijasz się. Właściwie o co? Nie potrafisz do końca tego nazwać, ale inni mówią „u nas tak się nie da" albo „tak tu nie robimy". Czasem ktoś da Ci dobrą radę, typu „inaczej rozmawiaj z biznesem" albo inną wskazówkę, jak się działa w tej organizacji. Wdzwaniasz się na spotkania online i widzisz jedynie szare ludziki, od czasu do czasu jakieś zdjęcie z Outlooka. Nikt prócz Ciebie nie włącza kamerek. Po tygodniu i Ty przestajesz je włączać. Organizujesz spotkania z dyrektorami, nie otrzymujesz odpowiedzi o potwierdzeniu bądź odrzuceniu zaproszenia. Łączysz się z nadzieją, że zobaczysz kogoś w wirtualnym pokoju. Myślisz sobie, że przecież drugiej osobie też powinno zależeć na wspólnych ustaleniach. Zdarza się, że nikt się nie wdzwania.

Zastanawiasz się, co tu się właściwie dzieje. Mija parę miesięcy i zaczynasz rozumieć. Poznajesz „niepisane reguły", które panują w Twojej firmie. Sprawdzasz różne ścieżki działania, napotykasz na granice, czasem je przekraczasz i obserwujesz, jakie są tego konsekwencje. Empirycznie poznajesz kulturę organizacyjną firmy.

Myślisz sobie: „Ok, w tej firmie kultura jest, jaka jest, ale chcę się skupić na moim zespole, na tym, jak działa. Reszta nie jest aż tak istotna". Ale czy rzeczywiście tak jest? Czy wystarczy ograniczyć swój focus do Twojego teamu? Czy działanie ludzi w Twoim zespole nie jest po części wynikiem tego, „jak się w tej firmie pracuje"? Może jest wypadkową tych niepisanych reguł? Na ile kultura organizacji może pomóc lub przeszkodzić Tobie i Twojemu zespołowi działać zwinnie?

Poniżej opiszę Ci trzy przykłady z różnych organizacji. Nazwy firm, zespołów i imiona pracowników zostały zmienione, by zachować ich anonimowość. Każdy z opisów przypadków składa się z opisu sytuacji i konsekwencji, jakie niósł za sobą dany sposób działania. Poniżej umieściłam wskazówki, jak Scrum Master mógłby zadziałać. Chcę podkreślić, że są to możliwe opcje działania. Każda firma jest inna, każdy zespół jest wyjątkowy. Jeśli znajdziesz się w podobnej sytuacji, pamiętaj, żeby – zanim zastosujesz dane rozwiązanie – upewnić się, czy zadziała ono akurat w Twoim specyficznym przypadku.

Zespół: Żyrafy

Przypadek: Trupy z szafy

Do zespołu Żyrafy przyszedł nowy Scrum Master, Aleksander. Każdego dnia na porannych Daily pojawiał się Product Owner. Codziennie zespół mówił, że praca idzie dobrze i zgodnie z wcześniej ustalonym planem. Po paru dniach Aleksander zauważył, że po Daily zespół spotyka się z kawą przy jednym

z biurek. Pewnego poranka dołączył do grupki Deweloperów. Ciężko było mu uwierzyć w to, co zobaczył. Obok miejsca spotkań stała duża szafa. Po jej wewnętrznej stronie drzwi zespół miał przyklejoną roadmapę oraz rozpisane aktualne taski i ich progres. Okazało się, że Daily było pewnego rodzaju „przedstawieniem" dla Product Ownera, zaś prawdziwe planowanie danego dnia i problemy, które napotykał zespół, były omawiane później, w węższym gronie.

Kultura: W tej organizacji panowała „kultura sukcesu". Wszystko miało iść dobrze, o problemach lepiej było nie mówić na głos, bo jeszcze ktoś zauważy. Problemy były też uznawane za niewygodny temat, często odbierane jako porażki, dla których trzeba znaleźć winnego.

Konsekwencje: Członkowie zespołu nie czuli się bezpiecznie, mówiąc o niepowodzeniach, nawet najmniejszych. Mieli poczucie, że zamiast szukania rozwiązania napotykają złość i obwinianie. Dlatego woleli głośno nie mówić o niewygodnych rzeczach, tylko w swoim gronie próbować rozwiązać niedogodności. Jest to niebezpieczna sytuacja, zarówno dla managera czy innej osoby odpowiadającej za wyniki zespołu, jak i dla całej organizacji. Taka postawa po pierwsze zwiększa dyskomfort pracy i nie buduje poczucia bezpieczeństwa. Po drugie daje fałszywy obraz tego, co się dzieje w pracy. Po trzecie, pracując w ten sposób, organizacja traci możliwość szybkiego reagowania i wspólnego szukania rozwiązania. Po czwarte, ukrywanie problemów i blokerów w pracy może skutkować ich spiętrzeniem i doprowadzić do sytuacji krytycznej. Kiedy problem wyjdzie już na jaw, a zazwyczaj wychodzi, może być już za późno, aby zareagować. Wtedy koszty odwrócenia sytuacji dla całej

organizacji mogą być niebotycznie większe niż w przypadku szybkiej reakcji.

Potencjalne działania Scrum Mastera: Przede wszystkim Scrum Master nie powinien oceniać. Z dużą dozą otwartości warto dopytać członków zespołu, jak działają, czym jest to spowodowane, co im daje taka strategia działania, czego się obawiają. Dobrze, aby Scrum Master pokazał konsekwencje takiego działania. Następnie czeka go praca z Product Ownerem, tak by wszyscy w zespole mieli to samo zrozumienie, na czym polega otwartość i transparentność. Dobrze, żeby członkowie zespołu mieli świadomość, że przejrzysta komunikacja wiąże się z dawaniem i przyjmowaniem informacji zwrotnej, także tej trudnej. Tutaj zadaniem Scrum Mastera jest pokazać, jakie korzyści daje taka komunikacja. Przyjmowanie trudnych wiadomości może być dla niektórych dużym wyzwaniem, w szczególności kiedy wcześniej nie było się przyzwyczajonym do tego typu komunikatów. Bez tego jednak ciężko podejmować właściwe decyzje dotyczące Produktu.

Kiedy zespół jest już świadomy, co może się stać, jeśli nie mówi wprost o trudnościach, jakie napotyka, w kolejnym kroku warto, by Scrum Master towarzyszył zespołowi we wspólnej rozmowie Deweloperów i Product Ownera. W ten sposób może wspierać dyskusję, jeśli tego będzie wymagać sytuacja. Po zakończeniu rozmowy ma możliwość przekazania swoich spostrzeżeń na temat przebiegu rozmowy i ewentualnych wskazówek, co mogłoby pomóc w podobnych sytuacjach w przyszłości. Jeśli zespół ma swój kontrakt, można zaproponować uzupełnienie go o punkt związany z transparencją. Jeśli nie ma, warto go wspólne stworzyć. W dłuższej perspektywie dobrym polem

do pracy Scrum Mastera mogłoby być wzmocnienie zaufania i poczucia bezpieczeństwa w zespole, a także dbanie o dobrą atmosferę w codziennej pracy.

Organizacja: Taczex Logistics

Przypadek: Gadał dziad do obrazu

Zarząd dużej organizacji transportowej Taczex Logistics chce, by pracownicy w firmie zmienili swój sposób podejścia do pracy i rozwiązywania problemów, tak aby działali efektywniej. Zmiany chcieli dokonać na różnych szczeblach odpowiedzialności. Top management uznał, że dobrym pomysłem będzie wprowadzenie zwinnych metod pracy. W firmie został powołany specjalny zespół składający się ze Scrum Masterów, którzy mieli pełnić rolę liderów zmiany. Do ich zadań należało między innymi szkolenie pracowników oraz wyposażenie ich w umiejętności i narzędzia pomagające w zwinnym działaniu.

Zespół agile'owy rozplanował cykl szkoleń. Po rozpoczęciu programu szybko okazało się, że na warsztaty przychodzi średnio 60% zaproszonych osób. Część pracowników informowała o swojej nieobecności dzień przed warsztatem, tłumacząc się pilnymi zadaniami od szefów. Co więcej, część z osób, która dotarła na szkolenie, była mało aktywna, rozproszona. Uczestnicy potrafili wyłączać się ze szkolenia, by uczestniczyć w innych spotkaniach lub odpisywać na maile, przez co tracili skupienie na omawianym temacie.

Kultura: Kulturę tej firmy można było określić jako kultura „ciągłej dostępności" lub kultura „pilności". Ludzie mieli zawsze odpowiadać na wezwania managera i na bieżąco wykonywać powierzone zadania. Praca nie była planowana, przez co była nieprzewidywalna. Wrzutki przełożonych, pilne telefony w trakcie szkolenia – to wszystko dawało przekaz pracownikom: wynik jest najważniejszy, nie ma czasu na rozwój i szukanie innych sposobów działania.

W tej firmie rozwój pracownika był na którymś z kolei miejscu ważności. Wśród kadry kierowniczej widać było krótkowzroczne podejście do realizacji celów. Zarówno managerom, jak i pracownikom brakowało strategicznego podejścia, które zakładało inwestowanie w ludzi. To zaś w przyszłości przekładało się długofalowo na wyniki biznesowe. Bo to ludzie realizują wynik.

Konsekwencja: W opisanym projekcie transformacji zwinnej zostało „przepalone" dużo pieniędzy. Szkolenia były kosztowne, biorąc pod uwagę zarówno stawki zewnętrznych trenerów, jak i Scrum Masterów, którzy wspierali cały proces. Każde szkolenie, licząc od pracownika, było kosztem paru tysięcy złotych. Brak uczestnictwa w szkoleniu, brak zaangażowania i aktywnego słuchania w trakcie przyczyniło się do tego, że zmiana w organizacji nie zadziała się. Odbyła się ona na poziomie wprowadzenia nowego słownictwa i cyklicznych wydarzeń. Jednak wśród pracowników nie było większego zrozumienia, dlaczego organizacja potrzebowała zmiany i na czym ta zmiana miała polegać.

Potencjalne działania Scrum Mastera: W opisanym przypadku, by zwiększyć efektywność transformacji zwinnej w firmie,

dobrze byłoby ściślej pracować z zarządem. Są sponsorami zmiany, dlatego ważne jest, by zapewnić im na bieżąco pełen dostęp do informacji o tym, jak przebiega zmiana. Warto upewnić się, czy podczas rozpoczęcia transformacji został określony jej cel, zarówno na poziomie strategicznym, jak i cele pośrednie i taktyczne. Czy ustalono miary, które miałyby pokazać, na ile transformacja w organizacji idzie zgodnie z założeniami i czy w ogóle podążamy w dobrym kierunku? Czy poza samym ustaleniem miar są one na bieżąco monitorowane i transparentnie przedstawiane interesariuszom? I w końcu, na ile działamy zgodnie z filarami Scruma – inspekcją i adaptacją? Czy wprowadzamy zmiany w podejściu i czy – jeśli jest taka potrzeba – one także są monitorowane? Dzięki temu mamy źródło informacji potrzebne do podejmowania decyzji w oparciu o dane (ang. *evidence based management*).

Transparentne podejście do transformacji zakłada jasne przekazanie informacji sponsorowi, w tym wypadku zarządowi firmy, na jakim etapie jest zmiana oraz jakie przeszkody (ang. *impediments*) napotkał zespół Scrum Masterów. Ważne jest także jasne wskazywanie konsekwencji oraz możliwych szans i ryzyk w danych okolicznościach. Przy rozmowach z zarządem firmy dobrze odnosić się do wartości biznesowej, jaka została dostarczona bądź nie, i z czego to wynikało. Następnie warto zaproponować środki zaradcze i przedyskutować je z pełną otwartością na różne opcje, nawet na możliwość odejścia od pomysłu zwinnej transformacji.

W opisanym przypadku można zaproponować różne opcje, by odmienić sytuację. Na przykład: mocniejsze zaangażowanie zarządu, większa promocja podejścia zwinnego w firmie, lepsze

wytłumaczenie *why* całej transformacji, czyli dlaczego ona jest przeprowadzana, inwestycja w szkolenia dla kadry zarządzającej, tak by dobrze rozumieli zmianę i mogli ją wesprzeć. Innymi, twardszymi środkami mogłyby być wprowadzenie obowiązkowych szkoleń lub konsekwencje za brak uczestnictwa w szkoleniach. Innym wyjściem mogłyby być szkolenia stacjonarne, wyjazdowe, bez konieczności korzystania na nich z laptopów i telefonów. Rozwiązań jest dużo, każde ma swoje mocne i słabe strony. Zapewne w każdej firmie trochę inne rozwiązanie lepiej się sprawdzi. Istotne jest jednak, by empirycznie sprawdzać różne opcje działania i na bieżąco reagować na efekty, jakie przynoszą.

Zespół: Owce

Przypadek: Wilk w stadzie

W Zespole Scrumowym pojawiła się potrzeba zatrudnienia kolejnego Dewelopera. Tematem zajął się Marek, który był managerem zespołu. Zgodnie z zakresem obowiązków była to jego odpowiedzialność. Marek nie pracował na co dzień z zespołem, jednak to on zatrudniał jego członków na początku tworzenia się teamu. Wspólnie z Product Ownerką, Wandą, określili wymagania. Marek wysłał odpowiednie zapotrzebowanie do działu rekrutacji. Po dwóch tygodniach otrzymał trzy CV. Kiedy przeglądali z Wandą kandydatury, ta zaproponowała Markowi, by cały zespół włączył się w rekrutację. Jednak Marek przeliczył stawkę godzinową Deweloperów i uznał, że będzie to zbyt kosztowne. Poza tym w firmie zawsze manager zajmował się

zatrudnianiem ludzi i jak wyglądałoby, jakby to nie on podejmował decyzję. Marek umówił spotkania rekrutacyjne i samodzielnie spotkał się z kandydatami. Najmocniej zainteresowała go kandydatura Tadeusza, Dewelopera z największym stażem i z imponującą liczbą certyfikatów. Na rozmowie może nie był zbyt wylewny, ale widać było, że praca nad kodem to jego pasja. Tadeusz był najbardziej wykwalifikowany ze wszystkich kandydatów, dlatego Marek bez wahania zaproponował mu pracę.

Kiedy Tadeusz dołączył do zespołu, okazało się, że jeszcze nigdy nie pracował w Scrumie. Był zaskoczony codziennymi porannymi spotkaniami, planowaniem pracy na najbliższe dwa tygodnie. Nie rozumiał wspólnego omawiania wymagań, a tym bardziej nie wiedział, dlaczego jest zapraszany na spotkania z interesariuszami. Był przyzwyczajony do tego, że dostaje opisane przez analityka zadania i po prostu je robi. Najbardziej ze wszystkiego nie rozumiał, dlaczego na koniec każdego Sprintu cały zespół traci czas, by wspólnie omówić, co mogli zrobić lepiej. Tadeusz lubił pracować sam, wspólne spotkania i „roztrząsanie problemów" bardzo go męczyły. Nie potrafił odnaleźć się w zespole. Po paru miesiącach odezwał się do niego rekruter z ofertą pracy z podobną stawką godzinową. Tadeusz bez większego namysłu przyjął ofertę.

Z perspektywy zespołu Tadeusz był biernym uczestnikiem spotkań. Nie rozumiał ich żartów, inne osoby w zespole miały poczucie, że są dla niego wręcz irytujące. Nie pojawił się na żadnym spotkaniu integracyjnym po pracy. Z tygodnia na tydzień rozłam między Owcami a Tadeuszem był coraz większy. Kiedy dowiedzieli się, że podjął decyzję o odejściu z firmy, poczuli wręcz ulgę.

Kiedy Wanda powiedziała Markowi, że potrzebują zatrudnić nowego Dewelopera, w pierwszej chwili ten był mocno zaskoczony informacją o odejściu Tadeusza. Potem jednak pomyślał, że zapewne tak doświadczony Deweloper ma dużo lepiej płatnych ofert na rynku i ciężko byłoby go na długo utrzymać.

Kultura: W tej firmie panowała kultura „twardych skilli" i jasnych zakresów zadań. Przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu brano pod uwagę przede wszystkim kompetencje twarde, certyfikaty, znajomość określonych narzędzi pracy. Kwestia dopasowania do zespołu i sposobu pracy była marginalizowana. Podobnie było z dopasowaniem do wartości firmy i jej kultury. Ten element nie był w ogóle weryfikowany na etapie rekrutacji.

W organizacji, w której pracował zespół Owiec, dużą wagę przykładano do określonych zakresów zadań pracowników na poszczególnych szczeblach. Marek również trzymał się powierzonych mu obowiązków, przez to trudno było mu je delegować.

Konsekwencje: Marek nie włączył zespołu w proces rekrutacji. W efekcie zatrudnił osobę niedopasowaną do teamu Owiec, która miała inne oczekiwania względem pracy. Koszt, jaki zespół poniósł na próby współpracy i dopasowania się Tadeusza i zespołu, był dużo większy niż w przypadku potencjalnego włączenia Owiec w proces rekrutacji, nie licząc czasu poświęconego na wdrożenie nowego członka zespołu. Dodatkowo cała sytuacja powodowała frustrację i sytuacje konfliktowe, a to obniżyło efektywność zespołu. Ostatecznie Tadeusz zrezygnował z pracy i trzeba było szukać kolejnego Dewelopera. W tej sytuacji Marek mocno się przeliczył, gdyż koszt nieudanej rekrutacji był nieporównywalnie większy, niż byłby

w przypadku włączenia przynajmniej części zespołu w proces rekrutacji.

Brak angażowania zespołu w istotne procesy ma też swoje konsekwencje w całej organizacji. W sytuacji, kiedy managerowie samodzielnie podejmują decyzje, umyka bardzo ważna perspektywa pracowników na niższych szczeblach. Niewłączanie ich w procesy decyzyjne naraża firmę na dodatkowe ryzyka i koszty, jak to miało miejsce przy rekrutacji Tadeusza.

Potencjalne działania Scrum Mastera: Rolą Scrum Mastera jest dbanie o efektywność zespołu. W opisanym przypadku istotna jest praca z managerem. Marek powinien dostać jasną informację, jaki był powód odejścia Tadeusza. Może dobrym pomysłem byłoby przeprowadzenie wspólnego *exit interview*, czyli rozmowy końcowej przed odejściem pracownika z firmy. Warto także przedstawić perspektywę zespołu, zbierając informację, co nie zadziałało we współpracy z Tadeuszem, jakie oczekiwania mają wobec członka zespołu i jak możemy zminimalizować ryzyko kolejnej nieudanej rekrutacji. Ponadto cennym byłoby zebranie metryk dotyczących efektywności pracy zespołu i przedstawienie ich Markowi. Takie dane mogą wpłynąć na zmiany w procesie rekrutacji i jego optymalizację. Włączanie zespołu w proces decyzyjny zatrudnienia nowego członka zespołu może dziać się na różnych poziomach. Poczynając od wspólnego przeglądania CV, poprzez układanie pytań na rozmowę z kandydatem, tworzenie zadań rekrutacyjnych i określanie, jaki mają mieć cel, aż do wspólnego spotkania i współdecydowania o wyniku rekrutacji. Marek wraz z zespołem może określić, kto i na jakim etapie będzie włączony, tak aby sam proces był najbardziej efektywny.

Po zapoznaniu się z powyższymi trzema historiami, zachęcam Cię do własnej refleksji i odpowiedzenia sobie na pytania:

- Jakie inne działania naprawcze przychodzą Ci do głowy w opisanych okolicznościach?
- Jakie szanse i ryzyka przynosi każda z sytuacji?
- Jaki według Ciebie powinien być pierwszy krok działania? Dlaczego akurat ten?
- Jak sprawdzisz, że wybrane rozwiązanie się sprawdziło? Jak możesz to zmierzyć?
- Jakie są kryteria sukcesu, czyli po czym poznasz, że dane działanie przyniosło oczekiwany efekt?

Powyżej przedstawione historie pokazują trzy różne perspektywy, w których:

- Zwinność jest inicjowana od najniższych szczebli organizacji, gdzie zespoły oddolnie starają się ją praktykować („Trupy z szafy”);
- Zwinność jest wprowadzana do firmy odgórnie, przez decyzję zarządu („Gadał dziad do obrazu”);
- Zwinność działa na poziomie zespołu, jednak potrzebuje wsparcia na poziomie managerów średniego szczebla („Wilk w stadzie”).

Każda z sytuacji jest inna i pokazuje, jak temat kultury wspierającej zwinność jest złożony i wielopłaszczyznowy. Praca nad kulturą organizacyjną zakłada długotrwałe, konsekwentne działanie na różnych poziomach. Ponadto zmiana kultury to proces, który nie dzieje się z dnia na dzień. Jest on długotrwały, a na jego efekty czeka się miesiącami, a nawet latami.

Im większa organizacja, tym proces ten jest dłuższy i bardziej złożony.

Możliwe, że znana jest Ci sytuacja, kiedy Scrum Master pracuje z zespołem, pomaga mu się rozwinąć i uzwinnić. Jednak w pewnym momencie dalsze usprawnienia wewnątrz zespołu nie przynoszą takich korzyści, jakich byśmy oczekiwali. Sam zespół czuje, że przyczyna leży gdzie indziej, poza nimi. Niejednokrotnie ma to swoje odzwierciedlenie właśnie w kulturze organizacyjnej, zasadach, które są akceptowane w całej firmie. Jest to też taki moment, kiedy dobry Scrum Master zaczyna działać na poziomie całej organizacji. W ten sposób staje się agentem zmiany: podejścia, mindsetu i zmiany na poziomie kultury.

Aby zespoły mogły w pełni działać, potrzebna jest transformacja w całej firmie, a to zakłada także zmianę kulturową. Taka zmiana przyniesie najlepszy efekt, kiedy będzie prowadzona na różnych poziomach w organizacji i obejmie zarówno najwyższą kadrę zarządzającą, w tym zarząd, managerów średniego szczebla, jak i specjalistów i ekspertów. Przy tak złożonej transformacji konieczna jest współpraca z HR-em czy działem komunikacji wewnętrznej w firmie. Tu warto zacząć od wspólnego zrozumienia, czym jest zwinność, jakie są cele strategiczne transformacji i jaką przyniesie ona wartość biznesową. Dopiero spójne działanie na tych wszystkich płaszczyznach jest dobrym prognostykiem, by transformacja zwinna się zadziała, a zmiana faktycznie przyjęła.

Marcin Tyrol

Jak bez doświadczenia zdobyć pracę jako Scrum Master?

Ten rozdział będzie dla Ciebie przydatny, jeżeli zaczynasz swoje przebranżowienie lub jesteś w trakcie uczenia się fachu Scrum Mastera i chcesz powoli wchodzić w rynek pracy. Jeśli zastanawiasz się, od czego zacząć, jakie kolejne kroki zaplanować i co będzie miało największy wpływ na osiągnięcie sukcesu. Chciałbym zarysować horyzont możliwych działań, które zwiększą szanse na zdobycie pierwszej pracy i zminimalizują ryzyko utknięcia. W moim przekonaniu zdobywanie pracy początkującego Scrum Mastera to dbanie o kilka powiązanych elementów, które dają przewagę wśród innych początkujących kandydatów.

Pułapka „łatwo i szybko”

Zanim staniesz się kompetentnym Scrum Masterem, stań się jakościowym adeptem. To może być Twój wyróżnik. Przede wszystkim nie daj się złapać na przynętę, że łatwo i szybko zostaniesz Scrum Masterem. Takim podejściem raczej sobie zaszkodzisz, niż pomożesz. Dlaczego? Po pierwsze, organizacje chcą kompetentnych Scrum Masterów, po drugie, dzisiejszy rynek zwinnych fachowców jest w momencie weryfikacji wzorców i antywzorców. Zakładając szybką i łatwą ścieżkę, gdzie spodziewasz się być za kilka miesięcy? Niech Twój mindset wspiera Cię w drodze do zostania Scrum Masterem. Przed Tobą sporo wyzwań.

Przydaje się dobra odpowiedź na pytanie: „Dlaczego to robię? Co mi to da?”. Ja mierzyłem się też z trudnościami np. jak upchnąć w codziennym dotychczasowym życiu czas na naukę i rozwijanie tematów, które zaraz poznasz. Bardzo przemówił do mnie komentarz jednego z moich mentorów: „Szukanie

pracy to praca na pół etatu". Olśniło mnie: „Nie zrobię tego przy okazji, potrzebuję zaangażowania". Następnie starałem się monitorować, czy poświęcam temu odpowiednią ilość czasu i wysiłku, bez spinania się na wynik. Właściwe podejście maksymalizowało szansę powodzenia. Było duże ryzyko, że z mindsetem „szybko i łatwo" nie wystarczy mi wytrwałości na pokonywanie wyzwań. Chciałem minimalizować ryzyko, że dołączę do grupy słabiej rozpoznawalnych i gorzej przygotowanych aspirantów. Chodziło o to, żeby się wyróżniać i dojrzewać jak najszybciej. Bardzo tutaj przemawia do mnie misja moich towarzyszy ze Szkoły Scrum Masterów i Agile Coachów dla ich projektu „Przestrzeń Scrum Mastera"[34]. Główne założenia misji tego projektu to:

- Jakość ponad drogę na skróty,
- Wytrwałość ponad pośpiech,
- Rzetelny rozwój ponad pobieżne umiejętności,
- Wiedza poparta praktyką ponad teorię.

Zwinnie do celu

Poniżej opisałem aktywności, które mi pomogły. Potraktuj te działania jak drzwi, za które warto zajrzeć. Nie wiem, ile wysiłku będą wymagały w Twojej sytuacji i który element będzie decydujący. Ja wchodzenie na nowy rynek potraktowałem jak zwinny projekt: eksperyment → analiza → adaptacja → eksperyment. Takie podejście pomogło mi zoptymalizować moją drogę.

[34] https://www.linkedin.com/company/przestrzen-scrum-mastera [dostęp: 8.04.2023 r.].

Profesjonalne wejście w rynek

Gdzie widzę profesjonalizm na początku drogi? Żeby dostać pierwszą pracę, nie potrzebujesz być od razu *top level* ekspertem Scruma, lub gorzej, udawać doświadczonego SM, absolutnie nie. Chodzi o bycie profesjonalnie wchodzącym w branżę potencjalnym Scrum Masterem. Chodzi o jakościowy proces. Jeżeli Twoim atutem będzie wzbudzające zaufanie podejście, to brak doświadczenia czy zaawansowanych kompetencji nie powstrzyma rekruterów, żeby traktować Cię poważnie. Opłaca się podejście „robię konsekwentnie, co trzeba, i daję się zaskoczyć skutkami", niż „nastawiam się, że za trzy miesiące będę mieć pracę".

Czym się wyróżnić na rynku?

Jeżeli chciałbyś się czymś wyróżnić na rynku początkujących Scrum Masterów, wyróżnij się tym, że chcesz być kompetentnym Scrum Masterem. Poznaj antywzorce i ujawniaj, że jesteś ich świadomy. Polecam książkę *Kompetentny Scrum Master* Kate Hobler.

Ucz się za darmo

Dlaczego warto zacząć od bezpłatnej wiedzy? Przede wszystkim dlatego, że jest dobra i darmowa. Chodzi też o to, żeby upewnić się, czy mamy zajawkę i przestrzeń na rozwój, zanim wtopimy pieniądze w kursy z nadzieją na szybkie efekty. Łatwiej jest w pełni wykorzystać odpłatną wiedzę, mając background. To była też moja droga, zdobywałem wiedzę darmową, żeby następnie zmapować ją z wiedzą płatną i uzupełnić brakujące

elementy. Początek z darmową wiedzą daje najlepszy stosunek inwestycji do uzyskanej wartości. Sprawdzamy swoją zajawkę, rozbudzamy ją, nabieramy pierwszego opierzenia. Poznajemy żargon i zaczynamy się orientować.

Wymagane kompetencje miękkie

Znajdziesz długie listy kompetencji miękkich przydatnych w roli Scrum Mastera. Czy potrzebujesz ich wszystkich już teraz? Nie. Wystarczy kilka na start i otwartość, żeby je rozwijać. Najprawdopodobniej te, których potrzebujesz, już dawno masz. W przeciwnym razie mało prawdopodobne, żeby rola Scrum Mastera była dla Ciebie atrakcyjna, żeby jego odpowiedzialności, postawy i to, jak wpływa on na zespół wydały Ci się bliskie i inspirujące. Jak ja upewniałem się, czy mam potrzebne umiejętności?

Kompetencje w określonych sytuacjach

Trudno mi było zrobić audyt swoich kompetencji według konkretnej listy, zresztą taki deklaratywny test wydaje mi się niewymierny. Zdecydowanie łatwiej było mi emocjonalnie zareagować na konkretne sytuacje z życia Scrum Mastera. Do autoanalizy przydały mi się dwie książki: *Doskonały Scrum Master* Zuzi Sochowej, *Coaching zwinnych zespołów* Lyssy Adkins i darmowe „6 postaw Scrum Mastera" Barry'ego Overeema[35]. Czytałem i zastanawiałem się, czy widzę siebie w opisanych postawach.

[35] https://shop.theliberators.com/products/whitepaper-the-6-stances-of-a-scrum-master [dostęp: 8.04.2023 r.].

Dlaczego obserwowanie kogoś w akcji i emocjonalne odzwierciedlenie jest skuteczną autoanalizą? Według mnie zaletą tego podejścia jest możliwość zareagowania na „całość", nie tylko daną kompetencję, ale na całą postawę, kontekst, konkretną podjętą aktywność. W obserwowaniu takiej „całości" prawdopodobnie zadziała też nasza intuicja. Zwykle wiemy, w czym siebie widzimy, a w czym nie. Jak widzisz w tramwaju kontrolera, to czujesz, jak to jest podchodzić do pasażerów i pytać o bilety. Fajnie, nie fajnie? Twoje odczucie mówi też, czy potrafiłbyś zrealizować cel związany np. z rolą kontrolera.

Bycie zainspirowanym daną postawą Scrum Mastera nie oznacza oczywiście, że potrafilibyśmy już dzisiaj w pełni realizować cele tej odpowiedzialności, jednak świadczy, że w jakimś stopniu jednak tak. I to jest ta ważna informacja o nas, o naszych kompetencjach miękkich, postawie na dzisiaj, że coś już mamy i to wystarczy na teraz. Z tym możesz iść dalej i dalej to rozwijać.

Jeżeli chcesz się sprawdzić, polecam eksperyment. Spróbuj wejść w buty Scrum Mastera w sytuacjach, które na przykład opisywane są przez chłopaków w podcaście „Porządny Agile"[36].

Ćwiczenie

1. Przeczytaj „6 postaw Scrum Mastera";
2. Przesłuchaj odcinek podcastu Porządny Agile „Scrum Master w nowym zespole"[37].

[36] https://porzadnyagile.pl [dostęp: 8.04.2023 r.].
[37] https://porzadnyagile.pl/012-scrum-master-w-nowym-zespole [dostęp: 8.04.2023 r.].

Następnie wyobraź sobie, że jesteś nowym Scrum Masterem w zespole i odpowiedz na pytania:

1. Jaki mam teraz cel?
2. Czy mam ochotę szukać rozwiązań dla danej sytuacji?
3. Czy chcę się angażować w tę sytuację w opisany sposób?
4. Z jakiej postawy z „6. postaw Scrum Mastera" korzystam?
5. Czy taka postawa Scrum Mastera jest mi bliska?
6. W jaki sposób rozmawiałbym z zespołem na początku jako Scrum Master?
7. Jak opisałbym odpowiedzialność Scrum Mastera swoimi słowami?

Powtórz to ćwiczenie dla kolejnego odcinka o praktykach komunikowania zmiany[38] oraz dla facylitacji spotkań[39].

Jakie to było dla Ciebie? Chcesz się tym zajmować? Oczywiście kompetencje składające się na postawy edukatora, usuwacza przeszkód, coacha, mentora, facylitatora rozwija się nieustannie.

Nietechniczny Scrum Master

Jak przekonać do siebie rekrutera, jeśli nie mam doświadczenia w IT? Nie zdarzyło mi się, żeby na rozmowach rekrutacyjnych dla stanowiska początkującego Scrum Mastera pojawiły się zaawansowane tematy IT. Mój pierwszy zespół jest zespołem tworzącym oprogramowanie. Wiedzę, której potrzebuję, uzupełniam na bieżąco, bez spiny i z transparentną komunikacją,

[38] https://porzadnyagile.pl/070-praktyki-komunikowania-zmiany [dostęp: 8.04.2023 r.].
[39] https://porzadnyagile.pl/049-facylitacja-spotkan [dostęp: 8.04.2023 r.].

że jestem nietechnicznym Scrum Masterem. W ten sposób powoli staję się bardziej techniczny.

Polecam świetne webinary: „O czym mówią deweloperzy? Żargon IT dla Scrum Masterów i Project Managerów”[40] oraz „Czy, kiedy i jaka wiedza techniczna przydaje się SM”[41].

Sprawdź się w boju

O co chodzi? Spróbuj znaleźć zespół, któremu przyda się jakaś pomoc. Nie musisz wprowadzać całego Scruma, ale możesz coś „uzwinnić”. Możesz wesprzeć jakiś startup w weryfikacji zapotrzebowania na produkt na rynku i w jego dalszym rozwoju. Możesz przeprowadzić Retrospektywę lub wdrożyć przyrostowe podejście. Konferencje startupów są pełne zapaleńców, którzy docenią wszelką pomoc. Oni nie mają kasy, żeby Ci zapłacić, ale zyskasz doświadczenie pierwszej wspólnej zwinnej pracy. Zaproponuj im iteracyjne podejście wytwarzania produktu. Scrum idealnie pasuje do początkowego etapu nowych biznesów. Nawet jeżeli miałoby to się zakończyć kilkoma podejściami, śmiało możesz to potraktować jako staż. Na jakich konferencjach szukać zespołów? Proponuję Startup Academy[42] – organizują darmowe warsztaty startupowców i skupiają społeczność. Odwiedź „solve tanki”, fundacje – szukaj wszędzie, gdzie przyda się organizacja pracy złożonej, wytwórczej, kreatywnej, weryfikacja wartości, badanie potrzeb, gdzie zespół liczy nawet trzy osoby. Możesz być dla nich bezcennym

[40] https://www.youtube.com/watch?v=3sQts46LAWo [dostęp: 8.04.2023 r.].
[41] https://www.youtube.com/watch?v=zuZGkgmXcQQ [dostęp: 8.04.2023 r.].
[42] https://startupacademy.pl/inkubator-przedsiebiorczosci [dostęp: 8.04.2023 r.].

wsparciem. Wszyscy zyskają. Osobiście nie zrealizowałem tej opcji, ale było blisko, więc zakładam, że jest możliwa.

Znajdź mentorów i szukaj feedbacku

Poproś eksperta o komentarz do swojego CV lub pomoc w konkretnych problemach, np. w sprawdzeniu wersji angielskiej CV czy poziomu znajomości branżowego angielskiego.

Czasem będzie to płatny mentoring, innym razem przysługa. Zyskujesz cenne wskazówki, poznajesz eksperta, on poznaje Ciebie. Kiedyś może Cię polecić lub zaprosić na rekrutację.

Korzystam ze wsparcia kilkunastu mentorów. Są to osoby, które poznałem na meetupach, w Szkole Scrum Masterów i Agile Coachów, lub znajomi znajomych. Ich wkład w mój rozwój był kluczowy. Większość wiedzy, którą się z Tobą dzielę, pochodzi właśnie od nich. Chodzi o to, żeby ktoś mógł Cię poprowadzić jakiś kawałek drogi. Mentor nie musi być top ekspertem. Wystarczy, że ma wiedzę i doświadczenie w jakimś obszarze. Może to być wymiana z korzyścią dla obu stron. Dla niego to będzie często sprawdzenie się w roli mentora i edukatora, dla Ciebie okazja do inspiracji, nowych perspektyw, odkrycia innych źródeł, konfrontacji swoich pomysłów, wsparcia w momentach zwątpienia, poćwiczenia odpowiedzi na pytania. Możecie się czymś wymienić. Ja pomogłem jednemu mentorowi rozgryźć Notion[43], narzędzie do produktywnego zarządzania notatkami. Konsultacje często kończą się szczerym „Powodzenia! Fajnie było Cię poznać. Będę o Tobie pamiętał, jakby coś

[43] https://www.notion.so [dostęp: 8.04.2023 r.].

się pojawiło". W moim przypadku pojawiło się kilka poleceń i dostałem zaproszenia na rozmowy.

Środowisko zwinne chętnie sobie pomaga. Świetnym miejscem do znalezienia mentora jest społeczność entuzjastów zwinności, „Zwinna Kawa"[44] – cykliczne wtorkowe spotkanie online z pasjonatami i praktykami Scruma i nie tylko.

Korzystaj ze spotkań i networkingu

Na meetupach też znajdziesz mentorów i odpowiedzi na Twoje pytania. Meetupów jest coraz więcej w każdym większym mieście. Odbywają się też online. Tymi, które znam, są „Agile Silesia", „Scrumvival Wrocław", „Produkt nad Wisłą", „ALE Kraków", „Agile Wrocław". Dają one idealną okazję, żeby sprawdzić, czym żyje środowisko, żeby inspirować się i uczyć, żeby poznawać ludzi twarzą w twarz. To właśnie na jednym z meetupów poznałem Jolę Łabędzką-Benisz, Scrum Mastera po przebranżowieniu. Podsumowując cykl naszych indywidualnych spotkań mentoringowych – przeprowadziłem z nią wywiad: „Jak dostać się na rozmowę o pracę jako początkujący Scrum Master?"[45].

Warto też korzystać z networkingu, być aktywnym i ujawniać się. Na meetupie „Piwo między projektami" prelegenci wprost zaprosili uczestników do kontaktu i współpracy. Prowadzący konferencję „Agile By Example" – opiekun Scrum Masterów w banku – również zachęcał do kontaktu. Wcześniej prowadził krótki warsztat z uczestnikami. Warto uczestniczyć w najważniejszych

[44] https://zwinnakawa.pl [dostęp: 8.04.2023 r.].
[45] https://www.youtube.com/watch?v=C5vV2Oo53jI [dostęp: 8.04.2023 r.].

polskich wydarzeniach branżowych. Aktualna lista organizowanych spotkań dostępna jest się na stronie „Agile Polska”[46].

Wykorzystaj system afiliacyjny

Szukaj znajomych po organizacjach. Jeżeli okaże się, że masz znajomego w interesującej Cię firmie, zagadnij, czy zna opublikowaną ofertę, czy ma z nią coś wspólnego lub zna rekrutera. Dopytaj o firmę, czy warto aplikować, a jeżeli tak, to czy może Cię skontaktować z rekruterem. System afiliacyjny jest dzisiaj bardzo opłacalny – znajomi królika mają pierwszeństwo w procesie rekrutacji, dopiero później organizacja sięga po ludzi z rynku i z ogłoszeń.

Skorzystaj z pośredników jako formy wsparcia

Możesz aplikować również przez pośredników. Opinie na ich temat są różne, ale rynek dojrzewa i warto sprawdzać tę opcję. Po moich rozmowach z pośrednikami widzę, że angażują się w promowanie aplikanta. Podpowiedzą, jak przygotować CV, jak najlepiej się sprzedać, umówią Ci rozmowy rekrutacyjne.

Przeanalizuj swoją historię

Przypomnij sobie sytuacje, w których intuicyjnie postąpiłeś zwinnie i „scrumowo”. Spójrz „scrumowo” i zwinnie na swoje sytuacje życiowe i zawodowe. Po co?

[46] https://agilepolska.pl/wydarzenia-agile.html [dostęp: 8.04.2023 r.].

- Zaskoczysz samego siebie, dostrzegając, na ile wartości Scrum Mastera i zwinności są spójne z Twoimi przekonaniami;
- Szybciej zidentyfikujesz się z nową odpowiedzialnością;
- Zobaczysz, jaką drogę przemierzyłeś w kierunku zwinności i Scruma;
- Odpowiesz na pytanie, dlaczego chcesz być SM-em;
- Nauczysz się opisywać sytuacje językiem zwinności – użyjesz tego już w CV i liście motywacyjnym;
- Odkryjesz zwinność w codziennych sytuacjach i lepiej będziesz w stanie wytłumaczyć ją na prostych przykładach;
- Wyjaśnisz, że chcesz zostać Scrum Masterem nie tylko dla kasy.

Ważne: Ten proces jest szczególnie przydatny na starcie, kiedy intensywnie zdobywasz adekwatną wiedzę i umiejętności. Przyda się też później, gdy będziesz uczyć zwinności. Przykłady z życia bardzo pomagają wyjaśnić koncepcje.

Ćwiczenie

1. Na ile teraz, w skali od 1 do 10, rozumiesz swoją drogę do bycia Scrum Masterem?
2. Gdzie dotychczas była zwinność w Twojej codzienności?
3. Gdzie była zwinność w Twojej pracy zawodowej?
4. Jak przez pryzmat zwinności możesz na nowo opowiedzieć swoją historię?
5. Który punkt jest najważniejszy i dlaczego akurat ten?

Hakuj uwagę rekrutera

Na temat tego, jak krok po kroku stworzyć dobre CV, napisano już wiele. Szczególnie polecam Ci pierwszą pracę zbiorową absolwentów pierwszej edycji Szkoły Scrum Masterów i Agile Coachów, Opowieści młodych Scrum Masterów[47]. Tutaj od siebie dodam tylko kilka elementów i położę akcenty.

Przyciągaj uwagę słowami kluczami

Rekruter wyłapuje słowa i zwroty. Nie zagłębia się w treści. Ułatw mu pracę, dając mniej, ale konkretnie. Każde ogłoszenie opisuje jakąś idealną poszukiwaną personę lub archetyp i zakres jej odpowiedzialności. Wpisz się w te oczekiwania. Znajdź słowa klucze i wokół nich zbuduj swoje CV. Analizę szybko zrobisz, korzystając z darmowych generatorów na stronach „MonkeyLearn"[48] lub „WordArt.com"[49]. Ja wrzucałem do tych narzędzi treść kilku ogłoszeń i sprawdzałem, które zwroty się wyróżniają. Następnie starałem się oprzeć na nich moje CV.

---

[47] https://edycja3.szkolaacism.pl/wp-content/uploads/2022/05/Opowiesci-mlodych-Scrum-Masterow.pdf [dostęp: 8.04.2023 r.].

[48] https://monkeylearn.com/word-cloud [dostęp: 8.04.2023 r.].

[49] https://wordart.com/create [dostęp: 8.04.2023 r.].

Rys. 4. Wizualizacja statystyk zwrotów zebranych z opisów ofert na Scrum Mastera

Pamiętaj, że rekruter tylko skanuje wzrokiem CV, za pierwszym razem prawie go nie czyta. Spróbuj przykuć jego uwagę, eksponując słowa i zwroty, których szuka.

Eksponuj w CV swój rozwój „scrum masterski"

Uczyłeś się Scruma, zwinności, Agile w praktyczny sposób? Wyeksponuj treść szkoleń i ćwiczeń. Droga do odpowiedzialności Scrum Mastera też jest doświadczeniem. Wypunktuj większe części wykupionego czy przerabianego kursu i nazwiska prowadzących. Wskaż etapy, które już zaliczyłeś, i te, z którymi jesteś „w toku". Pokaż konkretną perspektywę swojego rozwoju.

Organizacje stają się świadome scrumowych patologii, dlatego coraz bardziej liczy się to, gdzie i od kogo uczymy się

właściwych wzorców. Szkoły i kursy dla Scrum Masterów są nieźle rozpoznawalne w branży. Na rozmowach od rekrutującego mnie SM-a usłyszałem: „To jest najlepsza szkoła, jaką mogłeś wybrać. Znamy tego prowadzącego" lub „Ten prowadzący z nami współpracuje. Jesteś w dobrych rękach".

Aktualizuj swoją wiedzę, jakie szkoły są na topie. Dzisiaj dobre marki to Brass Willow, „Kopalnia Biznesu"[50] Szymona Górnika, panowie z Białko.eu, Magdalena Firlit, „Porządny Agile", „Kanban przy kawie". Najlepiej zrób research w środowisku. Zaznacz w CV, jaka organizacja firmuje dany certyfikat, np. scrum.org. Możesz dodać numer certyfikatu PSM. Zyskasz kilka punktów w pierwszej selekcji Twojego CV.

Pokaż, że Twoja droga Scrum Mastera jest na serio

Pokaż w CV, że zmiana zawodu to nie chwilowy pomysł, bo odkryłeś, że dobrze płacą w IT, tylko przemyślana strategia Twojego rozwoju zawodowego na przyszłe lata. Eksponuj w CV to, co doprowadziło Cię do chęci zostania Scrum Masterem. Spójrz na dotychczasową historię pracy i odpowiedz na pytania: Jak to się stało, że doszedłem do Scruma? Z czego to wypłynęło? Jak zmieniały się moje zainteresowania i wartości, że zaiskrzyło ze Scrumem? Pomożesz rekruterowi zobaczyć, że jesteś na serio w temacie.

[50] https://kopalniabiznesu.pl/scrum-master [dostęp: 8.04.2023 r.].

Zadbaj o swoją widoczność na LinkedInie

Naucz się wykorzystywać LinkedIna. Buduj swoją markę. Odśwież profil na podstawie tego, co opracowałeś, tworząc aktualne CV w poprzednich krokach.

Uwaga: Rekruterzy z płatnym kontem mogą przeglądać historię edycji Twoich opisów. Poprawiaj treści bez nadmiernej kreatywności wzbudzającej podejrzenia.

Komentuj artykuły i wpisy tak, by Twoje nazwisko się opatrzyło. Dołącz do grup na Facebooku. Warto zredagować swój internetowy ślad. Jeżeli masz stronę internetową, przyda się jakieś nawiązanie do zwinności. Nie chodzi o fabrykowanie swojej historii jak Nikodem Dyzma, ale o dostosowanie komunikacji, uzupełnienie o branżową perspektywę.

Poczuj klimat rekrutacji

Obawiasz się rozmów rekrutacyjnych? Twój komfort będzie się zwiększał z rozmowy na rozmowę. Co pomogło mi wystartować z aplikowaniem i rozmowami? Akceptacja, że pierwsze rozmowy będą trudne i gotowość na uświadamianie sobie własnych braków. Ku zaskoczeniu dyskomfort zaczął zamieniać się w ekscytację przed kolejnymi rozmowami. Opadło ciśnienie i pojawiła się frajda. Do tego odkryłem wartość informacji zwrotnej, bo miałem coraz więcej przejrzystości na temat tego, co poprawić. Z każdą kolejną rozmową lepiej zarządzało mi się dalszymi krokami nauki. Znowu okazało się, że wchodzenie w rynek pracy jest aktywnością zwinną. Eksperyment → analiza → adaptacja → eksperyment, itd.

Mój *mindhack*[51] z tego okresu:

Rzeczy wydają się trudne, dopóki nie zaczniemy ich robić.

Przykładowe pytania rekrutacyjne

Istotnym elementem przygotowania do rozmów rekrutacyjnych było stworzenie listy pytań[52], które potencjalnie mogą pojawić się na rekrutacji. Większość pytań pochodzi z rekrutacji, zarówno moich, jak i znajomych Scrum Masterów, a część znalazłem w sieci. Jak pracowałem z tym spisem? Przygotowywałem odpowiedzi na każde pytanie i monitorowałem mój przyrost wiedzy. Z taką listą doskonale robi się powtórki materiału.

Na rekrutacji spotkałem się tylko z częścią z tych pytań, ale pomogą Ci one zbudować wyobrażenie, czego możesz się spodziewać. W pliku znajdziesz same pytania, ponieważ, po pierwsze – nie chcę wyręczać Cię z odpowiedzi, po drugie – nie chcę tworzyć mylnego wyobrażenia, że moja jedna krótka notatka jest zawsze najlepszą odpowiedzią, po trzecie – nie chcę zabrać Ci własnego doświadczenia zdobywania wiedzy.

---

[51] Słowem *mindhack* określam w tekście inspirujące mnie rozwojowe slogany lub cytaty.

[52] Listę pytań rekrutacyjnych na Scrum Mastera znajdziesz pod poniższym linkiem: https://drive.google.com/file/d/1Iww7-n0tuEGWOsVkx2jdqgKr3SCACMME/view

A co, jeżeli czegoś nie wiem?

Najlepszym podejściem wydaje mi się szczerość, bez wiosłowania i lania wody, bez udawania eksperta. Warto pokazać, jaki mamy pomysł na uzupełnienie brakującej wiedzy, że zarządzamy swoim rozwojem. Transparencja jest zwinna i zbuduje nas w oczach rekruterów. Może zaplanowałeś już kurs lub przeczytanie materiałów, którymi uzupełnisz brakującą wiedzę?

Początkowo moja myśl: „Ciągle wiem za mało. Co będzie, jak nie będę potrafił odpowiedzieć na pytanie rekrutera?" hamowała mnie przed aplikowaniem. Działał tutaj pewnie syndrom oszusta (ang. *impostor syndrome*). W końcu zaakceptowałem, że nie muszę mieć całej wiedzy na start. Mogę założyć stały rozwój i się do tego przyznawać. Na rozmowach rekrutacyjnych zacząłem jasno komunikować, że dany temat bardziej zgłębię w określonym czasie, w module Szkoły Scrum Masterów i Agile Coachów, i będzie to za dwa czy cztery miesiące. Po rozmowie z jedną firmą otrzymałem feedback, że jak uzupełnię wiedzę o metrykach i wizualizacji pracy, to mam do nich wrócić i chcą powtórzyć spotkanie, bo planują zatrudniać kolejnych SM-ów. Od innego rekrutera usłyszałem, że docenia moją szczerość i przyznanie się do niewiedzy. Ja też poczułem się lepiej, nie naciągając rzeczywistości.

Przykładowe zadania rekrutacyjne

Czasem organizacje na dalszych etapach rekrutacji zlecają opracowanie podejścia do konkretnego problemu. Spodziewaj się tego. Możesz w zaciszu domu, zwykle w ciągu kilku dni,

przygotować swoje rozwiązanie. Warto się przyłożyć, bo nawet jak nas nie wybiorą, to zostaniemy z nową wiedzą i doświadczeniem. Jestem rasowym prokrastynatorem i najlepiej uczę się, jeżeli mam konkretny deadline lub jestem z kimś umówiony. Wszelkie wyzwania tego typu traktuję priorytetowo. Muszę sobie jakoś radzić z odkładaniem.

Jak warto podejść do zadań rekrutacyjnych? Znajdź coś, co Cię wyróżni np. przygotuj wizualizację w Miro na kilku slajdach i nagraj komentarz do tej wizualizacji. Dasz się poznać w akcji, a przy okazji poćwiczysz swój przekaz. Pokażesz, że potrafisz wizualizować, a to jest dzisiaj wyjątkowo skuteczna forma komunikowania, porozumienia, transparencji, dbania o wyrównanie wiedzy. Organizacja upewni się, że jako przyszły Scrum Master potrafisz korzystać z wizualizacji, która jest jedną z cech wydajnych zespołów.

Wizualizując, najłatwiej pokazać pomysły na systemowe rozwiązania. Dla jednej firmy tworzącej oprogramowanie przygotowałem wizualizację reorganizacji zespołów pod nowe wyzwania. Rekruterzy i szef pionu zwrócili uwagę, że forma mojej propozycji miała bardzo duże znaczenie, żeby przejść ze mną do decydującego etapu rozmów.

Pytaj, aby prowadzić partnerską rozmowę

Pytając rekruterów, pokazujesz, że jesteście podczas rozmów na równych pozycjach. Wybieramy siebie nawzajem. Obydwie strony mają swoje preferencje, swoje oczekiwania. Ujawniając

swoje stanowisko i potrzeby, potwierdzamy naszą zdolność do partnerskiego współtworzenia zespołu.

O co pytać? Organizacja szuka nowego Scrum Mastera, bo chce rozwiązać jakiś problem. To coś więcej niż „brakuje nam Scrum Mastera". Możesz dopytać, jakie są oczekiwania wobec tej odpowiedzialności. W czym szczególnie potrzebują Twojej pomocy? Na jakim etapie jest ich zwinna transformacja? W jaki produkt zaangażowany jest zespół? Ilu SM-ów jest w firmie, czy tworzą jakąś gildię? Ile zespołów miałbyś wspierać? Ile zespołów już pracuje w Scrumie? Jak wygląda kwestia pracy zdalnej? Tymi pytaniami pokazujesz proaktywne podejście i gotowość do dostrzegania wyzwań, a następnie do zaangażowania się w szukanie rozwiązań.

Moje największe przeszkody i propozycje rozwiązań

Mój rozwój w kierunku Scrum Mastera wydarzał się na dwóch równoległych poziomach: pierwszy to kompetencje i wiedza, drugi to pokonywanie hamujących przekonań, oporów i obaw. Kompetencji uczyłem się od fachowców i z rzetelnych źródeł, natomiast wewnętrzne przeszkody starałem się zhakować sposobem lub eksperymentem. Poniżej zebrałem kilka ważniejszych chwytów, które sprawdziły się w mojej sytuacji. Pokonywanie trudności było moją częstą praktyką i w którymś momencie nazwałem je mindhackami. Może teraz przydadzą się Tobie?

Moja przeszkoda	**Moje rozwiązanie**
Niecierpliwość w oczekiwaniu na rezultaty	Założyłem, że szukanie pracy i moja droga do pracy jako Scrum Master to regularna praca na pół etatu. Tworzyłem listy rzeczy, które już się udały i skupiałem się na drodze do celu.
Trudność w wejściu w proces rekrutacyjny	Przygotowałem dobre CV, które hakuje uwagę rekrutera. Więcej wskazówek znajdziesz w „Opowieściach młodych Scrum Masterów”
Obawa przed nieposiadaniem właściwej odpowiedzi na pytania powstrzymująca mnie przed aplikowaniem	Przerabiałem darmowe materiały, opracowywałem odpowiedzi na pytania rekrutacyjne. Regularnie aplikowałem na oferty i rozmawiałem z rekruterami. *Mindhack*: „Rzeczy wydają się trudne, dopóki nie zaczniemy ich robić”.
Przekonanie, że niewiedza to problem	Zaczynałem odpowiedź od: „Nie mam pełnej wiedzy, ale wydaje mi się, że…” albo „Ten temat zamierzam uzupełnić w taki i taki sposób… na takim szkoleniu… tą książką…”. Spisywałem pytania rekrutacyjne i na ich podstawie uzupełniałem wiedzę. *Mindhack*: „Akceptuję, że nie wiem wszystkiego, bo się uczę”.
Brak wiary we własną wartość dla rynku poszukującego Scrum Masterów	Monitorowałem postępy. Testowałem siebie w pojedynczych zadaniach np.: potrafię wyjaśnić odpowiedzialność PO, potrafię wyjaśnić zasady dobrego Daily Scrum, znam antywzorce Scruma, mam pomysł na wejście w nowy zespół, itd. Zrobiłem listę pytań rekrutacyjnych i tematów i oznaczałem, co już rozumiem i potrafię. *Mindhack*: „Moje poczucie wartości jest nieograniczone, a samoocena adekwatna do poziomu wiedzy i kompetencji”.

Organizacja dużej ilości notatek, linków, materiałów	Korzystam z Notion oraz systemu organizacji wiedzy i zasobów Second Brain P.A.R.A. od Thiago Forte[53]. Jak zrobić P.A.R.A. w Notion wyjaśnia świetnie Thomas Frank[54]. U mnie sprawdza się idealnie. Alternatywą może być Obsidian.
Rekrutacja po angielsku	Umówiłem kilka symulowanych rekrutacji po angielsku ze znajomą rekruterką i Scrum Masterami poznanymi na „Zwinnej Kawie". Zebrałem angielskie zwroty i słownictwo i powtarzałem na komputerze i smartfonie w aplikacji Anki[55]. Możesz tam tworzyć swoje fiszki. Społeczność Anki udostępnia darmowe materiały do nauki „Agile English".

Pytania podsumowujące:

- Co z wymienionych tematów masz już ogarnięte?
- Nad czym musisz popracować?
- Jakie są Twoje darmowe źródła wiedzy?
- Jakie masz nastawienie? Jakie będzie Ci najlepiej służyć w tym procesie?
- Gdybyś miał wybrać jedną rzecz, od której zaczniesz, to co by to było?
- Co może być Twoim drugim krokiem?
- Kiedy zaczynasz?
- Gdzie i jak chcesz wizualizować swoje przygotowania, naukę i postępy?
- Jak zamierzasz świętować sukcesy?
- Jaki masz sposób na wytrwałość?

[53] https://fortelabs.com/blog/para [dostęp: 8.04.2023 r.].
[54] https://www.youtube.com/watch?v=vs8WQh2k-Ow [dostęp: 8.04.2023 r.].
[55] https://apps.ankiweb.net [dostęp: 8.04.2023 r.].

Tutaj zakończę moje dobre rady. Chciałbym, żeby ten zbiór inspiracji pomógł Ci wejść w rynek pracy, żeby pracodawcy rozpoznali Twój potencjał i wybrali właśnie Ciebie. Nie ukrywajmy tego dłużej, przed Tobą trochę wysiłku. W związku z tym od razu możemy przejść do oklepanego ale zawsze sensownego pytania: „Czy warto?". Koniecznie odpowiedz sobie na to pytanie. Jaka jest stawka? Jakie możliwości otworzy Ci pierwsza scrumowa praca? Jak zmieni Twoje życie?

Niech w tej drodze po pracę Scrum Mastera niezmiennie towarzyszy Ci poczucie sensu i napędza Cię aż do skutku. Powodzenia! Daj znać, jak Ci idzie. Znajdziesz mnie na LinkedInie[56].

---

[56] https://www.linkedin.com/in/marcin-tyrol-39b50664 [dostęp: 8.04.2023 r.].