

DOSKONAŁY SCRUM MASTER

JAK BUDOWAĆ
BARDZIEJ EFEKTYWNE ZESPOŁY
I ZARZĄDZAĆ ZMIANĄ

Zuzana Šochová



Tytuł oryginału: The Great ScrumMaster: #ScrumMasterWay
(Addison-Wesley Signature Series (Cohn))

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-8322-576-0

Authorized translation from the English language edition, entitled THE GREAT SCRUMMASTER: #SCRUMMASTER WAY, by Zuzana Sochova, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley Professional, Copyright © 2017 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Polish language edition published by Helion S.A., Copyright © 2021, 2023.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/dosscv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa</i>	11
<i>Wstęp</i>	15
<i>Podziękowania</i>	20
<i>O autorce</i>	21
1. Rola i obowiązki Scrum mastera	23
Samoorganizujący się zespół	25
<i>Grupa osób</i>	27
<i>Prawdziwy zespół</i>	27
<i>Ćwiczenie: Samoorganizujący się zespół</i>	28
Cel Scrum mastera	30
Obowiązki Scrum mastera	33
Pułapki związane z łączeniem ról	34
<i>Scrum master jako członek zespołu</i>	34
<i>Scrum master jako właściciel produktu</i>	35
<i>Scrum master jako people manager</i>	35
<i>Scrum master pracujący z wieloma zespołami</i>	36
<i>Scrum master jako przywódca służebny</i>	38

<i>Ćwiczenie: Czy jesteś przywódcą służebnym?</i>	40
<i>Bądź o krok do przodu</i>	41
2. Model stanu umysłu	45
Nauczanie i mentoring	46
Usuwanie przeszkód	47
Facylitacja	49
Coaching	50
Przykład: początki pracy z Agile'em	51
Przykład: przeszkody	52
Przykład: marazm	53
Przykład: odpowiedzialność	55
Ćwiczenie: stan umysłu – teraz	56
Brakujący element układanki	57
Ćwiczenie: stan umysłu – przyszłość	59
3. ScrumMasterWay	61
Ćwiczenie: #scrummasterway	62
Poziom 1 — mój zespół	64
Poziom 2 — relacje	66
Poziom 3 — cały system	68
Grupa Scrum masterów	70
Organizacja jako system	72
<i>Pierwsza próba</i>	74
<i>Kraina Scrum mastera</i>	76
<i>Zmieniaj świat</i>	78
Ramy postępowania Cynefin	81
<i>Oczywiste</i>	82
<i>Skomplikowane</i>	82
<i>Złożone</i>	83
<i>Chaotyczne</i>	84

<i>Nieporządek</i>	85
<i>Ćwiczenie: ramy postępowania Cynefin</i>	86
4. Metaumiejętności i kompetencje	87
Metaumiejętności	88
<i>Metaumiejętności Scrum mastera</i>	88
<i>Ćwiczenie: metaumiejętności</i>	89
Kompetencje	90
<i>Mistrz Agile'a</i>	90
<i>Wyjaśnianie i doświadczenie</i>	92
<i>Facylitacja i coaching</i>	92
Podstawowe kompetencje	93
<i>Ćwiczenie: Jakie kompetencje posiadasz?</i>	95
5. Budowanie zespołów	99
Model Tuckmana dotyczący faz rozwoju zespołów	99
<i>Formowanie</i>	100
<i>Docieranie</i>	100
<i>Normowanie</i>	101
<i>Realizacja</i>	102
<i>Zmiana</i>	103
<i>Ćwiczenie: wykorzystanie modelu rozwoju grupowego Tuckmana</i>	104
Pięć dysfunkcji zespołu	104
<i>Brak zaufania</i>	105
<i>Strach przed konfliktem</i>	106
<i>Brak zaangażowania</i>	106
<i>Unikanie odpowiedzialności</i>	107
<i>Nieuważność na wyniki</i>	107
<i>Rola Scrum mastera</i>	107
<i>Ćwiczenie: dysfunkcyjny zespół</i>	108
Toksyny zespołowe	109

<i>Obwinianie</i>	110
<i>Defensywność</i>	110
<i>Opór</i>	111
<i>Lękcewazenie</i>	112
<i>Rola Scrum mastera</i>	112
<i>Ćwiczenie: toksyny zespołowe</i>	113
Koncentracja na odpowiedzialności	113
<i>Zaprzeczenie</i>	114
<i>Obarczanie winą</i>	115
<i>Usprawiedliwienie</i>	115
<i>Wstyd</i>	116
<i>Obowiązek</i>	116
<i>Rezygnacja</i>	117
<i>Odpowiedzialność</i>	117
Organizacja jako plemię	119
<i>Etap 1. Życie jest do bani</i>	120
<i>Etap 2. Moje życie jest do bani</i>	120
<i>Etap 3. Jestem świetny (a ty nie)</i>	122
<i>Etap 4. Jesteśmy świetni</i>	124
<i>Etap 5. Życie jest wspaniałe</i>	125
<i>Ćwiczenie: etapy przywództwa plemiennego</i>	126
Wybierz właściwy styl przywództwa	126
<i>Przywódca-zwolennik</i>	127
<i>Przywódca-przywódca</i>	127
Stosowanie decentralizacji	129
<i>Klub książek</i>	130
<i>Podróżnicy</i>	131
<i>Giełda prezentacji</i>	131
<i>Tablica eksperymentów</i>	131
<i>Open-space</i>	131
<i>World Café</i>	132

6. Wdrażanie zmiany	135
Dążenie do zmian	136
<i>Ćwiczenie: koło Agile'a</i>	137
Zmiana zachowania	138
Osiem kroków na drodze do udanej zmiany	140
<i>Stwórz poczucie pilności</i>	141
<i>Zespół prowadzący</i>	141
<i>Wizja zmiany</i>	142
<i>Zrozumienie i akceptacja</i>	143
<i>Upoważnij innych do działania</i>	143
<i>Zwycięstwa krótkoterminowe</i>	144
<i>Nie poddawaj się</i>	145
<i>Stwórz nową kulturę</i>	146
7. Zestaw narzędzi Scrum mastera	149
Opanowanie shu ha ri	150
<i>Shu</i>	151
<i>Ha</i>	152
<i>Ri</i>	152
<i>Aplikacja</i>	153
<i>Ćwiczenie: shu ha ri</i>	154
Zasada systemowa	154
<i>Przykład: ulepszenia</i>	156
<i>Przykład: właściciel produktu</i>	157
<i>Przykład: frustracja</i>	157
Pozytywność	159
<i>Jak zwiększyć pozytywność</i>	160
Facylitacja	161
<i>Przed spotkaniem</i>	163
<i>W trakcie spotkania</i>	164
<i>Przykład: retrospektywa</i>	165

Coaching	167
<i>Mocne pytania</i>	169
<i>Ćwiczenie: mocne pytania</i>	169
Analiza przyczyn źródłowych	170
<i>Diagram Ishikawy</i>	171
<i>Przykład: przewidywalność</i>	171
<i>Metoda 5 why</i>	173
<i>Przykład: niska jakość</i>	173
Mapowanie wpływu	174
<i>Przykład: mapowanie wpływu</i>	177
Skalowanie Scruma	178
Wgląd Kanbana i scrumowa lista kontrolna	181
Lista kontrolna praktyk XP	182
Lista kontrolna dla właściciela produktu	183
8. Wierzę	185
Prawdziwy Scrum master	186
Nie wiesz, czy Agile i Scrum są dla Ciebie?	187
Chcesz przekształcić swoją organizację	
w organizację agile'ową?	187
Nie wiesz, jak zbudować dobry rejestr produktu?	187
Szukasz sposobu na doskonalenie swojego zespołu?	188
Chcesz zostać prawdziwym Scrum masterem?	188
Chcesz zostać prawdziwym właścicielem produktu?	188
Chcesz rozwiązać konflikty?	189
Chcesz mieć nowoczesną organizację	
działającą w duchu Agile'a?	189
Chcesz przenieść swoją organizację	
na wyższy poziom?	189
Zuzana Šochová — sochova.com	190
<i>Trener Agile'a</i>	190
<i>Trener</i>	191

5

. . .

BUDOWANIE ZESPOŁÓW

Umiejętność budowania świetnych zespołów to jedna z najważniejszych kompetencji, jakie musi posiadać prawdziwy Scrum master. Poniższe koncepcje pozwolą Ci lepiej zrozumieć, jak odróżnić wspaniałe zespoły od zespołów, które są po prostu „w porządku”, jak naprawić zespoły dysfunkcyjne oraz jak stworzyć środowisko, w którym zespoły mogą się rozwijać i doskonalić.

MODEL TUCKMANA DOTYCZĄCY FAZ ROZWOJU ZESPOŁÓW

Jedną z klasycznych teorii rozwoju zespołu jest model faz rozwoju zespołu autorstwa Tuckmana¹. Przyjrzyjmy się temu, w jaki sposób ta teoria odnosi się do środowiska scrumowego.

¹ Eaton & Associates Ltd., 2009, *Tuckman's Model: 5 Stages of Group Development*, https://ess110.files.wordpress.com/2009/02/tuckmans_model.pdf.

Wyobraź sobie, że właśnie wszedłeś na ścieżkę transformacji agile'owej i przechodzisz na Scruma. Masz grupę osób, które nazywasz zespołem, a konkretnie samoorganizującym się zespołem scrumowym, który ma się stać wielofunkcyjny. Co się zatem dzieje?

Formowanie

Etap formowania się jest naturalnym zjawiskiem. Ludzie nie rozmawiają ani nie współpracują ze sobą zbyt często, wciąż zachowują swoje stare nawyki, wypracowane w czasie, gdy byli specjalistami działającymi w pojedynkę. Tak naprawdę nie potrzebują siebie nawzajem. Scrum jest trudny do zastosowania przy takim sposobie pracy, więc narzekają, że nie jest w ogóle przydatny w ich środowisku pracy.

Rolą Scrum mastera na tym etapie jest wyjaśnienie podstawowych zasad Scruma i rozpoczęcie transformacji – nie tylko na papierze, ale także w głowach członków zespołu. Ma to na celu przełamanie ich nawyków. Scrum masterzy muszą być obecni we wszystkich segmentach modelu stanu umysłu Scrum mastera, jednak poświęcają znacznie więcej czasu na nauczanie, wyjaśnianie i dzielenie się doświadczeniami.

Docieranie

Etap docierania pojawia się zwykle bardzo szybko po formowaniu, ponieważ Scrum wymaga współpracy, zaangażowania oraz komunikacji wychodzącej daleko poza granice zespołu. Napięcie rośnie, gdy członkowie zespołu próbują podążać za procesem scrumowym, zaczynają się kłócić i często denerwować.

Nie jest to szczęśliwy okres, więc z radością przyjmują każdą pomoc umożliwiającą im wydostanie się z tego etapu.

Rolą Scrum mastera jest zachęcanie ich do rozmowy i zawierania porozumień roboczych dotyczących tego, w jaki sposób będą działać razem. Na tym etapie najważniejszym aspektem modelu stanu umysłu Scrum mastera będzie facylitacja, ponieważ sprawna komunikacja może wyprowadzić zespół z etapu docierania do kolejnego etapu — normalizacji, natomiast zła komunikacja może go rozbić i zamienić w zespół dysfunkcyjny.

Normowanie

Etap normowania przynosi uwolnienie od stresu i zespół może wreszcie odetchnąć. „Wow, to nareszcie działa” — mówią pracownicy. „I jest lepiej niż wcześniej! Podoba nam się”. Należy jednak pamiętać, że właśnie z tego powodu normowanie jest tak niebezpieczne — skłania bowiem zespoły do pozostania w miejscu, w którym się znalazły: „Jesteśmy dobrzy, nie musimy się już poprawiać”. Ale nie to jest celem. Nie po to podjąłeś taki wysiłek, żeby utknąć w miejscu. Dobry zespół nie działa jeszcze na docelowym poziomie.



Rolą Scrum mastera jest pokazywanie zespołowi sposobów na to, by stawał się coraz lepszy. Zachęcaj pracowników do przejęcia odpowiedzialności i kontynuowania procesu doskonalenia. W modelu stanu umysłu Scrum mastera najważniejszym narzędziem do wykorzystania na tym etapie jest coaching. Bez niego prawdopodobnie utkną w tej fazie na zawsze, co nie jest złe, ponieważ ten etap jest już płaszczyzną całkiem komfortową i produktywną.

Realizacja

Niemniej jednak prawdziwym celem, do którego dążysz w ramach implementacji Scruma, jest etap realizacji. To jest właściwy zespół scrumowy. Jak więc rozpoznać nadejście tej fazy? Przede wszystkim zespół jest pewny siebie i zawsze szuka lepszych sposobów działania. Ma poczucie, że ma jeszcze coś do zrobienia. Pracownicy są otwarci, eksperymentują i nie boją się porażek. Działają w transparentny sposób. Nie są skoncentrowani na sobie, myślą ponad granicami swojego zespołu. Jest to bardzo kreatywne i innowacyjne miejsce pracy, a ludzie dobrze się bawią.

Na czym polega tutaj rola Scrum mastera? Cóż, jego zadaniem jest nie dopuścić, by coś poszło nie tak, a zespół wrócił do poprzedniego etapu. Powinien głównie obserwować, pozostając skoncentrowanym na innych poziomach #ScrumMasterWay, zawsze będąc gotowym do ingerencji w roli trenera, facylitatora, do usuwania przeszkód lub dzielenia się doświadczeniami i uczenia zespołu nowych rzeczy.



Zmiana

Aby uzupełnić model, zawsze trzeba coś zmienić. Nawet niewielka zmiana (np. odejście z zespołu lub dołączenie do niego jednej osoby) może doprowadzić do rozpadu zespołu i sprawić, że powróci on do pierwszego etapu — formowania. Najprawdopodobniej nie zostanie tam na długo, ale być może będzie musiał ponownie przejść przez wszystkie etapy modelu rozwoju zespołu. Może to potrwać dzień albo i wieki, bo tym razem może utknąć na etapie normalizacji. Jeśli się nad tym zastanowić, to ma to sens: w pierwszej rundzie Scrum master intensywnie dbał o komunikację, porozumienia robocze, zdrowie zespołu, ale tym razem może się okazać, że nikt o tym nie myśli.

Dlatego rolą Scrum mastera musi być obserwowanie wszelkich zmian, wczesne ich rozpoznawanie i dostosowywanie swojego zachowania do aktualnego etapu pracy zespołu, nawet jeśli trwa on zaledwie kilka dni. Z tego samego powodu nawet świetny, samoorganizujący się zespół potrzebuje Scrum mastera. W przeciwnym razie może sobie sam nie poradzić z takimi zmianami i w końcu znajdzie się w fazie normalizacji lub docierania.

Ćwiczenie: wykorzystanie modelu rozwoju grupowego Tuckmana

Na jakim poziomie jest teraz Twój zespół?

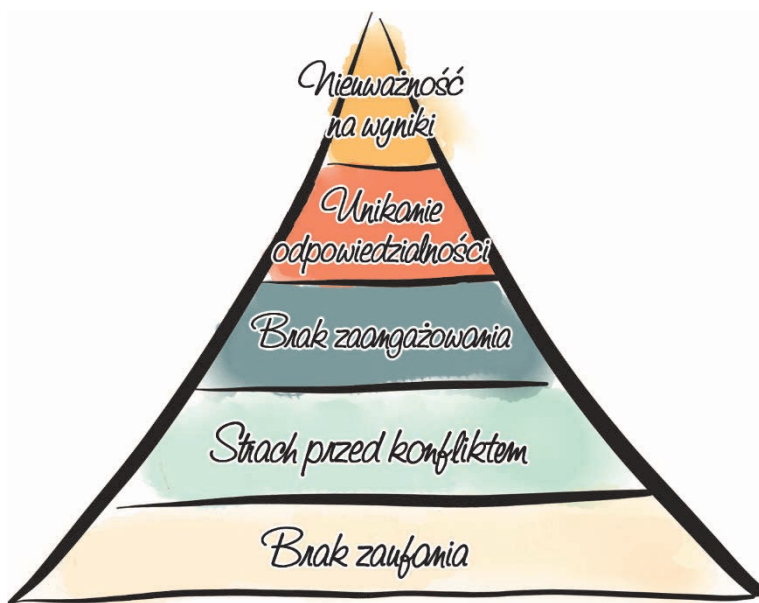
- ☐ Formowanie
- ☐ Docieranie
- ☐ Normowanie
- ☐ Realizacja

Zapisz kilka rodzajów działania, które należy podjąć w następnej kolejności.

PIĘĆ DYSFUNKCJI ZESPOŁU

Czasami zdarza się, że grupie ludzi daleko do bycia świetnym zespołem. Jedną z koncepcji, która odnosi się do tej sytuacji, wywodzi się z książki Patricka Lencioniego *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*². Koncepcja ta jest przedstawiona w formie piramidy obrazującej podstawowe problemy, a każdy zespół musi doskonalić się na każdym poziomie. Niemniej jednak zanim można będzie oczekiwać zaangażowania zespołu, musi on sobie ufać i być w stanie komunikować się w sposób efektywny i uczciwy, nawet jeśli jego członkowie się ze sobą nie zgadzają. Przyjrzyjmy się zastosowaniu tego modelu w środowisku agile’owym.

² Patrick Lencioni, 2013, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes.



Brak zaufania

Członkowie zespołu zapytani o zaufanie rzadko przyznają się do jego braku. Mówią, że znają się od dawna, a ich relacje są bezproblemowe, więc po co pytać o zaufanie? Są jednak cisi, pracują indywidualnie, a obawa przed narażeniem się na nieprzyjemności powstrzymuje ich przed dalszą dyskusją i współpracą. Tacy członkowie zespołu nie potrzebują siebie nawzajem. Na tym poziomie każda pojedyncza osoba wierzy, że posiada jakąś specjalizację, specyficzną wiedzę techniczną lub know-how w danej dziedzinie, której nie posiadają inni. Członkowie zespołu chronią swoje status quo i podtrzymują strukturę silosową.

Strach przed konfliktem

Jeśli członkowie zespołu unikają konfliktów, mają tendencję do utrzymywania sztucznej harmonii. Podobnie jak w fazie docierania w modelu Tuckmana, członkowie zespołu starają się unikać wszelkich dyskusji, które mogłyby stać się trudne, a więc dzielą pracę na indywidualne, odrębne, rozłączne obszary oparte na wiedzy technicznej lub produktowej i trzymają się istniejących silosów. Słyszysz wypowiedzi w stylu: „Po co mamy spędzać czas na dyskusjach, skoro mamy osobne obszary działania” albo „Współpraca nad jedną historijką użytkownika nie ma sensu; prowadzi tylko do niepotrzebnego zamieszania w komunikacji”.



Brak zaangażowania

Ta dysfunkcja zespołu jest dość powszechna na początku podróży agile’owej. Można ją z łatwością rozpoznać po wypowiedziach typu: „Nie możemy powiedzieć, co ukończymy do końca trwania sprintu — wszystko może się zdarzyć” albo „Skończę swoją

część, ale nie jestem w stanie mówić za innych”. Ponadto zespoły zwykle przyznają, że zmagają się z kwestią zaangażowania, ale ich problemy są zazwyczaj zakorzenione w niższym poziomie — braku zaufania.

Unikanie odpowiedzialności

Większość z nas widziała zespół scrumowy, który planuje sprint, ale nie kończy prac nad wszystkimi elementami rejestru sprintu. Na koniec z jakiegoś powodu nazywa ten sprint wyjątkiem i planuje taką samą ilość pracy na następny sprint. Od czasu do czasu może się to przytrafić każdemu zespołowi, ale jeśli jest to regularne zjawisko, to mamy do czynienia z ewidentną dysfunkcją.

Nieuważność na wyniki

Ostatnią warstwą piramidy dysfunkcji jest nieuważność na wyniki lub — innymi słowy — posiadanie indywidualnych celów zamiast jednego wspólnego celu.

A wspólny cel jest dokładnie tym, co próbujemy osiągnąć w Scrumie. Celem nie jest to, by pracownik indywidualnie zachowywał swoje know-how i kończył własny kod oraz testy. W miejsce tego modelu pojawia się jeden cel zespołu, którym jest dostarczenie wartości dla klienta. To ogromna zmiana w myśleniu, ale jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu.

Rola Scrum mastera

Co więc powinien zrobić Scrum master? Po pierwsze zidentyfikować, jak głęboko w piramidzie dysfunkcji znajduje się jego zespół. Kiedy już to ustali, musi go przeszkolić, aby zwiększyć

jego zrozumienie sytuacji, uświadomić, że ma problem, i pomóc mu stworzyć pewien sojusz zespołowy lub porozumienie robocze dotyczące dalszej współpracy. Kluczem jest uświadomienie sobie, co zespół pragnie osiągnąć i dlaczego, a także przygotowanie odpowiedniego planu.

Po pokonaniu pierwszego etapu warto w przemyślany sposób stworzyć tożsamość zespołu. Nazwij tę grupę osób „zespołem” i pozwól im zdecydować o nazwie. Nigdy nie pytaj poszczególnych osób o ich zdanie — zawsze czyń zespół odpowiedzialnym: „Co myśli o tym zespół?” lub „To wy jesteście zespołem, powinniście zdecydować”. Zdziwisz się, jak dobrze działa taka drobna zmiana.

Ćwiczenie: dysfunkcyjny zespół

Jakie dysfunkcje możesz rozpoznać w swoim zespole?

- ☐ Nieuważność na wyniki
- ☐ Unikanie odpowiedzialności
- ☐ Brak zaangażowania
- ☐ Strach przed konfliktem
- ☐ Brak zaufania

Jakie są Twoje kolejne kroki?

TOKSYNY ZESPOŁOWE

Nawet dobry zespół może czasem nie poradzić sobie z kwestią wsparcia, współpracy i przyjaznego zachowania. Pozwólcie, że przedstawię Wam cztery toksyny³, które często zatrują zespoły i organizacje. Dobrze jest być świadomym wszystkich czterech, a jeśli się pojawiają, zidentyfikować je i pomóc zespołowi stawić im czoła.



³ Fernando Lopez, *The Top 4 Behaviors That Doom Relationships—and What to Do about Them*, www.orscglobal.com/MainCommunity/Resources/Top4BehaviorsThatDoomRelationships.pdf.

Obwinianie

Każdy czasem powie: „To twoja wina!”. Unikanie odpowiedzialności za błędy jest łatwym i naturalnym zachowaniem.

W zespole scrumowym może to być obwinianie w rodzaju: „To wina właściciela produktu. To on jest odpowiedzialny za rejestr i historyjki użytkownika. Ta nie została ona dobrze opisana”, zamiast powiedzenia: „Ta historyjka użytkownika nie została dobrze zdefiniowana. Co zrobimy z nią następnym razem, aby problem się więcej nie powtórzył?”.

Defensywność

Defensywność jest drugim najczęstszym toksycznym zachowaniem, którego dobry zespół musi unikać. Jej źródło często tkwi w reakcji na obwinianie. Nawiązując do poprzedniego przykładu — właściciel produktu może odpowiedzieć: „To nie moja wina! Nie planuję rejestru sprintu. Co więcej, plan został zaakceptowany na spotkaniu zespołu, poza tym ta historyjka użytkownika zawierała takie same szczegóły jak inne”.

Innym przykładem może być zespół, który jest nastawiony defensywnie za każdym razem, gdy ktoś sugeruje jakąkolwiek zmianę. Zaczyna się od całkiem niewinnej rady.

Zespół: „Powiedz z własnego doświadczenia, co inne zespoły robią dodatkowo ponad to, co tutaj zobaczyłeś?” lub „W jaki sposób różne firmy stosują Scruma?”.

Coach: „Ostatnio pojawił się silny trend planowania jednotygodniowych sprintów, więc wiele firm podąża obecnie w tym kierunku”.

Zespół: „Ale nasze trwają dwa tygodnie z jakiegoś powodu. Nie możemy przejść na tryb tygodniowy. Nasze projekty są zbyt złożone”.

Coach: „Nie musicie już teraz przechodzić na nowy model, ale możecie przedyskutować, co musiałoby się zmienić, aby przejść na tygodniowy sprint, a następnie podjąć decyzję”.

Zespół: „Nie. Dopiero zaczęliśmy i... Przy okazji, już po dwóch tygodniach osiągamy dobre wyniki”.

Opór

Trzecia toksyna zespołowa jest również dość powszechna. Chodzi o powtarzanie w kółko własnego pomysłu i niesłuchanie argumentów innych osób.

Typowy przykład z zespołu scrumowego może pochodzić ze spotkania estymacyjnego, kiedy zespół omawia argumenty, aby uzyskać zgodę i zrozumienie, a jeden członek zespołu mówi: „Mnie to nie przekonuje”. Dość powszechne, prawda?

Inną sytuacją może być dzielenie decyzji i unikanie dyskusji na ich temat: „Pracuję nad tym, więc robię to po swojemu. Kiedy ty będziesz się tym zajmował następnym razem, możesz wybrać swój sposób działania”. Ta toksyna nie jest tak prosta jak pierwsza, ale w końcu przynosi ten sam rezultat.

Jeśli działasz w ten sposób, nie pracujesz jako zespół, ale jako grupa jednostek, które mają ze sobą niewiele wspólnego.

Lekceważenie

Odrobina ironii jest częścią życia. Nie ma w niej nic złego. Na przykład brytyjskie poczucie humoru jest znane na całym świecie. Istnieje jednak cienka granica, po przekroczeniu której ironia staje się sarkazmem. Problem pojawia się w chwili, gdy brakuje porozumienia w zespole, a Ty szukasz możliwości uzyskania zgody. Wtedy każdy komentarz typu: „Tak, nigdy niczego nie lekceważyłeś”, może pogorszyć sprawę.

Ogólnie rzecz biorąc, każda wypowiedź, którą wygłaszasz z zamiarem bycia postrzeganym jako lepszy od innych, wpisuje się w tę kategorię.

Rola Scrum mastera

Rolą Scrum mastera jest wyjaśnienie zespołowi tematu występowania czterech toksyn, a następnie zapewnienie coachingu, tak aby zespół był w stanie identyfikować toksyny występujące w czasie rzeczywistym i zaprzestać ich stosowania. Zdziwisz się, jak często te toksyny są obecne w Twoich rozmowach i jak bardzo samo podnoszenie świadomości w tym zakresie może być pomocne. Komunikacja staje się miłsza, a Ty będziesz w stanie osiągnąć porozumienie znacznie szybciej. Ogólne środowisko będzie mniej przypominało burzę, a ogólna motywacja i poczucie odpowiedzialności pracowników wzrosną. Zespoły pracujące w mniej toksycznym środowisku mają więcej zabawy, a przecież o to Ci chodzi, prawda?

Ćwiczenie: toksyny zespołowe

Jakie toksyny zespołowe najczęściej występują w Twoim zespole?

- ☐ Obwinianie
- ☐ Defensywność
- ☐ Opór
- ☐ Lekceważenie

W jakich sytuacjach najczęściej się z nimi spotykasz?

KONCENTRACJA NA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Jednym z najbardziej istotnych elementów agile’owego sposobu myślenia oraz kultury scrumowej jest odpowiedzialność. Wszyscy o niej mówią, ale niewielu z nas bierze pełną odpowiedzialność w każdej sytuacji. Christopher Avery⁴ stworzył bardzo przystępny model odpowiedzialności, który wyjaśnia, jak ona działa. Podczas długich lat ewolucji ludzkie mózgi doskonaliły się pod względem szybkiego podejmowania decyzji. Za każdym razem, gdy pojawiał się nawet drobny problem, mózg proponował, jak do niego podejść. Na przykład wyobraź sobie, że parkujesz swój samochód w garażu podziemnym i przypadkowo zarysowujesz samochód stojący obok.

⁴ Christopher Avery, *Christopher Avery—The Responsibility Process*, <http://www.christopheravery.com/>.



Zaprzeczenie

Pierwszym rozwiązaniem, jakie zaproponuje Twój mózg, jest zaprzeczenie. „To się nawet nie wydarzyło. Nie widzę żadnych rys, samochód jest po prostu brudny. A dźwięk? To był tylko chrzęst piasku”.

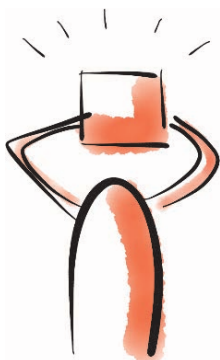
W Twoim zespole scrumowym może się to objawić jako udawanie, że fragment kodu działa, nawet jeśli właśnie się „posypał”. „To jest zakodowane, więc działa”.



Obarczanie winą

Jeśli nie czujesz się komfortowo w przypadku zaprzeczania, Twój mózg może podsunąć rozwiązanie problemu w postaci obarczenia winą. „To jego wina! Gdyby zaparkował prosto, nigdy by do tego nie doszło”.

W środowisku scrumowym może to być wskazywanie na właściciela produktu, ponieważ opisał coś źle, lub obwinianie innego członka zespołu. „Zakodowałem we właściwy sposób. To jego wina, że to nie działa”.



Usprawiedliwienie

Nadal nie jesteś zadowolony? Nie martw się, Twój mózg proponuje kolejne rozwiązanie. Możesz się usprawiedliwić. „To się zdarza. Każdy od czasu do czasu porysuje samochód, prawda? A te podziemne miejsca parkingowe są takie wąskie”.

Zespół scrumowy na początku swojej drogi dość często używa tej wymówki, próbując wyjaśnić, dlaczego nie jest w stanie zaplanować sprintu lub nie zakończył go z takimi wynikami, jakich oczekiwał. „Podczas sprintu wszystko może się zdarzyć, dlatego

nie możemy niczego zagwarantować. Podczas tworzenia oprogramowania często napotykamy na trudności techniczne, prawda? Tak po prostu jest”.



Wstyd

Jeśli nadal nie czujesz się z tym dobrze, możesz wziąć winę na siebie. „To wszystko moja wina. Nigdy nie nauczę się parkować w tych wąskich miejscach”.

Zespół scrumowy może wyrazić swoją frustrację z powodu braku interdyscyplinarności i powiedzieć: „Nie mamy wystarczającego doświadczenia w zakresie tej części produktu. To jest zbyt trudne. Nauczenie się tego zajęłoby nam lata”. Zazwyczaj nie zwraca uwagi na to, że w rzeczywistości mówi: „Nie jesteśmy wystarczająco dobrzy”, lecz stara się to ukryć, twierdząc, że to normalne, by prosić o pomoc ekspertów.

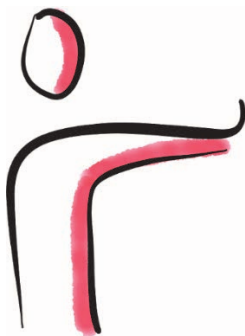
Obowiązek

Więc co dalej? Rozwiązuj problemy tak, jakby to był Twój obowiązek. „Zostawiłem swoją wizytówkę za wycieraczką. Moim obowiązkiem jest to zrobić. Ubezpieczenie pokryje szkodę”.

Ten etap przypomina mi zespół scrumowy, który podąża za Scrumem tylko dlatego, że musi. Ktoś im powiedział, że mają organizować spotkania, więc odbywają je bez zrozumienia ich znaczenia. „Organizujemy codzienne scrumy, bo tego wymaga to podejście. To jedno ze spotkań w ramach Scruma, prawda?”

Rezygnacja

W każdej chwili możesz podjąć decyzję o rezygnacji. „Nie zamierzam rozwiązywać tego problemu. To nie jest dla mnie ważne”. Nikt nie zmusza Cię do ponoszenia odpowiedzialności. Jednak nie oszukuj samego siebie. Żaden z poprzednich poziomów nie jest prawdziwą odpowiedzialnością. I nic, co zostało wcześniej wspomniane, nie pomoże Ci zapobiec takim sytuacjom w przyszłości.



Odpowiedzialność

Kiedy zdecydujesz się wziąć odpowiedzialność, znajdziesz się na ostatnim poziomie modelu procesu ponoszenia odpowiedzialności. Zaczyna się on od pytania: „Co mogę zrobić inaczej następnym razem, żeby nie przytrafiło mi się to w przyszłości?”.

W tym przykładzie może to być cokolwiek, począwszy od korzystania z transportu publicznego, poprzez parkowanie na ulicy, gdzie jest więcej miejsca, zakup czujników parkowania, uczęszczanie na określone zajęcia z nauki jazdy, na ćwiczeniach z użyciem kartonów skończywszy.

W kontekście zespołu scrumowego prawdziwa odpowiedzialność występuje wtedy, gdy zgłaszany jest błąd, a zespół nie tylko go naprawia, ale dodatkowo dyskutuje o tym, co zmieni następnym razem, aby się nie powtórzył. Innym przykładem mogą być przeszkody. Niedojrzały zespół oczekuje, że ktoś je usunie, natomiast dobry zespół przejmuje działanie i wymyśla sposoby na ich pokonanie.



ORGANIZACJA JAKO PLEMIĘ

Inna ciekawa koncepcja z zakresu teorii budowania zespołów pochodzi z książki *Przywództwo plemienne*⁵. Według tej koncepcji każda organizacja składa się z plemion. Plemię to grupa ludzi, którzy znają się nawzajem. Kiedy docierają gdzieś do innych członków plemienia, witają się z nimi. Plemię może liczyć nawet około 150 osób; większe firmy składają się z sieci plemiennych.



Każde plemię reprezentuje inną kulturę. Każda organizacja ma jednak jakąś dominującą kulturę plemienną, według której można ją sklasyfikować. Taka kultura kształtuje następnie zachowania i podejście ludzi.

Podobnie jak w innych modelach, nie można pominąć etapów. Ponadto każdy etap wymaga innego stylu przywództwa, aby wspierać ludzi w ich rozwoju plemiennego przywództwa.

⁵ Dave Logan, John King, Halee Fischer-Wright, 2013, *Przywództwo plemienne*, Wolters Kluwer.

Wreszcie dość często zdarza się, że pod wpływem stresu plemiona chwilowo schodzą o jeden stopień. A ponieważ każda zmiana niesie ze sobą pewien poziom stresu, transformacja agile'owa zwykle inicjuje taki ruch na poziomie plemiennym.

Etap 1.: Życie jest do bani

Pierwszy poziom przywództwa plemiennego nie jest zbyt powszechny w Agile'u ani nawet w środowisku IT jako całości. Widzimy to na przykładzie gangów ulicznych i więzień. Ogólnie rzecz biorąc, takie kultury obserwujemy w około 2% firm na świecie.

Kultura „Życie jest do bani” dotyczy osób, które straciły wszelką nadzieję. Są samotni, a inni ludzie po prostu tego nie rozumieją. Życie samo w sobie jest do bani.



Etap 2.: Moje życie jest do bani

Wow, jakże lepiej brzmi powiedzenie: „Moje życie jest do bani”. Członkowie takich plemion bardzo narzekają. Są dalecy od przyjęcia jakiejkolwiek odpowiedzialności. Chodzi o bierność, izo-

lowanie się, brak zaangażowania i cynizm. Można usłyszeć różne narzekania — „Moje życie jest do bani, bo produkt jest beznadziejny, mój szef jest idiotą, muszę jechać dwie godziny do pracy, a kawa jest niedobra”. Takie plemiona dominują w 25% firm na świecie.

W środowiskach agile’owych dość powszechne jest bycie wciągniętym w ten etap w początkowej fazie transformacji agile’owej. I często widać to również w kulturach stosujących Scruma w sposób wybiórczy. „Moje życie jest do bani, bo muszę pracować według Scruma”.

Aby pomóc ludziom wydostać się z tego bagna, należy ich motywować, podnosić ich wiarę w siebie i sprawiać, by odnosili sukcesy, by mieli odwagę przyjąć bardziej pozytywny punkt widzenia. Tylko ludzie, którzy doświadczyli osobistego sukcesu, są gotowi na kolejny etap plemienny.



Kroki w kierunku następnego etapu:

- Wzmocnij jednostki, aby uwierzyły, że mogą tego dokonać. Daj im szansę zabłysnąć.
- Daj im więcej odpowiedzialności i zachęć ich do jej przejęcia.
- Doprowadzaj do szybkich zwycięstw, aby zwiększyć poziom pewności siebie.

Etap 3.: Jestem świetny (a ty nie)

Jest to typowe środowisko występujące na świecie. To kultura specjalizacji, ekspertów i absolutnie niezbędnych ludzi, którzy zachowują swoją wiedzę oraz informacje dla siebie. Ta forma dominuje w 49% firm na całym świecie. Daje poczucie komfortu. To miłe uczucie, bo w końcu ludzie odnoszą sukces (podczas gdy inni nie). A teraz przełamiemy ten indywidualistyczny kult i zbudujemy trochę zespołowej samoorganizacji i odpowiedzialności. Jak to może działać?

Nie możemy jednak zapominać, że ten etap jest niezbędny jako krok pośredni dla osób wywodzących się z kultury „Moje życie jest do bani”. Tylko pewni siebie ludzie, którzy wierzą w swoje umiejętności i zdolności, mogą stworzyć wspaniały zespół. Każda jednostka najpierw musi doświadczyć własnego sukcesu, aby następnym razem wykorzystać go na rzecz zespołu.

Ten etap dotyczy osobistych osiągnięć, znaczenia tytułów zawodowych i poczucia, że „daję z siebie więcej niż inni”: „Jestem dobry w swojej pracy, staram się bardziej niż inni i jestem bardziej utalentowany niż większość”. Z tego środowiska wywodzi się stanowisko senior Scrum mastera i na tym poziomie znajduje się większość managerów, którzy odpowiadają za zespoły z etapu 2.

Scrum master na etapie 3. nie docenia swojego zespołu; twierdzi na przykład: „Jestem świetnym Scrum masterem, ale mój zespół nie jest tak dobry. Pracownicy są zdemotywowani i leniwi. Nie ufam im, że będą pracować tak ciężko jak ja”. Nie trzeba chyba wspominać, że taka osoba nie jest prawdziwym Scrum masterem. Jeśli chodzi o typowe przykłady działania zespołów, mogą one wyglądać następująco: „Oni [inni członkowie zespołu] nie rozumieją istoty raportowania, dlatego ja muszę wykonać całą pracę związaną z raportami. Nauczenie się tego zajęłoby im lata”.



Krok w kierunku następnego etapu:

- Pozwól zespołowi przeżyć sukces. Kiedy pracownicy już zrealizują swoje osobiste marzenie o osiągnięciu sukcesu, są gotowi na przejście do kolejnego etapu.

Etap 4.: Jesteśmy świetni

W końcu następuje etap, na którym plemię żyje twierdzeniem, że jest świetne. Jest to plemię dominujące w 22% firm na świecie i jest to całkiem pozytywne środowisko, w którym można się znaleźć. Mowa tu o kulturze własności, odpowiedzialności i współpracy.

Ludzie w takich środowiskach są zazwyczaj dumni z pracy w swojej firmie i chętnie polecają ją swoim znajomym. Wierzą w swój produkt i mają jeden cel zamiast konkurować ze sobą.

Kiedy już wprowadzisz Agile'a i staniesz się nie tylko grupą współpracowników, ale prawdziwym zespołem w rozumieniu Scruma, zdasz sobie sprawę, że jesteś na tym etapie. Zespoły są mniej skoncentrowane na sobie i zaczynają wychodzić na zewnątrz. Ludzie mówią: „Jesteśmy wspaniali i czujemy się gotowi na podzielenie się elementami naszej kultury z innymi”. Oferują pomoc i doświadczenie, ale jednocześnie tęsknią za nowymi doświadczeniami.

Jednak nawet Agile i Scrum nie są cudownymi metodami podtrzymywania kultury wspaniałości. Jeśli nie dasz ludziom wystarczająco dużo przestrzeni, aby mogli zabłysnąć jako indywidualności, i nie docenisz ich w odpowiednim stopniu, najprawdopodobniej nie będą gotowi na prawdziwą kulturę agile'ową, a Scrum nie spełni swojej funkcji. Pamiętaj, że nie możesz przeskakiwać poszczególnych etapów. Taki mechanizm nie zadziała.

Zapamiętaj

- Sukces zespołu jest ważniejszy niż indywidualne oceny.
- Ogólna konkurencyjność środowiska jest znacznie niższa.
- Jesteśmy wspaniali i czujemy się gotowi nieść pomoc innym, aby stali się jeszcze wspanialszy.



Etap 5.: Życie jest wspaniałe

Ostatni etap modelu przywództwa plemiennego jest utrzymany w tym samym duchu. Konkurencyjność środowiska spada. Ta grupa przejdzie do historii. „Nie prowadzimy wojny z naszymi konkurentami. Jesteśmy w stanie wojny z rakiem” — to jedna z odpowiedzi osób, z którymi przeprowadzono wywiady na potrzeby książki *Przywództwo plemienne*. Jest to dominujący etap w zaledwie 2% firm na świecie i łamie pewne ogólne wzorce, na których zbudowano zarządzanie w ubiegłym wieku. Aby się na nim znaleźć, musisz być trochę szalony. Niektórzy trenerzy Agile pracują na tym poziomie. *Zmieniają oni sposób działania firm*. Nie postrzegają innych trenerów Agile’a jako konkurentów, ponieważ pomimo różnych powiązań biznesowych przyświeca im ten sam cel.

Wszyscy staramy się zmienić całą branżę, a nawet świat, aby był bardziej agile’owy, więc dlaczego mielibyśmy konkurować

ze sobą? Jeśli zamiast tego będziemy się wzajemnie wspierać, rynek będzie się rozwijał, a pracy wystarczy dla nas wszystkich. Ale rzeczywiście, nie każdy człowiek działający w duchu Agile'a by się z tym zgodził, więc wciąż jest wystarczająco dużo osób, które biorą to do siebie. Ale jest to dobry przykład, którym warto się podzielić.

Ćwiczenie: etapy przywództwa plemiennego

Jakie plemiona możesz zaobserwować w swojej organizacji?
Które z nich jest dominujące?

- ☐ Życie jest do bani.
- ☐ Moje życie jest do bani.
- ☐ Jestem świetny (a ty nie).
- ☐ Jesteśmy świetni.
- ☐ Życie jest wspaniałe.

Co możesz zrobić, aby pomóc ludziom przejść do następnego etapu?

WYBIERZ WŁAŚCIWY STYL PRZYWÓDZTWA

Inna koncepcja, która jest przydatna do zastosowania na poziomie przedsiębiorstwa, została pierwotnie opisana w książce Davida Marqueta *Zmień kurs! Prawdziwa historia przemiany*

*przywództwa*⁶. David był kapitanem okrętu podwodnego Marynarki Wojennej USA i zastosował to nowe podejście do przywództwa. Pamiętaj o tym, zanim powiesz, że ten model nigdy nie sprawdzi się w Twojej firmie.

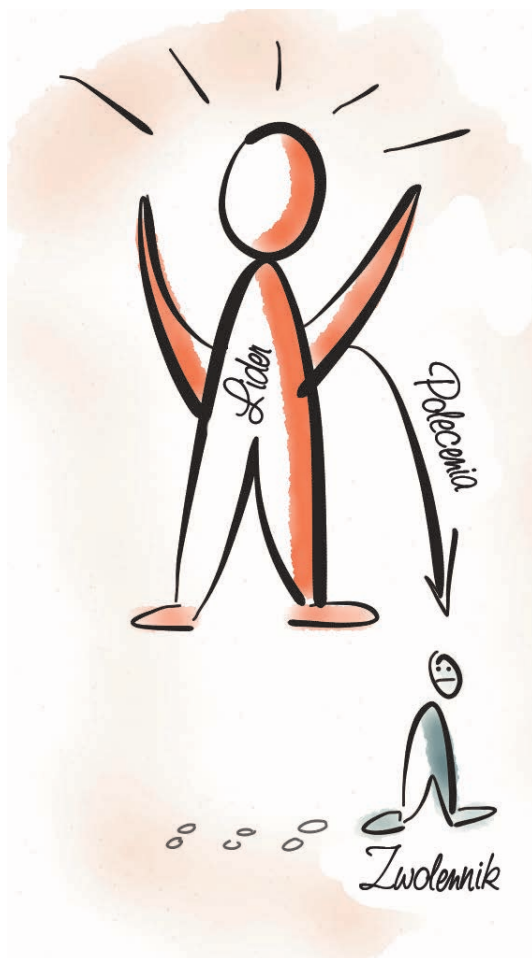
Przywódca-zwolennik

Tradycyjne zarządzanie w firmach opiera się na tzw. modelu przywódca-zwolennik. Manager (przywódca) jest osobą dysponującą największą wiedzą; ma wydawać polecenia pracownikom i jest odpowiedzialny za planowanie, alokację zasobów i ogólną organizację pracy ludzi. Był to niegdyś, w XX w., jedyny model w firmach. I w niektórych środowiskach dobrze się sprawdzał. Jednak im bardziej kreatywny i nieprzewidywalny był biznes, tym mniej wygodny i efektywny okazywał się taki styl przywództwa.

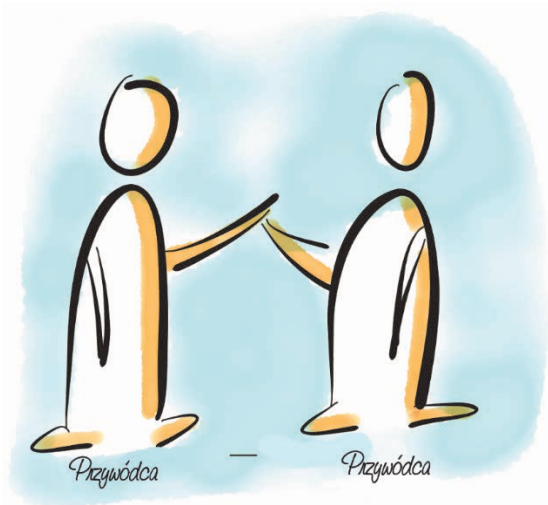
Przywódca-przywódca

Przeciwieństwem tego podejścia jest model przywódca-przywódca, w którym wierzymy, że ludzie na każdym poziomie mogą sami rozwiązać większość swoich problemów. Nie wydajemy już wielu poleceń, ale zachęcamy ich do wymyślania rozwiązań i przejmowania odpowiedzialności za prowadzenie firmy. Gwoli jasności: nie twierdzę, że nie potrzebujemy już managerów. Sugeruję, abyśmy zmienili nasz styl zarządzania.

⁶ David Marquet, 2019, *Zmień kurs! Prawdziwa historia przemiany przywództwa*, OSMpower.



Patrząc na tę koncepcję z punktu widzenia Scrum mastera, można stwierdzić, że to jest dokładnie to, co każdy Scrum master ma do zrobienia — wdrożyć model przywódca-przywódca i tworzyć w organizacji stanowiska liderskie, a nie tylko zwolenników.



Zapamiętaj

- Innowacyjne środowiska muszą angażować ludzi w proces podejmowania decyzji.
- Wdrażaj model przywódca-przywódca w całej organizacji.

STOSOWANIE DECENTRALIZACJI

Jednym z aspektów tworzenia udanego samoorganizującego się zespołu jest umiejętność wykorzystania technik decentralizacji. W przeciwieństwie do centralnie sterowanej hierarchii w tradycyjnych strukturach opartych na procesach, nowoczesne organizacje wykorzystują zalety różnych technik decentralizacji, aby zaangażować zespół w tworzenie procesów, zwiększając jego poczucie własności i wspierając kreatywność. Często używamy odpowiednich technik, aby prowadzić efektywne dyskusje i dzielić się pomysłami między ludźmi.

W kolejnych rozdziałach opisano zalecenia dotyczące technik decentralizacji.



Klub książki

Jak dużo czasu spędziliście z kolegami, ucząc się od siebie nawzajem? Spróbuj zorganizować klub książki. Możecie wspólnie przeczytać książkę lub obejrzeć film, a następnie przedyskutować, co was zainteresowało lub czego się z niej/niego nauczyliście. Powinno to być ćwiczenie grupowe, a nie prezentacja osoby, która przeczytała książkę lub obejrzała film.

Podróżnicy

Zespoły powinny być tak stabilne, jak to tylko możliwe. Czasami jednak może się okazać, że potrzeba będzie kilku *podróżników* mogących się swobodnie przemieszczać w obrębie organizacji i pomagać każdemu zespołowi, który przyjmie ich pomoc. To świetny sposób na dzielenie się know-how, wnoszenie nowych punktów widzenia i przełamywanie status quo.

Giełda prezentacji

Zamiast spotkania poświęconego przeglądowi sprintu można zorganizować giełdę prezentacji [17], na której zespoły prezentują swoje wyniki, a w międzyczasie członkowie zespołu spacerują i oglądają prezentacje innych osób. Jest to metoda szybsza i sprawiająca o wiele więcej radości.

Tablica eksperymentów

Przeprowadzaj eksperymenty i spraw, by były widoczne dla wszystkich w firmie. Podziel się celami, założeniami i wynikami. Stwórz fizyczną tablicę eksperymentów, aby każdy mógł ją zobaczyć, zainspirować się i wypróbować swoje własne kreatywne pomysły.

Open-space

Format open-space nie musi być przeznaczony dla konferencji; możesz z niego korzystać również w swojej firmie. Firmy agile'-owe organizują open space'y regularnie co miesiąc lub kwartał.

Jeśli Twoja firma jest skłonna pozwolić ludziom spędzać czas na takich otwartych wydarzeniach bez jasnej odgórnej agendy, to jest to naprawdę Agile.

Jak to zrobić?

- Zaczniij od „rynku”, na którym uczestnicy opracowują swój program.
- Kontynuuj swobodne dyskusje równoległe; swobodnie przejdź do innej grupy, jeśli nie jesteś wystarczająco zainteresowany daną prezentacją.
- Na zakończenie zaproponuj wspólne podsumowanie sesji.
- Sprawdź zasady open-space’u, zanim zorganizujesz własny⁷⁸.

World Café

Innym popularnym zdecentralizowanym formatem warsztatowym, który firmy często wykorzystują, aby zaangażować więcej osób i pozwolić im na dyskusję i samoorganizację, jest format world-café⁹.

Jak to zrobić?

- Przedstaw temat i pozwól wszystkim skupić się na nim przez minutę.

⁷ Mindview, *What Is an OpenSpace Conference?*, www.mindviewinc.com/Conferences/OpenSpaces.

⁸ *Unconference*, [hasło w:] Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Unconference>.

⁹ World Café, *World Cafe Method*, www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/.

- Postaw pytanie wprowadzające i pozwól grupom je przedyskutować.
- Zatrzymaj jedną osobę przy każdym stole, aby przedstawić wyniki nowym osobom, a pozostałym uczestnikom pozwól się wymieszać i znaleźć nową grupę.
- Powtórz ostatnie dwa kroki trzy razy dla nieco innych pytań.
- Przedstaw grupie podsumowanie.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

SKUTECZNY SCRUM MASTER BUDUJE WSPANIAŁE ZESPOŁY!

Filozofia Agile początkowo rozwijała się w zespołach programistów i szybko stała się synonimem elastyczności, wydajności i zdrowego rozsądku. Podejście to zakłada, że zespoły powinny się samoorganizować i samodzielnie decydować o wykonywaniu poszczególnych części projektu. W rzeczywistości nie wszystkie zespoły radzą sobie z tym stylem pracy. Szczególnie jest to widoczne w organizacjach z innych branż niż tworzenie oprogramowania. Pokonanie tych przeszkód jest niezwykle trudne, jeśli w zespole brakuje prawdziwego Scrum mastera.

To kompleksowy przewodnik dla liderów, którzy chcą być skutecznymi Scrum masterami i użyć Scruma do radykalnej poprawy wyników pracy zespołu. Poza zestawem ogólnych pojęć oraz opisem roli, obowiązków i kompetencji Scrum mastera w książce przedstawiono sposoby myślenia i działania najlepszych w tym zakresie. Dzięki objaśnionym w niej koncepcjom łatwiej Ci będzie budować wysoko efektywne, samoorganizujące się zespoły, wpływać na relacje i motywację grupy, a także korygować ewentualne dysfunkcje. To przystępnie napisana pozycja — mimo że zwięzła, nie brakuje w niej praktycznych przykładów i wskazówek ułatwiających wdrożenie pomysłów i przeprowadzenie potrzebnych zmian.

Najciekawsze zagadnienia:

- rola Scrum mastera w tworzeniu i doskonaleniu zespołów
- stan umysłu Scrum mastera
- kluczowe strategie i kompetencje Scrum mastera
- Scrum master a zmiany
- narzędzia Scrum mastera: shu ha ri, reguły systemowe, analiza przyczyn źródłowych i inne



Zuzana Šochová — niezależny coach Agile, szkoleniowiec i certyfikowany trener Scruma. Ekspertka w zakresie Agile i Scruma w organizacjach różnej wielkości. Promowała przyjęcie zasad Agile w firmach z branży telekomunikacyjnej, finansowej, opieki zdrowotnej, motoryzacyjnej, telefonii komórkowej, a także w nowoczesnych firmach zajmujących się rozwojem oprogramowania. Jest popularną prelegentką i współzałożycielką Czech Agile Community.

 **Addison-Wesley**
Pearson Education

	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶ 
 helion.pl	ISBN 978-83-8322-576-0
 HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	 9 788383 225760
Cena: 67,00 zł	