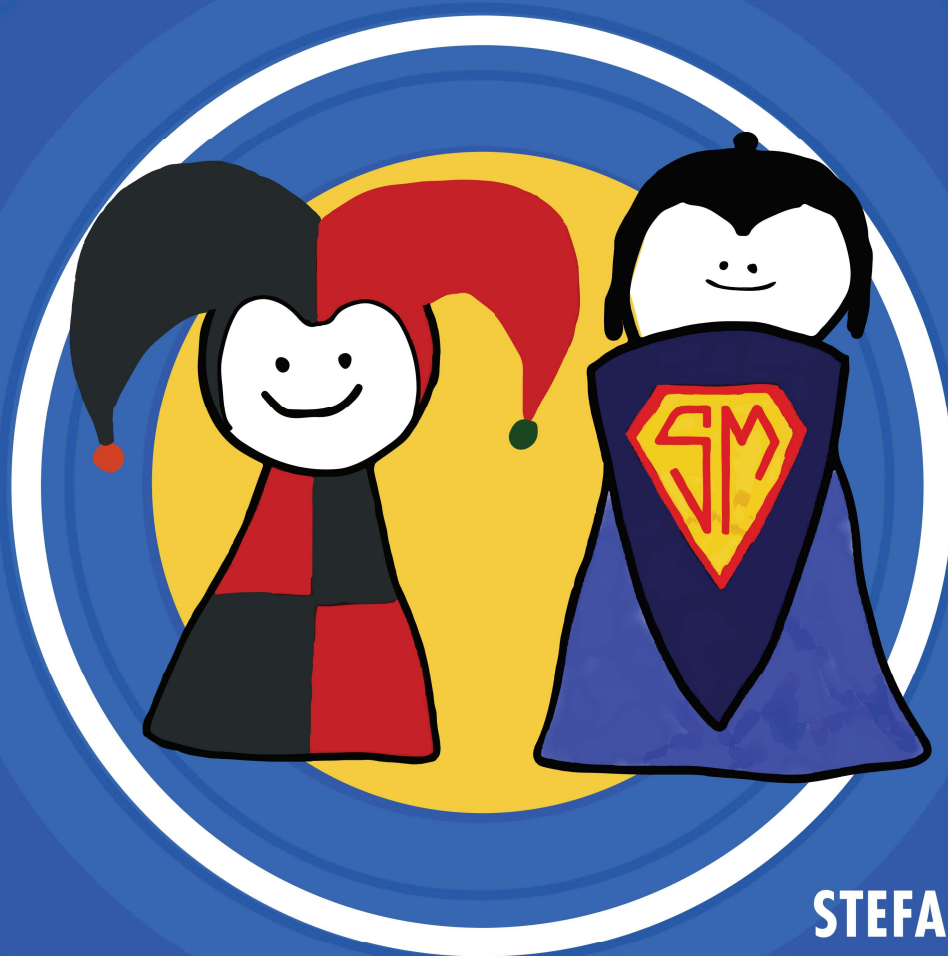


SCRUM PRZEWODNIK PO ANTYWZORCACH

WYZWANIA, PRZED KTÓRYMI STAJE KAŻDY
ZESPÓŁ SCRUMOWY I JAK JE POKONAĆ



STEFAN WOLPERS

Przedmowy: **DAVE WEST i JANNA BASTOW**



The Professional Scrum Series by  Scrum.org

Scrum Przewodnik po antywzorcach

WYZWANIA, PRZED KTÓRYMI STAJE
KAŻDY ZESPÓŁ SCRUMOWY I JAK JE POKONAĆ

Stefan Wolpers

Przedmowy Dave West i Janna Bastow

Przekład Marek Włodarz

APN Promise
Warszawa 2025

**Scrum. Przewodnik po antywzorcach: Wyzwania, przed którymi staje każdy
Zespół Scrumowy i jak je pokonać**

Authorized translation from the English language edition, entitled „The Scrum Anti-Patterns Guide: Challenges Every Scrum Team Faces and How to Overcome Them” by Stefan Wolpers, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-797796-3

Copyright © 2024 by 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 APN PROMISE SA

Copyright © 2025

Autoryzowany przekład z wydania w języku angielskim, zatytułowanego „The Scrum Anti-Patterns Guide: Challenges Every Scrum Team Faces and How to Overcome Them” by Stefan Wolpers, opublikowanego przez Pearson Education, Inc., publikującego jako Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-797796-3

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiejkolwiek formie i w jakikolwiek sposób (elektroniczny, mechaniczny), włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów bez pisemnej zgody wydawcy.

APN PROMISE SA, ul. Domaniewska 44a, 02-672 Warszawa

tel. +48 22 35 51 600

e-mail: wydawnictwo@promise.pl

Książka ta przedstawia poglądy i opinie autorów. Przykłady firm, produktów, osób i wydarzeń opisane w niniejszej książce są fikcyjne i nie odnoszą się do żadnych konkretnych firm, produktów, osób i wydarzeń, chyba że zostanie jednoznacznie stwierdzone, że jest inaczej. Ewentualne podobieństwo do jakiejkolwiek rzeczywistej firmy, organizacji, produktu, nazwy domeny, adresu poczty elektronicznej, logo, osoby, miejsca lub zdarzenia jest przypadkowe i niezamierzone.

Wszelkie znaki towarowe występujące w książce są własnością ich odnośnych właścicieli i zostały użyte wyłącznie w celach identyfikacyjnych.

APN PROMISE SA dołożyła wszelkich starań, aby zapewnić najwyższą jakość tej publikacji. Jednakże nikomu nie udziela się rękojmi ani gwarancji.

APN PROMISE SA nie jest w żadnym wypadku odpowiedzialna za jakiegokolwiek szkody będące następstwem korzystania z informacji zawartych w niniejszej publikacji, nawet jeśli APN PROMISE została powiadomiona o możliwości wystąpienia szkód.

ISBN: 978-83-7541-597-1 (druk), 978-83-7541-598-8 (ebook)

Przekład: Marek Włodarz

Korekta: Ewa Swędrowska

Skład i łamanie: MAWart Marek Włodarz

SPIS TREŚCI

	Przedmowa Dave’a Westa	ix
	Przedmowa Janny Bastow	xi
	Słowo wstępne.....	xiii
	Podziękowania.....	xv
	O Autorze	xvi
Rozdział 1	Antywzorce dotyczące Scrum Mastera	1
	Wprowadzenie	1
	Rola Scrum Mastera według Scrum Guide	2
	Możliwe powody, dla których Scrum Masterzy schodzą z właściwej drogi ..	3
	Antywzorce wynikające z działania jako menedżer Agile.....	5
	Antywzorce dotyczące Scrum Mastera wg zdarzeń Scruma.....	16
	Planowanie Sprintu	16
	Sprint.....	18
	Codzienny Scrum	21
	Retrospektywa	24
	Do przemyślenia.....	27
	Podsumowanie.....	28
Rozdział 2	Antywzorce Właściciela Produktu	31
	Wprowadzenie	31
	Rola Właściciela Produktu według Scrum Guide.....	32
	Antywzorce dotyczące Backlogu Produktu i udoskonalania	33
	Antywzorce Planowania Sprintu	42
	Antywzorce Sprintu	45
	Antywzorce Właściciela Produktu w trakcie Codziennego Scruma	49

	Antywzorce Przeglądu Sprintu.....	52
	Do przemyślenia.....	55
	Podsumowanie.....	55
Rozdział 3	Antywzorce deweloperów Scruma	57
	Wprowadzenie	57
	Rola deweloperów w Scrumie	58
	Antywzorce dotyczące deweloperów wg zdarzeń Scruma.....	59
	Antywzorce Sprintu	59
	Antywzorce Planowania Sprintu	69
	Antywzorce w Codziennym Scrumie	71
	Antywzorce deweloperów dotyczące Przeglądu Sprintu	78
	Antywzorce retrospektywy Sprintu	80
	Antywzorce na poziomie Backlogu Produktu.....	81
	Do przemyślenia.....	85
	Podsumowanie.....	85
Rozdział 4	Antywzorce interesariuszy Scruma.....	87
	Wprowadzenie	87
	Typowe antywzorce Scruma dotyczące interesariuszy.....	88
	Antywzorce interesariuszy Scruma na poziomie organizacyjnym.....	89
	Antywzorce Sprintu ze strony kierownictwa IT.....	101
	Umotywowane antywzorce interesariuszy Scruma	103
	Antywzorce interesariuszy poziomu zdarzeń Scruma	109
	Backlog Produktu i dostrajanie elementów	110
	Codzienny Scrum	110
	Antywzorce interesariuszy dotyczące Planowania Sprintu	111
	Przegląd Sprintu	111
	Retrospektywa Sprintu	112
	Do przemyślenia.....	112
	Podsumowanie.....	113
Rozdział 5	Antywzorce Sprintu	115
	Wprowadzenie	115
	Przeznaczenie Sprintu	115
	Antywzorce Sprintu.....	117

	Antywzorce Sprintu dotyczące Właściciela Produktu.....	117
	Antywzorce Sprintu dotyczące deweloperów	118
	Antywzorce Sprintu dotyczące Scrum Mastera	119
	Antywzorce Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego	119
	Antywzorce Sprintu dotyczące menedżerów IT	125
	Antywzorce Sprintu dotyczące interesariuszy	128
	Do przemyślenia.....	130
	Podsumowanie.....	130
Rozdział 6	Antywzorce Planowania Sprintu	131
	Wprowadzenie	131
	Przygotowywanie Planowania Sprintu.....	133
	Antywzorce Planowania Sprintu.....	133
	Antywzorce Planowania Sprintu dotyczące deweloperów	133
	Antywzorce Planowania Sprintu dotyczące Właściciela Produktu.....	138
	Antywzorce Planowania Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego	141
	Antywzorce Planowania Sprintu dotyczące Scrum Mastera	145
	Do przemyślenia.....	146
	Podsumowanie.....	147
Rozdział 7	Antywzorce Codziennego Scruma.....	149
	Wprowadzenie	149
	Cele Codziennego Scruma według Scrum Guide.....	150
	Antywzorce Codziennego Scruma.....	151
	Antywzorce Codziennego Scruma dotyczące Zespołu Scrumowego	151
	Antywzorce Codziennego Scruma dotyczące deweloperów	154
	Antywzorce Codziennego Scruma dotyczące Właściciela Produktu.....	158
	Antywzorce Codziennego Scruma dotyczące Scrum Mastera	158
	Antywzorce Codziennego Scruma dotyczące interesariuszy	160
	Do przemyślenia.....	163
	Podsumowanie.....	164
Rozdział 8	Antywzorce Przeglądu Sprintu	165
	Wprowadzenie	165
	Przegląd Sprintu według Scrum Guide	166
	Antywzorce Przeglądu Sprintu	167

	Antywzorce Przeglądu Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego	167
	Antywzorce Przeglądu Sprintu dotyczące Właściciela Produktu	171
	Antywzorce Przeglądu Sprintu dotyczące deweloperów	173
	Antywzorce Przeglądu Sprintu dotyczące interesariuszy	176
	Do przemyślenia	183
	Podsumowanie	184
Rozdział 9	Antywzorce Retrospektywy Sprintu	185
	Wprowadzenie	185
	Scrum Guide o Retrospektywie Sprintu	186
	Antywzorce Retrospektywy Sprintu	187
	Antywzorce Retrospektywy Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego ...	187
	Antywzorce Retrospektywy dotyczące Scrum Mastera	196
	Antywzorce Retrospektywy Sprintu dotyczące organizacji	200
	Do przemyślenia	203
	Podsumowanie	204
Rozdział 10	Antywzorce Backlogu Produktu i dostrajania	207
	Wprowadzenie	207
	Backlog Produktu według Scrum Guide	207
	Typowe antywzorce Backlogu Produktu	210
	Ogólne antywzorce Backlogu Produktu	210
	Antywzorce Backlogu Produktu dotyczące Właściciela Produktu	217
	Antywzorce Backlogu Produktu dotyczące deweloperów	219
	Antywzorce Backlogu Produktu dotyczące Zespołu Scrumowego	222
	Do przemyślenia	223
	Podsumowanie	224
Rozdział 11	Antywzorce Backlogu Sprintu	225
	Wprowadzenie	225
	Antywzorce Backlogu Sprintu	226
	Antywzorce Backlogu Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego	227
	Antywzorce Backlogu Sprintu dotyczące deweloperów	230
	Antywzorce Backlogu Sprintu dotyczące Właściciela Produktu	235
	Do przemyślenia	238
	Podsumowanie	239

Rozdział 12	Antywzorce dotyczące Przyrostu	241
	Wprowadzenie	241
	Cele Przyrostu według Scrum Guide	242
	Antywzorce Przyrostu	243
	Antywzorce Przyrostu dotyczące Zespołu Scrumowego	243
	Antywzorce Przyrostu dotyczące interesariuszy lub organizacji	253
	Do przemyślenia	256
	Podsumowanie	256
Rozdział 13	Antywzorce Celu Produktu	257
	Wprowadzenie	257
	Przeznaczenie Celu Produktu według Scrum Guide	258
	Antywzorce Celu Produktu	259
	Antywzorce Celu Produktu dotyczące Właściciela Produktu	259
	Antywzorce Celu Produktu dotyczące Zespołu Scrumowego	264
	Antywzorce Celu Produktu dotyczące Organizacji	266
	Do przemyślenia	269
	Podsumowanie	270
Rozdział 14	Antywzorce Celu Sprintu	271
	Wprowadzenie	271
	Jak tworzyć Cele Sprintu	272
	Antywzorce Celu Sprintu	273
	Antywzorce Celu Sprintu dotyczące Zespołu Scrumowego	273
	Antywzorce Celu Sprintu narzucane przez organizację	279
	Antywzorce Celu Sprintu dotyczące deweloperów	282
	Antywzorce Celu Sprintu dotyczące Właściciela Produktu	283
	Do przemyślenia	284
	Podsumowanie	285
Rozdział 15	Antywzorce Definicji Ukończenia	287
	Wprowadzenie	287
	Tworzenie skutecznej Definicji Ukończenia	289
	Antywzorce Definicji Ukończenia	291
	Antywzorce Definicji Ukończenia dotyczące deweloperów	292
	Antywzorce Definicji Ukończenia dotyczące Zespołu Scrumowego	295

	Antywzorce Definicji Ukończenia dotyczące organizacji.....	304
	Antywzorce Definicji Ukończenia dotyczące Właściciela Produktu	306
	Do przemyślenia.....	306
	Podsumowanie.....	307
Dodatek A	Jak sabotować Scrum Masterów i Właścicieli Produktu na poziomie organizacyjnym.....	309
Dodatek B	Przybornik	321
	Indeks	391

PRZEDMOWA

DAVE'A WESTA

Ken Schwaber, współtwórca Scruma, często mówi, że „Nauczenie się Scruma zajmuje kilka minut, ale na jego opanowanie potrzebne jest całe życie”. To powiedzenie dobrze przedstawia paradoks Scruma: jest metodyka tak prosta, że łatwo jest się jej nauczyć i zrozumieć, ale jej prawidłowe stosowanie stanowi wyzwanie i wymaga czasu. Scrum nie jest złożony, ale środowiska, w których jest stosowany, mogą być bardzo skomplikowane. Złożoność, w której funkcjonuje Scrum, obejmuje zespół, organizację, dziedzinę problemu, dziedzinę rozwiązania oraz interesariuszy. Każdy z tych obszarów może oznaczać wyzwania dla empiryzmu, samozarządzania i zdolności do doskonalenia. Zespoły Scrumowe muszą pokonać te przeszkody, aby w pełni wykorzystać swój potencjał przy użyciu Scruma.

Jako CEO w Scrum.org na własne oczy oglądałem zmagania zespołów Scrum. Widziałem Backlogi Produktu, który były zaledwie listami zadań do wykonania, albo Plany Sprintów narzucone zespołowi, a nie opracowane przez sam zespół dla osiągnięcia Celu Sprintu. Widziałem Przyrosty Produktu, które celowo nie były gotowe do przekazania użytkownikom oraz Przeglądy Sprintu, w których interesariusze po prostu sprawdzali postępy względem planu, zamiast próbować zrozumieć dostarczoną wartość. Lista jest długa. We wszystkich tych sytuacjach wyniki mogłyby być lepsze dla wszystkich zaangażowanych, gdyby zrozumieli te – jakże typowe – dysfunkcje zespołów Scrum i swojej organizacji i poznali sposoby ich przezwyciężania.

Wiele organizacji poszukuje konsultantów i praktyków doświadczonych w metodyce Scrum, aby pomogli uniknąć tych i wielu innych dysfunkcji. Dobrze, gdy zdoła się ich znaleźć; oni już popełniali te błędy i wyciągnęli wnioski, które pozwolą zapobiec im w przyszłości. Przy braku takich osobistych doświadczeń książki, blogi i artykuły pisane przez doświadczonych praktyków mogą być pomocne dla zrozumienia, gdzie i kiedy zespoły i ich organizacje mogą pójść w złą stronę (i często tak się dzieje) i co zrobić w takiej sytuacji.

W tej książce autor opisuje antywzorce, z którymi spotykał się (nie raz) w swojej bogatej praktyce, po czym przedstawia proste i praktyczne rady, jak je eliminować. Książka została zbudowana wokół kluczowych elementów Scruma, aby ułatwić czytelnikowi odszukiwanie poszczególnych antywzorców. Jeśli na przykład nie masz doświadczenia w Przeglądzie Sprintu albo sobie z nim nie radzisz, możesz szybko zajrzeć do tego rozdziału i sprawdzić, czy coś tam nie zabrzmi podobnie.

Każdy rozdział zawiera wiele perełek mądrości i ja sam doświadczyłem wielu przykładów w organizacjach, w których zdarzało mi się pracować. Jednak moje ulubione to Planowanie Sprintu i Przegląd Sprintu. Obydwa wydarzenia są kluczowe dla sukcesu Scruma, ale często powinny być wykonywane lepiej i usprawnienia w tych zdarzeniach mają potężny wpływ na wartość przyrostu, morale zespołu i relacje z interesariuszami.

Spółeczność Agile poświęca aż nazbyt wiele czasu, narzekając na brak sukcesów i obwiniając za to różne wielkie rzeczy. Mogą do nich należeć przestarzałe systemy, istniejące procesy, praktyki HR, programy motywacyjne, struktury organizacji, stanowiska i struktura zespołu. To prawda, wiele z tych rzeczy sprawia, że zwinne działanie staje się trudne. Jednak sednem Agile jest idea, że zespoły dzielą zadania na części, często je realizują i robią to, co powinny robić. Agile to znacznie więcej, niż zespoły, ale zaczyna się – i kończy – na zespołach. To, jak zespoły pracują, jak współpracują i wspólnie podejmują decyzje, czyni je bardziej lub mniej zwinnymi. Ta książka jest właśnie o tych wyborach. Zaś pierwszym krokiem do każdej decyzji jest świadomość, że w ogóle trzeba dokonać wyboru. Podejście oparte na wzorcach to świetny sposób identyfikowania tych problemów i decyzji, które trzeba podjąć.

„Miej wielkie marzenia, ale zaczynaj od małych rzeczy”. Mam nadzieję, że ta książka dostarczy Ci kilku wskazówek i wyznaczy ramy, dzięki którym będziesz mógł zmieniać świat, po jednej rzeczy na raz.

ScrumOn!

Dave West

październik 2023

Weston, MA

PRZEDMOWA

JANNY BASTOW

Pewnego razu znalazłam się w samym środku tętniącego życiem, nowo sfinansowanego startupu, który przechodził właśnie trudną fazę skalowania. Mieliśmy kilkudziesięciu programistów, którzy wydawali się znać na rzeczy, ale jeszcze nie zgraliśmy się jako zespół. Nasz szef sprowadził Scrum Mastera wraz ze stertą certyfikatów, podręczników i obietnicami transformacji. I rzeczywiście transformacja nastąpiła! Nigdy nie widziałam, żeby grupa czterech zespołów programistów tak szybko się zmobilizowała. Ich tempo było zawrotne... ale nie wnosili absolutnie nic wartościowego. Rozbieżność między procesami wytwarzania a potrzebami produktu była tak ogromna, więc nie było żadnych efektów. To był klasyczny przypadek antywzorca Scrum – mylenia ruchu z postępem.

Żałuję, że nie przeczytałam tej książki te lata temu. Przewodnik Stefana Wolpersa oszczędziłby nam mnóstwa zmarnowanych wysiłków.

Przez lata współpracowałam z setkami firm i widziałam, jak Scrum zawodzi na wiele sposobów. Stefan dostrzega te wszechobecne antywzorce i je pokazuje, tym samym podpowiadając, jak ich unikać. To nie jest kolejna książka o Scrumie; to koło ratunkowe dla tych z nas, którzy utknęli w bagnie „robienia Scruma dobrze”, ale mimo prawdziwych wysiłków nie czerpią z niego korzyści. W gruncie rzeczy ta książka koncentruje się na wpływie. Chodzi o użycie narzędzi i procesów oferowanych przez Scrum, aby w pełni wykorzystać jego potencjał dla zespołu, produktu i firmy.

Ale Stefan nie zatrzymuje się na podstawach. Dąży głębiej, prowadząc nas poprzez dobre, złe i (skrajnie) brzydkie metryki, które kształtują nasze stosowanie Scruma. Z humorem wchodzi w trudne tematy kontaktów z zarządem i interesariuszami. A dla tych, którzy muszą się zmagać z dzisiejszymi realiami zespołów rozproszonych, przychodzi nieoceniona porada utworzenia *wspólnot praktyk* i skutecznego zarządzania zdalnego.

Jedną z najbardziej wyróżniających się cech tego przewodnika, którą z pewnością pokochacie, jest jego praktyczność. To książka, którą warto trzymać na biurku, nie tylko dla siebie, ale by dzielić się nią z innymi deweloperami,

właścicielem produktu, Scrum Masterem i każdym innym zaangażowanym w proces Scrum. Humorystyczne spojrzenie na to, jak (hipotetycznie) sabotować swojego właściciela produktu czy Scrum Mastera nie tylko bawi, ale służy jako pożyteczna przestroga, podkreślając to, czego nie należy robić (albo co trzeba przestać robić!). Nie zapominajmy też o ikonicznych komiksowych scenkach rozsianych po całej książce. Te ilustracje, dowcipne, ale wnikliwe, doskonale oddają istotę tych sytuacji i sprawiają, że nasza droga do lepszego Scruma jest bardziej strawna.

W typowym dla Stefana stylu nie ma tu miejsca na owijanie w bawełnę. Każda strona, każdy rozdział jest pełen wartościowych treści i pozbawiona zbędnego gadania. To prawdziwy dowód jego kompetencji i zaangażowania w dostarczanie praktycznych spostrzeżeń całej społeczności Scruma.

Krótko mówiąc, jeśli chcesz wprowadzić namacalne zmiany w swojej pracy, ta książka to pozycja obowiązkowa. Zagłęb się w nią, zastosuj jej nauki i zobacz transformację na własne oczy.

*Janna Bastow,
Współzałożycielka & CEO ProdPad*

SŁOWO WSTĘPNE

Scrum: przewodnik po antywzorcach oferuje odmienne spojrzenie na to, jak z powodzeniem stosować zasady Scruma, poprzez ideę „inwersji”. Zamiast wyjaśniać, jak poprawnie stosować Scrum, książka skupia się na (wielu) rzeczach, które mogą pójść źle podczas praktykowania Scruma – na antywzorcach.

Zasada inwersji odwołuje się do zmiany w porządkowaniu lub pozycjonowaniu, a konkretnie zmienia perspektywę, aby uzyskać różne spostrzeżenia. Ta zasada jest potężnym narzędziem nauki, gdyż zachęca do spoglądania na problemy z alternatywnego punktu, ujawniając nowe wymiary i możliwe rozwiązania.

W przypadku idealnym inwersja zawczasu przygotowuje nas do konfrontacji z ograniczeniami, potencjalnymi pułapkami lub najgorszymi możliwymi przypadkami. Może to rozświetlić ścieżkę prowadzącą do sukcesu, wskazując to, czego należy unikać.

Nawet w okolicznościach dalekich od ideału zasad inwersji nadal może przynieść ogromne korzyści, nawet jeśli już popełniamy błędy, których powinniśmy unikać. Oto jak:

- **Identyfikacja źródeł problemów:** Dzięki inwersji można lepiej zrozumieć pierwotne przyczyny błędów. Często skupiamy się na objawach, a nie na przyczynach. Stawiając sobie pytanie „Jakie działania lub warunki doprowadziły do tych pomyłek?”, możemy zacząć zajmować się zasadniczymi problemami.
- **Zapobieganie powtórkom:** Kiedy już popełnimy błędy, inwersja może pomóc uniknąć ich ponownego występowania. Poprzez analizę tego, co doprowadziło do błędu, możemy wdrożyć zabezpieczenia i punkty kontrolne, aby zapobiec podobnym pomyłkom w przyszłości.
- **Uczenie się i adaptacja:** Popełnianie pomyłek to część procesu uczenia się. Inwersja sprzyja wyciąganiu wniosków z tych pomyłek i odpowiedniemu

dostosowaniu swoich praktyk. Celem nie jest unikanie wszelkich błędów, ale ciągła nauka i doskonalenie.

- **Priorytetyzacja działań:** Nie wszystkie błędy mają taki sam wpływ. Inwersja może pomóc zidentyfikować najbardziej dotkliwe błędy, a tym samym ustalić priorytety dla działań zaradczych.
- **Promowanie proaktywnego podejścia:** Zamiast jedynie reagować na błędy, inwersja zachęca do proaktywnego podejścia, promując działania zapobiegawcze i przyszłościowe rozwiązania.

W konsekwencji zastosowanie zasady inwersji w Scrumie może przynieść znaczące rezultaty, ponieważ Scrum opiera się na uczeniu się na podstawie informacji zwrotnych i ciągłym doskonaleniu, co jest koncepcją dobrze wpisującą się w inwersję.

Ta książka wywodzi się z serii wpisów na blogu, powstałych w latach 2017–2018, gdy zacząłem porządkować swoje obserwacje zebrane na przestrzeni lat, zwłaszcza w większych organizacjach.

PODZIĘKOWANIA

Chciałbym podziękować całemu zespołowi Scrum.org za wsparcie dla tej książki, a szczególnie Davidowi Westowi i Kurtowi Bittnerowi.

Wielkie podziękowania należą się też Haze Humbert z wydawnictwa Pearson za jej niewyczerpaną cierpliwość.

Na koniec chcę podziękować Oliverowi Guillardowi za przekształcenie moich nieporadnych szkiców w użyteczne grafiki.

O AUTORZE

Stefan Wolpers uzyskał tytuły Professional Scrum Trainer od Scrum.org, a ponadto Agile Coach i Scrum Master. Specjalizuje się we wspomaganiu transformacji zwinnych poprzez takie praktyki, jak Scrum, LeSS, Kanban, Lean Startup i profesjonalne zarządzanie produktem. Jest licencjonowanym facylitatorem Agile Fluency™ Team Diagnostic z doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych wyższych szczebli.

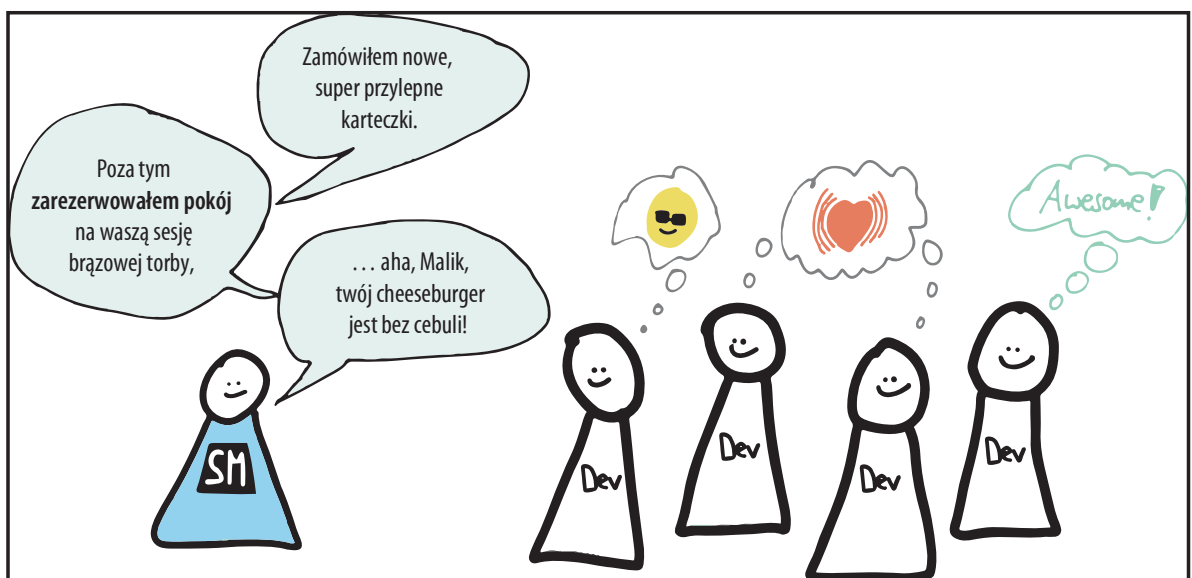
Jego zainteresowania koncentrują się na skalowaniu dostarczania produktu w szybko rozwijających się startupach wspieranych kapitałem wysokiego ryzyka, a także na transformacjach istniejących zespołów w przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji.

Jest redaktorem popularnego newslettera „Food for Agile Thought”, z którym współpracuje ponad 50 tysięcy entuzjastów Agile na całym świecie. Dzieli się swoimi spostrzeżeniami w witrynie Age-of-Product.com, prowadzi prężną społeczność Slack obejmujących ponad 18000 praktyków Agile, a także autorem e-booków o tematyce Agile, które uzyskały ponad 100 tysięcy pobrań

1 ANTYWZORCE DOTYCZĄCE SCRUM MASTERA

WPROWADZENIE

Powody, dla których Scrum Masterzy naruszają ducha Scrum Guide, są wielopłaszczyznowe. Typowe antywzorce Scrum Mastera rozciągają się od nieodpowiednich cech osobowości po samozadowolenie, nacisk na realizację osobistych celów i niezrozumienie samej roli; patrz rysunek 1.1.



Rysunek 1.1 Uważaj, aby nie zostać tatusiem Scruma.

ROLA SCRUM MASTERA WEDŁUG SCRUM GUIDE

Zanim zaczniemy rozbierać na czynniki możliwe przyczyny antywzorców Scrum Mastera i ich objawy, przypomnijmy sobie, jak Scrum Guide (*Przewodnik po Scrumie*) definiuje rolę Scrum Mastera:¹

- Scrum Master jest odpowiedzialny za stosowanie Scruma, pomagając wszystkim w zrozumieniu jego teorii i praktyki.
- Ponosi odpowiedzialność za efektywność Zespołu Scrumowego (*Scrum Team*), umożliwiając ulepszenia praktyki zgodnie z regułami Scruma.
- Scrum Master działa jako przywódca służebny dla Zespołu Scrumowego i większej organizacji.
- Służy Zespołowi poprzez instruowanie, na czym polegają samodzielne zarządzanie i interdyscyplinarność, pomaga skupić się na wytwarzaniu wartościowych Przyrostów, usuwając przeszkody i zapewniając efektywność wydań Scruma.
- Pomaga Właścicielowi Produktu poprzez skuteczne definiowanie Celu Produktu oraz zarządzanie Backlogiem Produktu, a także poprzez promowanie jasnych i zwężonych elementów backlogu, wprowadzanie empirycznego podejścia do planowania i wspomaganie współpracy z interesariuszami.
- Służąc organizacji, Scrum Master kieruje wprowadzaniem Scruma, planuje i doradza w sprawach implementacji, pomaga w zrozumieniu podejścia empirycznego oraz usuwa bariery pomiędzy interesariuszami a Zespołami Scrumowymi.

Kamieniem węgielnym roli Scrum Mastera jest przywództwo. (Bardzo źle się stało, że nie jest to już oficjalnie nazywane „przywództwem służebnym”; wydaje mi się, że to określenie lepiej pasuje). Niestety w wielu przykładach antywzorców Scrum Mastera jest to dokładnie ta koncepcja, której dana osoba nie przestrzega².

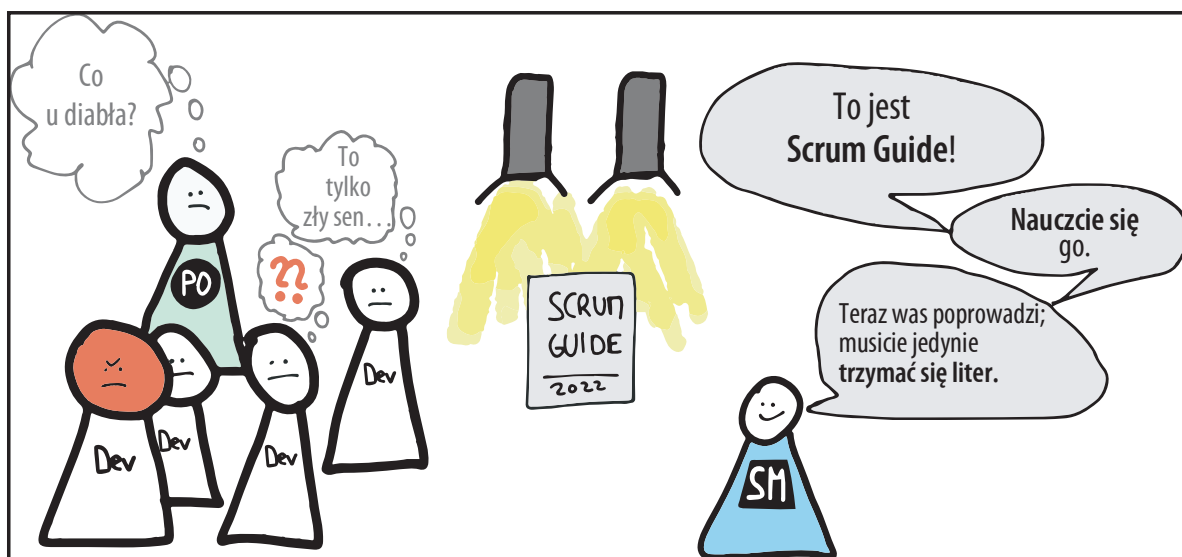
1 Ken Schwaber i Jeff Sutherland, „Scrum Master”, *The 2020 Scrum Guide™*, <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-master>.

2 Zobacz także szczegółowe listy usług, jakie Scrum Master powinien oferować Właścicielowi Produktu, deweloperom i organizacji jako takiej, zgodnie z definicją zawartą w Scrum Guide.

MOŻLIWE POWODY, DLA KTÓRYCH SCRUM MASTERZY SCHODZĄ Z WŁAŚCIWEJ DROGI

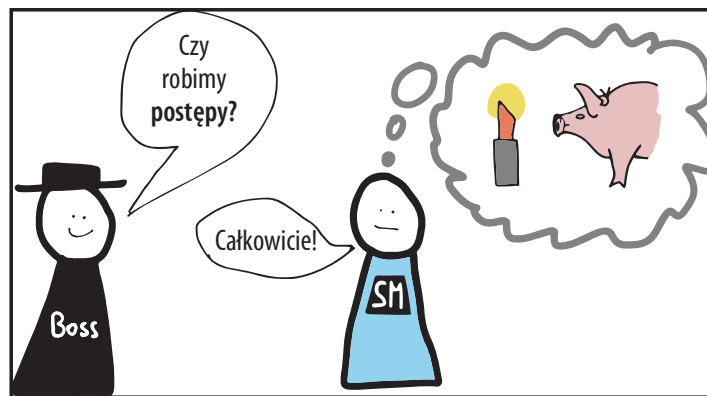
Poniższa lista to kilka często spotykanych przyczyn, dla których Scrum Masterzy nie zachowują się zgodnie z oczekiwaniami:

- **Ignorancja lub lenistwo:** Niektórzy Scrum Masterzy zakładają, że jedno podejście do Scruma pasuje do każdego zespołu. Nauczyli się Scruma w określonym kontekście i stosują to samo podejście w każdej organizacji, w której działają, bez względu na okoliczności. Po co tracić czas na nauczanie, coaching i mentoring, skoro możesz wcisnąć każdy zespół bezpośrednio na „właściwe tory”?
- **Brak cierpliwości:** Cierpliwość jest krytycznym zasobem, którego skuteczny Scrum Master potrzebuje mieć wielkie pokłady. Jednak oczywiście nie ma nic przyjemnego w wielokrotnym rozwiązywaniu tego samego problemu, być może w nieznacznie innym sformułowaniu, jeśli rozwiązanie jest oczywiste – z punktu widzenia Scrum Mastera. Dlaczego zatem po prostu nie powiedzieć zespołowi, jak robić to „właściwie” za każdym razem i oszczędzić sobie tych wszystkich wysiłków? Cały kłopot w tym, że Scrum nie może być popychany, ale musi być ciągnięty – to jest sama istota samozarządzania. (Można też zaobserwować podobne zachowanie wynikające ze znudzenia).
- **Dogmatyczność:** Niektórzy Scrum Masterzy są przekonani, że Scrum Guide trzeba stosować dosłownie. Wynikające stąd tarcia są nieuniknione, gdyż Scrum jest frameworkiem, nie metodyką (patrz rysunek 1.2). Niemniej jednak nauczanie Scruma w taki sposób wydaje się być dobre: członkowie zespołu przychodzą i proszą o pomoc; tym samym Scrum Master czuje się potrzebny:
 - Jeśli członkowie Zespołu Scrumowego postępują zgodnie z regułami, Scrum Master ma wpływ lub autorytet.
 - Przynależność do tych nielicznych, którzy „poprawnie” interpretują Scrum Guide potwierdza status i szacunek wśród kolegów z zespołu i szerszej organizacji.
 - Scrum Master może łatwo przypisać postępy lub sukcesy zespołu swojemu nauczaniu; dodatkowo ma też dowód na swoje mistrzostwo w Scrumie.
 - Wreszcie biegła znajomość Scruma jest przekonującym argumentem za tym, aby organizacja nadal zatrudniała dogmatycznego Scrum Mastera; najwyraźniej Zespoły Scrumowe potrzebują kogoś, kto zinterpretuje Scrum Guide, aby móc czerpać korzyści ze stosowania tego frameworku.



Rysunek 1.2 Scrum jest praktycznym, choć niedoskonałym narzędziem rozwiązywania złożonych, adaptacyjnych problemów, ale nie jest niezawodną metodologią.

- **Liberalizm przekształcający się w obojętność:** Wskazywanie zespołowi kierunku, w którym jego członkowie mogą znaleźć rozwiązanie problemu, to dobre przywództwo. Jednak pozwalanie na to, by działali bez kierownictwa przez cały czas, prędzej lub później może przemienić się w obojętność lub podejście „co mnie to obchodzi”.
- **Oportunizm:** Po cichu Scrum Master wierzy, że ten cały Scrum to przejściowa moda, ale zdaje sobie sprawę, że zapewnia dobrze płatne stanowisko: „Prze-trwam spadek zapotrzebowania na menedżerów projektu, zdobywając cer-tyfikat Scrum Mastera. Czy to może być trudne, skoro cały podręcznik ma zaledwie 13 stron?” Jednak to przekonanie nieuchronnie ujawni z czasem prawdziwe oblicze oportunisty.
- **Frustracja:** Scrum Master pilnie pracował miesiącami, ale zespół nie reaguje na jego starania. Poziom frustracji narasta (patrz rysunek 1.3). Potencjalnych przyczyn niepowodzenia na tym poziomie może być wiele. Oto tylko kilka możliwych:
 - Zwinne działania nie mają poparcia kadry kierowniczej wyższego szczebla.
 - Istnieje rozpowszechnione przekonanie, że Agile to tylko najnowszy trend w zarządzaniu, a tym samym można je zignorować
 - Skład zespołu może być niewłaściwy – być może niektórzy członkowie nienawidzą Scruma.



Rysunek 1.3 Scrum Masterzy są tylko ludźmi. Pomóż im, jeśli nie widać postępów.

- Brak zabezpieczenia psychologicznego, które mogłoby rozwiązać problemy zespołu.
- Kultura firmy jest sprzeczna z przejrzystością i radykalną szczerością.
- Poszczególni członkowie zespołu mają własne motywacje, które nie są zgodne z celami zespołu.

Ostatecznie sam Scrum Master nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać tego problemu; jego naprawa wymaga wysiłku całego Zespołu Scrumowego.

- **Taktyczny Scrum Master:** Tacy Scrum Masterzy dali się nabrać na sztuczki HR-owców i są przekonani, że Scrum Master to stanowisko, a nie rola. Co więcej, widzą możliwą ścieżkę kariery od młodszego Scrum Mastera do wiceprezesa do spraw coachingu agile. W konsekwencji ograniczają swoją pracę jedynie do poziomu Zespołu Scrumowego, dopóki nie zdobędą awansu.
- **Nowicjusz:** Scrum Master może po prostu być niedoświadczony. Biorąc pod uwagę, że wszyscy nieustannie musimy uczyć się nowych umiejętności, w tym przypadku trzeba dać trochę luzu i wesprzeć go w nauce. Scrum to podróż, nie miejsce docelowe i nikt w zespole nie podróżuje samotnie.

ANTYWZORCE WYNIKAJĄCE Z DZIAŁANIA JAKO MENEDŻER AGILE

Zwinne zarządzanie (Agile Management) to oksymoron: systemy są zarządzane, ale ludziom *przewodzą*. Głównym celem każdej praktyki zwinnej jest danie możliwości znalezienia rozwiązania tym, którzy są najbliżej problemu i pomaganie zespołowi w samodzielnym zarządzaniu sobą. Samoorganizujące się zespoły potrzebują trenerów, mentorów i służebnych liderów; nie potrzebują

nakazowych menedżerów. Powinieneś zatem wypatrywać antywzorców Scrum Mastera odpowiadających takiej postawie „zwinnego menedżera”.

1. Menedżer Agile

Obserwacja: Twój Scrum Master działa jak liniowy menedżer, odrzucając ideę samodzielnie zarządzających się zespołów składających się z kompetentnych osób, które autonomicznie rozwiązują problemy klienta.

Tło: Samozarządzanie nie oznacza braku zarządzania: Dlaczego Scrum Master czy Zespół Scrumowy miałby, na przykład, odpowiadać za wypłaty? Czy to pomogłoby im w tworzeniu wartości dla klienta? Nie. Bycie samozarządzanym zespołem nie oznacza nieobecności zarządzania jako takiego, oznacza po prostu zarządzanie innego rodzaju, takie, które skupia się na pomaganiu ludziom w rozwijaniu swoich umiejętności, a nie na mówieniu im, jak mają wykonywać swoją pracę.

Istnieje wiele powodów, które mogą powodować, że Scrum Master będzie się zachowywać w ten sposób, na przykład:

- **Brak zrozumienia:** Niewłaściwe pojmowanie Scrum Guide może doprowadzić Scrum Mastera do działania jak liniowy menedżer. Ten ktoś po prostu nie przyswoił sobie zasady samozarządzanych zespołów ze względu na brak szkolenia, coachingu i mentoringu.
- **Lęk przed utratą kontroli:** Niektórzy Scrum Masterzy, ze względu na ich wcześniejsze role menedżerów, mogą obawiać się utraty kontroli i znaczenia. Muszą zrozumieć i przyjąć ideę, że dzięki pomaganiu zespołowi w samodzielnym zarządzaniu ich zdolność wywierania pozytywnych wpływów się zwielokrotni, a nie zmaleje.
- **Kultura organizacyjna:** Scrum Masterzy mogą sięgać po stare zachowania menedżerskie, jeśli organizacja nadal ceni i nagradza tradycyjne praktyki zarządzania. Takie zachowania mogą się utrzymywać, szczególnie wtedy, gdy organizacja nie przyjęła w pełni zasad zwinnych, a w szczególności koncepcji budowania projektów i produktów wokół zmotywowanych osób i ufanie, że samodzielnie wykonają pracę.
- **Opór wobec zmiany:** Zmiany mogą być niewygodne i trudne. Niektórzy „Scrum Masterzy” mogą sprzeciwiać się zamianie na rolę opisanego w Scrum Guide służebnego przywódcy, zamiast tradycyjnego stylu nakazowego ze względu na utrwalone nawyki, wygodę i dobrą znajomość tego sposobu.

- **Brak zaufania:** Scrum Master, który nie wierzy w zdolność zespołu do samodzielnego zarządzania, może działać jak menedżer liniowy. Takie zachowanie jest sprzeczne z opisaną w Scrum Guide wizją Scrum Mastera służącego zespołowi i tworzy środowisko, w którym zespół może w pełni wykorzystać swój potencjał.
- **Nadmierny nacisk na dostarczania:** Jeśli organizacja nadmiernie skupia się na dotrzymywaniu terminów i dostarczaniu, Scrum Master może przyjąć podejście menedżerskie, aby silniej motywować zespół, zamiast promować zrównoważone wytwarzanie.
- **Niewystarczające wsparcie:** Przy braku dostatecznego wsparcia ze strony kadry wyższego szczebla i innych działów organizacji dla tworzenia środowiska zwinnego Scrum Master może z konieczności lub z powodu frustracji wycofać się do pozycji menedżera liniowego. Ten scenariusz jest przeciwieństwem opisaną w Manifeście Zwinnym zasady zapewniania zespołowi potrzebnego środowiska i wsparcia.

Remedium: Oto kilka przykładowych działań, jakie organizacja i koledzy z zespołu mogą podjąć, aby pomóc Scrum Masterowi pokonać skłonność do bycia „zwinnym menedżerem”:

- **Mentoring i coaching:** Połącz Scrum Mastera z doświadczonym mentorem, aby pomóc mu w opanowaniu i przyjęciu właściwych zachowań. Mentor może w czasie rzeczywistym zapewniać informacje zwrotne, co pomoże Scrum Masterowi zauważyć, że ześlizguje się do roli menedżera liniowego.
- **Ciągłe szkolenie:** Promuj ciągłe uczenie się w celu zapewnienia, że Scrum Masterzy rozumieją zasady leżące u podstaw Scrum Guide i Manifestu Zwinnego. Muszą dogłębnie zrozumieć, że rolą Scrum Mastera jest służenie zespołowi, a nie kierowanie nim. Regularne kursy odświeżające i warsztaty mogą utrwalić te zasady.
- **Zachęcanie do dialogu:** Członkowie zespołu mogą inicjować ze Scrum Masterem rozmowy na temat swoich obaw, zachowując otwartość i szacunek. Ważne, aby podczas omawiania zachowań Scrum Mastera i ich wpływu na samozarządzanie zespołu odwoływać się do zasad Agile i Scruma.
- **Informacje zwrotne:** Warto rozważyć wdrożenie pełnego systemu informacji zwrotnych, który pozwoli członkom zespołu anonimowo przekazywać opinie do Scrum Mastera, jeśli omawianie problemów podczas Retrospektyw sprawia, że czują się niekomfortowo.

- **Metryki wydajności:** Oceny (metryki wydajności) Scrum Mastera powinny być dostosowane do zasad zwinnych. Zamiast ocen opartych na wynikach i dotrzymywaniu terminów, można skupić się na satysfakcji zespołu, jakości wykonanej pracy oraz postępach w samodzielnym zarządzaniu i osiągnięciu Celu Produktu zespołu.
- **Cierpliwość i wytrwałość:** Oduczenie się utrwalonych zachowań i opanowanie nowych wymaga czasu. Trzeba zachować cierpliwość wobec Scrum Masterów, którzy przechodzą z tradycyjnej roli menedżerskiej. Trzeba regularnie przypominać i podkreślać znaczenie i korzyści wpływające ze stosowania praktyk zwinnych, jednocześnie rozwiązując wszelkie inne opory i wątpliwości.

Do przemyślenia: Wcześniejsze doświadczenie w pracy jako deweloper lub właściciel produktu w zespole może być pomocne w budowaniu empatii przez Scrum Mastera.

2. Prowadzenie zdarzeń Scruma poprzez udzielanie głosu

Obserwacja: Scrum Master prowadzi wszystkie zdarzenia Scruma w taki sposób, że członkowie zespołu muszą czekać na zezwolenie, aby zabrać głos.

Tło: Jeśli członkowie zespołu potrzebują zgody Scrum Mastera, zanim coś powiedzą, oznacza to, że Scrum Master już porzucił rolę facylitatora na rzecz trybu nadzorcy. Choć Scrum Masterzy mają wspierać swoje zespoły poprzez wydarzenia, nie oznacza to, że zawsze mają przybierać dominującą postawę. Ich zadanie to pomoc kolegom z zespołu w osiągnięciu celów danego zdarzenia Scruma, a nie egzekwowanie uporządkowanej procedury działań.

Remedium: Oto kilka rzeczy, jakie członkowie zespołu mogą zrobić, aby zachęcić Scrum Mastera do zrzeczenia się zbyt kontrolującej roli:

- **Inicjowanie otwartej dyskusji:** Porozmawiaj o problemie w zespole, być może podczas Retrospektywy. Rozmowa powinna się koncentrować na procesach i rolach, a nie na osobie.
- **Autonomiczne działanie:** Zaczynaj mówić bez zachęty/zezwoleń ze strony Scrum Mastera. Wykaż inicjatywę w omawianiu i podejmowaniu decyzji, tym samym forsując koncepcję samodzielnego zarządzania zespołem.

- **Samodzielne wspieranie:** Zaproponuj rotację roli facylitatora podczas zdarzeń Scruma, aby promować współodpowiedzialność i pokazać, że Scrum Master nie zawsze musi kierować zdarzeniem.
- **Edukowanie na temat roli:** Delikatnie przypomnij Scrum Masterowi o najważniejszych aspektach jego roli: służeniu zespołowi i Właścicielowi Produktu, usuwaniu przeszkód, a nie zarządzaniu zadaniami ani ludźmi.
- **Szukanie zewnętrznych wskazówek:** Jeśli wewnętrzne wysiłki są nieskuteczne, rozważ skontaktowanie się z trenerem Agile lub doświadczonym Scrum Masterem z innego zespołu w celu uzyskania porady lub mediacji.

Każdy z tych kroków wpisuje się w wartości Manifestu zwinnego, stawiając poszczególne osoby i interakcje pomiędzy nimi ponad procesami i narzędziami oraz promując bardziej skuteczne sposoby wspólnej pracy.

3. Asystent administracyjny

Obserwacja: Scrum Master rozpieszcza zespół do tego stopnia, że utrzymuje zależność zespołu od swoich usług. Na przykład może

- Organizować spotkania,
- Kupować karteczki samoprzylepne i markery,
- Robić notatki i pisać protokoły,
- Aktualizować Backlog Produktu w imieniu zespołu (za pomocą narzędzia albo i nie),
- Organizować budżet na narzędzia, szkolenia i inne działania zespołu,
- Wstępnie wybierać kandydatów na wolne miejsca w zespole,
- Kierować komunikacją z interesariuszami – wiadomo, o co chodzi.

Tło: Niekiedy Scrum Masterzy są przekonani, że wspieranie zespołu wymaga przyjęcia roli osobistego asystenta zespołu. Jest to bardzo nieszczęśliwy błąd w interpretowaniu roli; powinni pomagać kolegom z zespołu stawać się samodzielnymi, a każdy wie, jak zamówić lub „zorganizować” markery czy karteczki. Jednak bardziej krytyczna jest sytuacja, gdy Scrum Master zdecyduje się pozostawić zespół w niewiedzy na temat zasad i praktyk, aby zagwarantować swoją posadę.

Jakie mogą być motywacje takiego zachowania? Oto kilka możliwości:

- **Żądza władzy i kontroli:** Scrum Master może czerpać satysfakcję z bycia niezastąpionym i kontroli uzyskiwanej dzięki utrzymywaniu zespołu

w zależności od swoich usług, przez co sprawia wrażenie bardziej kompetentnego i niezbędnego.

- **Pozycjonowanie:** Jeśli zadania administracyjne postrzegane są jako coś „niższego” od innych obowiązków, Scrum Master podejmujący te zadania może próbować kreować swój wizerunek jako poświęcającego się lidera.
- **Unikanie odpowiedzialności:** Skupiając się na zadaniach administracyjnych, a nie na rzeczywistych obowiązkach – takich jak uczenie zespołu i szerszej organizacji na temat Scruma – może omijać bardziej wymagające i trudniejsze aspekty swojej roli.
- **Poczucie komfortu przy znanych zadaniach:** Taki Scrum Master może czuć się bezpiecznie w wykonywaniu zadań administracyjnych, szczególnie gdy wcześniej zajmował stanowiska wymagające takich zadań. To może zapewniać poczucie kontroli i satysfakcję ze spełnienia celów (choć niekoniecznie tych właściwych).
- **Brak pewności siebie:** Może nie mieć przekonania co do zdolności zespołu do zarządzania zadaniami albo własnych umiejętności skutecznego motywowania i usprawniania pracy, co powoduje chęć zachowania kontroli przynajmniej nad tymi, pozornie trywialnymi sprawami.

Remedium: Podobnie jak w przypadku antywzorca Menedżera Agile, członkowie zespołu mogą podjąć kilka działań aby pomóc Scrum Masterowi pokonać to zachowanie:

- **Koleżeńskie opinie:** Przekaż Scrum Masterowi konstruktywne opinie. Zachęcaj kolegów z zespołu do tego samego, tworząc jednolity głos zwracający uwagę na problem.
- **Proaktywne uczestnictwo:** Nie czekaj, aż Scrum Master przejmie zadania. Proaktywnie bierz odpowiedzialność za takie czynności, jak aktualizacje tablicy zadań lub organizowanie zdarzeń demonstrując swoją zdolność do samorządzenia.
- **Prośba o coaching:** Poproś, aby Scrum Master skupił się bardziej na facylitacji i mentoringu, niż na zadaniach administracyjnych. Zaproponuj sesje robocze, które pomogą pogłębić zrozumienie zasad i praktyk Scruma.
- **Edukacja:** Dziel się takimi zasobami, jak książki, artykuły i wideo na temat roli Scrum Mastera albo organizuj sesje zespołu z udziałem Scrum Masterów z innych zespołów, aby mogli podzielić się swoimi sposobami osiągania sukcesów.

- **Angażowanie kierownictwa:** Jeśli zachowania Scrum Mastera będą się utrzymywać, konieczne może być włączenie kierownictwa wyższego szczebla lub działu HR. Utrzymanie produktywności środowiska pracy jest zagadnieniem krytycznym i czasami rozwiązywanie takich problemów wymaga interwencji z zewnątrz.

Celem nie jest antagonizowanie Scrum Mastera, ale pomoc w zrozumieniu i skuteczniejszym wypełnianiu tej roli. Działania te zawsze trzeba podejmować z szacunkiem, mając na uwadze poprawę dynamiki i produktywności zespołu.

4. Śledzenie zniekształconych lub bezużytecznych wskaźników

Obserwacja: Scrum Master śledzi wskaźniki skupiające się na indywidualnych wynikach (wydajności), takich jak liczba ukończonych punktów historyjek, osobista prędkość lub dokładność oszacowań

Tło: Mówiąc ogólnie, wskaźniki (metryki) pomagają wyjaśnić bieżącą sytuację i pozwalają uzyskać wgląd w zmiany dokonujące się z upływem czasu. Bez wskaźników ocenianie jakichkolwiek wysiłków lub osiągnięć będzie podatna na błędy wynikające z uprzedzeńi oczekiwań.

Tym samym wskaźniki powinny być podstawowym sygnałem zmian wzorców, co daje możliwość wykrycia i przeanalizowania przyczyn na czas. Przydatne okazały się poniższe trzy reguły ogólne dotyczące metryk zwinnych:

1. Śledź tylko te wskaźniki, które dotyczą całego zespołu. Ignoruj te, które mierzą indywidualne wyniki.
2. Nie mierz parametrów tylko dlatego, że można je łatwo śledzić (różne narzędzia zarządzania projektami oferują gotowe do użycia raporty).
3. Rejestruj kontekst. Dane bez kontekstu, takiego jak na przykład liczba dostępnych członków zespołu albo intensywność incydentów, które wystąpiły w czasie Sprintu, mogą okazać się jedynie szumem.

Podczas gdy korzystanie z wstępnie zdefiniowanych raportów oprogramowania do zarządzania Backlogiem Produktu jest zapewne tylko oznaką niewiedzy lub lenistwa, śledzenie indywidualnych metryk – na przykład „liczba punktów historyjek na dewelopera na Sprint” i raportowanie ich bezpośrednio zwierzchnikowi tej osoby – jest krytycznym sygnałem ostrzegawczym.

Remedium: Jakie działania może podjąć Zespół Scrumowy, aby przekonać Scrum Mastera do przejścia na mierzenie sensownych wskaźników?

Oto kilka przykładowych opcji:

- **Wyjaśnienie wskaźników w kontekście:** Zespół może przypomnieć Scrum Masterowi wartości, zasady i praktyki Agile oraz ich wpływ na identyfikowanie zwinnych metryk. Na przykład kluczowe jest podkreślenie, że wskaźniki indywidualne osłabiają współpracę zespołu i często prowadzą do słabszych wyników.
- **Zaproponowanie istotnych wskaźników:** Zespół może zaproponować śledzenie bardziej przydatnych metryk, takich jak czas realizacji, czas cyklu czy kondycja zespołu. Te wskaźniki skupiają się raczej na wydajności zespołu i dostarczaniu wartości, a nie na wynikach indywidualnych. Pomocne będzie również wyjaśnienie przez zespół, dlaczego te metryki są bardziej znaczące i jak mogą poprawić efektywność i wydajność zespołu.
- **Samoorganizacja:** Jako samo-zarządzający się zespół, jego członkowie mogą sami przejąć kontrolę nad wskaźnikami. Mogą zacząć od rejestrowania proponowanych wskaźników i demonstrowania ich wartości w ciągu kilku Sprintów. Pozytywne rezultaty mogą przekonać Scrum Mastera do zmiany podejścia.
- **Zewnętrzny facylitator:** Jeśli sytuacja się nie poprawia, zespół może zasugerować włączenie zewnętrznego trenera lub innego doświadczonego Scrum Mastera i przeprowadzenie warsztatów, w których zespół i Scrum Master będą mogli otwarcie przedyskutować problem i znaleźć rozwiązanie. Zewnętrzny facylitator może zapewnić neutralny punkt widzenia i skuteczną poradę.

5. Szpiegowanie dla zarządu

Obserwacja: Podczas Sprintu Scrum Master informuje zarząd, czy Zespół Scrumowy zdoła zrealizować bieżące prognozy.

Tło: Zacerpnałem to z otrzymanej przeze mnie oferty pracy: „Będziesz koordynować i zarządzać pracą innych członków zespołu, dbając o dotrzymywanie terminów i eskalację ich naruszeń”.

Poza całkowitym niezrozumieniem roli istnieją też inne powody, które mogą motywować Scrum Mastera do lekceważenia wartości Scruma:

- **Naciski od zarządu:** Scrum Master może być pod presją ze strony kierownictwa, aby regularnie informować o postępach i gwarantować ich realizację. Takie żądanie może wyrastać z braku zrozumienia zasad Agile i Scruma, a w szczególności tych o wyższości zaufania i poczucia sprawczości nad monitorowaniem i kontrolą.

- **Brak zaufania dla zespołu:** Scrum Master może wątpić w zdolność zespołu do zrealizowania prognoz, a tym samym czuje potrzebę ciągłego informowania zarządu. Brak zaufania ze strony Scrum Mastera może nawet wpływać na zmniejszenie efektywności członków zespołu, zmniejszając ich motywację.
- **Niepewność co do roli:** Scrum Master może czuć się niepewnie co do swojej roli i ważności w organizacji. Poprzez raportowanie do kierownictwa może starać się zademonstrować swoją istotność oraz kontrolę nad pracą zespołu.

Remedium: Jakie działania powinien podjąć zespół, aby przekonać Scrum Mastera, że takie zachowanie jest niewłaściwe? Rozpocząłbym od pierwszej i drugiej z poniższych sugestii, trzecią zachowując w rezerwie:

1. **Otwarte komunikowanie się:** Członkowie zespołu mogą zainicjować ogólną rozmowę na temat swoich wątpliwości ze Scrum Masterem, mówiąc, że takie zachowanie podważa zasady zaufania i samodzielnego zarządzania. Powinni to przedstawić z szacunkiem i konstruktywnie, używając konkretnych przykładów, być może w trakcie Retrospektywy. Wyniki Retrospektywy można również udostępnić całej organizacji, co powinno pomóc innym ludziom zrozumieć sposób działania zespołu i jego przywiązanie do wartości Scruma.
2. **Samodzielne raportowanie:** Zespół może zaproponować mechanizm samodzielnego raportowania, przejmując odpowiedzialność z informowanie o postępach. Może to obejmować wizualne wskaźniki lub tablice dostępne dla każdego włącznie z zarządem. Dodatkowo zespół może rozważyć publikowanie newslettera, aby maksymalnie uprościć komunikację z interesariuszami.
3. **Włączanie trzeciej (neutralnej) strony:** Jeśli bezpośrednia komunikacja nie da efektów, pomocne może być włączenie neutralnego uczestnika, takiego jak trener agile albo jeden z zaufanych liderów organizacji. Osoby takie mogą ułatwić wymianę zdań pomóc w rozwiązywaniu problemu.

6. Harmonia zespołu ponad rozwiązywanie problemów

Obserwacja: Scrum Master zamyka pod dywan konflikty i problemy występujące w zespole i nie używa Retrospektyw Sprintu do ich otwartego rozwiązywania.

Tło: Istnieje wiele powodów, dla których Scrum Master może starać się zachować spokój za wszelką cenę; na przykład:

- **Nadmierny nacisk na pozytywne nastawienie:** Scrum Master może błędnie wierzyć, że Retrospektywy powinny skupiać się jedynie na tym, co poszło dobrze,

aby zachować wysokie morale zespołu. Jednak taki pogląd pomija również ważny aspekt radzenia sobie z tym, co się nie udało i znajdowania sposobów poprawy, kluczowego elementu Manifestu zwinnego i nacisku, jaki on kładzie na ciągłe usprawnianie.

- **Lęk przed konfrontacją:** Scrum Master może się czuć niepewnie w sytuacjach konfliktowych i unikać otwartego poruszania problemów. Takie zachowanie często wynika z niezrozumienia natury konfliktu i postrzegania go jako czegoś szkodliwego, a nie okazji dla ulepszania i rozwoju zespołu.
- **Utrzymywanie status quo:** Scrum Master może obawiać się zachwiania istniejącej równowagi emocjonalnej zespołu, nawet jeśli ten stan nie zapewnia najlepszych możliwych wyników. Ta idea może wynikać z braku zrozumienia zasad ciągłego doskonalenia, które leżą u podstaw Agile i Scruma.
- **Osobiste relacje:** Jeśli Scrum Master ma bliskie osobiste relacje wewnątrz zespołu, może obawiać się, że zaszkodzi tym związkom poprzez poruszanie kontrowersyjnych tematów, a tym samym bezpośrednio narusza zasadę otwartości w Scrumie.
- **Niezrozumienie roli:** Scrum Master może nie do końca rozumieć swoją rolę i odpowiedzialność za prowadzenie skutecznych Retrospektyw. Może postrzegać siebie raczej jako rozjemcę, a nie facylitatora ulepszeń.
- **Brak umiejętności lub treningu:** Scrum Master może nie mieć umiejętności potrzebnych do skutecznego wspomagania Retrospektywy, takich jak zdolność do zarządzania konfliktami, prowadzenia konstruktywnych dyskusji i pomaganie zespołowi w wyciąganiu praktycznych wniosków. Taka luka w umiejętnościach wskazuje potrzebę dalszego rozwoju zawodowego w tych obszarach.
- **Lęk przed reperkusjami:** Scrum Master może obawiać się potencjalnych konsekwencji ujawniania problemów. Ten lęk może wynikać z kultury korporacyjnej, która karze pomyłki, zamiast postrzegać je jako okazję do nauki. Stoi to w sprzeczności z zasadą Agile, która głosi, że skuteczne wprowadzanie zmian wymaga regularnej refleksji.
- **Unikanie odpowiedzialności:** Unikając otwartej dyskusji na temat problemów Scrum Master może starać się uniknąć przypisania mu odpowiedzialności za te problemy, co stoi w jawnej sprzeczności z wartością Scruma, jaką jest zaangażowanie w osiąganie celów zespołu.
- **Wiara w prywatność:** Scrum Master może sądzić, że pewne problemy są prywatne lub zbyt wrażliwe, aby nadawały się do otwartego omawiania w ramach Retrospektywy.

Remedium: Co zatem możesz zrobić z tym antywzorcem? Jak można pomóc Scrum Masterowi poradzić sobie z błędnym rozumieniem wartości Scruma, otwartością, konfliktami i Retrospektywami? Na myśl przychodzi kilka pomysłów, na przykład:

- **Informacje zwrotne i komunikacja:** Zachęcaj zespół, aby otwarcie rozmawiał ze Scrum Masterem o tym, że ignorowanie konfliktów źle wpływa na sprawność i morale zespołu. Szczera informacja zwrotna może zadziałać jak pobudka.
- **Trening transparentności i otwartości:** Stwórz środowisko, w którym transparentność, otwartość i konstruktywna krytyka są dobrze widziane i doceniane. Pokaż Scrum Masterowi, jak wartościowe są takie praktyki, prezentując je w działaniu.
- **Promuj kulturę uczenia się:** Pielęgnuj kulturę, która postrzega pomyłki i konflikty jako okazje do nauki i rozwoju, a nie jako porażki. Takie podejście jest zgodne z zasadą Scruma samobadania i dostosowywania się w celu rozwoju.
- **Ograniczaj lęk przed konfliktem:** Jeśli Scrum Master unika konfliktów, ten problem trzeba rozwiązać bezpośrednio. Omów korzyści wynikające z konstruktywnego sporu i to, jak prowadzi to do lepszych rozwiązań i mocniejszej spójności zespołu.
- **Zaproś trenera agile lub doświadczonego Scrum Mastera:** W przypadku powtarzających się problemów korzystne może być zaproszenie doświadczonego trenera agile albo Scrum Mastera, który poprowadzi naszego Scrum Mastera. Takie osoby mogą zapewnić zewnętrzną, obiektywną perspektywę i zasugerować skuteczne sposoby radzenia sobie z problemami i konfliktami.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że samozarządzanie to przywilej uzyskany poprzez dostarczanie wartościowych wyników. Przypuśćmy, że zespół nie wywiązuje się ze swoich obowiązków z powodu wewnętrznych konfliktów i nie potrafi przezwyciężyć tej sytuacji. W takim przypadku może nadejść moment, w którym zespół powinien podjąć działania skierowane przeciwko nieskutecznemu Scrum Masterowi, Właścicielowi Produktu lub dowolnemu innemu członkowi zespołu.

Jeśli zespół nie jest w stanie się doskonalić ani naprawić samodzielnie, interesariusze mogą stracić zaufanie, anulować projekt, a potencjalnie rozwiązać zespół, co podkreśla odpowiedzialność kierownictwa za interweniowanie wtedy, gdy jest to potrzebne.

ANTYWZORCE DOTYCZĄCE SCRUM MASTERA WG ZDARZEŃ SCRUMA

PLANOWANIE SPRINTU

Antywzorce zawarte w tym podrozdziale skupiają się na Planowaniu Sprintu.

7. Brak marginesu czasowego

Obserwacja: Deweloperzy często ulegają natarczywemu Właścicielowi Produktu: „W ostatnim Sprincie opracowałeś dwadzieścia pięć punktów historyjek, a teraz wybierasz tylko siedemnaście?” W konsekwencji przyjmują do Backlogu Sprintu więcej zadań niż mogą przełknąć, a Scrum Master nie interweniuje.

Szczegółowe omówienie tego problemu zawiera antywzorzec 8 w rozdziale 3.

8. Nieprzygotowane elementy pracy

Obserwacja: Scrum Master nie reaguje na dołączanie „nieoszlifowanych” elementów Backlogu Produktu do Backlogu Sprintu. (Chodzi tu o zwykłą pracę, a nie sytuacje awaryjne ani zmiany o wielkiej ważności wprowadzane w ostatniej chwili).

Tło: Wybór Scrum Mastera zwiększa ryzyko, że deweloperzy nie zdołają zrealizować Celu Sprintu, tym samym unieważniając najważniejszą zasadę Scruma: niezawodne dostarczanie wartościowych, potencjalnie dających się opublikować Przyrostów w każdym pojedynczym Sprincie.

Jakie mogą być przyczyny, dla których Scrum Master musi zignorować ten problem? Na myśl przychodzi kilka pomysłów:

- **Nadmierne poleganie na autonomii zespołu:** Scrum Master może sądzić, że identyfikowanie elementów Backlogu Produktu, które mają być włączone do Backlogu Sprintu, jest wyłączną odpowiedzialnością deweloperów i nie powinien się do tego wtrącać.
- **Zadowolenie z obecnych praktyk:** Scrum Master może czuć się wygodnie przy bieżących praktykach, szczególnie gdy zespół daje radę dostarczać wartość pomimo braku odpowiednio przygotowanych elementów Backlogu Produktu. Jednak ta praktyka jest sprzeczna z zasadą Manifestu zwinnego ciągłej dbałości o doskonałość techniczną i dobry design.

- **Postrzegany brak czasu:** Scrum Master może być przekonany, że brakuje czasu na gruntowne przygotowanie i nie protestuje, gdy deweloperzy realizują niedopracowane elementy Backlogu Produktu.
- **Brak doświadczenia:** Scrum Master może być nowicjuszem w tej roli i nie do końca rozumie implikacje włączania niedopracowanych elementów Backlogu Produktu do Backlogu Sprintu, lekceważąc ryzyko z tym powiązane.
- **Unikanie konfliktów:** Scrum Master może chcieć uniknąć sporów z zespołem lub interesariuszami, nie upierając się przy dopracowaniu elementów. Może uważać, że kwestionowanie decyzji deweloperów może prowadzić do niezgodności poglądów.

Remedium: Oczywiście jest nieodłączne ryzyko tego, że wyjątki, poprzez powtarzalne akceptowanie, przekształcą się w nową normalność. Jak więc możemy przeciwdziałać temu antywzorcowi, który polega na niereagowaniu na zwiększone ryzyko akceptowania niedopracowanych elementów Backlogu Produktu do Sprintu? Oto kilka propozycji:

- **Promowanie zalet udoskonalania:** Zespół Scrumowy może wspólnie podkreślać wartość dopracowywania elementów Backlogu Produktu. Podkreślanie roli takiego działania w redukowaniu niepewności, zarządzaniu ryzykiem i umożliwianiu dokładniejszych oszacowań może pomóc Scrum Masterowi zrozumieć jego znaczenie.
- **Ustanowienie praktyki udoskonalania:** Jako zespół Scruma, możecie zaplanować regularne sesje dopracowywania Backlogu Produktu, aby zagwarantować, że ta działalność stanie się częścią rutyny. Scrum Master może ułatwiać te sesje, dopóki zespół nie będzie w stanie obsługiwać ich autonomicznie.
- **Dbanie o przejrzystość:** Stale podkreślaj wartość Scruma, jaką jest przejrzystość. Pokazuj, jak ważne jest, aby każdy członek zespołu rozumiał, nad czym będzie pracować i rozpoznawał potencjalne ryzyko związane z wybieraniem niedopracowanych elementów Backlogu Produktu.
- **Promowanie wspólnego rozumienia:** Trzeba się upewnić, że każdy członek zespołu tak samo rozumie sens i cel każdego elementu Backlogu Produktu, zanim zostanie on włączony do bieżącego Sprintu. Zespół może wspierać powstawanie takiego wspólnego rozumienia poprzez rozmowy, zadawanie pytań i poszukiwanie wyjaśnień podczas Planowania Sprintu oraz sesji udoskonalania Backlogu Produktu.
- **Informacje zwrotne i inspekcja:** Zachęcaj do regularnego sprawdzania procesów oraz informacji zwrotnych. Jeśli zespół napotka negatywne konsekwencje

pracy nad niedoszlifowanymi elementami Backlogu Produktu, wykorzystaj tę okazję do przedyskutowania problemu i wspólnego znalezienia rozwiązania.

- **Promowanie edukacji interesariuszy:** Jeśli problemem są naciski z zewnątrz, można rozważyć sesję, w których Zespół Scrumowy będzie uczyć interesariuszy zasad Scruma, podkreślając wagę dopracowania Backlogu Produktu. Trzeba wyjaśnić, że włączenie niedoszlifowanych elementów do Sprintu może zaszkodzić jakości produktu, przewidywalności pracy zespołu i w ogólności utrudnić osiągnięcie Celu Sprintu.
- **Rozważenie definicji gotowości:** Na koniec zespół może uzgodnić Definicję Gotowości, która określa warunki, jakie musi spełnić element Backlogu Produktu, zanim deweloperzy będą go mogli wybrać w trakcie Planowania Sprintu. (Trzeba jednak uważać, aby taka praktyka nie przekształciła się w dogmatycznie stosowaną bramkę akceptacji). Więcej informacji na temat definicji gotowości zawiera antywzorec 3 w rozdziale 15.

9. Brak ulepszeń

Obserwacja: Choć zespół uzgadnia elementy usprawnień podczas Retrospektyw, nigdy nie uwzględnia ich podczas planowania sprintów.

Szczegółowe informacje na ten temat zawiera antywzorec 16 w rozdziale 6.

SPRINT

Poniższe antywzorce skupiają się na niewłaściwym prowadzeniu samego Sprintu.

10. Zakłócenia przepływu

Obserwacja: Scrum Master nie jest w stanie powstrzymać interesariuszy od zakłócania przepływu pracy Zespołu Scrumowego w czasie Sprintu.

Tło: Istnieje wiele sposobów, jakimi interesariusze mogą zakłócać przepływ pracy zespołu w czasie Sprintu, obniżając jego produktywność i zagrażając realizacji Celu Sprintu. Oto kilka klasycznych przykładów:

- **Niewłaściwe użycie zdarzeń Scruma:** Interesariusze lub menedżerzy zmieniają Codzienny Scrum w sesję raportowania.
- **Rozpraszanie deweloperów:** Interesariusze w czasie Sprintu nieustannie zwracają się bezpośrednio do deweloperów, ignorując fakt, że takie przerwy szkoda efektywności zespołu.

- **Zmiany składu:** Menedżerzy liniowi przenoszą członków Zespołu Scrumowego i przydzielają im inne zadania albo dodają nowych członków zespołu bez wcześniejszych konsultacji z dotychczasowym składem.

Ten ostatni przykład stanowi szczególne wyzwanie, gdyż tworzenie Zespołu Scrumowego jest kosztowne ze względu na nieunikniony spadek produktywności podczas faz normalizacji i burzliwego procesu budowania zespołu. Dlatego zmiana składu jest decyzją krytyczną, w której podejmowaniu powinni uczestniczyć wszyscy członkowie zespołu. Zespół Scrummowy to *nie jest* pula talentów do dyspozycji menedżerów liniowych.

Remedium: Scrum Masterzy nie powinni ograniczać interesariuszom dostępu do członków zespołu, ale powinni ich edukować, jak najlepiej komunikować się z Zespołem, aby budować skuteczne relacje. Oto kilka wskazówek, jak można to przeprowadzić:

- **Ustanów granice:** Stwórz jednoznaczne wskazówki na temat tego, kiedy i jak interesariusze mogą kontaktować się z Zespołem Scrumowym, aby utrzymać zgodność z zawartą w Scrum Guide zasadą minimalizowania zakłóceń³.
- **Edukuj interesariuszy:** Zwracaj uwagę na negatywny wpływ, jaki przerwy mają na produktywność Zespołu Scrumowego i jak zagrażają Celowi Sprintu.
- **Zapewnij autonomię zespołu:** Podtrzymuj zasadę, że to Zespół Scrumowy zarządza swoim składem i przepływem pracy, podkreślając jego prawo do samoorganizacji. (Jak się okazuje, propagowanie tej zasady bywa bardzo trudne w wielu organizacjach).
- **Zabezpiecz zdarzenia Scruma:** Chroń integralność zdarzeń Scruma, podkreślając to, że ich celem jest wspieranie koordynowania pracy zespołu i wzajemnej komunikacji, a nie raportowanie postępów.
- **Wzmacniaj Właścicieli Produktu:** Podkreślaj wagę roli Właściciela Produktu jako pierwszej linii komunikacji pomiędzy interesariuszami a Zespołem Scrumowym, aby utrzymać skupienie.

3 Patrz rozdział „Interruption buckets” w książce Jimmy’ego Janléna *Toolbox for the Agile Coach: 96 Visualization Examples: How Great Teams Visualize Their Work* (Crisp Publishing, 2015).

11. Definiowanie rozwiązań technicznych

Obserwacja: Inżynier, który stał się Scrum Masterem, teraz „sugeruje”, jak deweloperzy powinni implementować poszczególne zagadnienia. Alternatywnie to samo podejście stosuje Właściciel Produktu albo jakaś osoba z zewnątrz, np. lider techniczny organizacji.

Tło: Dlaczego Scrum Master miałby wykraczać poza granice swojej roli i angażować się problemy implementacyjne, choć Scrum Guide jasno stwierdza, że wszelkie decyzje o tym, jak przekształcić element Backlogu Produktu w zrealizowany Przyrost, należą wyłącznie do deweloperów? Oto kilka powodów:

- **Stare nawyki:** Scrum Master, który wcześniej był inżynierem, może naturalnie skłaniać się do proponowania rozwiązań opartych na jego doświadczeniu technicznym. Może z przyzwyczajenia nieświadomie wracać do starszej roli albo wierzyć, że naprawdę pomaga deweloperom.
- **Niedocenianie umiejętności zespołu:** Scrum Master może mieć wątpliwości co do możliwości deweloperów i wierzyć, że zespół potrzebuje wskazówek w sprawach technicznych. To postrzeganie może wynikać z braku zaufania albo nieznajomości kompetencji i umiejętności zespołu.
- **Presja i samoobrona:** Jeśli zarząd lub interesariusze naciskają na Scrum Mastera, aby dostarczał określone wyniki, może się on czuć zmuszony do wtrącania się w pracę deweloperów. Innymi słowy, może obawiać się o własne stanowisko, jeśli zespół nie spełni tych oczekiwań.
- **Problemy kontroli:** Scrum Master ze względu na osobiste kompleksy lub postrzegany brak postępów może odczuwać potrzebę kontrolowania procesu. Może sądzić, że uda mu się go przyspieszyć, kierując pracą, zamiast pozwalać deweloperom zarządzać nią samodzielnie.
- **Niewłaściwe przejście:** Przechodzenie z roli technicznej do pozycji Scrum Mastera to znacząca zmiana. Wymaga zmiany nastawienia i sposobu myślenia – zamiast być tym, który *działa*, trzeba stać się tym, który *umożliwia działanie*. Jeśli to przejście nie jest odpowiednio wsparte lub zrozumiane, Scrum Master może podświadomie wrócić do strefy komfortu i swojej wcześniejszej roli.
- **Strach przed byciem zbędnym:** Scrum Master może się obawiać, że jeśli nie będzie się angażował w decyzje techniczne, zostanie odłączony od rzeczywistej pracy, co może sprawiać, że będzie czuł się mniej wartościowy lub wręcz niepotrzebny (przestarzały).

Remedium: Co zatem można zrobić z tym antywzorcem? Jak możemy przekonać Scrum Mastera, aby porzucił dotychczasową rolę programisty, inżyniera, *wykonawcy* i wszedł w rolę tego, który umożliwia realizację działań? Rozważmy następujące możliwości:

- **Otwarty dialog:** Przeprowadź szczerą rozmowę, na przykład podczas Retrospektywy, na temat roli Scrum Mastera. Zwróć uwagę na zasady Manifestu Zwinnego i Scrum Guide, podkreślając to, że rola Scrum Mastera to ułatwianie, a nie dyktowanie sposobów implementacji. Omów korzyści wynikające z samoorganizowania się zespołów i jak to wpływa na zwiększenie produktywności i kreatywności.
- **Szkolenia i edukacja:** Zachęcaj Scrum Mastera do udziału w dalszych szkoleniach lub warsztatach, aby lepiej zrozumieć niuanse tej roli. Warto uczyć się na doświadczeniach innych Scrum Masterów, którzy również przeszli ze stanowisk technicznych.
- **Informacje zwrotne:** Zachęcaj deweloperów do udzielania informacji zwrotnych, ilekroć odczuwają, że Scrum Master przekracza granice ich kompetencji. Te uwagi powinny być konstruktywne i podkreślać, jak takie zachowania wpływają na produktywność i autonomię zespołu.
- **Modelowanie roli:** Podawaj przykłady dobrych Scrum Masterów, którzy skutecznie przeszli od roli technicznej, aby pokazać Scrum Masterowi, że odstąpienie od udziału w implementacji nie umniejsza jego wartości, reputacji ani pozycji.
- **Mentoring lub coaching:** Bardziej doświadczony Scrum Master lub trener agile może pomóc Scrum Masterowi w przejściu, proponując strategię pozwalającą zwalczyć pokusę zagłębiania się w szczegóły techniczne.
- **Autorefleksja:** Zachęcaj Scrum Mastera do praktykowania autorefleksji. Pomocne może być postawienie sobie pytania, dlaczego odczuwają potrzebę włączania się w implementację (czyli coś, co stanowi pracę i odpowiedzialność innych osób) i jak mogą przeciwdziałać tej skłonności.

CODZIENNY SCRUM

12. Nie wspieranie deweloperów, którzy mają trudności

Obserwacja: Deweloper przez kilka kolejnych dni nie radzi sobie z rozwiązaniem problemu i nikt z zespołu nie oferuje pomocy. Co więcej, Scrum Master nie inicjuje potrzebnej dyskusji.

Tło: Programista może mieć problemy z wielu powodów. Oto kilka możliwości:

- **Złożoność zadania:** Problem do rozwiązania może być bardziej skomplikowany lub trudny, niż przypuszczano, być może z powodu długu technicznego.
- **Brak doświadczenia lub umiejętności:** Deweloper może nie dysponować umiejętnościami i doświadczeniem niezbędnymi do ukończenia zadania.
- **Problemy zdrowotne lub osobiste:** Trudności ze zdrowiem lub kłopoty rodzinne mogą wpływać na sprawność dewelopera.
- **Obawa przed krytycyzmem lub porażką:** Deweloper może niechętnie przyznawać się do trudności z powodu obawy przed osądem lub krytyką.
- **Brak współpracy w zespole:** Obciążenie pracą w zespole osiągnęło taki poziom, że członkowie zespołu nie mogą się już wspierać nawzajem.

Tym, co budzi obawy, nie są same trudności dewelopera, ale brak wsparcia ze strony kolegów z zespołu, a co jeszcze ważniejsze, ze strony Scrum Mastera.

Remedium: Istnieje wiele sposobów rozwiązywania powyższych problemów, od ulepszenia warsztatu, poprzez stosowanie skutecznej Definicji Ukończenia, regularne sesje dzielenia się umiejętnościami, aż po stworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której nikt nie jest oceniany, tylko wspierany.

Jeśli jednak chodzi o Scrum Mastera, a konkretniej o to, że nie dostrzegł konieczności wsparcia członka zespołu, proponuję użycie prostej techniki wizualizacji zaczerpniętej z Kanban: „wiek elementu pracy”. Polega ona na śledzeniu i pokazywaniu czasu, od jakiego dany element Backlogu Produktu znajduje się w konkretnym stanie, na przykład „w trakcie programowania”. Czas ten jest często wizualnie przedstawiany na tablicy Kanban, na przykład poprzez dodanie znacznika dla każdego dnia, w którym element się nie poruszył. Kiedy element zbiera wstępnie uzgodnioną liczbę znaczników, zespół oferuje pomoc⁴.

Przydatne jest uzgodnienie tej praktyki w ramach uzgadniania pracy zespołowej, aby wszyscy członkowie zespołu rozumieli, że muszą się wzajemnie wspierać.

13. Nie powstrzymywanie interesariuszy przed uczestnictwem

Obserwacja: Pomimo tego, że deweloperzy zdecydowali o ograniczeniu uczestnictwa w Codziennym Scrumie do samych członków zespołu, zewnątrzni

4 Yuval Yeret, „4 Key Flow Metrics and How to Use Them in Scrum’s Events”, AgileSparks, 10 maja 2018, <https://medium.com/agilesparks/4-key-flow-metrics-and-how-to-use-them-in-scrums-events-c63a5a2e1bcf>.

interesariusze pojawiają się nieproszeni, a Scrum Master nie umie lub nie chce sobie poradzić z tym problemem.

Tło: Decyzja o tym, jak przeprowadzać Codzienny Scrum, jest wyłączną prerogatywą deweloperów. Jeśli postanowią utrzymywać interesariuszy z dala od niego, ta decyzja powinna być szanowana przez wszystkich.

Oto kilka możliwych powodów, dla których Scrum Masterzy nie reagują na niewłaściwe zachowanie osób, które nieproszone pojawiają się na Codziennym Scrumie.

- **Niewystarczające wsparcie ze strony organizacji:** Bez dostatecznego oparcia w organizacji Scrum Master może mieć trudności z rozwiązaniem tego problemu, szczególnie w takich organizacjach, które postrzegają jego rolę jako ograniczoną do samego zespołu.
- **Unikanie konfliktów:** Mogą chcieć uniknąć sporów lub niewygodnych rozmów z interesariuszami.
- **Brak pewności siebie:** Scrum Master może wahać się przed konfrontacją z interesariuszami stojącymi wyżej w organizacji. Zastanów się: Czy wskazałbyś drzwi Elonowi Muskowi?
- **Nieskuteczne środki komunikacyjne:** Scrum Master może nie mieć umiejętności komunikacyjnych potrzebnych do radzenia sobie z interesariuszami wyższego szczebla.
- **Presja ze strony interesariuszy:** Mogą występować naciski ze strony innych osób na poprawę wydajności zespołu, przez co Scrum Masterowi trudniej jest interweniować.
- **Obawa przed reperkusjami:** Scrum Master może obawiać się negatywnych konsekwencji, takich jak utrata pracy lub inne reperkusje polityczne.

Remedium: Istnieje kilka sposobów edukowania interesariuszy, którzy niezaproszeni pojawiają się na Codziennym Scrumie i wyjaśniania im, że powinni powstrzymać się od takich zachowań, o ile sami deweloperzy ich nie zapraszają:

- **Ustalenie jasnych granic:** Przekaż zasady i oczekiwania dotyczące Codziennego Scruma, podkreślając to, że jest to zdarzenie organizowane dla i przez deweloperów, a także potrzebę respektowania ich autonomii.
- **Edukacja:** Przekaż interesariuszom informacje na temat celu i struktury Codziennego Scruma i wyjaśnij, dlaczego ich obecność może zakłócić przebieg wydarzenia.

- **Spotkania z interesariuszami:** Jeśli trzeba, zaplanuj oddzielne spotkania z interesariuszami, gdzie będą mogli przedstawić swoje obawy i pytania z gwarancją, że zostaną wysłuchani, ale bez zakłócania Codziennego Scruma.
- **Pomoce wizualne:** Użyj znaków lub innych wskazówek wizualnych sygnalizujących, że sesja Codziennego Scruma jest w toku i jej przerywanie jest niedopuszczalne. (W tej sytuacji nieźle sprawdza się znak „On Air”).
- **Zachęcanie do samo-zarządzania:** Wzmacniaj poczucie własnej wartości deweloperów, umożliwiając im bezpośrednie rozwiązanie problemu z interesariuszami.
- **Zaangażowanie kierownictwa:** Jeśli to konieczne, zaangażuj kadrę zarządzającą wyższego szczebla, aby wesprzeć zasady Scruma i starania Scrum Mastera.

RETROSPEKTYWA

Ostatni zestaw antywzorców Scrum Mastera dotyczy Retrospektywy Sprintu.

14. Dzień Świstaka

Obserwacja: Retrospektywa Sprintu nigdy nie zmienia kompozycji, miejsca ani czasu trwania.

Tło: W tym przypadku Zespół Scrumowy po wielokroć wraca do omawiania tych samych i ciągle tych samych spraw – to Dzień Świstaka bez happy endu. Staje się nudnym doświadczeniem, zrytualizowaną formalnością (co było dobre w ostatnim Sprincie, co było złe, może weźmy parę rzeczy do zrobienia) bez większej wartości, a jak się okazuje, z czasem pomniejsza wartość samego zespołu.

Remedium: Staraj się zmieniać format Retrospektywy; na przykład:

- Przejdź na poziom meta i zrób Retrospektywę na temat Retrospektyw.
- Zrób Retrospektywę tematyczną⁵.
- Zmieniaj miejsce lub godzinę.
- Zamaskuj Retrospektywę jako wspólne śniadanie zespołu.

⁵ Tematyczne Retrospektywy mogą wyzwolić kreatywność zespołu. Dla wielu ludzi z kultury Zachodu przykładem takiego tematu może być Halloween. Inne tematy mogą obejmować ulubioną grę wideo, piosenkę, film, operę lub książki. A co z podróżami, pracą w ogródku czy gotowaniem? Nie ma ograniczeń dla kreatywności. (Wskazówka profesjonalisty: tematyczną Retrospektywę warto zorganizować w czasie budowania zespołu).

Istnieje wiele rzeczy, które Scrum Master może zrobić, aby uczynić Retrospektywę znowu wielką i zmniejszyć wskaźnik nieobecności. Bądź kreatywny przy każdej pojedynczej Retrospektywie i staraj się nie powtarzać żadnego pojedynczego formatu ani tematu. *Struktury Wyzwalające (Liberating Structures)* i wiele innych źródeł dedykowanych organizowaniu Retrospektyw i innych zdarzeń sprawiają, że jest to inwestycja niedroga i opłacalna.

WSKAZÓWKA NARZĘDZIOWA

Retromat.org to stworzona przez Corinnę Baldauf bezpłatna witryna dedykowana dostosowywaniu Retrospektyw do potrzeb konkretnych Zespołów Scrumowych: „Planujesz kolejną retrospektywę swojego agile-owego zespołu? Zaczynij od losowego planu, pozmienij go i dostosuj do swojej sytuacji, a następnie wydrukuj lub udostępnij unikalny adres URL. Albo po prostu przeglądaj dalej, zainspiruj się i stwórz własne pomysły!”⁶

15. Zróbmy retrospektywę przy następnym sprincie

Obserwacja: Zespół Scrumowy odkłada Retrospektywę do następnego Sprintu. Szczegółowe omówienie zawiera antywzorzec 4 w rozdziale 9.

16. #NoRetro

Obserwacja: Retrospektywa się w ogóle nie odbywa, jako że zespół uważa, że nic nie trzeba ulepszać, a Scrum Master akceptuje tę opinię. Szczegółowe omówienie zawiera antywzorzec 1 w rozdziale 9.

17. #NoDocumentation

Obserwacja: Nikt nie robi notatek do późniejszego wykorzystania. Szczegółowe omówienie zawiera antywzorzec 10 w rozdziale 9.

18. Gra w obwinianie

Obserwacja: Retrospektywy są niekończącym się cyklem wzajemnych oskarżeń i wskazywania palcem. Szczegółowe omówienie zawiera antywzorzec 14 w rozdziale 9.

⁶ Polski tekst według <https://retromat.org/pl/?id=3-5-10-24-23>, dostęp 2025-09-01 (przyp. tłum.).

19. Brak bezpieczeństwa psychicznego

Obserwacja: Retrospektywa jest dominowana przez jednego lub dwóch członków zespołu.

Tło: Takie zachowanie komunikacyjne jest często sygnałem zniekształconego środowiska, które nie zapewnia bezpieczeństwa psychicznego.

Retrospektywy wspierają dążenia zespołu do doskonałości jedynie wtedy, gdy każdy członek zespołu może przedstawiać swoje problemy i opinie, wolny od wpływów innych osób. Jeśli niektórzy członkowie zespołu dominują w konwersacji, a może nawet zastraszają lub gnębią innych, Retrospektywa nie zapewni takiej bezpiecznej przestrzeni. To z kolei sprawi, że uczestnicy będą rezygnować z udziału w Retrospektywie, przez co jej wyniki będą mniej wartościowe.

Remedium: Podstawowym obowiązkiem Scrum Mastera w jego roli głównego facylitatora⁷ jest zagwarantowanie, że każdy zostanie usłyszany i będzie miał możliwość wyrażenia swoich myśli.

Nawiasem mówiąc, równo przydzielany czas wypowiedzi jest w opinii Google również oznaką wysoce wydajnego zespołu. Warto dowiedzieć się, czego Google się nauczyło w swoich dążeniach do zbudowania doskonałego zespołu⁸.

Jeśli Scrum Master musi przywrócić poczucie bezpieczeństwa psychicznego, skutecznych może być kilka podejść

- Określ jasne oczekiwania wobec Retrospektyw, odwołując się do Wartości Scruma, podkreślając wagę szacunku, aktywnego słuchania i równego udziału. Zachęcaj zespół do wzajemnego kontrolowania przestrzegania tych zasad.
- Postaraj się porozmawiać z osobami dominującymi w cztery oczy, zwracając uwagę na ich zachowanie i wpływ na resztę zespołu. Pomóż im zrozumieć istotność bezpieczeństwa psychicznego i zażądaj ich pomocy w tworzeniu bardziej inkluzywnego środowiska.
- Obserwuj dynamikę podczas Retrospektyw i interweniuj, gdy to konieczne, aby utrzymać wyważoną i włączającą dyskusję. Zmień kierunek rozmowy,

⁷ Jestem przekonany, że każdy członek zespołu powinien być w stanie poprowadzić dowolne zdarzenie Scruma, włącznie z Retrospektą. Naturalnie to zapewne Scrum Master będzie najbardziej wprawnym facylitatorem. Nie oznacza to jednak, że musi być domyślnym facylitatorem (a tym bardziej nie jedynym).

⁸ Charles Duhigg, „What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team”, The New York Times, 28 lutego 2016.

jeśli stanie się bezproduktywna albo określone osoby zaczną dominować lub zastraszać innych.

- Wykorzystaj strukturalne formy dyskusji, takie jak karuzela lub „kafeteria konwersacyjna”, w których każdy członek zespołu kolejno przedstawia swoje przemyślenia. Takie praktyki pomagają zagwarantować, że każdy ma możliwość wypowiedzi i że dyskusja pozostanie zrównowazona.
- Aktywnie angażuj introwertycznych lub mniej gadatliwych członków zespołu, pytając o ich opinie, zachęcając do dzielenia się swoimi pomysłami i doceniając ich wkład. W razie potrzeby zaoferuj pomoc i dodawaj otuchy. Trzeba jednak pamiętać, że nie każdy taki milczący członek zespołu będzie się czuć dobrze przy takim podejściu – w takiej sytuacji nie należy ponawiać tych starań
- Zaoferuj członkom zespołu różne sposoby dzielenia się swoimi przemyśleniami i opiniami, takie jak pisemne uwagi, anonimowe zgłoszenia i ankiety. Anonimowość zachęca do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami, gdy nie czują się komfortowo wypowiadając się podczas Retrospektywy.
- Sprawdzaj skuteczność retrospektyw i dostosowuj je w razie potrzeby. Zbieraj opinie od zespołu na temat działania retrospektyw i wdrażaj zmiany w celu poprawy bezpieczeństwa psychologicznego.

Zobacz także *Remedium* do antywzorca 14, *Gra w obwinianie*, w rozdziale 9.

20. Ciągłe wykluczanie interesariuszy

Obserwacja: Zespół Scrumowy kategorycznie odrzuca możliwość udziału interesariuszy w Retrospektywach.

Szczegółowe omówienie zawiera antywzorzec 5 w rozdziale 9.

DO PRZEMYŚLENIA

Coaching Agile w wykonaniu Scrum Mastera? Jak to się dzieje, że Scrum Masterzy często są uwięzieni w taktycznej roli na poziomie zespołu, skoro wszyscy wiemy, że skuteczni Scrum Masterzy coraz bardziej przenoszą swoją uwagę z Zespołu Scrumowego na całą organizację? A może efekt ten jest tylko ubocznym skutkiem dobrze znanej klasyfikacji roli Scrum Mastera w ramach frameworku?

Scrum na poziomie zespołu to nie fizyka kwantowa; jednak poważne przeszkody dla stania się zwinnym często leżą na poziomie organizacji. Dlaczego

zatem wydaje się konieczne stworzenie nowej roli – trenera agile lub trenera organizacyjnego – aby zaspokoić tę potrzebę?

Nadmiarowość: Czy Scrum Master zespołu odnoszącego sukces jest zbędny na poziomie zespołu? Czy zatem może się przenieść do „puli” Scrum Masterów, do których będzie mógł odwołać się zespół potrzebujący wsparcia?

PODSUMOWANIE

Istnieje mnóstwo możliwości, aby zawieść jako Scrum Master. Czasami jest to brak wsparcia ze strony organizacji. Niektórzy ludzie po prostu nie nadają się do tej pracy. Inni z wątpliwych powodów stawiają własną osobę ponad interesami zespołu. Co więcej, niektórym Scrum Masterom brak informacji zwrotnych ze strony ich zespołów i innych zainteresowanych. W każdym przypadku jednak powinieneś starać się podać rękę swojemu Scrum Masterowi w potrzebie. Scrum to sport zespołowy.

NARZĘDZIA

Szczegółowe opisy poniższych wskazówek i ćwiczeń znajdują się w Dodatku B:

- **„20 pytań nowego Scrum Mastera do Zespołu Scrumowego”** obejmuje 20 pytań mieszczących się w 60-minutowych ramach czasowych i obejmujących tematy od analiz Backlogu Produktu, przez metryki po wyzwania i dług techniczny.
- **„20 pytań nowego Scrum Mastera do Właściciela Produktu”** obejmuje 20 pytań dotyczących przyszłej współpracy pomiędzy tymi dwiema osobami i resztą Zespołu.
- **„20 pytań nowego Scrum Mastera do deweloperów”** obejmuje 20 pytań dotyczących podstaw zdolności Zespołu do zbudowania wartościowych produktów: od umiejętności technicznych i tego, co jest potrzebne dla osiągnięcia tego poziomu sprawności, po dług techniczny.
- **„Metryki Agile – Dobre, złe i brzydkie”** wskazują dostępne metryki zwinne, które odzwierciedlają zarówno postępy Zespołu w stawaniu się zwinnym, jak i postępy organizacji w stawaniu się organizacją uczącą się.
- **„Budowanie społeczności praktyk”** pomaga zdobywać serca i umysły osób w organizacji. Nadaje autentyczność transformacji zwinnej, pokazując, że ten wysiłek to nie jest jedynie kolejna moda w zarządzaniu.

- **„Jak utworzyć Definicję Ukończenia”** to szczegółowe ćwiczenie ze współpracy dla całego Zespołu Scrumowego, a w późniejszej fazie być może również niektórych interesariuszy. Ćwiczenie to pozwala stworzyć, zbadać i dostosować skuteczną i odpowiednią dla konkretnego projektu Definicję Ukończenia.
- **„Meta-Retrospektywy: Jak wziąć na pokład klientów i interesariuszy”** to szczegółowe omówienie doskonałego formatu Retrospektywy do wzmacniania współpracy zespołu rozszerzonego o interesariuszy.
- **„Uczciwa rekrutacja”** to przewodnik o zatrudnianiu Scrum Masterów (i innych praktyków agile) poprzez włączanie samozarządzających się zespołów do procesu decyzyjnego.
- **„Retrospektywy z zespołami rozproszonymi”** opisują ciąg mikrostruktur Struktur Wyzwalających, których rozproszone Zespoły Scrumowe mogą użyć do organizowania sensownych Retrospektyw.
- **„Taktyki komunikacji z interesariuszami”** przedstawiają jedenaście sprawdzonych sposobów komunikowania się z interesariuszami, które pomogą nie tylko działać zwinnie, ale *stać się* zwinnym.