

MATEUSZ ŻEROMSKI

BUDOWANIE ZESPOŁU

MŁOTEK SCRUM MASTERA



Helion

onepress

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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/budzem>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-6100-3

Copyright © Helion SA 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Jak odkryłem Scruma	19
Rozdział 2. Zespół a biznes	27
Rozdział 3. Buduj zespół	35
Rozdział 4. Budowanie zespołu	43
Rozdział 5. Komunikacja	57
Rozdział 6. Wartość	73
Rozdział 7. Planowanie	91
Rozdział 8. Daily Scrum	105
Rozdział 9. Doskonalenie	131
Rozdział 10. Przegląd — feedback	145
Rozdział 11. Retrospektywa	163
Rozdział 12. Zespół	179
Rozdział 13. Scrum Events	193
Rozdział 14. O Scrumie	205
Rozdział 15. EcoScrum — szybka i bezpieczna jazda do celu	229

Rozdział 16. Błędy poznawcze Scrum Mastera	259
Rozdział 17. Organizacja zespołowa — początek	269
Rozdział 18. Niech Scrum będzie z Tobą!	273
Dodatek A. Cykliczność	275
Dodatek B. Zasady transformacji	282

Rozdział 2.

Zespół a biznes

Pracowałem w wielu firmach i zauważyłem w nich cztery style zarządzania, które przekładały się na funkcjonowanie zespołów. Pamiętajmy, że byłem tam menedżerem średniego szczebla, CTO (w start-upach) albo programistą. Realne doświadczenie różnych stylów pozwoliło mi poznać problemy zespołów od podszewki i teraz, kiedy o tym piszę czy mówię, wiem dokładnie, jakie wyzwania stoją przed pracownikami w organizacjach.

Kolejne doświadczenie, które nadal zdobywam, to prowadzenie warsztatów z zakresu Agile & Scrum — pracuję wtedy z bardzo różnymi firmami. Tematyka jednak filtruje klientów, dlatego moje warsztaty przeprowadzam z firmami otwartymi na zespoły — przez kilka godzin wypracowujemy wskazania, co poprawić w ich działaniu. Wtedy również doświadczam odmiennych stylów pracy, widzę otwartość i chęć do zmiany.

Podejście polegające na wykorzystaniu potencjału pracy zespołowej odzwierciedla się głównie w wynikach organizacji, mniejszej rotacji i lepszej atmosferze pracy — oczywiście mówimy o tych firmach, które oddały część odpowiedzialności zespołom. Czasem wystarcza ograniczenie kontaktów pomiędzy prezesem a pokojem programistów, a ci sami z siebie podejmują odpowiedzialność, bo dopiero wtedy praca dostarcza przyjemności.

Aby poznać prawdę na temat firmy i jej podejścia do pracy zespołowej, wystarczy zobaczyć, jak wygląda proces rekrutacji. Tam, gdzie w jej pierwszej fazie biorą udział członkowie zespołu, do

którego rekrutuje się nowych pracowników, od razu widać nastawienie na wspólny cel. Jeśli jednak w pierwszej rozmowie nie uczestniczą reprezentanci docelowego zespołu — widać, że w tej kwestii mogą być pewne problemy. Bo kto, jeśli nie oni, powinien podejmować decyzje o zatrudnieniu nowych współpracowników?

RODZINNE FIRMY OPARTE NA ZAŁOŻYCIELACH, WIECZORY I WEEKENDY

Ten model zarządzania zespołami wygląda prawie wszędzie tak samo. Dopóki nie ma właściciela, mamy pełną samoorganizację i samozarządzanie. Zwykle znane są zasady wynagrodzenia, przejrzystość jest wysoka. I wszystko wygląda dobrze do czasu spotkania właściciela z zespołem — wtedy często są rozdysponowywane zadania, zmieniane priorytety i ustalany kierunek pracy.

Bo też kto, jeśli nie szef, wie, jak wykonywać pracę, jakie podjąć decyzje? W końcu to firma rodzinna, a na szali jest dobre imię całej grupy. Istnieje wielka bariera i różnica w pojmowaniu biznesu pomiędzy właścicielem a pracownikami. Uznaniowe premie i tworzenie własnego grona faworytów — to rodzi dysfunkcje i sprawia, że decyzje są podejmowane z pozycji siły i znaczenia.

Zespoły w takiej firmie działają zazwyczaj dobrze do czasu podjęcia decyzji — wtedy następuje kontakt z właścicielem i, w zależności od sytuacji, albo jest wszystko dobrze, albo otrzymuje się burę za zadawanie pytań. Z czasem zespół traci możliwość podejmowania decyzji, a właściciel nabiera pewności, że to lenie. Z drugiej strony ma on zajęty prawie każdy wieczór i weekend przez sprawdzanie i poprawianie pracowników.

Tym zespołom praktycznie nic nie brakuje — jeśli czegoś potrzeba, to wiary właściciela, że grupa osób może podjąć równie dobrą decyzję jak on (bonus: odzyska wolne wieczory i weekendy). Takiej zmiany można dokonać dość szybko i konkretnymi narzędziami.

dziami. Na spotkaniach dziennych podejmować wspólnie decyzje, które na początku będą przedstawiane właścicielowi do akceptacji. Tygodniowe spotkania wykorzystać na planowanie prac, a raz na miesiąc przeprowadzać Przeglądy Sprintu i Retrospektywy. Małymi krokami oddawać odpowiedzialność w ręce zespołu.

FIRMY OPARTE NA KADRZE MENEDŻERSKIEJ

Początki często są również „rodzinne”, lecz „ciało decyzyjne” tworzy liczna kadra menedżerska — długoletni pracownicy z wąskimi specjalizacjami. Czasem można by odnieść wrażenie, że na wolnym rynku pracy, na takich samych stanowiskach w innych firmach, ci ludzie by sobie nie poradzili. Struktura decyzyjna jest podzielona między osoby i obszary, co powoduje, że każda z nich ma pod sobą inny dział. Pomimo to w każdej chwili każdy menedżer może wpłynąć na pracę zespołu, zmieniając zakres prac.

Zespoły w takich firmach działają całkiem dobrze, bo mają wyznaczone konkretne cele, choć te niestety często się zmieniają. Decyzje podejmowane „na zarządzie” rzutują na całą firmę i nie do końca są rozumiane przez każdego pracownika — to powoduje mniejsze zaangażowanie w pracę. W przypadku zmiany celu w trakcie prac — maleje również odpowiedzialność.

Zmienność zarządu w odniesieniu do decyzji skutkuje spadkiem zaangażowania i odpowiedzialności, a to oczywiście powoduje kolejną korektę celu — co przyspiesza ów spadek — i prowadzi do ciągłej kontroli. Ogólnie, powiedzmy — statystycznie, poziom zaangażowania w takich organizacjach bywa na dobrym poziomie z powodu dużej rotacji — w końcu nowy pracownik jest zaangażowany przez pierwsze kilka miesięcy, czara pryska po jakimś roku. Nie mylmy jednak zaangażowania z motywacją.

Nieporozumienia na linii zarząd – pracownik są ogromne; jedynym, co łączy te poziomy, jest dział księgowości dokonujący przelewów płac. Uzdrawienie takiej organizacji to nie lada wyzwanie, często wręcz niemożliwe do zrealizowania. Jedynie wielkie wydarzenia na rynku mogą zmotywować kadrę menedżerską. Przeprowadzenie warsztatów na temat samoorganizującego się zespołu jest tam również mało prawdopodobne.

Pracowałem w dwóch takich firmach i podziękowałem. Nie chciałem być trybikiem w maszynie ani znajdować się stale między młotem i kowadłem.

FIRMY ONE MAN SHOW

Nasze kochane start-upy, firmy tworzone przez kilku znajomych, z których jeden był kiedyś programistą. W tej chwili jest menedżerem i wie wszystko: jak zainstalować serwer, zoptymalizować kampanię reklamową, gdzie napisać testy, a gdzie nie, jakich użyć bibliotek. Oczywiście nie programuje, tylko czasem, gdy zespół nie daje rady. Zainspirowany Steve'em Jobsem, rozwija firmę tak, jak uważa za stosowne, bez sprzeciwu.

Pracowałem w trzech takich firmach, liczyły od kilku do kilkudziesięciu osób. Zespół jest tam ograniczany do produkowania idei, nastawienie na osiągnięcie celu jest bardzo wysokie, panuje stres. Sam byłem kiedyś takim kierownikiem-programistą-sprzedawcą w pewnej firmie i dziś, przyznaję, jest mi wstyd za wiele zachowań z tamtego okresu.

Normą jest oczekiwanie, że zespół naprawi błąd po godzinach, a wieczorami nadgonimy problem — skoro nasz *one man* może pracować, to my też. W takich organizacjach lider narzuca swój styl pracy innym, tymczasem niewiele osób jest w stanie tak się zaangażować. I wcale nie chodzi o to, że nie chcą — po prostu nie czują motywacji do takiego działania.

Efektom takiego zarządzania jest wysoka rotacja, co nie pozwala na zbudowanie wartości w zespole, a także niski poziom kompetencji, co napędza kolejne fazy mikrozarządzania. Taka atmosfera powoduje, że zespół nie może wzrastać i jest słaby w obliczu osoby, która „wie wszystko”.

KLIENT W CENTRUM — PO KILKU KRYZYSACH

Ostatni jaskrawy przykład to firma skupiona na zarabianiu na kliencie — czyli im więcej i szybciej, tym lepiej, wszystkie chwytły dozwolone. Warunki: około 50 pracowników, klienci to korporacje, decyzje są podejmowane szybko, a firma składa się z wielu specjalistów, którzy niekoniecznie tworzą zespół. Niektóre organizacje funkcjonują tak tylko w początkowej fazie istnienia, część z nich — z uwagi na brak możliwości skalowania — zostaje z taką „kulturą organizacyjną”.

Organizacja pracuje w mgle tajemnicy pomiędzy pracownikami a klientem. Taka sytuacja nie zwiększa bezpieczeństwa, jeżeli pracownicy wiedzą, że jako firma coś ukrywają przed klientem; tak samo tajemnice mogą istnieć wewnątrz organizacji. Czasem wytwarza się tam zespół, ale głównie z osób bardzo dojrzałych.

Budowanie zespołu w takim otoczeniu jest utrudnione. Wysoki poziom stresu i zarządzanie tajemnicą skutkują murem wyrastającym pomiędzy pracownikami a klientami. Podejmowanie decyzji, które przynoszą mniejszy przychód, a większą wartość, nie jest promowane. Brak możliwości pracy opartej na wewnętrznej motywacji odbija się negatywnie na zaangażowaniu i podejściu do odpowiedzialności. (Zdrowy zespół ma zawsze cel spójny z celem klienta — pracujemy razem, wykorzystując to, co każdy umie najlepiej).

W takich firmach często wyraźny jest podział na rekinów i implementatorów. Rekinami są osoby kontaktujące się z klientem,

prowadzące negocjacje, ustalające, co wyjdzie do niego z firmy, a co nie. Implementatorzy otrzymują listy zadań i je realizują — bez wiedzy na temat ustaleń, szczegółów itd. Tutaj nie wytworzy się więź zespołowa, trzeba czekać, aż firma wejdzie na kolejny poziom.

NIE DA SIĘ BEZ ZESPOŁU ROBIĆ DŁUGOTRWAŁEGO BIZNESU

Bardzo nie lubię narzekać i niechętnie przywołuję antywzorce, ale powyższe przykłady były konieczne, aby jasno wskazać obszary, w których budowanie zespołu jest mocno utrudnione. Jak widać, to nie tylko firmy z silną hierarchiczną strukturą. Kluczowa jest możliwość budowania relacji — w zespole, ale również z klientem. Dobry zespół to taki, który pracuje ciężko i z klasą: bez zarządzania tajemnicą, bez kłótni, a w porozumieniu z klientem.

Oto czego nauczyłem się jako pracownik: szukaj pracy w dobrej firmie. Dobra oznacza taką, w której wierzę w model biznesowy — tak, dla mnie, jako programisty, miało znaczenie, dla kogo będę tworzył produkty i na ile będą one trwałe. Jeśli pracujemy nad długim projektem, mamy możliwość rozwijania własnych kompetencji w sposób, jaki nie jest możliwy, gdy zajmujemy się wieloma małymi zadaniami. Oczywiście w obu sytuacjach możemy napotkać przeciwności, takie jak wstrzymanie rozwoju projektu czy blokada budżetowa.

Dobry zespół wzmacnia swoje mocne strony, jeśli jego członkowie uzupełniają się pod względem kompetencji, gdy wiadomo, że każdy lubi robić co innego i wykonuje to zdecydowanie lepiej od pozostałych. Jeżeli mamy podłoże biznesowe do takiego funkcjonowania, rodzi się konieczność współpracy, dążenie do synergii, a współzależność wymaga od nas innej jakościowo pracy.

ZESPÓŁ TO PODSTAWA BIZNESU

Mam nadzieję, że w powyższym wprowadzeniu udało mi się wyrazić moje podejście do zagadnienia budowania zespołu. Spójny i mocny zespół jest obecnie kluczowy w funkcjonowaniu organizacji, konieczny do osiągnięcia stanu równowagi życiowej. Nie da się na dłuższą metę funkcjonować z osobami, które nas nie rozumieją, nie szanują naszych wartości; po kilku latach przyjdzie wypalenie zawodowe i pomyślimy nawet o zmianie branży — zgodnie z prawdą „wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma”.

Głęboko wierzę w to, że w każdej organizacji, nawet w takich, jakie wymieniłem powyżej, można stworzyć wzmacniający się zespół. Kolejne rozdziały książki to konkretne narzędzia, dzięki którym możemy budować wartości zespołowe, oparte na trzeźwym spojrzeniu, pragmatycznym podejściu. W zespole działającym w metodyce Scrum są one kluczowe, lecz nic nie stoi na przeszkodzie, by zastosować je w każdej innej firmie i w każdym innym zespole.

Korzyści pojawiają się również po stronie właścicieli firm. Posiadanie mocnych zespołów to ogromna siła: gwarancja trwałości, budowanie solidnej bazy wiedzy, silne poczucie odpowiedzialności wśród pracowników. Oznacza to, że każdy może sobie pozwolić na wolne wieczory i weekendy, wyjazdy wakacyjne, odpoczynek — zarówno pracownicy, jak i właściciele. Owszem, wymaga to wiele wysiłku, pracy krok po kroku — lecz jest możliwe.

Rozdział 3.

Buduj zespół

**STWARZAJ NAJLEPSZYM LUDZIOM
OPTYMALNE WARUNKI, NIE KAŻ IM
ROZWIĄZYWAĆ NAJWIĘKSZYCH PROBLEMÓW.**

JIM COLLINS, OD DOBREGO DO WIELKIEGO

Scrum udowadnia swoją skuteczność poprzez proces empiryczny¹. Oznacza to, że firmy stosujące te zasady odnoszą sukcesy. Z drugiej strony dobry Zespół Scrumowy charakteryzuje się spójnym, szczerym i uczciwym działaniem — takie cechy są wyszczególniane w firmach, które uzyskują przewagę konkurencyjną. Potwierdzają to badania Instytutu Gallupa, w którym powstał m.in. zestaw pytań Q12, stosowany do badania kultury organizacyjnej. Wynik prac badawczych mówi: im wyższy wskaźnik kultury organizacyjnej, tym większe szanse na sukces z biznesie.

Skuteczność pracy w Scrumie jest na tyle interesująca, że coraz więcej firm skłania się do stosowania tych reguł. Aktualnie (2019 rok) problemem jest ogromna różnica w wiedzy na temat tego, jak powinniśmy to robić, jak się do tego zabrać. Z uwagi na

¹ Proces empiryczny jest oparty na podejmowaniu działań, które w przeszłości udowodniły swój pozytywny wpływ. Umując krócej — staramy się powtarzać sukcesy.

samoorganizację każdy zespół pracuje inaczej i praktyk jednej grupy ludzi nie można przenieść na inną.

Ta książka zawiera najczęstsze praktyki związane z budowaniem i prowadzeniem zespołu w sposób służebny — czyli tak, jak robi to Scrum Master. Poprzez pomaganie i zadawanie trafnych pytań — osoba stosująca te zasady staje się coachem zespołu.

Dodatkowo podane tutaj praktyki mogą być stosowane niezależnie od tego, czy firma już dokonała transformacji na Scrum, czy nie. Wystarczy poświęcić godzinę tygodniowo na czynności związane z budowaniem zespołu, a efekty — w postaci bardziej spójnej i wydajnej pracy — będą zauważalne. Oczywiście nie może skończyć się na szkoleniu, ten czas powinien być wartościowy i mieć wpływ na codzienną pracę.

Spójny i efektywny zespół nie musi występować tylko w Scrumie. Ten przewodnik udowadnia i wyjaśnia, że regularne, krótkie aktywności mogą budować ducha zespołu, wzmocnić kulturę organizacyjną oraz przygotować go do realizacji złożonych zadań i osiągnięcia wysokich celów.

Jako autor mam nadzieję, że opisane tutaj narzędzia okażą się pomocne. Zachęcam do udzielania mi *feedbacku*, abym mógł pracować nad drugim wydaniem książki.

BUDOWNICZY ZESPOŁU

W tej książce wprowadzam pojęcie Budowniczego Zespołu. Jest to mój manifest: **każdy może budować zespół**. Codzienne aktywności wpływają na relacje i każdy z nas może podejmować działania, które skutkują budowaniem zespołu lub jego niszczeniem. Bardzo nie lubię nazw, które określają jedną osobę odpowiedzialną za zespół, np. team leader, Scrum Master.

Osoby odpowiedzialne za poprawne funkcjonowanie zespołu powinny doprowadzać do sytuacji, gdy spójność i jedność w grupie są budowane przez wszystkich jej członków. Dlatego stanowisko

Budowniczego Zespołu powinno być otwarte dla każdego, również wiedza z zakresu „czy moje działanie wspiera budowanie zespołu” powinna być otwarta.

Moim marzeniem jest, aby każda osoba w zespole miała tę świadomość. Aktualnie zespoły są budowane pod kątem kompetencji – i tak u programisty nie szuka się umiejętności rozmawiania, a u grafika znajomości zagadnień algorytmiki. Jednak to, co łączy specjalistów, to zespół – kompetencja budowania zespołu jest moim zdaniem kluczowa u każdego jego członka. Jako że nie jest to coś, z czym się rodzimy, możemy się tego nauczyć i każdy ma podobny start – czyli początkowo nic nie wiemy, a uczymy się w trakcie. Dobry menedżer będzie promować postawy proaktywne mające na celu budowanie zespołu – w takich sytuacjach może się on składać z samych Budowniczych Zespołu.

BUDUJĘ ZESPÓŁ NA JEGO MOCNYCH STRONACH!

Pracy zespołowej musimy się nauczyć. Niezależnie od regionu geograficznego – spójny i wydajny zespół, pracujący we współzależności jego członków, osiąga znacznie lepsze rezultaty niż poszczególne osoby z osobna. Dążymy do równania $1+1+1 = 50$. Albo nawet $1+1+1 = 120$.

Współzależność to stan, kiedy możemy pracować niezależnie, ale świadomie ograniczamy się w pewnych czynnościach, aby pomóc innej osobie. Jeśli ona działa tak samo, osiągamy efekt współzależności, synergii. Nasze mocne strony uzupełniają braki innych i *vice versa*. To podstawa dobrego zarządzania – członkowie zespołu wspierają się nawzajem, aby każdy podnosił swoje umiejętności w tym zakresie, w którym pracuje najlepiej.

**JAKO OSOBA WSPÓLZALEŻNA
MOGĘ DZIELIĆ SIĘ TYM, CO POSIADAM,
A ZARAZEM KORZYSTAĆ Z NIEZMIERNYCH
MOŻLIWOŚCI INNYCH LUDZI.**

STEPHEN R. COVEY, 7 NAWYKÓW SKUTECZNEGO DZIAŁANIA

To tak jak małżeństwo współpracujące w ramach wypełniania obowiązków domowych. Razem szybciej osiągną efekt, niż gdyby działali osobno. Taka naturalna jednostka pracy, którą każdy z nas odczuwa inaczej, pokazuje, że każdy z nas jest w stanie pracować zespołowo i współzależnie. Kłóący się rodzice, którzy walczą, zamiast współpracować, nie gwarantują dobrego wychowania dziecka. Tak samo jest w pracy — zespół, który nie jest spójny wewnętrznie, nie będzie pracował wydajnie i zyskownie.

Budowa zespołu jest więc procesem wdrażania wartości w codzienną pracę. Możemy się przy tym opierać na Scrumie — „poszanowanie, odwaga, zaangażowanie, skupienie, otwartość” — jak również na pięciu dysfunkcjach pracy zespołowej, którymi są „brak zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wspólne wyniki”, albo na dowolnych wskaźnikach, jakie ustalimy razem z zespołem. Proces budowania jest długi i nigdy się nie kończy — aktualne środowisko jest zmienne (tak jak zawsze) i należy reagować. Zmiany w życiu prywatnym i zawodowym dotyczą każdego z nas, dlatego osoba budująca zespół musi stworzyć naprawdę mocne fundamenty.

Fundamenty zespołowe każdy rozumie inaczej: szczęście, uczciwość, szacunek, zaufanie — nie ma jednej odpowiedzi, co stanowi bazę. Nie ma też stanu, który by mówił, że zespół jest ukończony. Relacje międzyludzkie nieustannie podlegają wpływom i zmianom, dlatego tak ważna jest ciągła praca nad relacjami — po to, aby praca w zespole była wydajna, abyśmy pracowali mądrzej, a nie

ciężej. Zawarte w tej książce ćwiczenia, warsztaty i propozycje aktywności są zbiorem już dawno odkrytych sposobów na to, aby grupa nieznanym sobie ludzi stworzyła spójny zespół.

MÓJ SZEFE, MÓJ WSPÓŁPRACOWNIK

Zazwyczaj największym przeciwnikiem w czasie budowy zespołu jest szef. Chęć wywierania wpływu, brak zaufania i sztywne KPI nie pozwalają mu na rozluźnianie atmosfery. Dodatek B, „Zasady transformacji”, zawiera niezbędne informacje na temat tego, jakie czynniki umożliwiają zmiany; jeśli chodzi o osobę, najważniejszy jest tu Twój bezpośredni przełożony (szef/menedżer). Dla uproszczenia będzie to szef — Punkt Zmiany.

Z drugiej strony największym sprzymierzeńcem w budowaniu zespołu też będzie szef. Dlatego zanim zaczniesz działać w ramach zespołu, musisz mieć akceptację dla swoich działań, uzyskać pewność, że to, co robisz, ma sens. Rozdział 16., „EcoScrum — szybka i bezpieczna jazda do celu”, opisuje drogę transformacji do stworzenia środowiska gotowego na wdrożenie Scruma.

W zależności od sytuacji możesz budować zespół, będąc jego członkiem lub osobą zatrudnioną w tym celu.

Aktualny zespół

W przypadku gdy chcesz rozpocząć budowanie zespołu w aktualnej jednostce, a jesteś jej członkiem, proponuję robić to z głową. Chodzi o minimalizowanie ryzyka porażki. Dlatego zanim zaczniesz działać, musisz mieć sprzymierzeńca w osobie Twojego szefa. Jeżeli nie uda Ci się go pozyskać, bez wsparcia nie osiągniesz efektów, a Twoja aktywność zostanie oceniona negatywnie — nie będzie większej wydajności, a poświęcony czas i wysiłek zostaną zniwelowane przez dyrektywne i niezrozumiałe sterowanie.

Zatrudnienie na pozycji

Ta sytuacja jest trudniejsza, ponieważ efekty Twoich działań mogą być podstawą do zwolnienia lub przedłużenia współpracy. Jednak tak jak w poprzednim przypadku — również należy zacząć od szefa, prezesa. Najpierw musisz się upewnić, że w trakcie zmian możesz zapewnić warunki opisane w dodatku B, „Zasady transformacji”.

Kiedyś byłem zatrudniony jako menedżer IT w środowisku mocno dysfunkcyjnym. Pierwszą decyzją, jaką podjąłem, było zakazanie prezesowi wchodzenia do pokoju programistów — ja byłem osobą kontaktową. Zespół mógł pracować — efekty były. Przy czym zmiany zaszły tylko wśród osób tworzących oprogramowanie — stare problemy zostały: brak zaufania, szczerości czy ufności. Dysfunkcje te wychodziły na każdym spotkaniu i pomimo efektów ciągle się na mnie odbijały — i ciągnęły mnie w dół.

* * * *

Dwa powyższe przykłady pokazują zupełnie różne sytuacje, lecz jedno jest wspólne: kadra menedżerska (jej wpływ też został opisany w dodatku B, „Zasady transformacji”). Aby uniknąć problemów i frustracji, właśnie od współpracy z tymi osobami należy rozpocząć zmiany, naprawę zespołu. Bez pomocy autorytetów w organizacji moc transformacji, budowy wartości, będzie malała, aż wreszcie wszelka aktywność będzie traktowana z przymrużeniem oka, a Ty, jako osoba „budująca”, w najlepszym razie spotkasz się z pobłażaniem. Taka sytuacja wywoła u Ciebie frustrację z uwagi na brak efektów — a przecież proces budowania zespołu, opisany w tej książce, powinien przynosić tylko satysfakcję. Dlatego jeżeli pewne działania nie przynoszą efektów, sprawdź, co napisano w dodatku B, „Zasady transformacji”, i zdecyduj, czy przyniesie to jakąkolwiek dodatkową wartość — czasem, jeżeli opór jest duży, nie ma sensu się szarpać.

Zanim zaczniesz

Niezależnie od stosunku pracy — czy jesteś konsultantem, czy pracownikiem wewnętrznym — zastosuj zasady transformacji. Rozdział 16., „EcoScrum — szybka i bezpieczna jazda do celu”, mówi o tym, jakie czynności są potrzebne, aby wprowadzić w życie zawarte w tej książce narzędzia i „sztuczki”. Nigdy, ale to nigdy nie daj się wrobić w działania mające na celu wdrożenie Scruma czy zwinności. Poszukaj prawdziwego celu.

W drodze do tworzenia otwartego, szczerego, uczciwego środowiska pracy potrzebujesz współników, współpracowników i partnerów. O ile część działań możesz prowadzić dyrektywnie, o tyle większość wymaga zaangażowania w realizację wspólnego celu. Źle zakomunikowany powód aktywności, wykluczanie osób mało zwinnych nie pomoże, dlatego że najlepsze decyzje są podejmowane tylko poprzez wymianę odrębnych zdań, a nawet kłótnie, które w środowisku scrumowym powinny być na poziomie dziennym. Zespół, który umie się kłócić, godzić i podejmować decyzje oparte na konsensusie, jest skazany na spójne i wydajne działanie.

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 

DOBREGO ZESPOŁU NIC NIE ZATRZYMA!

A CO BY BYŁO, GDYBY KAŻDY BYŁ SCRUM MASTEREM?

Każdego dnia mamy wybór, czy budować zespół, czy nie. Czy przybliżyć innych i siebie do sukcesu? Dziś praca zespołowa to konieczność, a sukces jednostki zależy od ludzi wokół. Nigdy tak nie było – i nigdy nie będzie – żeby sukces był zależny od jednej osoby. Lider wskazuje kierunek, ale sam, bez zaangażowanych ludzi dokoła siebie, donikąd nie dojdzie.

Sukces jest możliwy tylko dzięki spójnym i wydajnym zespołom, które są podstawą dobrych organizacji. Wyobraźmy sobie: gdyby nikt nie przekrzykiwał innych, był uważny i pomocny, spotkania byłyby miłe i efektywne, a praca przyjemna.



Scrum Master to rola służebna, nie jest zarezerwowana dla wybrańców – dziś po prostu nie ma innej drogi do wydajnej i spójnej pracy.



Budowniczy Zespołu – to stanowisko przyszłości. Ktoś, kto z grupy ludzi tworzy zespół. Szeroka wiedza, znajomość narzędzi, empatyczne podejście i znajomość biznesu – jeżeli to Cię wyróżnia, jesteś skazany na sukces.

Helion  onepress	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>	KOD KORZYŚCI <i>Sięgnij po więcej!</i> ▶	
 helion.pl	SZKOLENIA 	ISBN 978-83-283-6100-3	
 0 801 339900	AKADEMIA IT & BUSINESS		
 0 601 339900	HELIONSZKOLENIA.PL	9 788328 361003	
INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU		Cena: 49,00 zł	