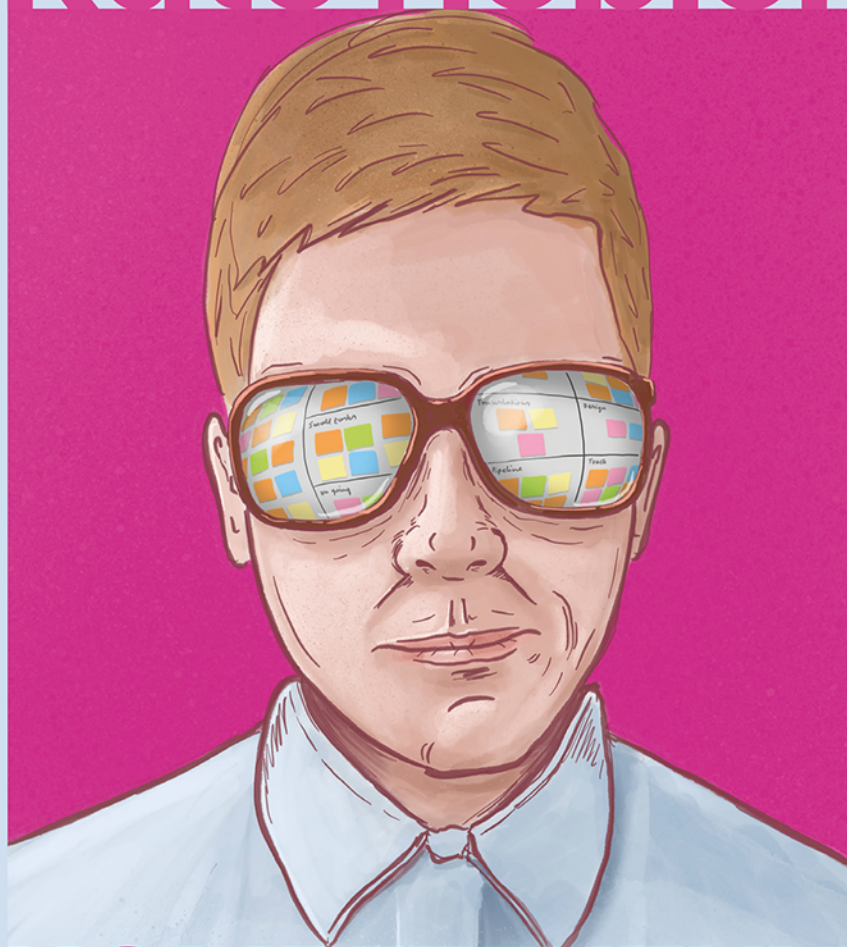


# Kate Hobler



## KOMPETENTNY SCRUM MASTER

Przewodnik po rozwoju Scrum Masterów  
i Agile Coachów dla HR, zarządzających  
oraz samych zainteresowanych

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.

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie?koscma>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9891-7

Copyright © Brass Willow Sp. z o.o. 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## SPIS TREŚCI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Wstęp</b>   | <b>7</b>  |
| Po co powstała ta książka? .....   | 7         |
| Jak czytać tę książkę? .....   | 10        |
| Jakie ta książka przyniesie odpowiedzi? .....  | 11        |
| <br>   |           |
| <b>Rozdział 1. Scrum. Krótki przewodnik po metodzie</b>                              | <b>13</b> |
| Rozpoczynając u podstaw, czyli czym różni się<br>Scrum Master od agile coacha? ..... | 13        |
| Scrum Master i jego otoczenie .....  | 15        |
| Czym jest Scrum i do czego służy? .....  | 15        |
| Framework a metodyka .....   | 19        |
| HR a zmiana kulturowa Scruma .....   | 22        |
| Scrum Team .....   | 23        |
| Kim jest Scrum Master (Mistrz Scruma)? .....   | 29        |
| Artefakty w Scrumie .....  | 30        |
| Zdarzenia w Scrumie .....  | 35        |
| Słowo o Kanbanie .....   | 40        |

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Rozdział 2. Scrum Master. Blizsze spojrzenie na rolę</b>   | <b>43</b>     |
| Cele Scrum Mastera . . . . .  | 46            |
| Odpowiedzialność Scrum Mastera . . . . .  | 50            |
| Zasięg działania . . . . .  | 51            |
| Samodzielność Scrum Mastera . . . . .   | 53            |
| Umocowanie w organizacji . . . . .  | 54            |
| Wsparcie Scrum Mastera dla liderów i managementu . . . .  | 54            |
| Scrum Master jako przyjaciel . . . . .  | 56            |
| Bycie Scrum Masterem jest niewdzięczne,<br>czyli rola wsparcia koleżeńskiego . . . . .  | 60            |
| Granice odpowiedzialności Scrum Mastera,<br>czyli czego nie robi . . . . .  | 60            |
| <br><b>Rozdział 3. Scrum Master od podstaw. Skąd wziąć Scrum<br/>Mastera, jak przygotować go do roli i jakie cechy musi<br/>posiadać jako początkujący?</b> | <br><b>63</b> |
| Podstawowe umiejętności Scrum Mastera . . . . .   | 63            |
| Zatrudnianie Scrum Masterów (również tych<br>początkujących) . . . . .  | 66            |
| Weryfikacja kandydatów . . . . .  | 67            |
| Dopasowanie Scrum Mastera do otoczenia i zespołu . . . .  | 67            |
| Praktyczne weryfikowanie kandydatów<br>na Scrum Masterów . . . . .  | 69            |
| Umiejętności i wiedza początkującego Scrum Mastera . . .  | 72            |
| Rozwijanie początkujących Scrum Masterów . . . . .  | 74            |
| Przykład przeprowadzonego programu<br>szkoleniowo-mentoringowego . . . . .  | 77            |
| Część szkoleniowa . . . . .   | 77            |
| Faza I (przeprowadzona, zanim Scrum Master<br>rozpoczął pracę z zespołem) . . . . .   | 77            |
| Faza II (przeprowadzona po rozpoczęciu<br>pracy z zespołem) . . . . .   | 79            |
| Część mentoringowa . . . . .  | 81            |
| Część coachingowa . . . . .   | 82            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rozdział 4. Rozwój Scrum Mastera w organizacji.</b>   |            |
| <b>Dwuwymiarowy model kompetencji</b>  | <b>83</b>  |
| Spektrum działania w organizacji i ewolucja roli<br>Scrum Mastera w czasie — poziomy Scrum Mastera<br>autorstwa Gunthera Verheyena ..... | 84         |
| Wymiary kompetencyjne Scrum Mastera Lyssy Adkins<br>i Agile Coaching Institute.....  | 87         |
| Podsumowanie kompetencji Scrum Mastera .....   | 94         |
| <br>   |            |
| <b>Rozdział 5. Ścieżki rozwoju. Dla Scrum Masterów<br/>i agile coachów</b>   | <b>95</b>  |
| Jak uczy się człowiek dorosły?.....  | 97         |
| Narzędzia i praktyki stosowane w ścieżkach rozwoju ....  | 100        |
| Community of practice .....  | 101        |
| Spółeczności międzyfirmowe .....   | 101        |
| Konferencje i obozy .....  | 102        |
| Czasowa wymiana stanowisk .....  | 103        |
| Praca w parach .....   | 103        |
| Praca z zewnętrznym ekspertem.....   | 104        |
| Formalna edukacja .....  | 105        |
| Program rozwojowy dla Scrum Masterów na bazie<br>programu Szkoły Agile Coachów i Scrum Masterów ....                                     | 112        |
| Merytoryczna zawartość programu .....  | 116        |
| Podsumowanie.....  | 124        |
| <br>   |            |
| <b>Rozdział 6. Tabela kompetencji Scrum Mastera i agile<br/>coacha. Narzędzie oraz lista kompetencji</b>                                 | <b>125</b> |
| Tabela kompetencji — jak jej używać?.....  | 125        |
| Co to jest Tabela kompetencji i skąd ją wziąć?.....  | 126        |
| Jak czytać Tabelę kompetencji? .....   | 126        |
| Scrum Masterzy ze specjalizacją,<br>czyli niebieskie kolumny .....   | 127        |
| Opisy kompetencji zawartych w tabeli .....   | 135        |

|  |            |
|--|------------|
| Epilog.....                                  | 150        |
| O autorce .....                              | 153        |
| <b>Dodatek A. Specyfika kultury w Polsce</b> | <b>155</b> |
| Dystans władzy.....                          | 155        |
| Indywidualizm .....                          | 156        |
| Męskość .....                                | 157        |
| Unikanie niepewności .....                   | 158        |
| Orientacja długoterminowa.....               | 159        |
| Pobłażanie .....                             | 159        |



ROZDZIAŁ 2.

# Scrum Master

## Blizsze spojrzenie na rolę

W 2012 roku rozpoczęłam współpracę z nowym zespołem. Były to osoby, które miały bardzo złe doświadczenia z poprzednimi Scrum Masterami — nie dość, że nie pomagali im w pracy, to często przeszkadzali, wywoływali konflikty i mikrozarządzali. Kiedy zostałam im przedstawiona, z grzeczności się ze mną zapoznali, a potem nie chcieli mieć ze mną nic wspólnego. Znając historię, nie naciskałam. Zaczęłam od współpracy z Product Ownerem, wspierając go, oraz zapoznałam się z zarządzającymi w bliskim otoczeniu tego zespołu. Sam zespół tylko obserwowałam i czekałam, kiedy będzie potrzebować czegoś, w czym będę mogła mu realnie pomóc. Starłam się nawiązać stałe nici współpracy między Product Ownerem a jego interesariuszami, współpracowałam z innymi Scrum Masterami nad międzyzespołowymi projektami i czekałam na sygnał od mojego

zespołu, który nadal traktował mnie jak powietrze, a nawet czasem powarkiwiał.

Podczas jednego ze spotkań już trzy tygodnie po rozpoczęciu współpracy ktoś wyraził wielką frustrację z powodu braku kawy w kuchniach. Rzeczywiście był to problem, bo firma zarządzająca budynkiem miała przygody z serwisem maszyn i dostawą świeżych ziaren. Problematyczna sytuacja trwała już od ponad tygodnia — pojedyncze ekspresy były sprawne (z blisko 40 w firmie) i żaden nie miał już zapasów ziaren. Wiara w zarządcę budynku powoli spadała. Wiedziałam, że negocjacje z serwisem kawy są na ukończeniu, jednak sprawa przeciągała się. Miałam pomysł, jak rozwiązać ten problem tymczasowo, ale nie chciałam robić tego bez konsultacji z zespołem, bo wymagałoby to zużycia rezerw drobniaków, które wrzucali przy różnych okazjach do wspólnego słoika. Nazywali to funduszem PW, bo planowali wydać albo na pizzę, albo na whisky — w zależności od tego, czy uda im się spotkać poza godzinami pracy. Podczas któregoś z kolejnych spotkań podsycanych frustracją wynikającą z braku kawy i istnienia już tylko jednego sprawnego ekspresu w budynku ktoś zażartował, że chyba produkują niebieską kawę. Żart został podchwyczony przez pozostałych i pół dnia wszyscy rozmawiali o niebieskiej kawie. Po południu nadarzyła się okazja do porozmawiania i zaproponowałam tymczasowe wyjście z sytuacji — jutro przyniosę kawę z kawiarni, którą mam po drodze. Zaproponowałam, żeby użyć do tego funduszu PW. Pomysł tak ich zaskoczył, że ktoś zażartował: „Jasne! Tylko niebieską kawę!” i wybuch śmiechu zakończył rozmowę.





Na następnego dnia rano przyszedłam do kawiarni z niebieskim barwnikiem spożywczym i poprosiłam baristę o dodanie barwnika do spienianego mleka. Kupiłam sześć latte, dotarłam do biura i postawiłam zakup przed osłupiałym zespołem. Mimo że nie potrafili wydusić nawet „dziękuję” (jak się potem dowiedziałam, była to mieszanka szoku, niedowierzania, podziwu i skonfundowania), był to punkt zwrotny w naszych stosunkach. To, że ich żart i próbę zdystansowania się ode mnie obróciłam w realne działanie, które — jak później przyznali — bardzo im pomogło, sprawiło, że zobaczyli, że chcę im pomóc. Pierwsze pytanie do mnie pojawiło się tego samego dnia. Zapytali, czy coś wiem o negocjacjach właściciela budynku. Szybko dowiedziałam się, że sprawa jeszcze trwa, i ustaliliśmy, że będę przynosić im z rana kawę zgarnianą po drodze z kawiarni. Po południu wszyscy złożyli zamówienia, złożyli się na należność i tak działaliśmy przez kolejny tydzień, aż do wielkiej akcji wymiany ekspresów i dostawy ziaren kawy. Kawa pozwoliła nam na chwilę usiąść razem, porozmawiać, trochę się poznać. Praca z zespołem nadal przebiegała ostrożnie, jednak zaczęła się współpraca, a nie unikanie.

Mimo że czynności przytoczone w historii były prozaiczne, było to dokładnie to, czego ten zespół w tym momencie potrzebował, żeby się przełamać w stosunkach ze swoim Scrum Masterem. Czasem będą to rzeczy dużo bardziej skomplikowane — jak wycofanie celów, które ograniczają rozwój zespołów, albo współpraca z HR nad modelem premii rocznych. Scrum Master powinien potrafić zadziałać zarówno w bardzo prozaicznych sprawach, jak i dużo bardziej poważnych. To niezwykle złożona odpowiedzialność,

posiadająca wiele kompetencji. W tym rozdziale opowiem, co, gdzie i z kim robi dobry Scrum Master.

## CELE SCRUM MASTERA

Są dwa nadrzędne cele odpowiedzialności Scrum Mastera:

1. Zapewnienie transparentji.
2. Zapewnienie równowagi między Deweloperami, Product Ownerem i organizacją (rozumianą jako firma, otoczenie ludzkie lub okoliczności rynkowe, w których pracuje Scrum Team) poprzez wspieranie ich w przedsięwzięciach i decyzjach.



Jak to należy rozumieć? Przyjrzyjmy się najpierw transparentji, czyli przejrzystości. Termin ten ma dwa główne znaczenia:

- Każdy pracownik ma dostęp do wszystkich informacji, które są mu potrzebne do wysokiej jakości wykonywania swojej pracy.
- Potrzebne terminy, dokumenty oraz zbiory wiedzy są rozumiane w możliwie taki sam sposób przez wszystkich z nich korzystających.

Ale dość definicji. Jak to działa w praktyce?

Pozornie najprostszą rzeczą, jaką Scrum Master robi w organizacji, jest opieka nad narzędziami i dokumentami. W Scrumie jednym z podstawowych narzędzi jest Product Backlog. Zawartością Product Backlogu zarządza

Product Owner, jednak Scrum Master ma za zadanie doprowadzić do tego, aby Scrum Team oraz współpracujący interesariusze nie tylko mieli dostęp do tego narzędzia i potrafili z niego korzystać, ale również w możliwie identyczny sposób rozumieli to, co w Product Backlogu jest zawarte. Nie tylko oszczędza to czas wszystkich zainteresowanych, którzy mogą w każdym momencie sprawdzić, w jakim stanie jest produkt, ale również minimalizuje dyskusje i nieporozumienia.

Scrum Master pracuje nie tylko nad narzędziami, ale również nad przejrzystością planów i decyzji. Współdziała z zarządzającymi przy tym, aby wraz z decyzją pojawiło się

### **Transparencja przeciwdziała niejawnej polityce**

Przejrzystość działań, decyzji oraz danych, na których te decyzje są opierane, przeciwdziała niejawnej polityce w organizacji. Rozgrywki polityczne szczególnie silnie działają tam, gdzie coś można ukryć (intencjonalnie lub nie) i są rzeczy, których nie da się dowiedzieć (istnieją swoiści „strażnicy” broniący dostępu do wiedzy). Warunki takie sprzyjają zdolnym strategom, którzy swoje umiejętności przekuwają w pozycję wewnątrz organizacji. Jest to naturalne dążenie w nieprzejrzystych warunkach. Kiedy w organizacji dane, decyzje oraz plany stają się jawne, działania polityczne są ograniczane, a stratedzy mogą wykorzystać swoje umiejętności do nawigacji firmy na rynku, jednak wymaga to skierowania ich działań w stronę rynku. W przeciwnym razie stratedzy stają się ośrodkami oporu, bo tracą środowisko, w którym odnajdywali się wcześniej.

jej uzasadnienie oraz została podana baza lub dane, na podstawie których ta decyzja została podjęta. Często również zdarza się, że Scrum Master wskazuje zarządzającym, kogo jeszcze można włączyć w proces decyzyjny, aby podjąć lepsze kroki, lub wręcz przeciwnie — do kogo ograniczyć podejmowanie decyzji, aby podjąć je szybciej.

Transparencja dotyczy również działań zespołu oraz wskaźników produktu. Scrum Master dba, aby stan prac był jawny oraz aby wskaźniki były dostępne i aktualne tak bardzo, jak potrzebują tego osoby podejmujące na ich podstawie decyzje.

Oczywiście działania Scrum Mastera w obszarze zapewniania transparencji nie ograniczają się do przedstawionych powyżej. Każda organizacja ma swoje potrzeby związane z przejrzystością — niektóre mają jawność wynagrodzeń, niektóre wewnętrzny rynek projektów. Wszędzie tam, gdzie potrzebny jest dostęp do danych, działa Scrum Master.

Pracowałam kiedyś z interesującą organizacją, która edukowała swoich Scrum Masterów bardzo silnie, szczególnie pod kątem transparencji. Postawili sobie za cel ujawnianie jak największej ilości informacji. Zespoły, z którymi pracowali, cieszyły się z tego niezmiernie, bo zaczynały wreszcie poznawać dane, które doprowadziły do takich, a nie innych decyzji wśród ich przełożonych, zaczęła się pojawiać ogólna transparentność budżetów, a dzięki unifikacji terminów ludzie zaczęli się dużo lepiej rozumieć. Kiedy po paru miesiącach nieobecności przyjechałam do nich gościnnie na wystąpienie, wpadłam na chwilę na open space przywitać się ze znajomymi. To, co zastałam, wpra-

wiło mnie w konsternację — cała przestrzeń obwieszona była plakatami (w większości ręcznie napisanymi), a podczas przechodzenia między biurkami była duża szansa na przewrócenie się o flipchart stojący co trzy biurka. Wszystkie te nośniki zawierały różne informacje: od umiejscowienia owocowych czwartków, giełd rowerowych, wyników retro, po cele kwartalne, wyniki ogólnofirmowych ankiet i plany rozwoju.

W firmie tej doszło do paradoksu — osiągnęła nadtransparencję, potocznie zwaną szumem informacyjnym lub spamem. Scrum Masterzy dostarczyli za dużo informacji i nie stworzyli systemu pozwalającego je organizować i filtrować. A to samo w sobie jest nietransparentne.

W drugim obszarze, czyli w obszarze zachowania równowagi, Scrum Master ma równie odpowiedzialne zajęcie. Tutaj szczególnie przydają się umiejętności facylitacji — zarówno spotkań, decyzji, jak i konfliktów. W każdym przypadku, gdy dochodzi do różnicy zdań i strony nie są w stanie dojść do porozumienia, Scrum Master wkracza, pozwalając to porozumienie osiągnąć i podjąć decyzje lub działania. Przykładowo: jeśli Deweloperzy naciskają na podniesienie jakości wykonywanej przez siebie pracy, a Product Owner, dbając o interesy jednego z klientów, chce to odroczyć, Scrum Master znajduje odpowiednią technikę, która pozwoli zanalizować ryzyko i podjąć odpowiednią w tej sytuacji wspólną decyzję. Zbliżone działania podejmuje w stosunku do innych zespołów, menedżerów, interesariuszy, zarządu, klientów, podwykonawców oraz wszelkich ludzkich elementów otoczenia.



# 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** 

# Poradnik dla wszystkich, którym słowo Scrum nie powinno być obce

Kate Hobler, autorka tej książki, jest przedsiębiorczynią, trenerką i konsultantką. Przez wiele lat swojej kariery zawodowej była Scrum Masterką, Agile Coachem, Product Ownerką i liderką zwinnej organizacji. Tematykę związaną ze zwinnymi zmianami w firmach zna więc bardzo dobrze. I doskonale wie, że na polu współpracy między działem HR a Scrum Masterami nie zawsze wszystko działa poprawnie. Delikatnie mówiąc.

Przewodnik, który trzymasz w ręku, powstał właśnie po to, by zasypać otchłań między działem HR i pozostałymi dywizjami organizacji w procesie transformacji. Kate ma nadzieję, że dzięki książce uda jej się pomóc zarówno osobom przeprowadzającym transformację, jak i działom HR firm i organizacji. Wszak wszyscy powinni grać do jednej bramki – i decydenci angażujący „haerowców” by stali się niezbędną częścią i akceleratorem zmian, i sam dział HR, który, jeśli ma pomóc, musi poznać zasady gry.

*Mam nadzieję, że dzięki tej książce zwinna zmiana stanie się bardziej znośna i dużo efektywniejsza.*

Kate Hobler

**Kate Hobler** – mentorka o niezwyklej charyzmie. Jedna z najbardziej doświadczonych ekspertek Scrum w Polsce i akredytowana trenerka Scrum.org od 2009 roku. Ze względu na doświadczenie w pracy z zespołami i biznesem często przypadają jej w udziale najcięższe przypadki. Niezwykle cierpliwa i zdeterminowana. Chce zmienić sposób w jaki tworzy się oprogramowanie w Polsce. Uczy wszystkiego co może pomóc organizacji zdobyć przewagę nad konkurencją na wszystkich poziomach: Agile, Scrum, Kanban, przywództwo, dobre zarządzanie ludźmi, praca z zespołami. Przed i po godzinach mama, macocha, fanka planszówek i miłośniczka dobrej herbaty. Uehonorowana nagrodą Wrocławianki Roku 2021.

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki*klasy*business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9891-7



9 788328 398917

Cena: 49,90 zł