Gra o Scrum

Zarządzanie | Artykuły / Magdalena Baran, antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum

Trzy minuty wystarczą, żeby opisać zasady pracy w Scrumie, z kolei miesiące zajmuje adaptacja metodyki. Najbardziej charakterystycznym wyrażeniem odnoszącym się do celu zmiany jest "Zespół Scrumowy" – osiągnięcie, którego wartość podkreśla Scrum Master oraz które doceniają interesariusze zespołu. Sam zespół jednak rzadko chwali się swoim Managerem Scrumowym. Jak i dlaczego zmienia się rola managera w Scrumie?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Trzy minuty wystarczą, żeby opisać zasady pracy w Scrumie, z kolei miesiące zajmuje adaptacja metodyki. Najbardziej charakterystycznym wyrażeniem odnoszącym się do celu zmiany jest "Zespół Scrumowy" – osiągnięcie, którego wartość podkreśla Scrum Master oraz które doceniają interesariusze zespołu. Sam zespół jednak rzadko chwali się swoim Managerem Scrumowym. Jak i dlaczego zmienia się rola managera w Scrumie?

"Mnie się podobają melodie, które już raz słyszałem"

Grupa ludzi może stać się zespołem poprzez włączenie się w proces zmiany uwzględniający nowe zasady współpracy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz zespołu. Zmiana zaś nie tylko aktywuje, ale także kwestionuje zastany ekosystem relacji i ról zawodowych. Zdarza się, że wobec podobnego wyzwania manager zespołu odmawia nowej perspektywy, tym samym przekreślając potencjał formowania się zespołu. Negacja bywa wyrażana wprost ("TO u nas nie zadziała", "TO się u nas nie uda") lub występuje w postaci zawoalowanych działań i postaw sabotujących zmianę.

Każdy doświadczony Scrum Master spotkał się z przypadkiem, kiedy manager w odpowiedzi na zmianę poddaje się walce o Scrum albo żeby zakwestionować jego konsekwencje i utrzymać status quo, albo używa praktyk Scruma w celu odwrotnym niż postuluje Scrum.

Mikromenedżment vs Agile menedżment

Pokusa kontroli wszystkiego i wszystkich oraz postawa besserwisserska rodzą demony wśród managerów. Mikromenedżment jako forma opresyjnego nadzoru jest niczym innym jak dziedzictwem wzoru zachowań "pan-poddany" wraz z obowiązkowym ciężarem przywiązania do swoich ról. Zarządzanie w biznesie bywa

zatem rozumiane jako rządzenie ludźmi uwzględniające monopol na to, w jaki sposób powinni oni pracować. Manager rozkazuje, pracownik wykonuje.

W czym pomaga powyższy układ? Przede wszystkim podtrzymuje mit o myśleniu życzeniowym (menedżer wie najlepiej, jak wykonać pracę, której sam nie wykonuje), przecząc zarazem ludowej mądrości, co dwie głowy to nie jedna (zespół ludzi przyjmuje postawę pasywną w kwestii, w której są ekspertami). Pomaga to również blokować kulturę feedbacku i pracę zespołową. Menedżer, w konsekwencji, nie buduje środowiska partnerskiej współpracy, występując w roli służbisty od deadline'ów czy seryjnego mikromenedżera, który manifestuje swoje zwierzchnictwo nad pracownikami niespodziewanym odpytywaniem o postęp pracy i rozpraszaniem zespołu. Z kolei na przeciwległym biegunie podium zajmuje niezaangażowany i niezainteresowany pracą podwładnych menedżer. Czy jednak każdy menedżer nie powinien mówić "sprawdzam!"? Tak, razem z zespołem.

Sprawdzam!
Scrum kwestionuje schemat tradycyjnych relacji menedżer-podwładny, proponując alternatywę: współpracę. Na czym ona polega? Przede wszystkim nie eliminuje roli menedżera, ale podpowiada, co może on zmienić, żeby pomóc swojemu zespołowi osiągać cele biznesowe. Scrum promuje budowanie nawyku otwartej, acz zdyscyplinowanej komunikacji. Przykładem jest codzienne spotkanie Stand-up trwające 15 minut (lub mniej), w czasie którego każda osoba z zespołu odpowiada na trzy pytania: co zrobiłam wczoraj? nad czym będę pracować dzisiaj? z czym mam problem? Stand-up stanowi codziennie sprawdzenie pulsu zespołu przez jego członków – jest także otwarte na słuchaczy, których interesuje praca zespołu. W czasie tego krótkiego spotkania głos ma zespół – bez przerywania sobie nawzajem, bez dodatkowych pytań od "publiczności".

Menedżer również może uczestniczyć w Stand-upie, jednak to spotkanie nie jest formą raportowania do menedżera. Jest natomiast okazją do realizacji "sprawdzam!" bez uciekania się do wyrywkowego odpytywania – zapewnia bowiem odpowiednią dozę transparentności. Czy menedżer jest tylko słuchaczem? Może również przejść do czynów – zwłaszcza kiedy usłyszy na stand-upie o problemie lub blokadzie, jaką dzieli się osoba z zespołu. Czy wtedy bieży rozwiązać problem? Niezupełnie – raczej kieruje swoje wysiłki, żeby wesprzeć pracownika w samodzielnym rozwiązywaniu problemu. Maenedżer nie jest Menedżerem Problemu – ta odpowiedzialność należy do zespołu. Menedżer jest natomiast coachem, który pomaga zespołowi analizować i rozwiązywać ewentualne problemy. W przypadku odpowiedniej kwestii – zespół inicjuje dialog z menedżerem, by ten zaangażował się we współpracę z resztą organizacji w ich imieniu.

Orkiestrowanie zespołem vs samoorganizacja zespołu
"Czytanie w myślach, wróżenie z fusów, jasnowidztwo..." – to nie jest opis kompetencji wróżki, ale zbiór przymiotów charakterystycznych dla tradycyjnej roli menedżera – umownych i raczej niewidocznych na piśmie, ale za to dobitnie akcentowanych w praktyce. Zarządzanie zespołem jest bowiem często realizacją założenia, które przekonuje o tym, że jedna osoba (menedżer) wie najlepiej, kto (zespół) i w jakim kierunku powinien się rozwijać, w związku z czym odpowiednio rozdziela zadania pojedynczym osobom. Niekiedy stanowią one wyrok, od którego nie można się odwołać, a czasem są prezentem, którego nie można wymienić ani przekazać komuś innemu.

Założenie postuluje także o tym, że menedżer dźwiga na swoich barkach odpowiedzialność za satysfakcję pracownika wynikającą z różnorodności zadań – najlepiej zaś, żeby były to tylko "najlepsze" zadania, to znaczy wykluczające taki typ zadań, których nikt nigdy nie ma ochoty się podjąć. Dobra wiadomość jest taka, że nie zawsze ta sama osoba – pod warunkiem, że ma szczęście pracować z empatycznym menedżerem – jest zobowiązana do pracy nad mało atrakcyjnymi zadaniami. Zła wiadomość jest taka, że żadna z osób z zespołu nie

ma wyboru – wyboru dokonuje menedżer i to on w konsekwencji mierzy się ze zwyczajowo pasywno-agresywną reakcją pracownika skazanego na konkretne zadanie. Jeszcze gorsza wiadomość jest taka, że interpretacja tego, które zadanie jest mniej lub bardziej atrakcyjne jest kwestią indywidualną i należy do szarej strefy codziennego biorytmu. Nie zależy to zatem tylko od prostej analizy, kto i ile razy wykonywał dany typ zadania, a kto w ogóle go nie zna, ale od tego, kto i dlaczego chciałby się go podjąć i jak zapatruje się na to reszta osób w zespole. W tym rudymentarnym aspekcie tkwi sekret motywacji innych – nie zaś w formalnej, dyrektywnej mocy autorytetu roli menedżerskiej, która często wywiera odwrotny, demotywujący efekt. Atrakcyjność zadania jest kwestią płynną, dlatego warto zostawić decyzję tym, którzy będą pracować nad zadaniem.

Ryzykowne i konfliktogenne zadanie sterowania talentami w zespole poprzez arbitralne przypisywanie zadań pracownikom jest pułapką, z której trudno się wydostać. Najbardziej traci na tym manager, który przyswaja powyższy tryb pracy i zachowania jako wyróżnik i konstytuantę swojej roli. Jest to jedną z przyczyn niepowodzenia i uprzedzeń wobec metodyk zwinnych takich jak Scrum.

Jeżeli manager nie przypisuje arbitralnie zadań do osób z zespołu, ale decyduje o tym zespół – czy w takim razie osoby z zespołu będą wykonywać swoją pracę, zajmując się zadaniami? Można się o tym przekonać uczestnicząc w Planowaniu – spotkaniu, którego celem jest zaplanowanie pracy na najbliższy tydzień lub dwa tygodnie poprzez omówienie wymagań od Product Ownera, wyestymowanie poszczególnych zadań i decyzję zespołu, kto zajmie się którym zadaniem. Menedżer uczestniczy w spotkaniu, jednak nie wpływa na zmianę priorytetów zadania, ani sam nie dodaje zadań – chyba że występuje w podwójnej roli: menedżera i Product Ownera.

Zapytaj Scrum Mastera

Menedżer, który zna i rozumie korzyści płynące z pracy w metodykach zwinnych, jest jednym z elementów sukcesu zespołu pracującego w Scrumie, dlatego warto, żeby organizacja zadbała o dyżurną obecność Scrum Mastera. Kompetentny Scrum Master ma za zadanie pomagać zrozumieć sposób pracy w Scrumie, naprowadzając na odpowiedź "dlaczego" nie tylko menedżera, ale i całą organizację. Dzięki temu menedżer jest w stanie pomagać zespołowi osiągać cele, które ostatecznie są jego celami – budując przy tym kulturę współpracy opartą na zaangażowaniu pracowników i konstruktywnej komunikacji.

--

Magdalena Baran - antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum (LeSS). Specjalizuje się w tworzeniu i praktykowaniu najlepszych metod współpracy biznesowej oraz w kształtowaniu kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem budowania, wzmacniania i odkrywania potencjału antropologii kulturowej. Obserwacje i komentarze publikuje na blogu www.itisnotrocketscience.me.