Milczenie Scrum Mastera

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

Zmiana przekonań, porzucenie starych nawyków i przyjęcie nowego celu do realizacji mogą przywodzić na myśl agitację do organizacji wyznaniowej, podczas gdy stanowią o zmianie sposobu pracy w IT. Scrum nie jest jednak religią, ale praktyczną perspektywą zdyscyplinowanej współpracy w dążeniu do ciągłych usprawnień. Nie bez znaczenia są konotacje religijne, gdyż często stanowią one pułapkę, w którą nieopatrznie wpada niejeden żarliwy Scrum Master. Żargon w branży Agile przyzwyczaił nas bowiem do ambiwalentnego statusu "ewangelisty" wypromowanego na oznaczenie eksperta metodyk zwinnych, odczytywanego jako dodatkowa super moc budująca autorytet i wzmacniająca markę osobistą. Dlaczego samozwańczy ewangeliści rujnują, a nie budują? Jak rozpoznać kaznodziejów zwinności – nie tylko w innych, ale w i sobie – i czego warto nauczyć się od apostatów?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Zmiana przekonań, porzucenie starych nawyków i przyjęcie nowego celu do realizacji mogą przywodzić na myśl agitację do organizacji wyznaniowej, podczas gdy stanowią o zmianie sposobu pracy w IT. Scrum nie jest jednak religią, ale praktyczną perspektywą zdyscyplinowanej współpracy w dążeniu do ciągłych usprawnień. Nie bez znaczenia są konotacje religijne, gdyż często stanowią one pułapkę, w którą nieopatrznie wpada niejeden żarliwy Scrum Master. Żargon w branży Agile przyzwyczaił nas bowiem do ambiwalentnego statusu "ewangelisty" wypromowanego na oznaczenie eksperta metodyk zwinnych, odczytywanego jako dodatkowa super moc budująca autorytet i wzmacniająca markę osobistą. Dlaczego samozwańczy ewangeliści rujnują, a nie budują? Jak rozpoznać kaznodziejów zwinności – nie tylko w innych, ale w i sobie – i czego warto nauczyć się od apostatów?

Założenie o roli Scrum Mastera jako inspirującego i zarazem neutralnego edukatora często bywa nie tylko realizowane zgodnie z antytezą tej koncepcji, ale bywa równie błędnie interpretowane przez potencjalnych interesariuszy i obserwatorów. Wystarczy przeanalizować opisy ofert pracy

dla Scrum Masterów, by z powodzeniem odfiltrować dysfunkcyjne hybrydy poszukiwane przez różne firmy. Mile widziany jest bowiem Scrum Master w przebraniu Project Managera, asystentki, sekretarki, gońca czy kogoś, kto wykonuje najmniej atrakcyjną pracę za zespół. Kto był pierwszy: Scrum Master, który zbłądził czy manager, który dał się skusić swobodnemu przekładowi oryginalnego opisu roli i rekrutował według niego kandydatów? Trudno o jednoznaczną odpowiedź; dość, że w branży eksperckiej Agile funkcjonują zarówno niewychowani Scrum Masterzy, jak i ci wychowani przez organizacje – w obu przypadkach z miernym skutkiem dla wdrożenia i rozwoju kultury metodyk zwinnych. Proponuję przyjrzeć się obu perspektywom: co najczęściej nie udaje się Scrum Masterom i co razem ze swoją organizacją powinni robić lepiej?

1. Szybcy i niezmienni

Aktywność Scrum Mastera wiąże się z nieoczywistą dynamiką rezultatów i ewentualnego sukcesu – uwarunkowaną zainwestowanym czasem i zaangażowaniem. Przyzwyczajenie do schematu szybkich wyników ustępuje tu bowiem nowemu nawykowi Continuous Improvement – ciągłych usprawnień. Pomaga to zrozumieć specyfikę pracy Scrum Mastera, która polega na rytmie powtórzeń, wyjaśnień, obserwacji, dociekań czy mentoringu. Nie chodzi tu bynajmniej o naukę obsługi narzędzi do logowania czasu spędzanego na zadaniach, ale o przekonanie ludzi w zespole do współpracy ze sobą – o zaangażowanie, odpowiedzialność, dzielenie się wiedzą i chęć nauki. Dochodzi do tego zadbanie o wyrównanie wiedzy u interesariuszy i reszty organizacji oraz wsparcie ich w zrozumieniu, że włączenie się przez nich w zmianę jest strategiczną i wartościową decyzją.

Nie ma to jednak nic wspólnego ze sztuczką z królikiem wyciąganym z kapelusza, natomiast prowokuje dany zespół wraz z interesariuszami do tego, by zechcieli króliczka gonić. Pogoń za króliczkiem powinna także podlegać uważnej obserwacji i dopingowi, jednak bez elementów niezdrowej rywalizacji. Ważne są przy tym pauzy i konstruktywne refleksje na temat tego, co zmienić na lepsze – z czego zrezygnować, co dodać – żeby wszyscy dążyli do wspólnego celu. Każdy zespół bowiem jest inny – różni się kondycją, przekonaniem do celu aktywności, jak i upodobaniem do wspólnych działań. Pogoni za króliczkiem nie da się zmierzyć iluzoryczną ramą projektu, ponieważ pogoń nigdy się nie kończy.

Opisana dynamika potrafi obudzić demony frustracji, zwłaszcza gdy towarzyszy temu nie tylko deficyt cierpliwości, ale przede wszystkim brak zrozumienia temperamentu wdrożenia i sposobów wspierania kultury metodyk zwinnych. Przekłada się to na motywację Scrum Mastera i zniekształcenie jego roli. Zamiast edukować organizację i angażować interesariuszy w dialog o usprawnieniach, które powinny być odpowiedzialnością wszystkich ról w organizacji – a nie tylko zespołu deweloperskiego – Scrum Master poddaje się wyuczonemu mechanizmowi dążenia do szybkich rezultatów i dowodów ‚sukcesów'. Zamiast podważać dogmaty o ośmiogodzinnym dniu pracy – wspiera przywiązanie do organizacyjnych dewocjonaliów, zwłaszcza w postaci narzędzi i zasad odnoszących się do logowania czasu pracy. W rezultacie Scrum Master orkiestruje zmianą w zespole – zamiast do niej zachęcać i aktywować potencjał zespołu – i na wzór managera rozlicza pracowników z dostosowywania się do dyrektyw. Dzięki temu podobno nie tylko trawa jest bardziej zielona, ale i nikt w czasie Stand-up'u nie garbi się…

Trwałość opisanej fasady stanowi rozczarowującą odpowiedź na brak wiedzy i zrozumienia transformacji Agile, co jedynie sprzyja uszczelnieniu słoika z formaliną praktyk organizacji (‚tak zawsze robiliśmy'). Ograniczenie zakresu działań Scrum Mastera do pracy zespołu jest zaś najczęstszym wypaczeniem, niezmiennie akceptowanym w wielu firmach. Tracą na tym organizacja oraz Scrum Master. Albo organizacja wyrośnie z przywiązania do iluzji, albo Scrum Master dorośnie do swojej roli.

2. Uwierz w zespół

Podobno ‚szybkimi sukcesami' piekło Waterfalla jest wybrukowane. Nie ma w tym stwierdzeniu niczego zaskakującego jeśli wdrożenie kultury pracy Agile odbywa się w sposób anty-Agile. Najlepiej obrazuje to postawa Anty-Scrum Mastera, do której mają tendencję nawet dobrzy Scrum Masterzy. W końcu jesteśmy ludźmi i zdarza nam się błądzić w podobnych, dyrektywnych kierunkach.

Jedną ze ślepych uliczek stanowi ulica Scrum Masterów Walczących, do której prowadzą przecznice Nieomylnych Scrum Masterów oraz Managerów Scruma. Doświadczony, ale także umiejętnie korzystający z wiedzy Scrum Master potrafi z powodzeniem ocenić poziom zwinności danej organizacji, skupiając się na próbie paru zespołów. Oprócz artefaktów Scruma istotnym papierkiem lakmusowym są atmosfera, relacje w zespole i współpraca z managementem. Zgrubna analiza może trwać dwa-trzy dni i polegać na biernej obserwacji przerywanej rozmowami z zespołem oraz z interesariuszami. Ciekawość, otwartość i słuchanie innych stanowią podstawę dobrego rozpoznania kultury organizacyjnej. Umiejętność przeprowadzenia wstępnego audytu nie powinna jednak uprawniać Scrum Mastera do zarządzania zmianą – zwłaszcza w radykalnej i autorytarnej formie.

Scrum Master w nowej organizacji nigdy nie zastaje pustki, ale trafia na specyficzną kulturę organizacyjną, poznając przy tym zespoły funkcjonujące w konkretnym kontekście i z daną historią. Często spotykaną i zarazem zgubną perspektywą jest założenie o wdrożeniu frameworku jako o misji. Bez względu na to jak bardzo romantyczne i sielankowe obrazy powodzenia misji podpowiada myślenie życzeniowe – nie warto im ulegać. Dogmatyczny Scrum Master zraża do siebie ludzi zaprzeczając swoją postawą o istocie przekazu Scruma – empirii oraz eksperymencie. Zamiast stwarzać zespołowi środowisko do doświadczenia powyższych, w dodatku w atmosferze zaufania i akceptacji porażek – realizuje karykaturalną wersję wdrożenia frameworku.

Zignorowanie kultury zespołu poprzez gwałtowne narzucanie definicji, pouczanie i nie wykazywanie się chęcią poznania relacji, problemów i blokad zespołu – nawet gdyby były kolejną klasyczną historią chaosu i Waterfalla – wprowadza dysfunkcje i nierzadko dezintegruje oraz pogarsza aktualny stan zespołu. **Lepiej angażować wszystkich do wspólnego wyrażania wątpliwości niż dystansować ludzi poprzez ekspercki monolog rozwiązań i odpowiedzi na każde pytanie.** Scrum Master, który nie słucha zespołu – tym samym nie szanuje go i traci szansę na akceptację oraz konstruktywną współpracę. Przekonani do swoich racji ewangeliści powinni zainspirować się nieprzekonanymi do dogmatów apostatami: słuchać nie po to żeby odpowiedzieć, ale po to żeby zrozumieć. Milczenie Scrum Mastera nie trwa jednak wiecznie – zespół sam daje znak kiedy są gotowi i chętni usłyszeć opinie oraz rady. Uwierz w zespół!

--

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.