

Materiały z sesji online „Zdalny Scrum Master” 26 marca 2020

Rafał Markowicz, Andy Brandt



Spis treści

Powody problemów	1
Komentarz prowadzących spotkanie	3
Brak komunikacji niewerbalnej. Brak możliwości zaobserwowania emocji, „wycucia” problemów.	4
Komentarz prowadzących spotkanie	6
Tu mieszkają smoki!	8
Uwagi na temat wybranych pozostałych problemów.	8
Trudne rozmowy „one-to-one”	9
Nowi dołączają do zespołu	9
Kontakt do autorów	10

26 marca 2020 prowadziliśmy sesję online „Zdalny Scrum Master”. Wzięło w niej udział prawie 100 Scrum Masterów. Poniżej materiały, które są wynikiem tej sesji oraz naszego jej opracowania.

Powody problemów

Sesję rozpoczęliśmy podając dwa zasadnicze problemy Scrum Mastera pracującego z zespołem zdalnym (rozproszonym):

- 1. Nie wiem co, kiedy i jak robić, bo nie siedzimy w jednym biurze.**
- 2. Brak przejrzystości (*transparency*): artefaktów, stanu sprintu, komunikacji, itp.**

Uczestnicy, w grupach po 4-5 osób, dyskutowali jakie są powody pojawienia się tych dwóch głównych problemów. Potem w głosowaniu wybraliśmy najważniejsze problemy – każdy z uczestników dysponował jednym głosem.

Początkowo planowaliśmy zliczać głosy, ale okazało się to niepotrzebne: najwięcej głosów uzyskały wpisy mówiące w gruncie rzeczy o jednym problemie, który można określić jako: **„Brak komunikacji niewerbalnej.**

Brak możliwości zaobserwowania emocji, 'wycucia' problemów". Nad nim pracowaliśmy w drugim ćwiczeniu, opisanym poniżej.

Powód / przyczyna problemu	Głosy
Utrudnienie w komunikacji z zespołem (zwłaszcza gdy mamy introwertyczny zespół) gdy nie widzimy się przez kamerkę (nie ma mowy ciała). Ciężko wyciągnąć od ludzi informacje.	13
Utrudnione śledzenie progresu w sprincie.	1
Utrudniona komunikacja – zmiana przyzwyczajeń i adaptacja do nowych warunków.	2
Musimy dostosować się do narzędzi, zamiast wybrać narzędzia pod nas, brakuje „kleju” tego co zawsze mamy na co dzień będąc w biurze nie tylko mając kontakt na spotkaniach.	3
Brak możliwości zaobserwowania języka ciała.	
Technikalia (łącze/soft streamujący, dostęp do software, słuchawki).	1
Utrudniona komunikacja – brak komunikacji <i>ad hoc</i> powoduje, że dużo istotnych informacji umyka.	5
Brak komunikacji niewerbalnej, wycucia emocji innych osób, utrudniony dostęp do szybkiego zadania pytania i uzyskania odpowiedzi.	13
Ludzie podczas rozmów mogą się poczuć kontrolowani – interakcja nie zachodzi naturalnie tak, jak w biurze (zwłaszcza przy rozmowach/ callach <i>ad hoc</i>).	3
Zanik mowy ciała (na video nie da się zawsze tego wyłapać) – emocje, uczucia itd. Brakuje / zanika wiedza „osmotyczna”, która ma miejsce jak jesteśmy kolokowani i jest problem z holistycznym spojrzeniem na całość dynamiki.	13
Decyzje dotyczące narzędzi, które musiały zostać podjęte naprędce lub niedostosowanie narzędzi / procesów z nim związanych do masowej pracy zdalnej, które wyeksponowane zostały przy <i>home office</i> całego biura.	
Wprowadzenie nowych osób do zespołów, które przeszły na pełny tryb pracy zdalnej, pozostaje kłopotliwe ze względu na ograniczone kontakty.	8
Brak możliwości wyłapania załączków problemów na wcześniejszym etapie między członkami zespołu.	4
Nowy sposób komunikacji (problemy techniczne – łączenie online).	1
Problematyczne spotkania 1na1 – wszystko staje się takie standaryzowane i mało spontaniczne.	5
Brak bieżącej komunikacji pomiędzy członkami zespołu poza Daily (członkowie zespołu nie rozmawiają z sobą na bieżąco, każdy koncentruje się na swojej robocie, niektórzy wstydzą się i	3

Powód / przyczyna problemu	Głosy
nie zgłaszają swoich wątpliwości).	
Problem z zabezpieczeniem relacji między członkami zespołu na dłuższą metę.	
Przejmujemy nowy zespół i nie wiemy, jakie ma rytuały, jaka jest atmosfera i na jakim etapie tworzenia zespołu w ogóle się znajduje	3
Brak podstawowych dostępów.	
Ograniczenia technologiczne – zwłaszcza w początkowej fazie organizacji pracy. Problemy wydajnościowe rozwiązań chmurowych.	2
Brak widocznej wartości w spotkaniach na żywo jak i później online	2
Własny tryb pracy.	
Brak komunikacji.	

Komentarz prowadzących spotkanie

Tabela powyżej jest zapisem pierwszego, stosunkowo płytkiego sprawdzenia, co prowadzi do trudności, z jakimi zmagają się Scrum Masterzy przechodząc z zespołami w tryb pracy zdalnej. Wiele z tych problemów zasługuje na pogłębioną dyskusję, która ujawnić może rzeczywiste przyczyny. Z oczywistych powodów dyskusja taka nie jest możliwa w szerokim gronie osób, które pracują na co dzień w różnych zespołach i organizacjach. Dlatego Scrum Masterzy powinni indywidualnie ocenić czy i w jakiej formie dokonać takiej pogłębionej analizy w swoim zespole lub z innymi Scrum Masterami w swojej organizacji.

Warto natomiast pierwszą z retrospektyw, które odbędą się po sprincie częściowo lub w całości realizowanym zdalnie, poświęcić na dyskusję o wyzwaniach, jakie praca zdalna przynosi. Przy czym niekoniecznie powinna to być dyskusja na temat „problemów Scrum Mastera”, ale bardziej o tym, jakie trudności **teraz** ma zespół **jako całość**. Scrum Master swoje obserwacje i odczucia dołoży do puli (o ile podobnych kwestii nie podniesie nikt inny), bo przecież też jest częścią zespołu.

Kilka wierszy w tabelce powyżej wskazuje na problem z wyciąganiem od ludzi informacji, ustaleniem co się dzieje, znalezieniem właściwego momentu i sposobu na rozmowę, uniknięciem nieporozumień. Skoro wy macie ten problem, nie jest wykluczone, że inni członkowie zespołu również go mają. Ba, jest niemal pewne, że Scrum Master nie jest wyjątkiem. Dlatego warto, by otwarcie, by otwarcie powiedział zespołowi o tym i zaprosił do wspólnego ustalenia, jak temu zaradzić.

Zachęcamy też Scrum Masterów do uważnego przejrzenia poszczególnych elementów tabeli powyżej. Da się zauważyć trzy zasadnicze grupy przyczyn, podpowiadających jakie obszary wymagają dalszej uwagi:

- komunikacja,
- relacje,
- aspekty stricte techniczne (np. narzędzia pracy zdalnej),

Najłatwiej będzie poradzić sobie z obszarem trzecim (kwestiami technicznymi): ponieważ istnieje szeroki zestaw narzędzi do wykorzystania w pracy zdalnej, jest to głównie kwestia sprawdzenia, które z nich nadają się dla naszego zespołu. Zdecydowanie są to również tematy, w które łatwo wciągnąć cały zespół i nikt raczej nie będzie negował potrzeby znalezienia skutecznych rozwiązań. Ta wspólna aktywność będzie jednoczyć zespół i pomagać w zajęciu się pozostałymi obszarami.

Dużo trudniej będzie z komunikacją – i to wcale nie dlatego, że odbywa się ona zdalnie. Taki model funkcjonowania wyeliminował (albo mocno zredukował) możliwości **pasywnego** śledzenia tego, co się dzieje – obserwować łatwo można tylko to, co ludzie komunikują **aktywnie**. Tym samym przejście w pracę zdalną ujawni bezlitośnie czy zespół ma umiejętność dobrego i transparentnego informowania się wzajemnie o wszystkim co istotne i skupieniu tej komunikacji na rzeczach najważniejszych w danej chwili.

Zwracamy uwagę na to, że to nie przejście do pracy zdalnej wywoła problemy: ono je po prostu wzmocni. Już nie wystarczy rozejrzeć się, by wiedzieć, jak jest – ktoś musi zadbać o to, by było na co popatrzeć.

Równie trudno będzie z relacjami – ale znów: to nie praca zdalna powoduje problem, ona jest jedynie testem na ile skutecznie te relacje już zbudowaliśmy (nie dotyczy to oczywiście zespołów, które dopiero powstają).

Jak sobie z tym radzić? Poniżej w tabeli są propozycje działań, czasem narzędzi, jakich można użyć. Zwracamy jednak uwagę na to, że **te problemy** – jeśli na nie spojrzeć chłodnym okiem – **nie są niczym nowym** dla Scrum Mastera. To dokładnie te same problemy, z którymi zmagają się Scrum Masterzy w zespołach kolokowanych. Brak możliwości spotkania się w jednym miejscu jest utrudnieniem, ale z drugiej strony przestrzeń wirtualna daje sporo możliwości, jakich w biurze nie było. Np. nieograniczoną ilość „salek konferencyjnych”, tablic na jakich można mazać, możliwość nagrania każdego spotkania zamiast robienia notatek dla nieobecnych itd.

Dlatego nie dając się sparaliżować przekonaniem, że „zdalnie znaczy trudniej”, zastanówcie się czym dysponujecie i tego użyjcie. **Zdalnie znaczy po prostu: inaczej.**

Brak komunikacji niewerbalnej. Brak możliwości zaobserwowania emocji, „wyczucia” problemów.

Na ten problem uczestnicy sesji wypracowali propozycje rozwiązań w grupach. Wyniki w tabelce poniżej. Każda komórka opisuje pomysły i sugestie jednej z grup, na które podzieleni byli uczestnicy spotkania.

Jak radzić sobie z brakiem komunikacji niewerbalnej – propozycje uczestników

- Retrium – narzędzie wspomagające współpracę na retro.

Jak radzić sobie z brakiem komunikacji niewerbalnej – propozycje uczestników

- Czas na ploteczki, rozmowy o głupotach.
 - Wspólne miejsce na granie w gry (serwer).
 - Szybka reakcja na komunikat o problemie (np. ktoś mówi, że ma dość pracy zdalnej i od razu proponujemy jakieś spotkanie na kawę / luźną rozmowę).
 - Spontaniczne umawianie się na spotkania *ad hoc*.
 - Włączona kamera.
- Wchodzenie na spotkania wcześniej, na nieoficjalne rozmowy.
 - Virtual Coffee.
 - Używanie kamerek podczas rozmów.
 - Posiadanie Kontraktu zespołu.
- Próby nieformalne zachęcenia do włączenia kamery (pokazanie zwierzątek itp.).
 - Working Agreements (uwzględnienie warunków pracy zdalnej).
- Narzędzia takie jak Discord lub szkolenie zespołu w wyrażaniu emocji.
- Wyciągnięcie z eventów Scrumowych maksymalnej dawki informacji o problemach oraz zorganizowanie czasu na pogaduchy z jasnym komunikatem PO CO chcemy go mieć.
- Cel i intencja spotkań. Na początku. Kamery.
- Włączona kamera i wsłuchiwanie się w ton głosu / intonację.
- Codzienne spotkanie przy kawie online.
 - Mniej formalny język pisany.
 - Regularne pogaduchy „one-to-one” w celu oswojenia się z pracą zdalną.
- Kamera na spotkaniach formalnych zawsze włączona oraz Scrum Master świecący przykładem zawsze z włączoną kamerą. :)
 - Spotkania off topicowe / wdzwonienie się na calla kilka minut wcześniej, żeby porozmawiać na tematy dookoła pracy.
 - Dodatkowy chat dla zespołu przeznaczony luźnych rozmów.
- Zwiększyć ilość interakcji wirtualnych: nieformalne piwo / kawa, gry real-time online itp.
 - Wymagające ciągłej komunikacji voice / video aby „wytrenować” mózg na wyłapywanie pewnych schematów, które wcześniej mogliśmy wyłapać f2f + „walczyć” z nieufnością co do narzędzi online do takiej komunikacji aby zmienić to w coś naturalnego (eksperyment).
- Świecenie przykładem z odpaloną kamerą.
 - Zrobienie rozgrzewki przed (ewentualnie po) spotkaniach w formie luźnych rozmów, żeby ocieplić atmosferę.
 - Organizowanie „cyber herbatek” w formie cyklicznych, nieobowiązkowych, luźnych spotkań jako zastąpienie spotkań w kuchni na kawie.
- Umówienie się na stosowanie emotikon. :)
 - TeamTalk – wyrażenie potrzeb i swoich obaw – zaczynając od SM.

Jak radzić sobie z brakiem komunikacji niewerbalnej – propozycje uczestników
<ul style="list-style-type: none"> • Zapytać zespół: o co chcą zadbać dla siebie nie włączając kamer. :) • zdjęcie zamiast wideo, możliwość zmiany tła / może przy piwku / kawie. • pozastandardowe spotkanie online dla członków / zmiana awatara. :)
<ul style="list-style-type: none"> • Włączona kamerka. • Small talk herbatka-kawa.
<ul style="list-style-type: none"> • Włączanie kamer, nieformalny event (np. kawa/piwo na kamerach) żeby poprawić komunikacji. • Włączanie komunikacji audio non-stop (jak wszyscy ok). • Wypracowanie procesu wdrażania nowych-zdalnych.
<ul style="list-style-type: none"> • Włączajmy się na spotkania z wideo. • Podtrzymujmy zwyczaje z biura – umówmy się np. na kawę/lunch w południe. • Pytajmy wprost, jak się kto czuje, jak się mamy. • Scrum Master może zalogować się do Zooma np. kwadrans przed Daily, żeby każdy mógł dołączyć i po prostu luźno sobie pogadać zanim przejdziemy do sedna. • TMeter – narzędzie do badania nastroju zespołu, sprawdzamy czy jesteśmy dzisiaj zdenerwowani, mamy nastrój do heheszków itp.
<ul style="list-style-type: none"> • „Kontrakt” na możliwość wideo rozmowy w piżamach. • Zespołowe konkursy na „najlepsze coś” (np. outfit). • Wspólne granie w gry online (np. coś na kurniku, kalambury).
<ul style="list-style-type: none"> • Próbować poświęcić minutę, dwie na nieformalną rozmowę, żeby zobaczyć jak się członkowie zespołu czują czy mogą rozmawiać.

Komentarz prowadzących spotkanie

Na początek dwa słowa na temat pułapki, w którą można wpaść: w tabeli jako remedium wymienionych zostało sporo narzędzi, które pozwalają zautomatyzować lub „zmechanizować” w jakiś sposób różne działania czy niektóre aspekty procesów, jakimi posługuje się zespół. Wiele z nich wspierać ma praktyki stosowane w czasie sprintu i przy realizacji zdarzeń scrumowych. Łatwo jest zachłysnąć się możliwościami, które obiecują twórcy takich rozwiązań technologicznych.

Pamiętajmy, że procesy i praktyki działają wyłącznie wtedy, gdy skupione są na uczestnikach, a nie na technikaliach. Dlatego warto planować spotkania online myśląc nie o narzędziach, jakie zostaną użyte, ale o strukturze spotkania, jego przebiegu, potrzebach uczestników. I do tego dobrać narzędzia, najprostsze, jak to możliwe. Inaczej mówiąc nie zapomnijmy o pierwszym punkcie z Manifestu Agile (*Individuals and interactions over processes and tools*) – w świecie pracy zdalnej może pojawić się tendencja do odwrócenia tej kolejności.

Generycznym rozwiązaniem proponowanym wielokrotnie wydaje się: włączyć kamerki. Ale to również pułapka, ponieważ realnie nikt nie wysiedzi przed obiektywem cały dzień. Z drugiej strony postawienie w pokoju skierowanej na siebie kamery lub filmowanie całego pomieszczenia może odebrać wam poczucie

prywatności we własnym domu. W praktyce dążenie do tego, żeby „cały czas się widzieć” jest próbą odtworzenia w przestrzeni wirtualnej tego, co dzieje się w biurze: wszyscy siedzą blisko i widzą wszystkich. Tyle, że przecież nie jesteśmy już w biurze...

Nie stawiamy postulatu, by kamerek nie używać. Na spotkaniach jak najbardziej tak. W rozmowach „one-to-one” zdecydowanie ich użycie daje poczucie rozmowy „twarzą w twarz”, pozwalają też w jakimś stopniu zobaczyć emocje i nastrój drugiej osoby.

Ale przecież praca to nie tylko spotkania i rozmowy. Dużo rozsądniej jest świadomie planować dzień (pamiętajcie o Daily Scrum...?). Warto podzielić czas na przykład na:

- **Pracę wspólną** – najlepiej z dobrze określonym celem działania i w krótkich, max 2h slotach (np. jakiś warsztat, sesja refinementu, mob-programmingu itd).
- **Pracę indywidualną** – tryb skupienia, który służy najczęściej realizacji tego, co wspólnie ustaliliśmy (i tu ani kamerki, ani intensywne komunikacja raczej nie będą potrzebne).
- **Czas na pogaduszki** – np. wcześniejsze o kilka minut wdzwanianie się na różne spotkania po to, by luźno pogadać o wszystkim.

O ile pracodawca nie narzucił twardego mechanizmu kontroli czasu i godzin pracy, warto podyskutować, czy zespół naprawdę chce w modelu zdalnym pracować 8h ciągiem. Zdarzają się zespoły, w których ludzie woleliby coś zrobić rano, środek dnia mieć wolny, i wrócić do pracy po południu. Póki wszystkim to odpowiada a efekty pracy na tym zyskują, należy odchodzić od schematów, które wynikały z konieczności fizycznego przemieszczania się do biura i powrotu do domu. Praca zdalna nie ma takiego ograniczenia – dotarcie do „biura” to najczęściej kilka kroków – czemu więc z tego nie skorzystać?

Pisaliśmy już wcześniej o tym, więc jeszcze raz podkreślimy: **praca zdalna niekoniecznie generuje nowe problemy w zespole, częściej uwypukla te już istniejące**, które w biurze – gdzie łatwo coś zaobserwować nawet nie zadając pytań – nie wydawały się dotkliwe albo w ogóle nie były dostrzegane.

Z przejściem do pracy zdalnej jest trochę jak z wprowadzeniem Scruma do organizacji, która świetnie radziła sobie wcześniej, korzystając z klasycznych metod projektowych. Zespoły nagle nie są w stanie niczego skończyć i pojawia się poczucie, że „ten Scrum nie działa”. A tymczasem on wywleka na światło dzienne to, że zespoły świetnie radzące sobie w realizacji wielomiesięcznych projektów są bezradne, jeśli przyjdzie im coś ukończyć w dwa-trzy tygodnie. Znamy to? Więc potraktujcie przejście na pracę zdalną w ten sam sposób: ujawnia deficyty, które można (i warto) wyeliminować.

Jeśli zespół jest rzeczywiście samoorganizujący się, całkiem nieźle poradzi sobie przechodząc do pracy zdalnej. Wiadomo też, że Scrum Masterzy powinni unikać podejmowania decyzji za zespół, a każda taka „interwencja” może cofnąć zespół w umiejętności samoorganizacji. Ale z drugiej strony zmiana warunków, w jakich zespół funkcjonuje, może dawać (i często daje) podobny efekt. Nie bójcie się zajęcia nieco bardziej dyrektywnej postawy, jeśli to potrzebne, aby uporządkować zasady komunikacji albo pokonać bezwład decyzyjny. Nie zrobicie w ten sposób krzywdy zespołowi, jeśli już i tak przestał sobie radzić w nowym środowisku. A możecie w ten sposób pomóc mu w powrocie na wyższy poziom – byleby pamiętać o wycofaniu się z tej postawy dyrektywnej najszybciej jak to możliwe.

Warto jest **dzielić się z zespołem swoim problemem** – powiedzieć, jaką trudność sprawia nam działanie jako Scrum Master, gdy brak komunikacji niewerbalnej (możliwości obserwowania zachowania ludzi, „czytania” ich emocji itd.). Może ktoś inny jeszcze ma ten problem? Może zespół – w końcu przecież samoorganizujący się – może wspólnie wypracować pomysły rozwiązań właściwie dla ich konkretnej sytuacji? Warto to robić choćby z tego powodu, że to zachęci innych do mówienia, że jest im teraz trudniej niż było w biurze. Przyznanie, że przestało się „ogarniać” rzeczywistość jest niełatwe, Scrum Master może być pierwszym, który to zrobi (tu ukłon w stronę wartości Scrum takich jak otwartość i odwaga).

Tu mieszkają smoki!

Tytuł powyżej ma zapewnić, że to przeczytacie (zadziałało, prawda?). Rozważając co zrobić, by efektywniej działać jako Scrum Master w zespole zdalnym, zadajcie sobie pytanie **czy aby nie próbujecie przenosić życia biurowego „jeden do jeden” do przestrzeni wirtualnej**. Nauczcie też zespoły, by zwracały na to uwagę.

Praca zdalna różni się od tej wykonywanej w biurze nie tylko ze względu na medium, po którym odbywa się komunikacja. To, jak pracujemy – proces, zwyczaje, narzędzia, zachowanie ludzi itd. – jest reakcją na ograniczenia i wykorzystaniem możliwości, jakimi dysponujemy w danym środowisku. Ta lista ograniczeń i możliwości jest różna dla modelu pracy biurowej i tej wykonywanej zdalnie. Ślepe kopiowanie procesów i działań z jednego świata do drugiego nie da dobrych efektów. To, jak wygląda praca biurowa, ukształtowane zostało przez dziesięciolecia (a może i setki lat), w których coś takiego jak „praca zdalna” było w ogóle niewyobrażalne. Dlaczego więc dziś, pracując w zdalnie, mielibyśmy wciąż robić to „tak jak w biurze”?

Wynika z tego, że w waszym sposobie pracy zmieni się dużo więcej niż zapewne spodziewacie się w tym momencie. Odnalezienie optymalnego sposobu pracy (kombinacji nawyków, narzędzi, spisanych reguł i nieformalnych zasad) właściwego dla waszego zespołu potrwa. Wynika z tego konieczność częstego sprawdzania, czy te rozwiązania, które na razie wybraliście do pracy zdalnej, są faktycznie efektywne i najlepsze, na jakie możecie sobie pozwolić. Oraz równie częstego dostosowania (zmiany) jeśli okaże się, że można zrobić coś jeszcze lepiej.

Scrum Master jest rolą w Scrumie, która w szczególnym stopniu odpowiada za „zwalczanie” *status quo*. Jedną z form *status quo* jest robienie czegoś dlatego, że zawsze tak robiliśmy. Jeśli więc zespół zaczyna 1:1 kopiować fizyczną tablicę na tablicę elektroniczną i próbuje zasymulować w Internecie pracę taką, jaka odbywała się w biurze – powinniście reagować. Nie zabraniać tego, ale uświadomić, że jest to mało rozsądne; pytać po czym poznamy, że dane rozwiązanie się sprawdza; pytać, czy wzięliśmy pod uwagę inne możliwości. Starać się „nawigować” ku rozwiązaniom prostszym i bardziej naturalnym dla środowiska pracy zdalnej.

Uwagi na temat wybranych pozostałych problemów.

Poniżej zamieszczamy napisane już po sesji komentarze prowadzących na temat pozostałych problemów, które zyskały dużo głosów, a na które nie starczyło czasu podczas spotkania online.

Trudne rozmowy „one-to-one”

Jeśli Scrum Master chce z kimś porozmawiać w biurze – bo czegoś potrzebuje się dowiedzieć, albo czuje, że ktoś wymaga wsparcia z jego / jej strony – po prostu podejdzie i zagada. Rozmowa pewnie potoczy się wartko.

Poproszenie o rozmowę zdalnie nie jest już takie proste, ponieważ istnieje ryzyko niewłaściwej interpretacji działań Scrum Mastera. Przy czym mocno zależy to od relacji, jakie Scrum Master już miał z resztą zespołu i poziomowi zaufania oraz otwartości, jaką osiągnął cały zespół. Jeśli zaproszenie do rozmowy z góry ustawia rozmowę na określonych torach – nie dzieje się to bez przyczyny. Przyczyny, która nie wynika raczej ze sposobu komunikacji (w tym przypadku zdalnej), ale czegoś, co podziąło się jeszcze w czasach pracy w biurze.

Dobrym pomysłem jest zachęcenie przez Scrum Mastera, by używać komunikacji „one-to-one” nie tylko po to, aby rozwiązywać problemy związane z pracą w sprincie, ale również do budowania i podtrzymywania relacji. Np. jeśli dwie osoby o czymś pogadają przez skype czy innego slacka, niekoniecznie muszą od razu się rozłączać – mogą chwilę jeszcze pogadać o czymś innym. Także sam Scrum Master może wykorzystać ten sposób, by wspomniane rozmowy „one-to-one” przeprowadzić – nie jako osobną, specjalnie umówioną sesję, ale jako naturalną kontynuację rozmowy, która zaczęła się od jakiegoś innego tematu.

Innym rozwiązaniem może być poinformowanie zespołu o potrzebie, jaką ma Scrum Master, by z każdym pogadać przez chwilę „one-to-one” przynajmniej raz w tygodniu. Scrum Master, aby działać skutecznie, musi spoglądać na każdą rzecz z wielu perspektyw możliwie zbliżonych do tych, które przyjmują ludzie w zespole. A to wymaga rozmowy z nimi, by te perspektywy poznać. Dlatego potrzeba spotkań „one-to-one” jest uzasadniona. Nikt nie odmówi... a nawet jeśli, to będzie to dobry punkt wyjścia do trudnej rozmowy o przyczynach. Nauczysz zespół, że takie „one-to-one” ze Scrum Masterem to norma, dużo łatwiej będzie sięgać po nie w każdym momencie, kiedy to potrzebne.

Z kronikarskiego obowiązku: domniemujemy, że rozmowy „one-to-one”, o jakich mowa, wynikają wprost z obowiązków Scrum Mastera, czyli dbania o rozumienie Scruma i jego poprawne stosowanie. Jeśli te rozmowy miałyby źródło w innych obowiązkach, jakie na Scrum Mastera nakłada organizacja – ciężko nam doradzać, jak je przeprowadzać. Zdarza się niestety, że Scrum Master ma „dbać o produktywność zespołów” – pod którym to eufemizmem kryje się mniej lub bardziej formalne zarządzanie ludźmi.

Druga uwaga z tym związana: czasami Scrum Masterzy na swoje potrzeby gromadzą dane (statystyki, informacje itd.) nie sprawdzając, czy w czymkolwiek służy to zespołowi. Jeśli więc spotkania „one-to-one” służyć miałyby tylko zaspokojeniu indywidualnych potrzeb Scrum Mastera, może lepiej ich nie robić?

Nowi dołączają do zespołu

W jaki sposób pojawienie się nowych osób utrudnia działanie Scrum Masterowi w zespole, który zaczął pracować zdalnie?

Pomysł rozbudowy lub modyfikacji składu zespołów w momencie, gdy zmagają się one ze zmianą sposobu pracy, wydaje się mało rozsądny. Najlepiej byłoby uniknąć takiej konieczności, ponieważ – jak to w zwinnym podejściu (inkrementalnym i iteracyjnym) – z wyzwaniami najlepiej radzimy sobie w małych dawkach, przyjmowanych jedna po drugiej.

Ale oczywiście będą sytuacje, gdy te dwie zmiany (zespołu i sposobu pracy) nastąpią jednocześnie. Najgorszym, co można w tej sytuacji zrobić, jest bierne obserwowanie jak się sprawy potoczą w nadziei, że „jakoś to będzie”. Oczywiście, będzie „jakoś” – pytanie, czy to „jakoś” będzie choćby odrobinę zadowalające.

Zatem, nazwijmy rzeczy po imieniu, jawnie wracając do dyskusji na temat zasad funkcjonowania zespołu. Nie nawołujemy tu do przywitania nowych osób oskarżeniem o to, że są „problemem” – ale do transparentnego powiedzenia **wszystkim** w zespole z czym będziemy się teraz **wspólnie** zmagać. Jak każde wyzwanie jest to okazja do poukładania rzeczy w inny (lepszy!) sposób, niż do tej pory.

Dlatego nie ma co udawać, że słonia nie ma w pokoju. Jest, całkiem miły i da się pogłaskać, a może nawet podrapać za uchem. Mamy nowe osoby? Świetnie, bo przyniosą nie tylko kolejne „ręce do pracy”, ale też nowe spojrzenie na to, jak pracujemy i nowe pomysły. A przy okazji sprawdzimy, na ile potrafimy się adaptować do nowej sytuacji i jak silna jest nasza kultura (zespołowa). Jeśli jest trwała i zdrowa – służąca dobremu celowi bycia skutecznym teamem – dopasowanie się nowych osób powinno przebiegać bezproblemowo. Jeśli pojawienie się nowych osób wywoła reakcję obronną i wyparcie... może i dobrze, by się kultura ta ciut zmieniła? Bo może wcale nie jest dobra?

Można przy tej okazji wrócić do tych samych praktyk i narzędzi, od jakich zaczynaliśmy pracę z zespołem (ktoś pamięta, jak to robił i czego wtedy użył?). Gdy dyskutujemy o tym na szkoleniach, zazwyczaj pierwszym pomysłem jak integrować zespół jest „iść razem na piwo / na kolację” – rzecz niemożliwa do zrobienia, jeśli ludzie są rozproszeni po odległych lokalizacjach (lub siedzą na kwarantannie w domu). Dlatego, drodzy Scrum Masterzy, musicie sięgnąć po inne metody. I w sumie dobrze, bo moc sprawcza tych imprez integracyjnych jest mocno przereklamowana.

Tu warto zwrócić uwagę na jedną z rzeczy zaproponowanych przez uczestników naszej sesji: gry online. Jak się okazuje wielu z nas grywa w różne gry online. Wiele z nich umożliwia wspólną rozgrywkę. Może ona zastąpi „piłkarzyki” albo właśnie „wspólne piwo”?

Kontakt do autorów

Rafał Markowicz – rafal@codesprinters.com

Andy Brandt – andy@codesprinters.com

Opublikowane także na blogu: <https://codesprinters.pl/blog/zdalny-scrum-master-sesja-online>

© Code Sprinters sp. z o.o. 2020 wszelkie prawa zastrzeżone, udostępnianie dozwolone pod warunkiem braku modyfikacji i zachowania całości niniejszego dokumentu.