

„Zdalny Scrum Master” – retrospekcja przez Internet

Rafał Markowicz, Andy Brandt

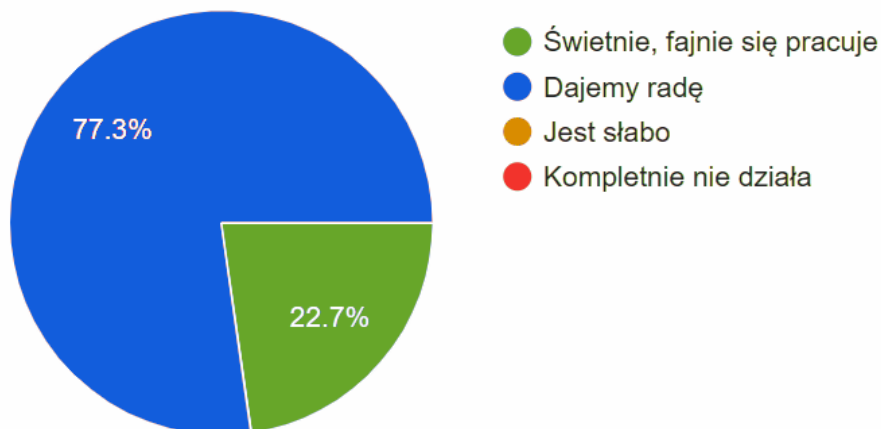


Spis treści

Krótką ankietą wśród uczestników	2
Tematy do dyskusji	2
Temat: Zdalne retrospekcje	4
Podsumowanie listy proponowanych rozwiązań.....	4
Komentarz prowadzących.....	5
Temat: Rozciągnięcie godzin pracy	7
Podsumowanie listy proponowanych rozwiązań.....	8
Komentarz prowadzących.....	8
Wybrane pozostałe tematy.....	9
Rozpoczęcie pracy jako Scrum Master z zespołem zdalnym	9
Opór przy zmianie narzędzi	11
Nowy zespół rozpoczynający pracę zdalnie	11
Unikanie trudnych tematów.....	12
Potrzeba kontroli ze strony kierownictwa.....	12
Utrata informacji w komunikacji zdalnej	13
Narzędzia polecane przez uczestników	14
Kontakt do autorów	14

Krótką ankietą wśród uczestników

Sesję rozpoczęliśmy pytając uczestników poprzez prostą ankietę: „**Jak radzisz sobie jako zdalny Scrum Master?**”. Wynik sondy, który zobaczyli wszyscy uczestnicy poniżej.



Jak widać z tego Scrum Masterzy biorący udział w naszej sesji dobrze sobie radzą w sytuacji braku fizycznego kontaktu z zespołami. Zatem problemy, o których rozmawialiśmy następnie podczas tej sesji, rozumieć należy raczej jako przeszkody w uczynieniu pracy zdalnych Scrum Masterów jeszcze lepszą, a nie jako przeszkody, które pracę taką w ogóle uniemożliwiają.

Warto zauważyć, że ponad 20% uważa nawet taki sposób pracy za fajny – być może oni i ich zespoły nie będą już chcieli powrócić do biur, kiedy w końcu będzie to możliwe?

Tematy do dyskusji

Poprosiliśmy uczestników o podzielenie się z grupą potrzebami, problemami i pytaniami, a po jej uporządkowaniu tradycyjny „dot voting” wyłonił temat do dalszej dyskusji. Tabela poniżej prezentuje wynik pracy grupy już po uporządkowaniu i posortowaniu według liczby otrzymanych głosów.

Wiodącym tematem okazały się retrospekcje i trudność w ich zdalnym przeprowadzeniu. Jest to zgodne z wynikiem ankiety – zapewne większość uczestników poradziła już sobie z bardziej podstawowymi rzeczami (o których była mowa na pierwszej sesji). Ponadto, większość z uczestników miała okazję odbyć w formule zdalnej co najwyżej jedną retrospekcję lub nigdy jeszcze nie prowadzili retrospekcji w tej formule.

Głównym tematem dalszej części sesji były zatem retrospekcje. Pozostałe tematy zostały jedynie pokrótce omówione przez prowadzących – a kilka komentarzy i uwag znajduje się w dalszej części artykułu.

Temat	Głosy
Brak komunikacji niewerbalnej – np. podczas retrospekcji. Trudniej jest interpretować ciszę na spotkaniu. Trudniej jest angażować osoby, które milczą i mają wyłączone kamerki.	10
Godziny pracy w zespole coraz bardziej się „rozciągają”.	4

Temat	Głosy
Mam nowy zespół, którego nigdy jeszcze nie widziałem, bo jestem nowy w firmie ;-)	3
Napotykam delikatny opór przy zmianie narzędzi, „bo tamto już działa i po co to ruszać”. Przykład: od zawsze korzystaliśmy „darmowego” Slacka (ograniczonego), a teraz mamy Teamsy wykupione w wersji premium, więc w efekcie mamy informacje rozbite pomiędzy Slackiem, a Teamsami.	3
Start zupełnie nowego zespołu w Scrum – zdalnie w czasach kwarantanny (niedoświadczony Product Owner + zespół który się słabo zna).	3
Niektóre problematyczne tematy nie są poruszane, tylko zamiatane pod dywan, albo odkładane na „jak będzie już normalnie”.	2
„Kierowniczka paranoiczka” nie jest dostosowana do pracy zdalnej, chce raporty na wszystko, a szkoda zwalniać tempo pracy w takim czasie.	2
Sporo komunikacji w kanałach prywatnych, gubimy detale :(2
Jak nie stracić zgrania zespołu?	1
Mój zespół się powiększył – nowi członkowie są optymistami i lubią pracować w Scrumie, a dotychczasowi członkowie zespołu najchętniej zrezygnowaliby z wszelkich interakcji międzyludzkich. Potrzebuję podpowiedzi, jak nie zniechęcić nowej ekipy, aby nie wrócili do dawnych przekonań, że projekt = kodowanie i zlecone zadania z góry per osoba.	1
Trudno się integruje pracę zespołu w szerokim kontekście organizacji.	1
Sprawdzenie wydajności.	1
Feedback online wewnątrz zespołu, i z osobami z zewnątrz (np. PO).	0
Zespół nie potrafi określić celów spotkań.	0

Temat: Zdalne retrospekcje

Opis problemu: *Brak komunikacji niewerbalnej – np. podczas retrospekcji. Trudniej jest interpretować ciszę na spotkaniu. Trudniej jest angażować osoby, które milczą i mają wyłączone kamerki.*

Tabela poniżej zawiera rozwiązania, zaproponowane przez uczestników warsztatu, wypracowane w grupach. Każdy wiersz tabeli to propozycja jednej z grup.

Rozwiązania zaproponowane przez uczestników warsztatu
<ul style="list-style-type: none"> - Struktura spotkania. - Pilnowanie czasu – timer. - Wnioski przełożone na konkretne zobowiązania do wdrożenia.
<ul style="list-style-type: none"> - Zachęcić do pokazania czegoś ze swojego otoczenia, np. zwierzątka. - Przejrzeć zasady wewnątrzfirmowe odnośnie organizacji spotkań. - Zastosować inny dowolny dźwięk by pokazać, że „dalej tu jestem”. - Zachęcenie do powiedzenia czegokolwiek, nawet gdy ktoś nie chce poruszać tematu projektowego. - 15 minut przed Daily poświęcić na pogaduszki niezwiązane ze sprintem, aby budować relacje.
<ul style="list-style-type: none"> - Poprosić, przekonać do użycia kamer, samemu dać przykład (używając kamerki). - Dodać dodatkowy czas (na problemy techniczne, wyjaśnienia). - Używać znanych już form retro w wersji wirtualnej (niemal zawsze da się je znaleźć).
<ul style="list-style-type: none"> - Obowiązkowe kamerki, obowiązkowo włączone. - Liberating Structures jako sposób na wypowiedzenie się każdego z zespołu. - Luźniejsze podejście do retro, icebreaker ← pierwszy temat/problem dla zespołu do pokonania. - Przerwa „na siku” po 45-60 minutach. - Ważny jest czas na spotkanie, np. piątek na koniec dnia i może nawet z piwem/winem w ręku.
<ul style="list-style-type: none"> - Trzeba zarezerwować 20 minut więcej niż w wersji offline. - Kontrakt z zespołem, który przewiduje, że wszyscy mają włączone wideo. - Liberating Structures. - Polecamy Google Docs i Funretro jako narzędzia do prowadzenia retro. - Ograniczanie do 2-3 tematów na osobę – każdy może uzasadnić, dlaczego akurat wybrał takie tematy → łączenie podobnych tematów, a potem głosowanie. - Przy dwóch zespołach pracujących nad tym samym produktem raz na dwa sprints jest spotkanie dla wszystkich odnośnie tych elementów, które dotyczą kilku zespołów, podczas którego obydwa zespoły spotykają się i rozmawiają, jak poprawić proces.

Podsumowanie listy proponowanych rozwiązań

- Konieczne jest zaplanowanie struktury spotkań przed ich rozpoczęciem. Warto zadbać o zaplanowanie przerw tak, by nie było konieczności tkwienia przed komputerem i kamerą dłużej niż 45 minut, maksymalnie godzinę.

- Plan działania powinien obejmować określenie *timeboxów* na całość zdarzenia (co wynika wprost ze Scruma), ale również na poszczególne jego elementy. Warto użyć dodatkowo widocznego dla wszystkich timera.
- Zespół powinien ustalić zasady – kontrakt – opisujące sposób komunikacji. Jego istotną częścią powinno być obowiązkowe korzystanie z kamer w czasie zdarzeń takich jak retrospekcja sprintu.
- Ćwiczenia, gry i zabawy, które wykorzystywane są w czasie retrospekcji, nie muszą się różnić od tych stosowanych, gdy odbywa się ona fizycznie w jednym pomieszczeniu. Warto wspierać się gotowymi strukturami, np. sięgnąć po [Liberating Structures](#).
- Realizacja zdalna większości praktyk wymaga nieco więcej czasu niż ma to miejsce w spotkaniu stacjonarnym. Dlatego warto zarezerwować trochę więcej czasu (jeśli okaże się niepotrzebny, to dobrze, ale lepiej mieć zapas).
- Dodatkowy czas na luźne rozmowy, zaplanowany przed albo po spotkaniu, pozwoli budować i utrzymywać relacje.
- Planując spotkanie warto przemyśleć jakich narzędzi będą potrzebowali uczestnicy i zawnoczuć się, że faktycznie pozwolą zrobić to, do czego chcemy ich użyć. Zdrowy rozsądek nakazuje korzystać z takich rozwiązań, które są minimalne, ale wystarczające (brzmi znajomo?) – to pozwoli ustrzec się skupienia na technikaliach i utraty skupienia nad merytoryczną zawartością zdarzenia.
- Warto również uwzględnić czas na ewentualne problemy techniczne, które mogą pojawić się w trakcie, i których rozwiązanie może zająć kilka minut.

Komentarz prowadzących

Rozwiązania zaproponowane przez uczestników nie różnią się od tych, które wspomogłyby przeprowadzenie retrospekcji również w biurze, gdy wszyscy znajdują się w jednym pomieszczeniu i mogą widzieć się wzajemnie.

Pewna pułapka tkwi w traktowaniu zdarzeń Scrum jako „oficjalnych”, a więc bardzo formalnych spotkań. Rozmawiając z zespołami i ich Scrum Masterami słyszymy, jak nazywają swe zdarzenia „ceremoniami” – jest wtedy i mistrz ceremonii (być może powinniśmy nawet napisać to z wielkich liter?), i protokół, wedle którego trzeba postępować. Tyle, że to błędne postrzeganie zdarzeń Scrum. One wszystkie są po prostu spotkaniami roboczymi, które służą napędzaniu procesu empirycznego i zapewnieniu przejrzystości.

Wydaje się, że jeśli ktoś traktuje zdarzenia (w tym retrospekcję) jako coś formalnego, udział zdalny może powodować duży dyskomfort i poczucie sztuczności. Dlaczego? Po pierwsze ciężiej się „schować” i z boku obserwować tych, co się angażują – ponieważ bardzo szybko stanie się to widoczne, nawet jeśli zostaną wyłączone kamery. Po drugie spotkania zdalne zamierają błyskawicznie i zapada w ich trakcie kłopotliwa cisza, jeśli większość uczestników niekoniecznie ma ochotę tam być, a przecież nikt nie pasjonuje się udziałem w formalizmach.

Warto jednak walcząc z formalizmem nie popaść w jego przeciwieństwo. Szukanie na siłę sposobów, żeby było „fajnie” i „zabawnie” (np. przebranie się przez Scrum Mastera za klauna) nie zwiększy zaangażowania, bo nie dotyka istoty problemu. Jest nią bowiem nie to, co dzieje się na spotkaniu, ale to, że uczestnicy nie rozumieją jego sensu, nie rozumieją potrzeby swojej obecności na nim oraz mają poczucie braku wpływu na

jego kształt, jak i odpowiedzialności za jego wyniki. Wydaje im się, że to „ceremonia robiona dla Scruma” a nie spotkanie dla nich, dla zespołu, po to, żeby mogli razem pracować jeszcze lepiej.

Jeśli zatem taka jest sytuacja w Twoim zespole to konieczne jest nazwanie problemu po imieniu i uczynienie z niego tematu – ciężkiej, jak można się domyślić – dyskusji zespołu o tym dlaczego:

- retrospekcja wydaje się uczestnikom zbędna i jakiej wartości lub korzyści od niej oczekują,
- mają, być może, poczucie braku wpływu na cokolwiek, a tym samym nie czują odpowiedzialności za retrospekcję.

Cały czas też przypominamy, żeby nie próbować na siłę kopiować do świata wirtualnego wszystkich praktyk i narzędzi używanych w biurze, w „realu”. O ile cel retrospekcji jako zdarzenia, oraz „meta-schemat” jej przebiegu nie ulega zmianie (bo wciąż pracujemy w Scrumie), to sposób postępowania i konkretne czynności będą, a nawet muszą się różnić.

Pamiętając o tym łatwiej uniknąć pułapki skupienia się przede wszystkim na pytaniu „jak?” a nie „co i po co?” chcemy zrobić w czasie retrospekcji. Dopiero rozumiejąc po co się spotykamy i co chcemy osiągnąć warto poszukiwać rozwiązań technicznych. I to najprostszych możliwych, aby nie narażać się na niepotrzebne i czasochłonne zmagania z technologią. Z naszego doświadczenia im prostsze narzędzie tym lepsze. Im bardziej dostosowane do tego co uczestnik ma pod ręką (najczęściej to tylko komputer z ekranem, klawiaturą i myszką – mało kto ma np. specjalne urządzenia do rysowania rysikami) tym łatwiej będzie wszystkim uczestniczyć.

Prostota narzędzi ma jeszcze jedną zaletę: pozwala uniknąć skupienia się na nich, dzięki czemu możliwa jest koncentracja na tym, czemu zdarzenie służy. W wielu zespołach, a już zwłaszcza tych rozwijających oprogramowanie, „zabawa narzędziem” może wygrać z działaniem na serio na rzecz usprawnienia czegokolwiek w kolejnym sprincie. A że jest pokusa, by mieć w ten sposób troszkę uciechy, wiemy z autopsji – swego czasu przez kilka minut niczym dzieciaki bawiliśmy się we wspólne rysowanie na tablicy wirtualnej, zapominając, po co w ogóle się spotkaliśmy...

Oczywiście, w jakiejś zabawie podczas retrospekcji (i nie tylko) nie ma niczego złego! Dlatego rozważcie nauczenie się, jak korzystać z różnych narzędzi, lub testujcie je właśnie w ten sposób: nie w czasie zdarzeń Scrum, ale w dedykowanych sesjach, które przede wszystkim temu służą. A może da się przy okazji zagrać w jakąś grę i nieco wzmocnić relacje między członkami zespołu?

Ważne jest także, żeby wyboru narzędzi czy wyboru sposobu prowadzenia retrospekcji nie dokonywał sam Scrum Master. Konieczna jest choćby krótka dyskusja z zespołem na ten temat. Bez niej ciężko o poczucie współodpowiedzialności za retrospekcję w zespole. Zatem Scrum Master powinien najpierw „odświeżyć” wspólne zrozumienie potrzeby i sensu retrospekcji, a potem podyskutować o narzędziach i tym, co ma się na tej zdalnej retrospekcji podzielić. Polecamy wspólną dyskusję z zespołem na temat „Jak teraz zrobimy retrospekcję?”.

W trakcie sesji online pojawiło się pytanie o to jak zachęcić ludzi do tego, by korzystali z kamer. Zmuszanie kogokolwiek do tego nie wydaje się przecież rozsądne, bo skutkować będzie poczuciem naruszenia prywatności. Przymus nie sprzyja również zaangażowaniu i będzie wpływał negatywnie na nastawienie uczestników do spotkania, gdzie kamerki każe im się włączyć wbrew osobistym preferencjom.

Dlaczego ktoś może czuć opory? Poza osobami owładniętymi paranoją (tych jest niewiele i raczej nie będziecie mieć okazji ich spotkać), przyczyną może być prozaiczny brak dobrego miejsca pracy, które

pozwalaloby na ustawienie kamerki. Niekoniecznie przeciez ktos chce pokazywac bawiac sie w salonie dzieci, zone / meza przy kuchence lub zlewie – albo po prostu balagan w swoim mieszkaniu

Scrum Master moze zrobic to, co zawsze: dac przyklad i sam z kamery korzystac. Poza tym warto przedyskutowac ten temat glębiej z zespołem, nawet jeśli rozmowa taka odbędzie się bez kamerek i nie będzie można widzieć wszystkich. Przyjmując, że praca zdalna nie jest rozwiązaniem tymczasowym na dwa-trzy tygodnie, zadbanie o miejsce nadające się do pracy jest koniecznością. I za wyjątkiem sytuacji naprawdę ekstremalnych, każdy może to zrobić, byleby tylko odłożyć do lamusa myślenie o „tymczasowości” i przestać, być może tygodniami jeszcze, męczyć siebie, współpracowników i rodzinę. Często wystarczy przeciez ustalić z domownikami zasady postępowania, podobnie jak umawiamy się na nie w ramach zespołu.

Tym samym na koniec wracamy raz jeszcze do kontraktów w zespole. Nie chodzi o formalną umowę, pod którą wszyscy podpisali się piórem maczanym we krwi. Chodzi o ustalenie zasad, które wszyscy rozumieją i akceptują potrzebę trzymania się ich. Dotyczy to nie tylko tego, jak przeprowadzać spotkania (choć tu najbardziej przyda się działać wedle ustalonych reguł), ale również codziennej komunikacji czy sposobów wizualizacji stanu spraw. Kontrakt taki powinien odpowiadać na potrzeby członków zespołu (również te osobiste) tak, by mogli oni skutecznie uczestniczyć w spotkaniach, posługując się kamerą i mikrofonem, gdy jest to potrzebne.

Uzgodniony w zespole kontrakt pozwoli zredukować ryzyko spadku przejrzystości, chaosu komunikacyjnego i zabezpieczy przed eksplozją chatów, kanałów na komunikatorach itd.

Na koniec jedna drobna sugestia techniczna: wiele narzędzi do wideokonferencji umożliwia albo uczynienie tła za postacią pierwszoplanową rozmytym („background blur”) albo nawet zastąpienie go jakimś atrakcyjnym obrazkiem. Może nie wszyscy w zespole o tym wiedzą? Dla tych, którzy wstydzą się porozrzucanych książek czy niezaścielonego łóżka w tle, może to być prostym rozwiązaniem ich problemu.

Temat: Rozciągnięcie godzin pracy

Opis problemu: *Godziny pracy coraz bardziej się „rozciągają”.*

Poprosiliśmy uczestników o wpisanie – już po zakończeniu sesji online – jak ustrzec się problemowi „rozlewania się” godzin pracy, gdy odbywa się ona zdalnie.

Rozwiązania zaproponowane przez uczestników warsztatu

Granica rozpoczynania spotkań, np. wszystkie spotkania do 15-16.

Sprawdzają się u mnie rytuały „wychodzenia z roboty”, czyli zamykam wszystkie programy, odkładam telefon, zbieram pisaki i inne narzędzia. Inaczej rozłożony stale warsztat ciągnie mnie do dokończenia czegoś, wysłania wiadomości etc.

Spotkania trwają wyraźnie dłużej, zauważyliśmy to, więc zaczynamy je po prostu wcześniej. Przebudowaliśmy troszkę harmonogram pracy. Dajemy sobie przestrzeń na rozmowy prywatne przed godzinami rozpoczynania spotkań, dzięki temu minimalizujemy offtopic.

Można użyć metody START-STOP i pisać ludziom, kiedy się jest dostępnym (to może generować spam, jeśli pisze się do wszystkich, więc ewentualnie ustalić takie zasady raz, że mniej więcej w danych

godzinach pracujemy).

Podsumowanie listy proponowanych rozwiązań

- Należy ustalić w jakich godzinach odbywa się praca, nawet jeśli nie określa tego wprost pracodawca. Konieczne jest przy tym zadbanie, by nie było to więcej niż 40 godzin na tydzień i średnio 8 godzin dziennie – jeśli chcemy uniknąć wyniszczenia się pracą.
- Nie jest niezbędne, by wszyscy pracowali w dokładnie takich samych godzinach – warto skorzystać z możliwości, jakie daje praca zdalna, np. dzieląc czas pracy na kilka sesji rozdzielonych dłuższymi przerwami. Sztwne godziny pracy i praca ciągiem przez wiele godzin wynikały przecieź z konieczności dotarcia do biura, a potem powrotu do domu.
- Konieczne jest natomiast ustalenie godzin dostępności poszczególnych osób i sposobu, w jaki sygnalizować będą ją sobie członkowie zespołu. To pozwoli uniknąć nieporozumień, które mogą mieć miejsce, jeśli np. ktoś będzie widoczny jako dostępny w komunikatorze internetowym, ale w praktyce znajdował się będzie z dala od komputera lub telefonu, bez możliwości przeczytania i zareagowania na wiadomości.
- Praca zdalna, tak samo jak ta realizowana w biurze, powinna uwzględniać czas na przerwy i mieć pewien przewidywalny rytm. To pozwoli lepiej korzystać z czasu, jakim dysponujemy, ale też wyjście z tego rytmu – czego objawem będzie siedzenie „po godzinach”, aby coś skończyć – będzie dawało natychmiastowe poczucie, że dzieje się coś niekoniecznie pożądanego. To zabezpieczy przed łatwym utonięciem w pracy kosztem życia osobistego.
- Na spotkania realizowane zdalnie potrzeba czasami więcej czasu niż na te odbywające się w biurze (bo sposób komunikacji przez Internet ma ograniczenia). Trzeba to uwzględnić planując spotkanie, warto też unikać pracy nad złożonymi problemami w jednym długim bloku – dużo lepiej sprawdzi się podział na kilka mniejszych, skupionych nad jednym aspektem na raz.

Komentarz prowadzących

Praca w biurze wiąże się z pewnym rytuałem, zwłaszcza jeśli odbywa się w określonych, stałych godzinach. Rano trzeba do biura dotrzeć – najczęściej w powtarzalny, rutynowy sposób. Większość aktywności w pracy układa się w pewien schemat, a rytm nadają temu przerwy, np. na kawę lub lunch. Na koniec dnia rozpoczyna się powrót do domu. I tak pięć dni w tygodniu.

Następuje przy tym swoisty „rytuał przejścia” od życia prywatnego do pracy i na powrót. A konieczność dotarcia do biura, a później powrotu z niego, zabezpiecza niejako przed ugrzęźnięciem w pracy na wiele godzin – bo aby to zrobić, trzeba pozostawać w biurze, z dala od rodziny i bez powrotu do życia prywatnego.

Praca zdalna tego „rytuału przejścia” nie zapewnia. Czy to dobrze, czy źle? To zależy od osoby. Są ludzie, którzy takiego rytuału nie potrzebują, a konieczność systematycznego funkcjonowania w tych samych godzinach, każdego dnia, jest dla nich udręką. Dla nich zdalna praca będzie wybawieniem, bo przy odpowiedniej organizacji będą mogli elastycznie dobierać sobie godziny i uciec od uciążliwej dla nich rutyny.

Inni jednak dobrze czują się w uporządkowanych ramach i taki „rytuał przejścia” jest im potrzebny. Bez niego często ich życie prywatne i zawodowe zaczynają niepostrzeżenie się przenikać. Jeśli czegoś nie zdołają skończyć w ciągu standardowego czasu pracy, zaczynają siedzieć nad tym do skutku, bo brak „hamulca

bezpieczeństwa” jakim było narastające poczucie presji, by w końcu wyjść z biura i wrócić do domu – wszak cały czas są u siebie.

Tacy ludzie muszą zadbać o stworzenie sobie systematycznego rytmu dni pracy pomimo tego, że nie jeżdżą do biura. Pomoże w tym ustalenie sobie konkretnych godzin pracy a także zadbanie o wspomniany „rytuał przejścia” od życia prywatnego do zawodowego. Warto również wydzielić miejsce do pracy w domu, które potraktujemy jako „biuro”. Już samo wchodzenie i wychodzenie z niego może stać się swego rodzaju „rytuałem zastępczym”, pomagając w rozdzielaniu pracy od reszty aktywności.

Nawet jeśli nie dysponujemy osobnym pomieszczeniem (np. gabinetem) wciąż można wygospodarować i nieco wyizolować od reszty mieszkania jeden kąt. Na pewno ułatwi to skupienie na pracy i – odnosząc się do pierwszego z omawianych tematów – korzystanie z kamerek. Jeden z konsultantów Code Sprinters, Jakub Bażela, zbudował sobie stanowisko pracy z... deski do prasowania (którą nazwaliśmy „deską do pracowania”).

Scrum Master powinien mieć świadomość, że w zespole może mieć i tych, którzy wspomnianego „rytuału” potrzebują, i tych radzących sobie świetnie bez niego. Wewnętrzne zasady zespołu – wspomniany już wielokrotnie kontrakt – powinien być kompromisem, który będzie uwzględniał potrzeby jednych i drugich.

Warto także zastanowić się do której grupy należysz, choć jako Scrum Master bardziej musisz dostosować się do zespołu niż na odwrót.

W każdym przypadku Scrum Master powinien zadbać o to, by w zespole ustalono w jakich godzinach mamy prawo oczekiwać, że inni członkowie zespołu będą dostępni (oczywiście, poza regularnymi spotkaniami wynikającymi ze Scruma).

Drugim aspektem pracy zdalnej, który może spowodować, że nagle zaczniemy pracować dłużej, jest większa czasochłonność działań realizowanych wspólnie w modelu komunikacji przez Internet. Nawet zwykła rozmowa potrwa ciut dłużej, jeśli na raz mówi tylko jedna osoba, aby uniknąć kakofonii w słuchawkach lub głośnikach. A w początkowych etapach, kiedy jeszcze będziemy uczyć się podstaw pracy zdalnej, zmagać będziemy się z nieporozumieniami, źle dobranymi narzędziami, brakiem umiejętności komunikacji zdalnej itd.

Warto więc zaplanować nieco więcej czasu na wszelkie spotkania i prace, które wymagają koordynacji wysiłków kilku osób. Wydaje się, że spowoduje to spowolnienie tempa prac i obniżenie „produktywności” zespołu w porównaniu do tego, co działo się w biurze. Czasem tak jest, jeśli zespół ma kłopot z nauczaniem się, jak pracować zdalnie. Dużo częściej jest to jedynie nasza percepcja – praca zdalna daje o wiele więcej możliwości skupienia, więc to co z pozoru tracimy przez nieco wolniejszą komunikację, odzyskujemy z nawiązką.

Wybrane pozostałe tematy

Poniżej zamieszczamy komentarze do wybranych tematów, na które w czasie warsztatu zagłosowała więcej niż jedna osoba, a o których podczas warsztatu nie rozmawialiśmy.

Rozpoczęcie pracy jako Scrum Master z zespołem zdalnym

Opis problemu: *Mam nowy zespół, którego nigdy jeszcze nie widziałem, bo jestem nowy w firmie.*

Scrum Masterzy rozpoczynający pracę w istniejącym zespole najczęściej zaczynają od starannego rozejrzenia się dokoła. To bardzo rozsądne – pierwszych kilka dni, a najlepiej i sprint, poświęcić warto na

obserwację i rozmowy z ludźmi tak, by zrozumieć kontekst zespołu i poznać trochę tych, z którymi będzie się pracować. Zdecydowanie kiepską strategią jest natomiast wykazywanie się aktywnością od razu na początku i próba udowodnienia, jakim świetnym jest się Scrum Masterem; kończy się to nieporozumieniami, czasami jest odbierane jako krytyka i próba narzucenia nowych porządków.

Rozejrzenie się dookoła w biurze jest proste. W modelu pracy zdalnej dostrzec można jedynie to, co ktokolwiek zechce aktywnie zakomunikować. Wychwycenie tego, co dzieje się w ukryciu, lub jest przekazywane „między wierszami” widocznej komunikacji, bywa trudne lub jest po prostu niemożliwe. Tyle tylko, że można poradzić sobie bez tego do czasu, aż dostatecznie pozna się ludzi i samą organizację.

Nie jest ujmą dla Scrum Mastera mówienie o trudności w pełnieniu roli. Warto więc rozpocząć współpracę od powiedzenia, że chce się zrozumieć jak pracuje zespół i prośby o pomoc w osiągnięciu tego. Nawet jeśli w zespole dzieje się coś niepokojącego (np. tli się ukryty konflikt), nie ma sensu dążyć do odkrycia tego w ciągu pierwszych paru godzin pracy.

Pozostałe kroki w niczym nie będą się różnić od standardowego postępowania Scrum Mastera. Warto przy tym trzymać się pewnych podstawowych reguł:

- Nie oceniaj zastanego stanu spraw, a przynajmniej nie rób tego dopóki nie będziesz mógł / mogła powiedzieć, że to również efekt Twojej pracy. Zamiast tego działaj jako mentor (dzieląc się doświadczeniem) i nauczyciel (ucząc), co będzie stanowić inspirację do usprawnień.
- Nawet jeśli coś wydaje się głupie lub nieefektywne, ma swoją przyczynę. Dąż do ujawnienia tej przyczyny, najlepiej wspólnie z zespołem, przed podjęciem działań, które miałyby wprowadzić zmiany (usprawnienie) i mądrzejsze lub efektywniejsze działanie.
- Bądź wyrozumiały / wyrozumiała i okaż cierpliwość – zmiany nie są łatwe, a często by zaszły, trzeba zrozumieć potrzebę i przyznać, że obecny stan spraw nie jest najlepszy. Ludzie potrzebują na to czasu; naciskanie na szybkie zmiany wywoła reakcję obronną i zbuduje mur między zespołem a nowym Scrum Masterem.
- Pamiętaj, że celem nie jest „zrobić doskonały Scrum” ale wykorzystanie możliwości, jakimi dysponuje realnie zespół. Być może ten Scrum będzie stosunkowo marny i długo nie uda się znacząco go poprawić. Dlatego stawiaj sobie racjonalne cele do osiągnięcia jako Scrum Master.
- Jeśli uznasz, że coś jest problemem i wymaga Twojej interwencji, upewnij się, że nie jesteś jedyną osobą, która problem ten dostrzega. To pozwoli potwierdzić, że problem faktycznie istnieje.

Oczywiście może być tak, że jesteś tą jedyną osobą, która dostrzega problem, którym jest Scrum robiony skrajnie źle, a nikomu innemu to nie przeszkadza, Twoim obowiązkiem wynikającym z roli jest dążenie do zmiany tego stanu rzeczy. Tym niemniej naprawianie Scruma „ogniem i mieczem” prawie nigdy się nie udaje, dlatego odradzamy takie podejście. Zamiast tego ucz, czym jest Scrum i inspiruj ludzi do zrozumienia, że warto robić go dobrze. Jeśli sami dostrzegają będą potrzebę robienia Scruma lepiej, rosną szansę na to, że faktycznie tak się stanie.

Ważne, by upewnić się, iż Scrum faktycznie jest racjonalnym wyborem – bywa tak, że metoda używana jest w miejscu i do celów, które nijak nie pozwalają zrobić go dobrze. Dojrzały Scrum Master pomoże wtedy organizacji w zmianie metody, choćby nawet oznaczało to utratę swojej roli lub mocne jej zmodyfikowanie (cóż, nikt nie obiecuje, że bycie Scrum Masterem jest proste).

Opór przy zmianie narzędzi

Opis problemu: *Napotykam delikatny opór przy zmianie narzędzi, „bo tamto już działa i po co to ruszać”. Przykład: od zawsze korzystaliśmy „darmowego” Slacka (ograniczonego), a teraz mamy Teamsy wykupione w wersji premium, więc w efekcie mamy informacje rozbite pomiędzy Slackiem, a Teamsami.*

Scrum Master odpowiada za zwalczanie *status quo*, ale nie może narzucać rozwiązań. Warto w opisanej sytuacji zachęcać do eksperymentów – być może w delikatny sposób wytykając zespołowi, że zasklepił się w czymś na tyle mocno, że zatracił (albo zaczyna zatracać) zdolność do poszukiwania nowych rozwiązań.

Poza tym opór w tym przypadku może wynikać z braku problemu lub potrzeby, którą zmiana pozwoliłaby zaadresować. W takim przypadku opór jest poniekąd słuszny. Zamiast spierać się o narzędzia, lepiej wyjść od dyskusji na temat sposobu komunikacji: jakie kanały komunikacji są potrzebne, jakimi regułami w nich należy się kierować, w jaki sposób radzić sobie z sytuacjami awaryjnymi (pilny kontakt). Dopiero dysponując taką listą reguł (swego rodzaju kontraktem) można rozważyć, które narzędzie zastosować. Być może oba, być może jedno z nich, a może jeszcze zupełnie inne, wcześniej nie rozważane.

To podejście pozwoli też uporządkować przepływ informacji: jasne reguły komunikacji spowodować powinny, że będzie wiadomo gdzie czego szukać.

Możliwe też, że nieświadomie zespół wpadł w pułapkę dystrybucji wszelkiej informacji wszystkimi dostępnymi kanałami „na wszelki wypadek”. Śmietnik informacyjny, jaki już powstał, musi być uprzątnięty. Samo ustalenie zasad „na przyszłość” może nie wystarczyć jeśli wciąż konieczne będzie przekopywanie się przez kanały i komunikatory użyte wcześniej. Nieuchronnie sprolonguje to ich dalsze użycie, ale też utrudni stosowanie się do nowych reguł (albo wręcz uczyni je martwymi).

Zachęcamy również do zastanowienia się, z czego wynika nadmiar informacji – możliwe, że percepcja taka jest emanacją robienia zbyt wielu rzeczy na raz. Ograniczenie liczby kanałów informacyjnych i wprowadzenie reguł będzie wtedy niewystarczające, aby uzyskać skupienie i zapewnić przejrzystość. Rozwiązaniem może natomiast okazać się ograniczenie ilości pracy w toku – praktyka wywodząca się z metody Kanban.

Robiąc mniej rzeczy na raz (jako zespół i jako każda osoba indywidualnie), uzyskujemy większe skupienie, ale też adekwatność wszelkiej komunikacji do bieżących potrzeb zaczyna rosnąć. W efekcie spada ilość komunikatów, a wartość zawartej w nich informacji pozostaje taka sama lub rośnie. Dużo łatwiej też „ogarnąć” całość, bo nie ma (lub jest niewiele) informacji niezwiązanych z tym, co robimy w danym momencie i co nas nie dotyczy.

Nowy zespół rozpoczynający pracę zdalnie

Opis problemu: *Start zupełnie nowego zespołu w Scrum – zdalnie w czasach kwarantanny (niedoświadczony Product Owner + zespół który się słabo zna).*

Sytuacja ta nie różni się zasadniczo od problemu Scrum Mastera, który dołączył do istniejącego zespołu, a który opisaliśmy wcześniej. W pewnym sensie pojawia się tutaj łatwość taka, że w dokładnie takiej samej sytuacji braku znajomości ludzi są wszyscy, a nie tylko Scrum Master. Jest więc zdecydowanie prościej o wspólne ustalenie zasad, które pozwolą poznać się lepiej.

Jeśli chodzi o praktyki i narzędzia, którymi można wspierać budowanie relacji i podnoszenie wiedzy zespołu: nie różnią się one od tych, jakie Scrum Master stosuje pracując z zespołem w biurze. Ważne, by pamiętać o

skupieniu na celu tych działań i narzędziach (rozumianych jako praktyki i techniki pracy z grupą), a nie na narzędziach i technologii służącej do komunikacji poprzez Internet.

Innymi słowy jest to standardowa praca Scrum Mastera z nowym zespołem. Na pewno ułatwieniem będzie fakt, że zespół od razu zaczynający pracę w rozproszeniu nie musi się niczego „oduczać” (co jest zdecydowanie trudniejsze niż zwykłe uczenie się, bo wymaga wyzbycia się nawyków), nie ma też tendencji do odtwarzania w świecie wirtualnym sposobu działania z biura. A to powoduje, że taki nowy zespół ma szansę szybko wypracować sobie zasady efektywnej współpracy przez Internet i dobrać do tego skuteczne narzędzia.

Unikanie trudnych tematów

Opis problemu: *Niektóre problematyczne tematy nie są poruszane, tylko zamiatane pod dywan, albo odkładane na „jak będzie już normalnie”.*

Po raz kolejny: to nie jest coś, co nie działałoby się w modelu pracy biurowej. Natomiast faktycznie, zwłaszcza teraz – w sytuacji pandemii koronawirusa i poczucia tymczasowości tego, co się dzieje – może być pokusa, by odkładać niektóre tematy na później.

Pytania, jakie powinien zadać Scrum Master, są dość oczywiste:

- Skąd wiemy, kiedy to się skończy?
- Skąd pewność, że kiedykolwiek będzie tak, jak było wcześniej, czyli „normalnie”?
- Co to właściwie znaczy „normalnie” w odniesieniu do pracy zespołu? O ile nie pracuje on bezpośrednio nad skutkami usuwania epidemii, być może jedyne, co się zmieniło, to sposób pracy. Czy zespół sugeruje w ten sposób, że to praca zdalna jest „nienormalna”?
- Czy nie opłaca się jednak coś usprawnić, zanim będzie „normalnie”? Przecież dzięki temu teraz będzie nam łatwiej i być może „normalniej”, nieprawdaż?

Potrzeba kontroli ze strony kierownictwa

Opis problemu: *„Kierowniczką paranoiczką” nie jest dostosowana do pracy zdalnej, chce raporty na wszystko, a szkoda zwalniać tempo pracy w takim czasie.*

Wyjątkowo niewiele osób zmagają się z poważnymi chorobami psychicznymi takimi jak paranoja, niewielka jest więc szansa zetknąć się z nimi w pracy zawodowej. To, co my postrzegamy jako kompulsywną potrzebę kontroli lub skrajną nieufność i podejrzliwość rozmówcy, bywa emanacją potrzeb i realnych, uzasadnionych obaw tej osoby. Przypisywanie automatycznie takiej osobie złych intencji lub schorzeń psychicznych nie prowadzi do żadnego pozytywnego rozwiązania sytuacji. Jest ono możliwe wyłącznie jeśli podejmiemy próbę **zrozumienia** drugiej osoby.

Pierwszym krokiem powinna być rozmowa. I to niekoniecznie nastawiona na ustalenie raz, na zawsze, tu i teraz, co ma sens, a co jest go pozbawione. Chodzi o zbudowanie minimum zaufania, które pozwala drugiej osobie podzielić się swoim punktem widzenia, potrzebami i obawami. Można sięgnąć tu po struktury wspierające przebieg takiej rozmowy, można działać instynktownie.

I prawie zawsze okazuje się, że jest jakiś całkiem racjonalny powód tych z pozoru nieracjonalnych zachowań. Kierownicza „paranoiczka” może jedynie przynosić polecenia swoich szefów do zespołu. Lub próbuje w ten sposób pomóc i nie rozumie, czemu jest to szkodliwe. A może obawia się faktycznie utraty kontroli, bo zespół – miejmy nadzieję nieświadomie – dał jej poczucie, że sprawy wymykają się z rąk.

Praca zdalna będzie uwidaczniać i wzmacniać tego typu problemy, ale powiedzmy sobie otwarcie: one musiały istnieć wcześniej. Przecież potrzeba kontroli, jeśli ktoś faktycznie jest nią przesiąknięty, nie wynika z faktu, iż ludzie nie przychodzą do biura. Ten brak fizycznej obecności i możliwości obserwacji będzie wzmacniał obawy, które istniały również i w biurze. I tam były zaspokajane w jakiś sposób, niemożliwy do zastosowania w stosunku do zespołu rozproszonego.

Poza rozmową warto wspólnie (z zespołem) podyskutować nad rozwiązaniami potrzeb i problemów, które zostaną ujawnione. Bo niekoniecznie to Scrum Master powinien się tym zająć, przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze: bo ryzykuje, że będzie odtąd pośrednikiem między zespołem a światem zewnętrznym, efektywnie utrudniając komunikację i utrzymywanie relacji z członkami zespołu. Po drugie: bo może stać się „właścicielem” rozwiązania i osobą odpowiedzialną za jego wdrożenie.

Utrata informacji w komunikacji zdalnej

Opis problemu: *Spora komunikacji w kanałach prywatnych, gubimy detale.*

O komunikacji była już mowa: warto uporządkować zasady, jakimi kieruje się zespół i dobrać do tego stosowne narzędzia. Dzięki temu stanie się jasne (albo przynajmniej prostsze) podjęcie decyzji co komunikować wszystkim i w jaki sposób, a co wyłącznie bezpośrednio wybranej osobie.

Jeśli giną detale, które są ważne, bez wątpienia spada też przejrzystość stanu spraw. Pytanie, czy to wyłącznie percepcja Scrum Mastera, czy cały zespół ma poczucie, że coś mu umyka. W tym drugim przypadku jest to doskonały punkt wyjścia do retrospekcji. Natomiast jeśli tylko Scrum Master dostrzega problem, możliwe jest, że:

- Problemu tak naprawdę nie ma, a jedynie Scrum Masterowi jest trudniej, niż było do tej pory. Proberzem, czy warto coś z tym zrobić jest zweryfikowanie – z zespołem – czy rzeczywiście przejrzystość (stanu spraw, procesu, artefaktów itd.) jest na wystarczającym poziomie, by działać empirycznie.
- Przejrzystość jest za niska i cierpi na tym empiryzm, a więc i produktywność zespołu – ale nie uświadamia on sobie tego problemu. W takim przypadku niekoniecznie warto zacząć od opowiedzenia zespołowi o swoich obserwacjach, bo może to zostać uznane za ocenę (negatywną) i odrzucone. Dużo lepszym rozwiązaniem jest facylitacja dyskusji w sposób, który doprowadzi do ujawnienia problemu przejrzystości. Zadając kilka trafnych pytań lub wskazując na rozbieżności w wypowiedziach developerów odnośnie tego samego tematu, łatwiej uzyskać przyznanie, że „mamy problem, trzeba coś z tym zrobić”.

Dodatkowo powtórzmy tutaj to, co pisaliśmy już wcześniej: jeśli detale giną, być może po prostu za dużo rzeczy niezwiązanych ze sobą dzieje się na raz. Ograniczenie ilości pracy w toku sprzyjać będzie skupieniu komunikacji na mniejszej ilości tematów, poza tym zaangażowani w nie będą wszyscy w zespole (albo większość jego członków). Dużo łatwiej jest zadbać o wystarczający poziom informowania się wzajemnie jeśli nie jesteśmy zmuszeni do wyławiania istotnych dla nas detali z zalewu wiadomości, które nas nie dotyczą tych. Natomiast jeśli zespół jako całość pracuje nad dużą ilością tematów na raz, dotknie go prawdziwa

klęska urodzaju kanałów komunikacji lub – co bardziej prawdopodobne – mnóstwo informacji będzie dystrybuowane wyłącznie w komunikacji bezpośredniej, nie docierając do wszystkich zainteresowanych.

Narzędzia polecane przez uczestników

Poniżej publikujemy krótką listę narzędzi, które okazały się użyteczne dla niektórych z uczestników warsztatu online. Nie rekomendujemy żadnego z nich, ponieważ prawdziwie zwinne zespoły powinny dobrać narzędzia do swoich potrzeb – coś, co działa w jednym miejscu, niekoniecznie będzie sprawdzać się w innym.

- [Miro](#),
- [MURAL](#),
- [A Web Whiteboard](#),
- [FunRetro](#).

(Szersze omówienie wybranych narzędzi pracy zdalnej można znaleźć w naszej książce „[Praca Zdalna - poradnik](#)”).

Kontakt do autorów

Rafał Markowicz – rafal@codesprinters.com

Andy Brandt – andy@codesprinters.com

Opublikowane także na blogu:

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