



Skvělý ScrumMaster

#ScrumMasterWay

Zuzana Šochová

Skvělý ScrumMaster

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.computerpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Zuzana Šochová
Skvělý ScrumMaster – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

Obsah

Předmluva	13
Úvod	15
Komu je tato kniha určena	16
Jak byste měli tuto knihu číst	16
Poděkování	19
O autorce	21
Role a zodpovědnosti ScrumMastera	22
Samoorganizovaný tým	25
Skupina jednotlivců	26
Skutečný tým	26
Cvičení: Samoorganizovaný tým	27
Cíl ScrumMastera	29
Zodpovědnosti ScrumMastera	31

Nevýhody kombinování rolí	33
ScrumMaster je současně členem týmu	33
ScrumMaster je současně Product Ownerem	33
ScrumMaster je současně manažerem	34
ScrumMaster pro více týmů najednou.....	34
ScrumMaster jako Servant leader	37
Cvičení: Jste Servant leaderem?	38
Budte právě o krok napřed	41
State of Mind model	43
Vysvětlování, učení a sdílení zkušeností	46
Odstraňování překážek	46
Facilitace	47
Koučování.....	47
Příklad: Začínáme s Agilem	48
Příklad: Problémy.....	48
Příklad: Stagnace	49
Příklad: Zodpovědnost	49
Cvičení: State of Mind – Realita.....	50
Chybějící kousek skládky	53
Cvičení: State of Mind – Budoucnost	54

#ScrumMasterWay.....	55
Cvičení: #ScrumMasterWay	57
Úroveň 1 – Můj tým	59
Úroveň 2 – Vztahy.....	61
Úroveň 3 – Celý systém	63
Skupina ScrumMasterů	65
Organizace jako systém	66
První pokus	69
Země ScrumMasterů	71
Změnit svět	73
Cynefin framework.....	75
Zřejmé.....	75
Komplikované.....	75
Komplexní	76
Chaotické.....	76
Nedefinované.....	77
Cvičení: Cynefin framework	78
Metaschopnosti a kompetence.....	79
Metaschopnosti	80
Metaschopnosti ScrumMastera	80
Cvičení: Metaschopnosti.....	81

Kompetence	83
Agile expert.....	83
Vysvětlování a zkušenosti.....	84
Facilitace a koučování.....	84
Klíčové kompetence.....	85
Cvičení: Jaké kompetence máte?.....	86
Sestavování týmů	89
Tuckmanův model vývoje skupiny	91
Forming.....	91
Storming.....	91
Norming.....	92
Performing.....	92
Změna.....	93
Cvičení: Tuckmanův model vývoje týmu.....	93
Pět dysfunkcí týmu	95
Nedostatek důvěry.....	95
Obava z konfliktu.....	95
Neochota k závazku.....	96
Vyhýbání se zodpovědnosti.....	96
Nezájem o výsledek.....	96
Role ScrumMastera.....	96
Cvičení: Dysfunkční tým.....	97

Toxiny v týmu.....	99
Obviňování	99
Defenzivita.....	99
Obstrukce.....	100
Pohrdání.....	100
Role ScrumMastera.....	100
Cvičení: Toxiny v týmu	101
Zaměření na zodpovědnost	103
Popírání.....	103
Obviňování	103
Ospravedlnění	104
Stud	104
Povinnost	105
Kapitulace	105
Zodpovědnost	105
Tribal Leadership	106
Fáze 1: Život je na nic	106
Fáze 2: Můj život je na nic.....	107
Fáze 3: Jsem nejlepší (a vy nejste)	108
Fáze 4: My jsme nejlepší	109
Fáze 5: Život je skvělý.....	110
Cvičení: Tribal Leadership.....	111

Zvolte si správný styl leadershipu	113
Leader – Follower	113
Leader – Leader	113
Používejte decentralizaci	115
Čtenářský klub	115
Cestovatelé	115
Review Bazar	115
Experiment Board	115
Open Space	116
World Café	116
Implementace změny	117
Rozhodněte se pro změnu	118
Cvičení: Očekávání od Agilu	120
Změna chování	121
Osm kroků k úspěšné změně	122
Vytvořte pocit nutnosti	122
Vybudujte tým	122
Připravte vizi změny	123
Pochopení a získání ostatních	123
Umožněte ostatním jednat	124
Připravte rychlé výhry	124
Nevzdávejte se	125
Vytvořte novou kulturu	125

Koncepty skvělého ScrumMastera	127
Shu Ha Ri	129
Shu	129
Ha	130
Ri	130
Použití	131
Cvičení: Shu Ha Ri	131
Pravidlo chování systému	132
Příklad: Zlepšení	133
Příklad: Product Owner	133
Příklad: Frustrace	135
Pozitivita	137
Jak zvýšit pozitivitu	137
Facilitace	139
Před meetingem	140
Během meetingu	140
Příklad: Retrospektiva	141
Koučování	143
Silné otázky	144
Cvičení: Silné otázky	145

Analýza příčin (root-cause)	147
Fishbone diagram	148
Příklad: Předvídatelnost	148
Pětkrát proč	149
Příklad: Nízká kvalita	149
Impact Mapping	151
Příklad: Impact Mapping	153
Škálování Scrumu	155
Checklist: Kanban jako součást Scrumu	156
Checklist: XP praktiky	158
Checklist: Product Owner	159
Nakonec	161
Věřím, že	162
Skvělý ScrumMaster	162
Nevíte, zda agilní metody a Scrum jsou pro vás?	163
Chcete transformovat svoji organizaci na agilní?	163
Nevíte, jak sestavit dobrý Produkt Backlog?	163
Chcete zlepšit svůj tým?	163
Chcete se stát skvělým ScrumMasterem?	164
Chcete se stát dobrým Product Ownerem?	164

Potřebujete řešit konflikty?	164
Chcete mít moderní agilní organizaci?	164
Chcete posunout vaši organizaci na další úroveň?	164
Zuzana Šochová – sochova.com.....	165
Agilní kouč.....	165
Školitel.....	165

Předmluva

Zuzana Šochová – Zuzi – je autorkou nové knihy o #ScrumMasterWay konceptu, který by vám měl umožnit dosahovat skvělých výsledků při používání Scrumu a postupně se tak stát skvělým ScrumMasterem. Je také duší a srdcem konference Agile Prague, již jsem se před několika lety zúčastnila, a v jejím průběhu jsem měla to štěstí, že jsem Zuzi potkala osobně. Krásná žena v krásném městě. Jak název knihy napovídá, jedná se o průvodce cestami či způsoby vhodnými pro všechny ScrumMastery a agilní leadery.

Knihy se zabývá mnoha tématy. Najdete v ní jak stručné náznaky často používaných přístupů, tak také užitečné příklady, vycházející ze získaných životních zkušeností. Díky tomu se po přečtení tato kniha změní v dobrou referenční příručku používaných postupů.

Zuzi hodně čte. Její přednášky jsou zábavné a informativní, neboť se snaží zbytku komunity předat to, co

se čtením dozvěděla. Zuzi má také agilní myšlení a své posluchače se snaží povzbudit k tomu, aby začali přemýšlet podobně. Dělejte malé kroky, a i když budete odrazováni od dalších, neustále se snažte posunovat se vpřed. To zní do značné míry podobně jako doporučení z knih *Fearless Change* a *More Fearless Change!* Jelikož mne změna hluboce zajímá, podporuji přístup, který Zuzi používá. Tvrdíme totiž, že namísto velkých plánů a termínů typu „Do konce roku 2016 budeme agilní!“, používaných většinou společností pro provádění zásadních změn, jsou úspěšné změny založeny na malých krocích a učení. V knize *Fearless Change* popisujeme „Cyklus učení“. Udělejte malý krok. Zastavte se. Vyhradte si dostatek času na reflexi a učení. Na základě prvního malého úspěchu udělejte další malý krok. Samozřejmě bychom rádi co nejdříve dosáhli toho okamžiku zlomu, kdy si již změna začne žít svým vlastním životem a vše se značně usnadní, ale na to nemůžeme

spoléhat! Nejlepší přístup je založen na malých experimentech.

Ilustrace v této knize se vám budou zcela určitě líbit! Výzkumy ukazují, že se učíme z obrázků. Ve skutečnosti je to tak, že i slova jsou mozkiem rozpoznávána jako obrázky. A autorčiny originální kresby jsou vynikajícím doplňkem textu.

Knih vám nabízí šanci k reflexi a vyhodnocení vašich sil a oblastí, v nichž se potřebujete zlepšit – a to je pravděpodobně ta nejdůležitější část knihy. Víme, že porozumět sobě samým je velice složité. Bez nějakých plánovaných přestávek však nemáme naději na zlepšení. Ke zlepšení totiž nedojde jen tak náhodou. Výzkumy ukazují, že z dlouhodobého pohledu je velice přínosné, pokud každý den věnujete alespoň pár minut ohlednutí zpět a vyhodnocení toho, co se povedlo dobře, a toho, co by mělo příště probíhat lépe.

Skutečně se mi líbí autorčiny diskuze o frameworku Cynefin. Měli bychom lépe porozumět práci Davea Snowdena. Agilní vývoj se obvykle zabývá složitými adaptivními systémy. To ovšem znamená, že nejsme schopni dopředu odhadnout, jaký konečný efekt na naše organizace, týmy či nás samotné bude mít byť i jen malá změna, kterou provedeme. Můžeme ji pouze otestovat a poté se zastavit, ohlédnout se zpět a na základě našich pozorování připravit plány pro další malou změnu. Je iluzorní věřit, že jsme schopni naplánovat každou aktivitu pro jakýkoliv projekt na období několika let dopředu.

Myslím si, že si tuto malou, snadno čitelnou a informativní knihu skutečně užijete. Sama za sebe mohu říci, že jsem si ji moc užila.

-- Linda Rising
s Mary Lynn Manns spoluautorka knih
Fearless Change a *More Fearless Change*

Úvod

Jmenuji se Zuzi a ráda bych se stala vaším průvodcem na cestě za tím, jak se stát skvělým ScrumMasterem. Ale nejdřív si udělejte pohodlí a poslechněte si můj příběh. Když jsem před deseti lety začala jako developer pracovat v mém prvním Scrum týmu, nijak zvlášť se mi to nelíbilo. Myslela jsem si, že Scrum je jen takový další nesmyslný pokus, jak máme pracovat. Všemu agilnímu jsem tenkrát odolávala úplně stejně, jako tomu odolávají moji dnešní zákazníci, kteří jsou na začátku své agilní cesty. Bylo to něco zcela jiného a nového. A jakkoliv se nám to naši agilní koučové snažili vysvětlovat, moc jsem to nechápala. Po šesti měsících v týmu jsem se stala ScrumMasterem. A jelikož jsem do té doby měla jen zkušenosti jako vedoucí týmu a vývojář, brzy jsem se stala takovou „asistentkou Scrum týmu“ a o něco později pak takzvaně „Scrum maminkou“. Trvalo mi poměrně dlouho, než jsem pochopila skutečnou sílu

Scrumu a uvědomila si, že to celé je především o schopnosti stavět samoorganizované high-performing týmy.

A až dlouho potom mi došlo, že nám všem tehdy poměrně zásadně chybělo dobré pochopení role ScrumMastera, a proto jsem se ji později pokusila popsat konceptem #ScrumMasterWay, o němž se s vámi v této knize podělím a který odpovídá na nejčastější otázku: „Co budu jako ScrumMaster dělat, až se tým stane samoorganizovaným?“

Po koučování mnoha ScrumMasterů v různých společnostech a po vedení spousty CSM kurzů můžu říci, že odpovědi typu „Přejdu k jinému týmu.“, „Nebudu dělat nic.“ či „Vždycky se tam nějaká práce pro mne najde.“ nejsou to, co by ScrumMasterům pomohlo. ScrumMasteri jsou totiž často ztraceni úplně stejně, jako jsem tehdy byla já.

Nikdy nebylo snadné stát se skvělým ScrumMasterem, a proto mi dovozte, abych vás pozvala na cestu, během níž se budete moci učit z mých vlastních chyb a zkušeností. Tato kniha je tím nejlepším výchozím bodem

k pochopení role ScrumMastery a doufám, že si čtení užijete, informace budou pro vás užitečnými a snadno použitelnými a že se díky ní stanete skvělými ScrumMastery.

Komu je tato kniha určena

Tato kniha je průvodcem pro všechny ScrumMastery, agilní kouče a leadery, kteří chtějí transformovat svoje organizace. Psala jsem ji tak, aby se pro vás stala příručkou všech možných konceptů, kterým by měl rozumět každý ScrumMaster, a aby vás nasměrovala ke zdrojům, které by vám mohly pomoci při řešení obtížných situací. Tak vznikla tenká, ilustrovaná kniha, kterou dokážete přečíst za víkend, aniž byste se ztratili ve spoustě komplikovaných konceptů. Doufám, že se kniha stane

vaším výchozím bodem při hledání dalších kroků na cestě za tím stát se skvělými ScrumMastery. Kniha je plná praktických příkladů názorně popisujících reálné použití každého konceptu, a tak vám jistě bude dobrým průvodcem.

Ráda bych upozornila, že cílem knihy není vysvětlit základní pravidla a principy Scrumu ani Agilu. Ty předpokládám už znáte a máte podpořené zkušenostmi s rolí ScrumMastery.

Jak byste měli tuto knihu číst

Celá kniha je rozdělena do osmi kapitol, během nichž byste měli lépe pochopit nejen samotnou roli ScrumMastery, ale i její důležitost.

V kapitole 1, nazvané „Role a zodpovědnosti ScrumMastery“, si řekneme, jaké základní zodpovědnosti ScrumMaster vlastně má.

Následuje kapitola 2 „State of Mind model“, v níž vás seznámím s konceptem pěti přístupů, ze kterých ScrumMaster volí při řešení každodenních situací.

Dostáváme se ke kapitole 3 „#ScrumMasterWay“, kde koncept #ScrumMasterWay ukazuje komplexitu role ScrumMastery v jeho plné šíři, včetně potřeby fungujícího týmu ScrumMastery a vytvoření agilní organizace.

Pokračujeme kapitolou 4 „Metaschopnosti a kompetence“, v níž představím, co potřebujete k tomu, abyste se stali skvělým ScrumMasterem.

Kapitola 5 „Formování týmů“ je věnována teorii formování týmů včetně praktických příkladů z agilního prostředí.

V kapitole 6 s názvem „Implementace změny“ se podíváme, jak funguje změna a jaká je její dynamika.

Předposlední kapitolou je kapitola 7 „Koncepty skvělého ScrumMastera“, v níž najdete popis mnoha různých praktik, konceptů a nástrojů, které jako ScrumMaster budete potřebovat při své práci.

A úplný závěr pak představuje kapitola 8 „Věřím, že ...“, která knihu v několika bodech uzavírá.

Celá kniha vychází z poněkud širší definice role ScrumMastera, než s jakou se běžně ve firmách setkáváte.

Seznámíte se v ní s konceptem #ScrumMasterWay, definujícím tři úrovně práce skvělého ScrumMastera. Být ScrumMasterem je jako hrát adventure hru, kde nacházíte věci, o nichž často ani nevíte, jak je použít. Abyste uspěli, musíte být kreativní a zkoušet různé přístupy, něco, co jste ještě nikdy nevyzkoušeli. Občas to může působit beznadějně a vy přemýšlíte o tom, že to prostě vzdáte. A pak si uvědomíte, že vždycky existuje ještě nějaký další způsob, podobně jako když hrajete již zmíněnou hru, často si musíte nejdřív všimnout tenké prasklinky ve zdi, která vám teprve umožní otevření tajných dveří či použít některý nástroj úplně jiným způsobem, než jste zvyklí.

I když popisované příklady neodpovídají zcela přesně vaší situaci a použitý framework se vám na první pokus nebude zdát úplně optimální, dejte mu druhou či třetí šanci. Buďte kreativní a příklady si přizpůsobte podle potřeby. Věřte, že popisované způsoby budou v praxi fungovat, a vy se stanete skvělými ScrumMastery.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především své rodině za její podporu, bez níž bych nebyla schopna tuto knihu dokončit. Děkuji Arnoštu Štěpánkovi za jeho zpětnou vazbu a za způsob, jakým mne motivoval k vylepšení některých částí této knihy. Děkuji ScrumMasterům

Haně Farkašové a Jiřímu Zámečníkovi za jejich finální recenzi této knihy. A nakonec bych chtěla poděkovat za inspiraci všem Scrum týmům a ScrumMasterům, které jsem na své agilní cestě potkala.

O autorce



Zuzana Šochová, Agile Coach a certifikovaná školitelka Scrumu (*Certified Scrum Trainer – CST*), má více než 15 let zkušeností v IT průmyslu. Vedla jeden z prvních agilních mezinárodních projektů v České republice, přičemž se zaměřovala na distribuované Scrum týmy a práci v rozdílných časových pásmech v Evropě a USA. V současnosti je předním expertem na problematiku agilních metod a Scrumu jak ve startupech, tak i ve velkých korporacích. Má zkušenosti z implementace agilních metod ve společnostech působících v telekomunikačním průmyslu, finančním sektoru, v oblasti zdravotní péče, v automobilovém průmyslu či v high-tech odvětví. S implementací agilních přístupů a Scrumu pomáhala nejrozličnějším společnostem nejen v Evropě, ale i v Indii, jihovýchodní Asii či USA.

Zuzana Šochová pracovala na mnoha různých pozicích, začínala jako vývojářka softwaru ve společnosti vyvíjející kriticky důležité systémy. Poté pokračovala jako ScrumMaster a následně jako ředitelka. Od roku 2010 pak působí jako agilní kouč a školitel agilních metod, přičemž se zaměřuje na koučování organizací a týmů, facilitace a kulturní změny pomocí agilních metod a Scrumu.

Zuzi je dobře známá i díky svým přednáškám na mezinárodních konferencích. Je zakladatelkou české Agilní Asociace každoročně pořádající konferenci Agile Prague. Je Certified Scrum Trainer CST u americké Scrum Alliance. Magisterská studia v oboru počítačových věd a počítačové grafiky ukončila na pražském ČVUT. Své vzdělání rozšířila ještě titulem MBA, získaným na britské Sheffield Hallam University. Je také spoluautorkou knihy *Agilní metody řízení projektů* (vydalo nakladatelství Computer Press v roce 2014).

twitter: @zuzuzka

web: sochova.cz

blog EN: agile-scrum.com

blog CZ: soch.cz/blog



Role a zodpovědnosti ScrumMastera

ScrumMaster je jednou z nejpodceňovanějších rolí v celém agilním a Scrum světě. Většina začínajících týmů má pocit, že ScrumMaster na plný úvazek je zbytečný, a proto se snaží spojit roli ScrumMastera s rolí vývojáře či testera, aby ScrumMaster „taky něco dělal“. Je to jedno z nejčastějších nepochopení celého konceptu Scrumu a role ScrumMastera. Zápasí s tím většina organizací, které se Scrumem začínají – říkají: „Chápeme, že úkolem Development týmu je vyrobit funkční produkt a že všichni členové týmu pracují na plno, aby to dokázali. Musí si pomáhat, spolupracovat a stát se dobrým cross-functional týmem. Chápeme také roli Product Ownera, která je klíčová pro úspěch produktu, definuje vizi a vyjednává požadavky se zákazníky. Ale co ScrumMaster? Co ten by měl dělat?“ Proto v takových prostředích ScrumMaster velmi často skončí jako lepší sekretářka týmu – docela nudná pozice, že? Takový ScrumMaster se obvykle stará o lístečky na Scrum boardu, sám odstraňuje všechny překážky a nemá daleko od toho, aby týmu vařil kafe, aby se mohli plně soustředit na práci. Připadá vám to povědomé? Pak čtěte dál, protože tohle se roli ScrumMastera ani zdaleka nepodobá.

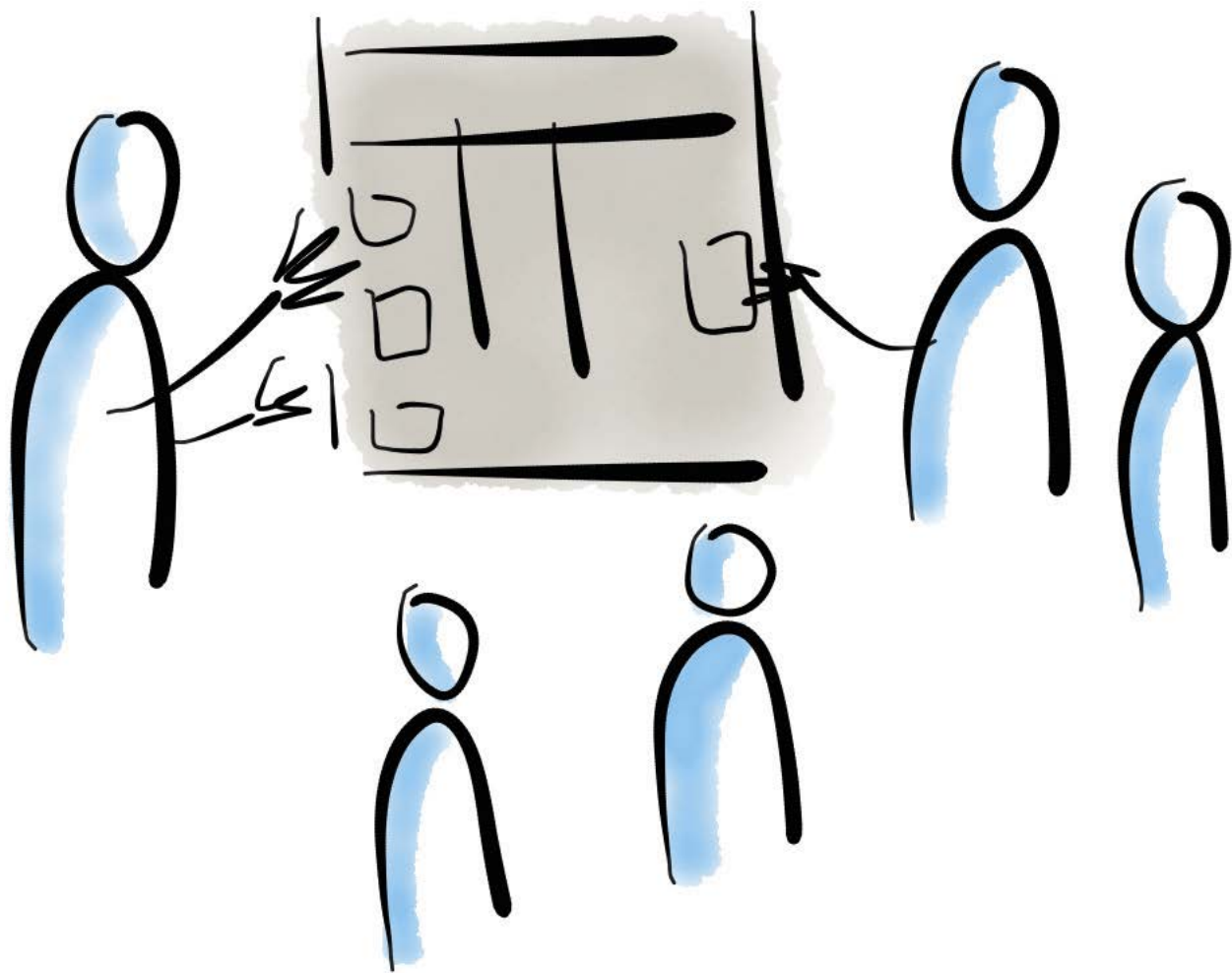
S další častou dezinterpretací se setkáte v prostředích, v nichž je role ScrumMastera obsazena jenom proto, že organizace musí implementovat Scrum – obvykle tedy ve velkých korporacích. Lidé v takových společnostech říkají: „Musíme mít ScrumMastera, protože děláme

Scrum, že? Ale tuto roli nemůžeme obsadit dobrým vývojářem či testerem, protože ti se musí věnovat vývoji nebo testování.“ V takových prostředích se pak ScrumMaster mění ve slabou, tichou osobu, jejímž jediným kvalifikačním předpokladem pro roli ScrumMastera je, že není dobrým vývojářem.

Když se nad tím zamyslíte z trochu širšího pohledu, dobrý ScrumMaster není zdroj dodatečných nákladů, který nepřináší nic užitečného. Je to ten, kdo dokáže výrazně zvýšit výkon celého týmu. Cílem skvělého ScrumMastera totiž není jenom mít dobrý tým, on chce mít takzvaně high-performing tým. A v takovém týmu se ScrumMaster zaplatí velice rychle.

Zapamatujte si

- ScrumMaster není asistentem týmu.
- ScrumMaster není zdrojem dodatečných nákladů; je zodpovědný za formování high-performing týmů.
- ScrumMaster je zosobněním agilního mindsetu; je plně přesvědčen o tom, že agilní metody a Scrum jsou tou jedinou správnou cestou k úspěchu.



Samoorganizovaný tým

Jedním z klíčových pojmů Scrumu je **samoorganizovaný tým**. Každý o něm mluví, ale bez předchozí zkušenosti je obtížné ho opravdu pochopit a zformovat.

Samoorganizovaný tým představuje skupinu, která se dokáže sama rozhodovat, jak bude řešit své každodenní úkoly. Ve Scrumu se to týká otázky „Jak se máme zorganizovat, abychom dokázali dosáhnout cílů Sprintu (Sprint Goal) a dodat Sprint Backlog v daném termínu a kvalitě definované v rámci Definition of Done?“ Jinými slovy řečeno, tým by měl být schopen se sám rozhodnout, kdo bude pracovat na kterém úkolu, jak si členové týmu mohou vzájemně pomáhat, kdy se potřebují naučit něco nového a jak si budou určovat priority každodenních úkolů, bez jakékoli externí autority.

Některé týmy jsou přesvědčeny, že jejich samoorganizovanost jim dává neomezené možnosti při rozhodování. To ale není to, co jsme samoorganizovaností v rámci Scrumu mysleli. Každý samoorganizovaný tým je totiž samoorganizovaný pouze v rámci jistých hranic, v tomto případě daných Sprint Goalem, Sprint Backlogem a dodáním funkčního inkrementu produktu na konci každého Sprintu.

Nejsou-li někteří členové týmu s něčím spokojeni, měli by to probrat jako tým. Cílem takové diskuse by mělo být vzájemné pochopení vedoucí ke změně způsobu

jejich spolupráce. Nejdůležitější je způsob myšlení každého jednotlivce. Dobrý tým se dívá primárně pohledem „my“ namísto „já“: „Jak mohu *pomoci týmu* s řešením tohoto problému? Co mohu udělat *pro ostatní*?“ namísto: „*Já o tom nic nevím. To není můj problém.*“

Samoorganizovaný tým je takovým živým organizmem, v němž každý člen týmu ovlivňuje to, jak silný či naopak slabý ten organizmus je. Členové týmu, kteří jsou ochotni přijímat zodpovědnost za tým jako celek a nejen sami za sebe, jsou díky tomu o krok blíž k tomu, aby takový skvělý tým společně vytvořili.

Stejně tak i ScrumMaster se zaměřuje na celý tým a nikoliv jednotlivce. ScrumMaster nesmí vynechat jedinou příležitost zdůraznit, že jsou tým a že tým jako takový je důležitější než jednotlivci. Měl by podporovat členy týmu, aby pomáhali ostatním, spolupracovali a nezaměřovali se pouze na své individuální úkoly a cíle.