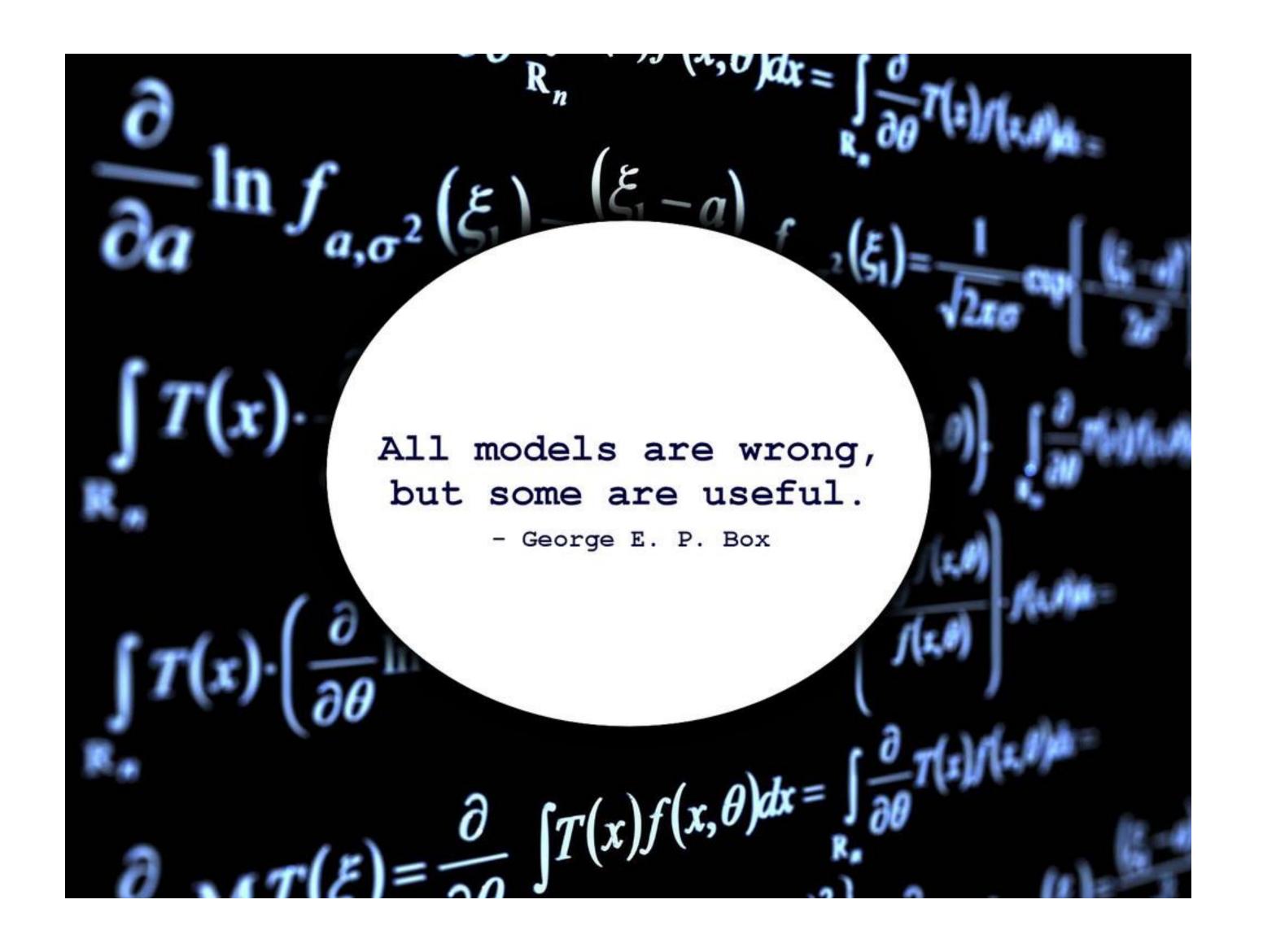
Dynamika społeczna w Scrum

Scrum – Teoria w praktyce

- Experience teaches nothing. In fact there is no experience to record without theory. Without theory there is no learning. (...) People copy examples and then they wonder what is the trouble. They look at examples and without theory they learn nothing.
 - W. Edwards Deming



Zacznijmy od początku

- Tu zaczynamy krótką podróż
 - Chcę się z Wami podzielić modelami, które mi pomagają zrozumieć co się dzieje z Zespołami, ale także z całymi
 Organizacjami

- Jesteście nowo zatrudnionym Scrum Masterem
- Dostaliście Zespół pod Waszą pieczę
- Do tej pory wszystko "jakoś działało"

Scrum – W każdym kontekście inny

- Lekki, łatwy do zrozumienia, trudny do opanowania
 - Sport Zespołowy
 - Wymaga samoorganizacji żeby działać
 - Opiera się na zasadach wspólnych dla ludzi

Samoorganizacja

Jak wykorzystać naturalne mechanizmy by osiągać cele?

Chaos panie...

- PO mówi Zespół nie dowozi!
- W Zespole nikt nie widzi problemu
- Każdy Sprint Backlog zawiera 20 różnych zadań
- Dla wydajności każdy pracuje nad swoim zadaniem



Definicja

- Zjawiska, w których elementy układu złożonego ulegają spontanicznemu uporządkowaniu; tworzenie się zorganizowanych struktur przestrzennych lub korelacji w przestrzeni i czasie pod wpływem oddziaływań zachodzących pomiędzy elementami układu, oraz między układem a jego otoczeniem.
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Samoorganizacja



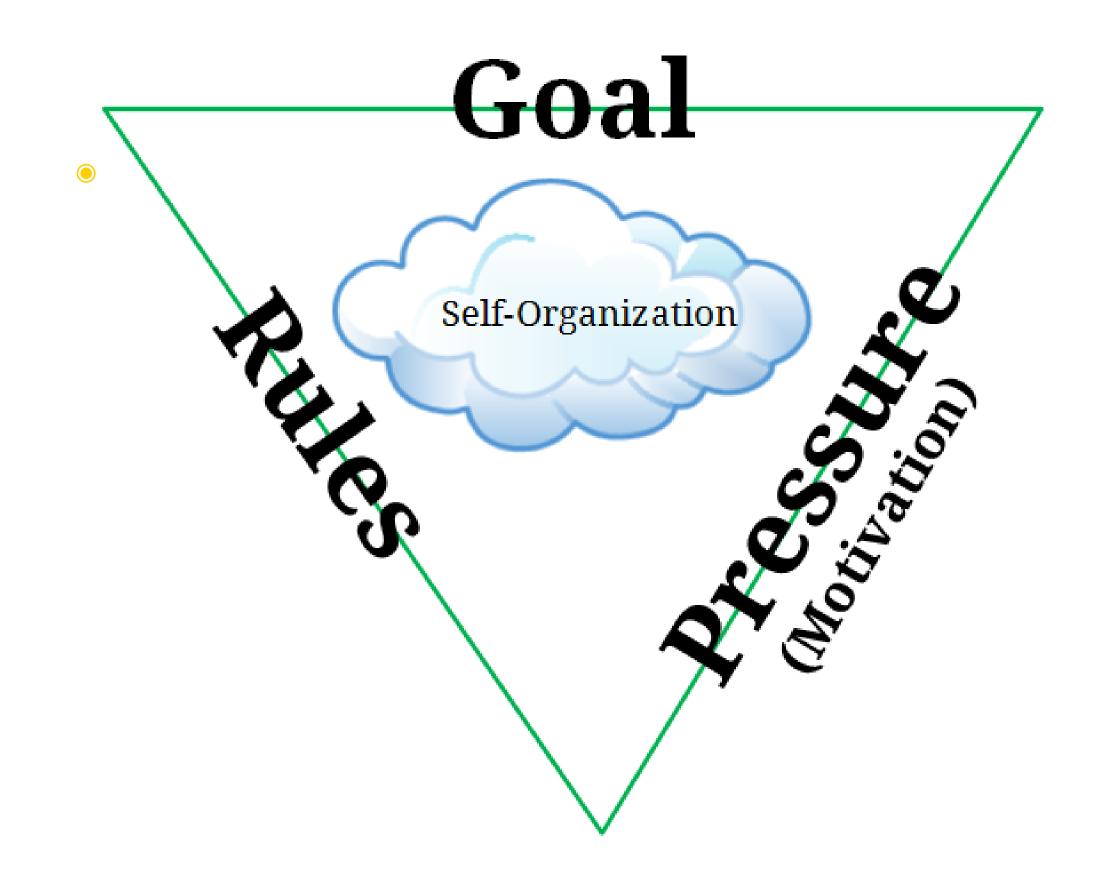
- Co jest potrzebne żeby osiągnąć samoorganizację?
 - Zrozumiały dla wszystkich cel wokół którego Zespół się ukształtuje
 - Zestaw zasad pozwalający się
 Zespołowi uformować
 - Ciśnienie / presja dające Zespołowi napęd do działania



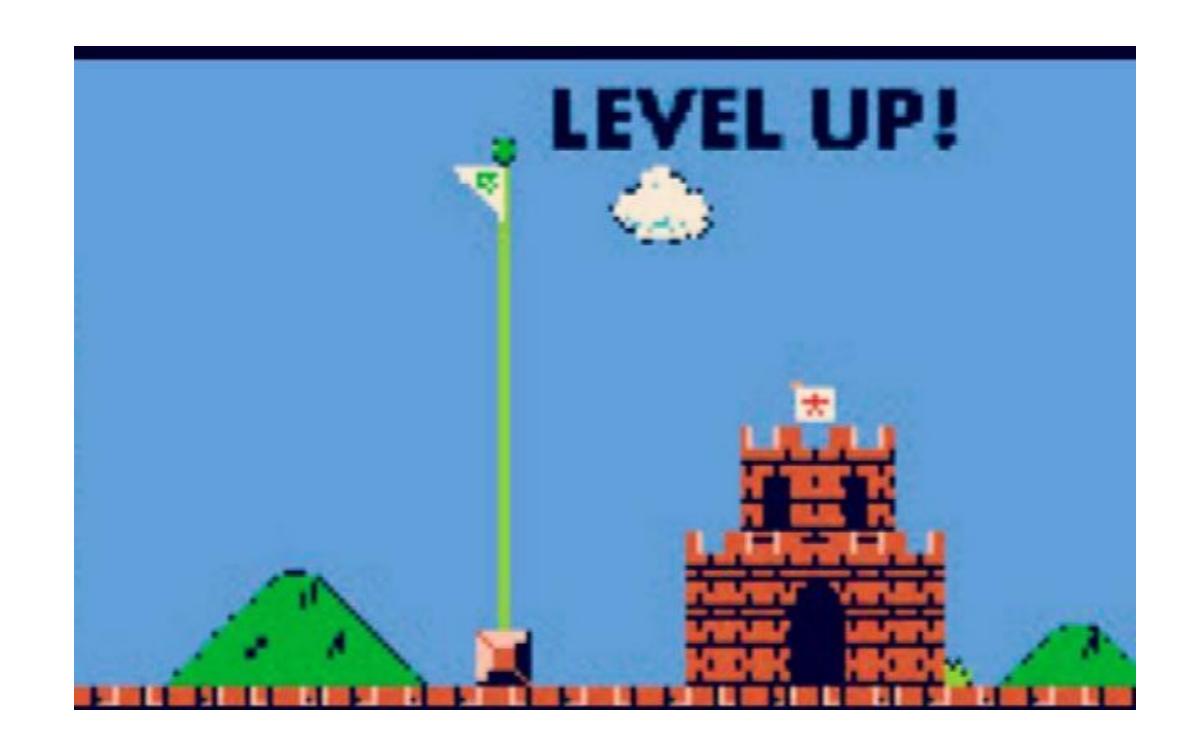


Elementy Scruma zapewniają nam każdy element:

- Cel Sprintu zapewnia zrozumienie w jakim kierunku razem dążymy
- Framework zapewnia podstawowe zasady działania (Definition of Done, Role, Artefakty, Wydarzenia)
- Timeboxing (Sprinty) tworzą odpowiednie ciśnienie dzięki któremu robimy to co potrafimy najlepiej nie poświęcając jakości. Przejrzystość i feedback w regularnych odstępach czasu zapewniają że Zespół wie co się zadziało i może dokonać adaptacji swoich zasad.







Gratulacje!

Jak się formują Zespoły?

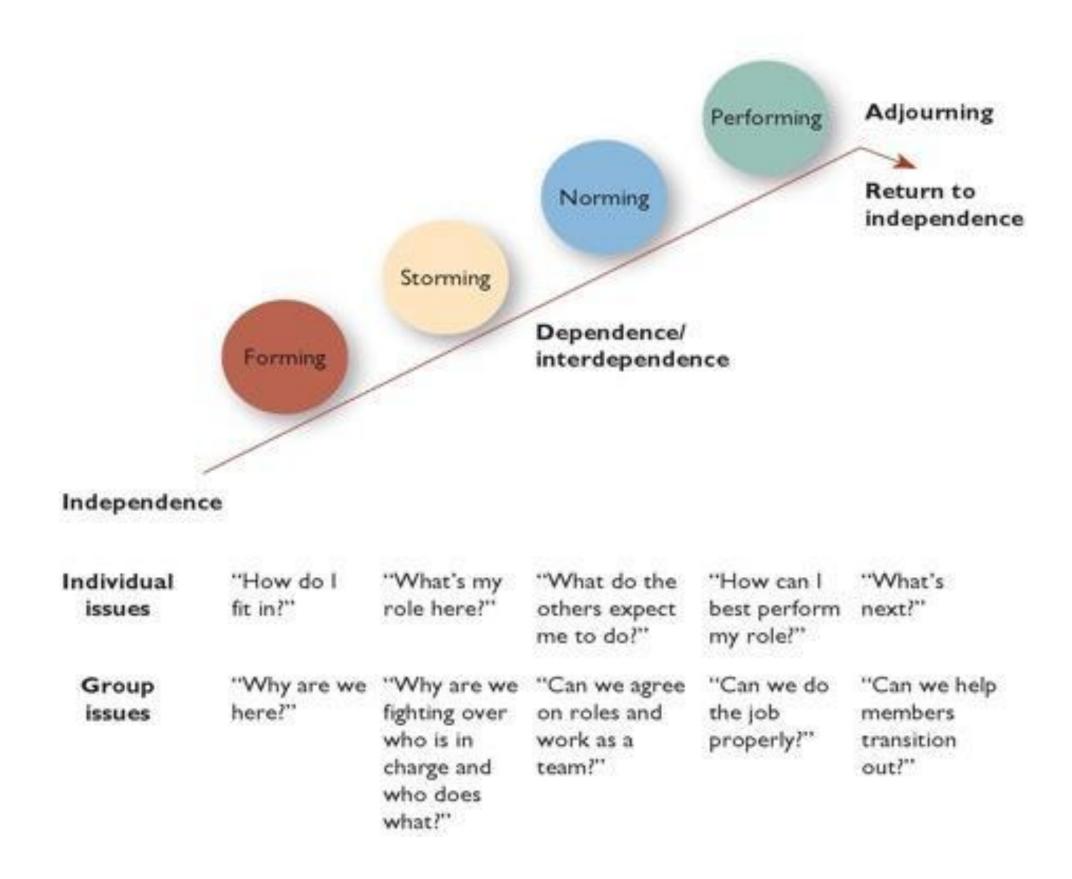
Podstawowe koncepcje wokół tworzenia się Zespołów i co może mieć wpływ.

Nasze spotkania nie działają

- Zespół się skarży że ich refinementy leżą
- Mamy za dużo spotkań
- Spotkania trwają za długo
- Obserwujesz jeden refinement



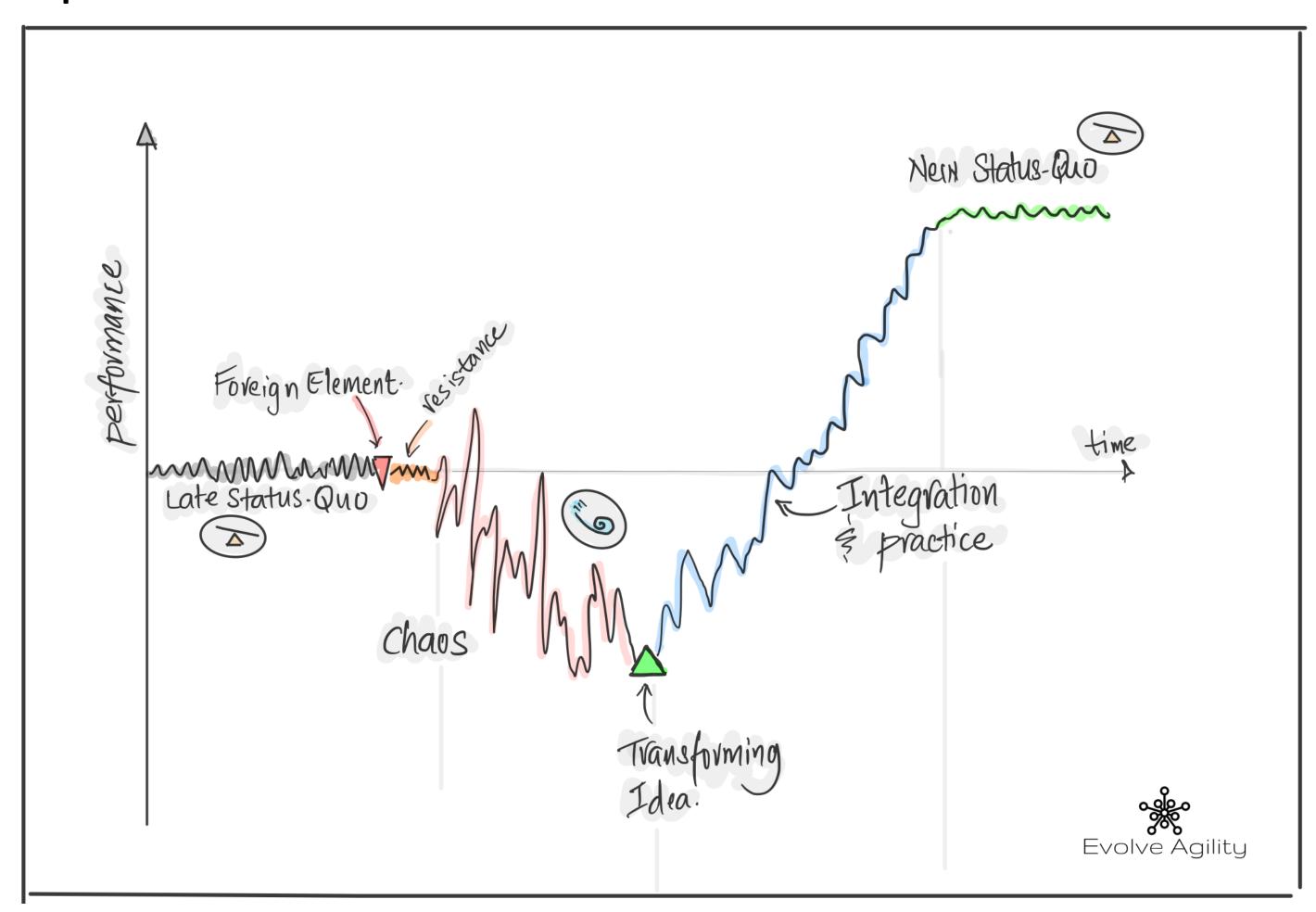
- Każdy Zespół przejdzie przez różne fazy w swoim życiu
- Model Tuckmana pomaga w zrozumieniu gdzie Twój Zespół może się znajdować
- Chcąc wspomóc Zespół po pierwsze nie przeszkadzaj



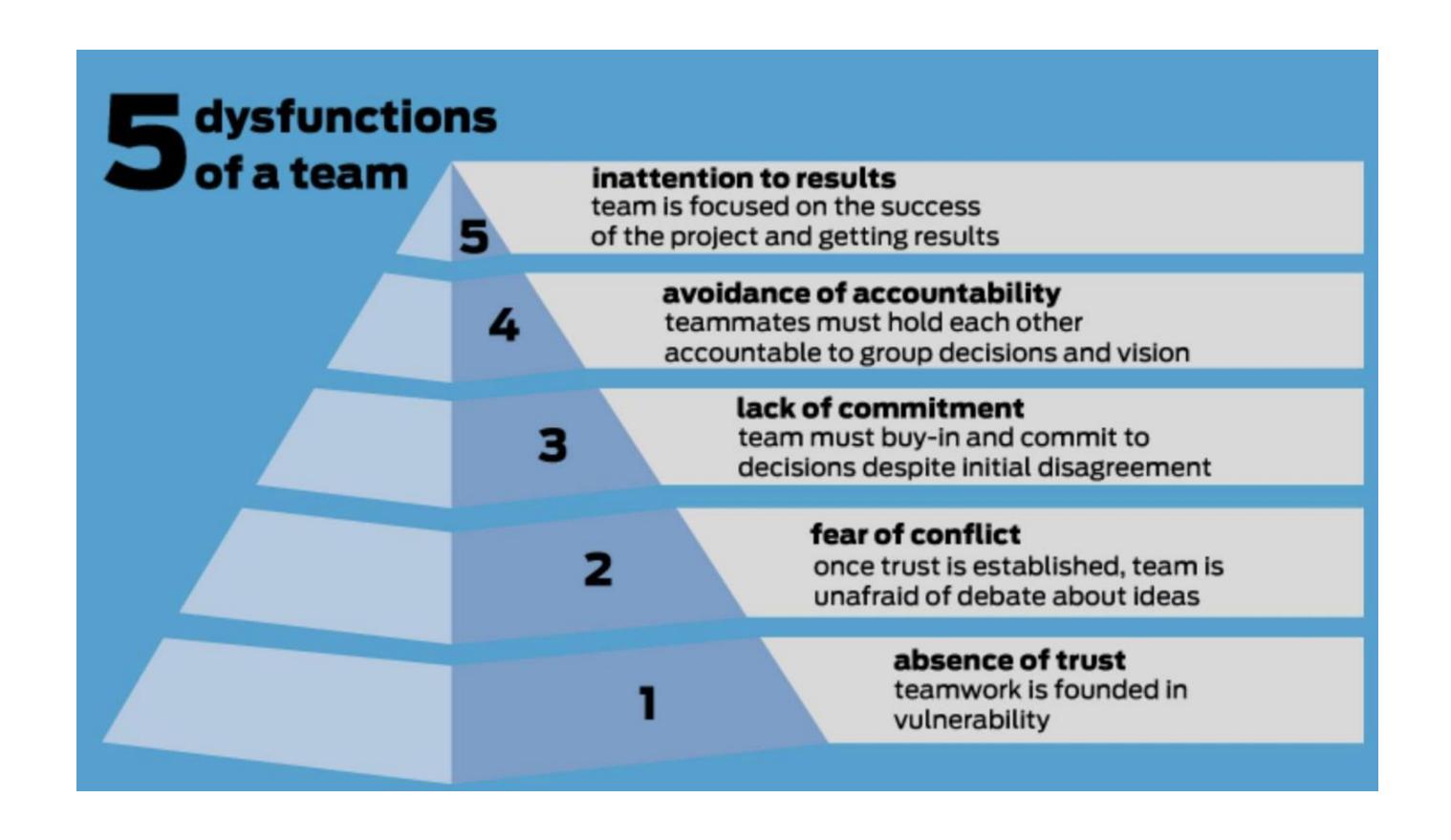


Atmosphere	FORMING Breaking the ice First meeting Cordiality Routine work Excitement	STORMING Turbulence zone Lack of progress Conflict Critics & resistance Defensiveness	NORMING Calm after the storm Order & cohesion Consensus Clarity Reassurance	PERFORMING On fire Decision making Problem solving Unity & fluidity Motivated	ADJOURNING PQ Toward other horizons Ending Goodbye Satisfaction
Team members feelings	Anxiety Confusion	Competitiveness Anger	Acceptance Trust	Integrated Appreciation	Sadness Uncertainty
Team leader actions	Promote optimism Be directive Give clear role and directions Do the "Five discussions" Write a "Collaboration Agreement" Present "Tuckman's stages"	Make members listen to each other Encourage participation Promote respect Stay focused on the tasks	Delegate some tasks Stay involved Ensure members work collaboratively Reinforce the team spirit	Delegate as far as possible Monitor the progress Look for optimization Celebrate milestone achievements Be a gateway within the organization	Complete deliverables Capture best practices Celebrate the success

Stworzenie dobrze funkcjonującego Zespołu wymaga czasu i cierpliwości





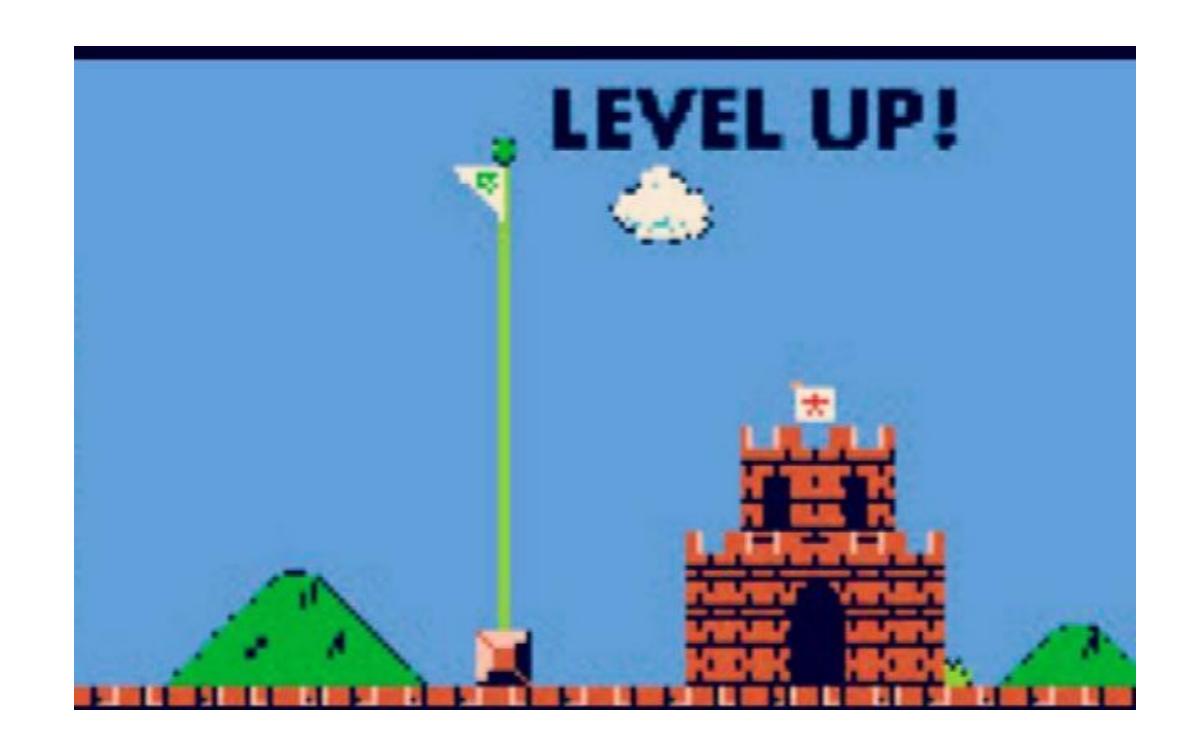


Stworzenie dobrze funkcjonującego Zespołu wymaga czasu i cierpliwości

The FIVE Dysfunctions of a Team by Patrick Lencioni

Members of dysfunctional teams	Dysfunctions and ways to Overcome each one	Members of trusting teams
Stagnates/fails to grow Rarely defeats competitors Loses achievement-oriented employees Encourages team members to focus on their own careers and individual goals Is easily distracted	Public declaration of results Results-Based rewards Setting the tone for a focus on results from the leader	Retains achievement-oriented employees Minimizes individualistic behavior Enjoys success and suffers failure acutely Benefits from individuals who subjugate their own goals/interests for the good of the team Avoids distractions
Creates resentment among team members who have different standard of performance Encourages mediocrity Misses deadlines and key deliverables Places an undue burden on the team leader as the sole source of discipline	Avoidance of Accountability Publication of goals and standards Simple and regular progress reviews Team rewards Ability of leader to allow the team to serve as the first and primary accountability mechanism	Ensures that poor performers feel pressure to improve Identifies potential problems quickly by questioning one another's approaches without hesitation Establishes respect among team members who are held to the same high standards Avoids excessive bureaucracy around performance management and corrective action
Creates ambiguity among the team about direction and priorities Watches windows of opportunity close due to excessive analysis and unnecessary delay Breeds lack of confidence and fear of failure Revisits discussions and decisions again and again Encourages second-guessing among team members	Lack of Commitment Cascading Messaging Deadlines Contingency and Worst-case scenario analysis Low-risk exposure therapy Ability of leader to not place too high of a premium on consensus or certainty	Creates clarity around direction and priorities Aligns the entire team around common objectives Develops an ability to learn from mistakes Takes advantage of opportunities before competitors do Moves forward without hesitation Changes direction without hesitation or guilt
Have boring meetings Create environments where back-channel politics and personal attacks thrive Ignore controversial topics that are critical to team success Fail to tap into all the opinions and perspectives of team members Waste time and energy with posturing and interpersonal risk management	Mining for conflict Real-Time Permission Personality style and Behavioral Preference tools Demonstration of restraint by leader when people engage in conflict	Have lively, interesting meetings fixtract and exploit the ideas of all team members Shive real problems quickly Mitamize politics Put critical topics on the table for discussion
Conceal their weaknesses and mistakes from one another Hesitate to ask for help or provide constructive feedback Hesitate to offer help outside their own areas of responsibility Jump to conclusions about the intentions and aptitudes of others without attempting to clarify them. Fail to recognize and tap into one another's skills and experiences. Waste time and energy managing their behaviors for effect Hold grudges Dread meetings and find reasons o avoid spending time together	Absence of Trust Personal Histories Exercise Team Effectiveness Exercise Personality and Behavioral Preference Profiles 360-Degree Feedback Experiential Team Exercises Demonstration of vulnerability first by leader	Admit weaknesses and mistakes Ask for help Caccept questions and input about their areas of responsibility Give one another the benefit of the doubt before arriving at a negative conclusion. Take risks in offering feedback and assistance Appreciate and tap into one another's skills and experiences. Focus time and energy on important issues, not politics Offer and accept apologies without hesitation Look forward to meetings and other opportunities to work as a group





Gratulacje!

Źródła władzy

Oraz ich wpływ na Złożone Systemy Adaptacyjne

Kwartał się kończy...

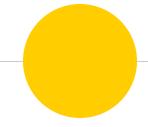
- Widzisz że na Daily każdy jest w sumie nieobecny duchem
- Każdy ma "swoje" zadanie
- Akurat wszyscy przygotowują się do ocen kwartalnych
- Już niedługo każdy z Zespołu spotka się z PO który oceni jego pracę

Źródła Władzy

- Teoria źródeł władzy Johna R. P. French i Bertrama
 Raven powstała by wyjaśnić dojście Hitlera do władzy
 - Ich praca pomogła im lepiej zrozumieć jak ludzie wywierają wpływ na innych i opisali pięć podstawowych czynników z różnymi skutkami wywieranymi na grupy bądź społeczeństwa.

Źródła władzy - French i Raven (1960)

- Władza oparta na karach
 - Kontrola negatywnych konsekwencji i/lub negowanie pozytywnych (odmowa podwyżki, zwolnienie)
- Władza oparta na nagrodach
 - Kontrola pozytywnych konsekwencji lub usunięcie negatywnych (wpływ na potencjał bonusowy, zezwolenie na urlop lub pracę zdalną)
- Władza nadana
 - Związana z pełnioną rolą (Policjanc, Menedżerowie, DBA każdy wewnątrz własnej domeny)
- Władza referencyjna /charyzmatyczna
 - Oparta na autorytecie, podziwie, związany z cechami osobowymi (dzielny rycerz, wiarygodny leader)
- Władza ekspercka
 - Związana z wiedzą i/lub umiejętnościami jakie ludzie wierzą że ktoś posiada (doświadczony programista)
- Władza informacyjna (Makiaweliczna)
 - Możliwość kontroli zachowania poprzez udostępnianie bądź ukrywanie informacji (Szwajcarskie banki, Product Owner vs Zespół)



Efekty korzystania z poszczególnych źródeł władzy

Źródło władzy	Wymaga nadzoru	Rozwój ludzi	Common outcomes
Kary	Tak	Osłabia	Ludzie będą unikać zachowań które mogą spowodować kary lub znajdą sposób by nie były zauważane (podległość, nietransparencja)
Nagrody	Tak	Może osłabiać	Ludzie znajdą sposób żeby dostać nagrody niekoniecznie pomagając Organizacji osiągnąć jej cele (gaming the system, podległość, bezmyślność)
Władza nadana	Tak	Neutralne	Ludzie będą się słuchać rozkazów o ile wierzą, że leżą one w zakresie władzy danej roli. (podległość, bezmyślność, brak poczucia współodpowiedzialności/właścicielstwa)
Władza referencyjna	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli ją wesprzeć w rozwiązaniu problemów (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza ekspercka	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli się od niej uczyć (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza informacyjna	Nie	Osłabia	Ukrywanie informacji może wpłynąć na zachowanie ludzi (nieumiejętność indpekcji i adaptacji, niechciane wyniki)





Z jakich źródeł władzy warto żeby korzystał SM?

Źródło władzy	Wymaga nadzoru	Rozwój ludzi	Common outcomes
Kary	Tak	Osłabia	Ludzie będą unikać zachowań które mogą spowodować kary lub znajdą sposób by nie były zauważane (podległość, nietransparencja)
Nagrody	Tak	Może osłabiać	Ludzie znajdą sposób żeby dostać nagrody niekoniecznie pomagając Organizacji osiągnąć jej cele (gaming the system, podległość, bezmyślność)
Władza nadana	Tak	Neutralne	Ludzie będą się słuchać rozkazów o ile wierzą, że leżą one w zakresie władzy danej roli. (podległość, bezmyślność, brak poczucia współodpowiedzialności/właścicielstwa)
Władza referencyjna	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli ją wesprzeć w rozwiązaniu problemów (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza ekspercka	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli się od niej uczyć (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza informacyjna	Nie	Osłabia	Ukrywanie informacji może wpłynąć na zachowanie ludzi (nieumiejętność indpekcji i adaptacji, niechciane wyniki)

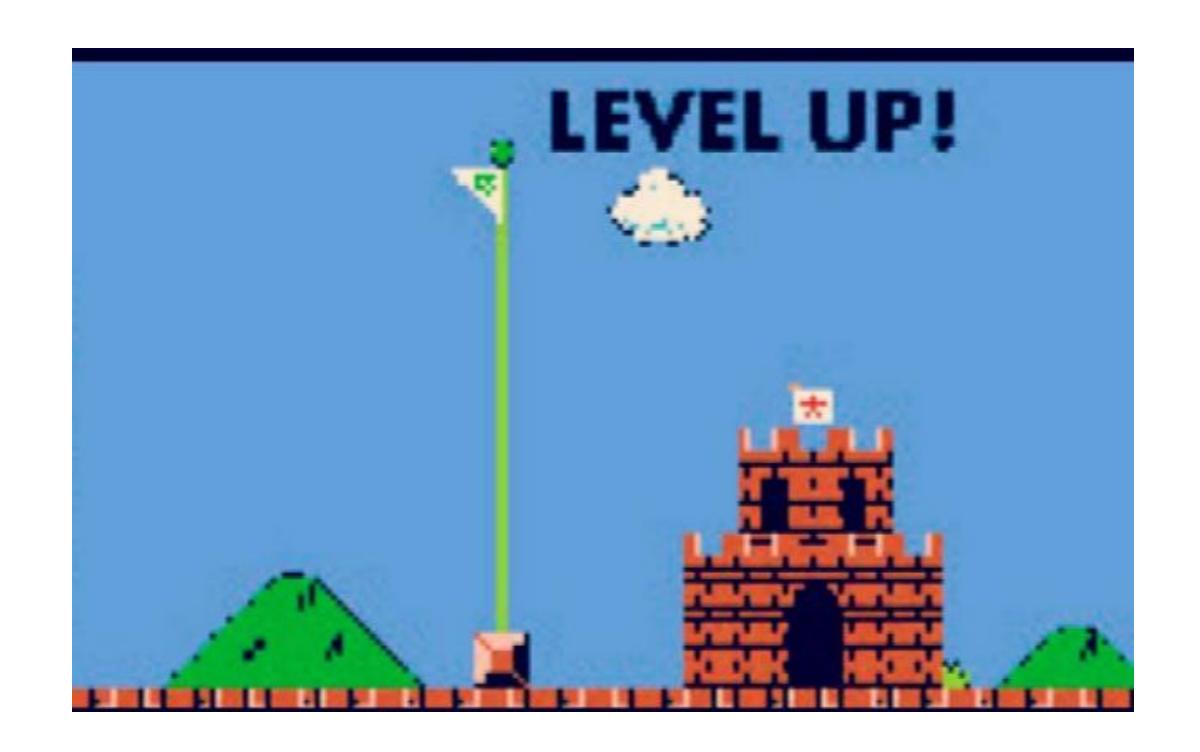




Z jakich źródeł władzy warto żeby korzystał PO?

Źródło władzy	Wymaga nadzoru	Rozwój ludzi	Common outcomes
Kary	Tak	Osłabia	Ludzie będą unikać zachowań które mogą spowodować kary lub znajdą sposób by nie były zauważane (podległość, nietransparencja)
Nagrody	Tak	Może osłabiać	Ludzie znajdą sposób żeby dostać nagrody niekoniecznie pomagając Organizacji osiągnąć jej cele (gaming the system, podległość, bezmyślność)
Władza nadana	Tak	Neutralne	Ludzie będą się słuchać rozkazów o ile wierzą, że leżą one w zakresie władzy danej roli. (podległość, bezmyślność, brak poczucia współodpowiedzialności/właścicielstwa)
Władza referencyjna	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli ją wesprzeć w rozwiązaniu problemów (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza ekspercka	Nie	Stymuluje	Ludzie będą się wzorować na danej osobie i będą chcieli się od niej uczyć (motywacja do pomocy, właścicielstwo problemu)
Władza informacyjna	Nie	Osłabia	Ukrywanie informacji może wpłynąć na zachowanie ludzi (nieumiejętność indpekcji i adaptacji, niechciane wyniki)





Gratulacje!

Co w Zespole piszczy?

Czyli jakie mechanizmy potrafią działać między ludźmi

Przychodzi Zespół do Scrum Mastera

- Trafia do Ciebie delegacja z Zespołu
- Dowiadujesz się, że PO strasznie ciśnie Zespół
- Przez to według Zespołu że praca nam "nie idzie" a dług techniczny... echh
- Scrum Masterze, pomóż!
- Co robisz?

MITY W TRÓJKĄCIE DRAMATYCZNYM RATOWNIK **PRZEŚLADOWCA** TRÓJKĄT **DRAMATYCZNY** "Mogę sprawić, "Mogę sprawić, że poczujesz się źle." że poczujesz się dobrze." "Przecież wiem, jak "Wiem doskonale jak sprawić ci radość." cię wkurzyć." "Zadbam o twoje "Jeszcze pożałujesz..." szczęście!" (zranię cię) "Możesz 'Możesz sprawić, sprawić, że poczuję się że poczuję się źle." dobrze." "Uszczęśliwiasz mnie!" "Zobacz co mi robisz, "Nadajesz mojemu życiu sens." przez ciebie płaczę."

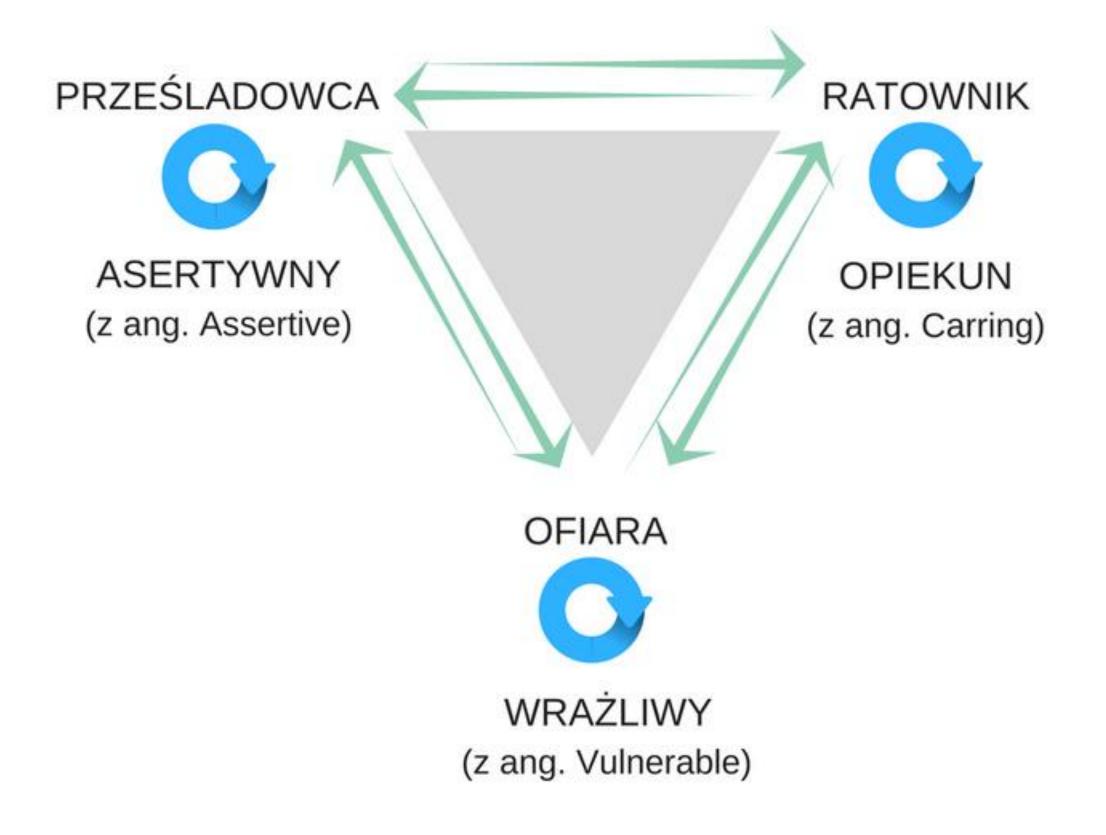
Trójkąt Dramatyczny Karpmanna
Czyli jak gubimy odpowiedzialność i uczymy się bezradności
http://www.analiza-transakcyjna.pl/2018/08/18/trojkat-dramatycznymity-ktorymi-zyjemy/

Gry psychologiczne

- Eric Berne "Games People Play"
- Założenia ludzie są ogólnie OK
- Gry psychologiczne wynikają z naturalnej potrzeby dostawania znaków rozpoznania od innych
- Każda gra kończy się "negatywną wypłatą"

Przykłady gier

- "Kopnij mnie"
- "Teraz cię mam, ty sukinsynu"
- "Patrz co przez ciebie zrobiłem"
- "Dlaczego ty nie tak ale"
- "Ja tylko próbuję ci pomóc "
- "Gdyby nie ty"



Trójkąt Wygrywający Acey Choy

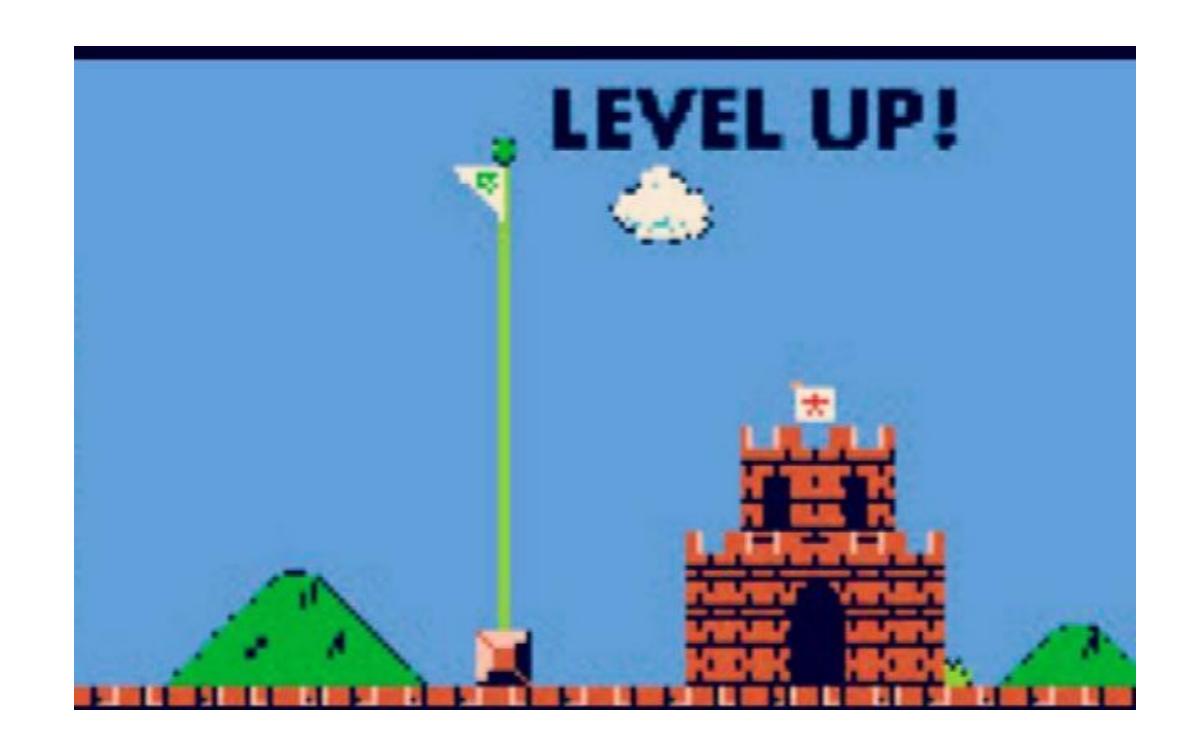
Jak wyjść z roli w trójkącie dramatycznym

http://www.analiza-transakcyjna.pl/2016/10/27/trojkat-wygrywajacy/

"I'm OK and you're OK." The Creator Victims become outcomeoriented as opposed to "You're only OK if "I'm OK. problem-oriented and you let me fix you." You're not OK." take steps to outcome. The Rescuer The Persecutor Blame game. Seeks control, Enabler. Goal isn't to solve criticizes, and blames others, problem but to benefit but doesn't solve problem. egoically from being Wants to feel superior. perceived the "rescuer". "I'm OK and "I'm OK and you're OK." you're OK." The Coach The Challenger Sees Victim as Creator Gets Victim to see Persecutor as forcing capable of making own "I'm OK if you're choices. Asks questions to function to focus on pleased with me." generate positive action. desired outcomes. The Victim Poor me. Acts powerless to solve problem. Seeks Persecutor and Rescuer to enable decision avoidance.

> Alternatywna wersja trójkątów Charles Lambdin https://twitter.com/CGLambdin

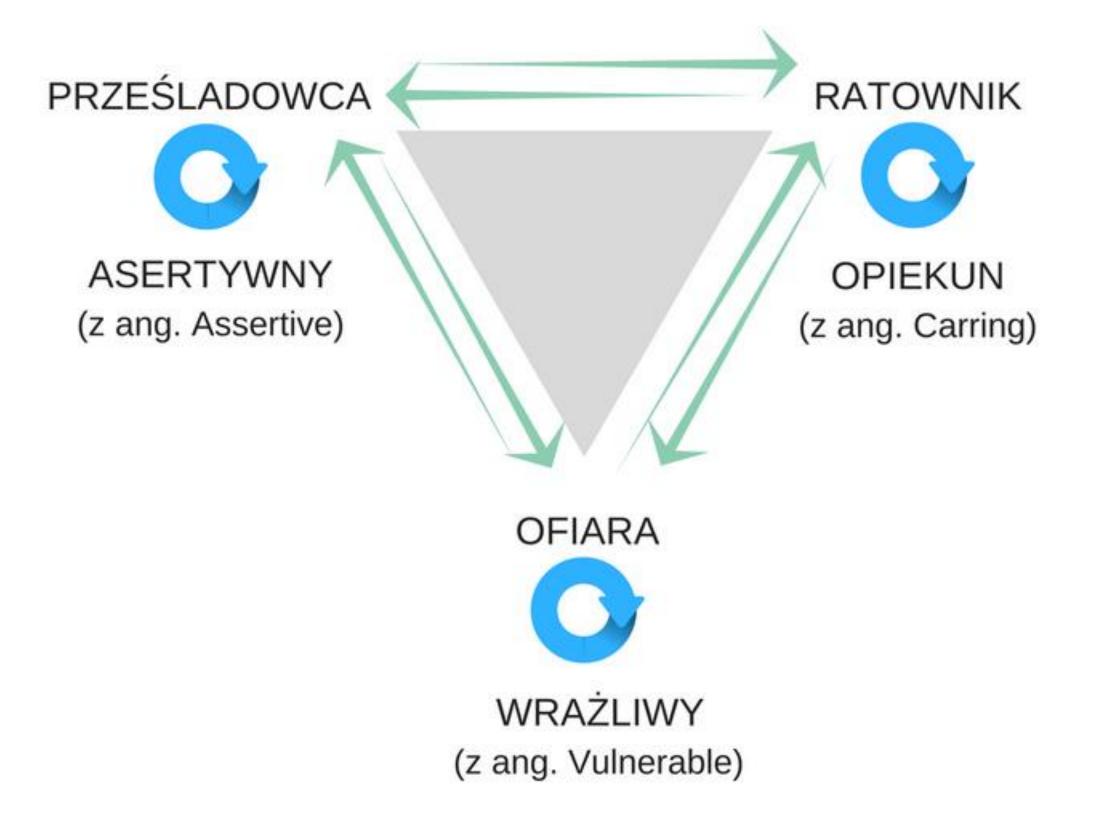




Gratulacje!

Czas na Retro...

- Cały Zespół jak nam idzie
- W sumie jest super, nasze relacje działają
- Product Owner już nie ciśnie
- Ale jakoś efektów nie widać
- No gdyby nie ten cały biznes...



No comments ©

Co bierzecie ze sobą?

Dziękuję!