

Metodolgías Ágiles

Práctica final

Miquel de Domingo i Giralt

1 Problema

Acudes a una organización porque puedes aportar tu trabajo como Scrum Master. Hay un equipo trabajando con Scrum desde hace un par de meses, y por lo que te cuentan parece que no haya mejorado desde la situación anterior.

Se introdujo Scrum como proceso para ganar en visibilidad sobre el proyecto, pensando que aceleraría el proceso de desarrollo, pero sin pensar en los cambios culturales que se debían introducir a la vez. El Scrum Master nombrado seguía en funciones de jefe de proyecto, y la mayoría de la gente no se planteaba la auto-organización como un objetivo deseable todavía, pues estaban cómodas en su función de acatar órdenes.

Además, la desconfianza existente había creado pesados procesos manuales de aprobaciones de requisitos y de su verificación, para trabajar con el cliente interno que realiza la toma de decisiones del producto.

Se te ofrece trabajar como Scrum Master del equipo, y el actual Scrum Master pasa a ser Product Owner, pues es quien mejor conoce el producto desarrollado.

De las 6 personas del equipo, existían conflictos con dos de ellas y el antiguo SM, pues rivalizaban por el poder jerárquico dentro de la organización que tenía el primero. Ahora se encuentran molestas, pues ven que las metodologías ágiles diluyen esa posición que buscaban.

Los responsables de la organización tienen las miradas puestas en este equipo porque el proyecto es estratégico, y apoyan las iniciativas de cambio, pero no comprenden todavía el alcance de un cambio cultural basado en los principios ágiles.

1. Describeme las ventajas y desventajas de ser nombrado superior jerárquico en ese equipo, para hacer de Scrum Master, y de no serlo.
2. ¿Alrededor de qué giraría tu primera reunión de coaching individual con cada miembro del equipo?
3. ¿Cómo podrías crear objetivos globales del equipo?

2 Solución

2.1 Problema 1

Entrar en un nuevo equipo es siempre un proceso complicado y en función de la unión del equipo puede hacerse bastante tedioso. Además, en un entorno en el que el ambiente de equipo no es el idóneo, este proceso puede complicarse aún más.

En primera instancia, destacaría las siguientes desventajas (siempre es más fácil ver los problemas). De entrada voy a ser juzgado por las soluciones que proponga, y en función de la toxicidad de los compañeros que me ven como su rival, pueden llegar a dificultar la prueba de las propuestas. También, de las personas nuevas se esperan cambios radicales, y, en la sociedad de hoy en día, se esperan cambios a corto plazo. Desde mi punto de vista, será interesante concienciar a los integrantes del grupo de la necesidad de cambio tanto individual como en conjunto, y que en función de la situación actual, quizás sea un proceso más lento. Otro punto a considerarse como desventaja es el hecho de tener un enfoque demasiado autoritario. No dejar que los miembros del equipo sean capaces de tomar sus propias decisiones, analizar los resultados y luego proponer soluciones, va a debilitar su motivación así como su sensación de impacto. Considero que la posición que debería tomar como SM es más de acompañamiento o consejero, ayudando a ampliar el punto de vista. En este sentido, suponiendo que tengo cierta experiencia en el mundo de SM, seguramente seré capaz de tener en cuenta detalles que se les pueden escapar al equipo. De este modo, el equipo será capaz de tomar sus propias decisiones, con la mi ayuda, reduciendo de ese modo el autoritarismo.

A nivel de ventajas, creo que puede llegar a ser interesante mantener la jerarquía porque voy a ser visto con más poder a la hora de resolución de problemas y organización. Al ser uno de los superiores del equipo, voy a tener cierto impacto sobre la resolución de problemas con el equipo o individuales.

Quizás el más importante es el impacto que voy a poder tener, siempre y cuando sea respetado como SM, para poder facilitar el cambio cultural. Voy a poder tener más capacidad de establecer cambios culturales, ya que tendré más influencia sobre los demás integrantes del grupo. No hace falta decir que ambas partes deben respetarse mutuamente, ya que de otra forma solo va a incrementar el malestar general a nivel de equipo.

Aún así, considero que el SM no debería verse como una posición jerárquica, de la misma forma que se puede ver el rol the Team Lead. De ser por mi, fomentaría una visión más horizontal del equipo y de sus miembros. También, intentaría que se fomentara el feedback y la mejora continua, con la colaboración de todos los miembros del equipo. Si un miembro ve que sus propuestas o decisiones tienen impacto tanto a corto como a largo plazo, dentro el equipo, va a sentirse más integrado.

Entrando más a mis experiencias como desarrollador dentro de un equipo, creo que quizás el punto que más debe evitar un SM es el de intentar ser autoritario. Desmotiva bastante al personal y directamente bloquea la capacidad de cooperación y colaboración que estos puedan llegar a tener tanto como equipo, como con el SM.

En conclusión, el SM no debería presentarse como una posición superior y autoritaria, sino como otro rol en el equipo con diferentes funciones.

2.2 Problema 2

Tal y como he comentado en el último párrafo del primer problema, es importante destacar que el SM tendrá diferentes funciones a la de los desarrolladores (no está especificado en el problema, pero he supuesto que se trata de un equipo de desarrollo, pues es el área en la

que trabajo). De la misma forma que un miembro o miembra sénior de la parte de frontend va a tener su poder de decisión y respeto en ciertos aspectos (por ejemplo, en el refinement de tíquets relacionados con el FE), yo como SM voy a tener unos otros. Pues el principal objetivo sería determinar que es lo que cada desarrollador o desarrolladora espera de mi persona. Además, va a ser igual de importante determinar el rol de los integrantes, para poder detectar en que partes carece el equipo. La detección de dichas carencias va a servirme para poder determinar otras áreas de impacto para los integrantes. De esta forma, si un integrante quiere asumir más responsabilidad dentro del equipo, puede llegar a cubrir dicha carencia.

Si el equipo lleva tiempo con conflictos, será importante que cada miembro, en un entorno aislado y sin juicios, pueda comentar los problemas que ve actualmente. Además, se les debe brindar la oportunidad de proponer mejoras, incluso si parecen drásticas. Como Scrum Master, deberé recopilar todos estos problemas y posibles soluciones, y analizar con el equipo qué se puede mejorar y cómo. En caso de encontrar más problemas individuales, consideraré trabajar con los miembros que generen estos problemas. En caso de encontrar más problemas grupales, fomentar las retrospectivas va a ayudar a mejorar semana a semana todos estos problemas.

Finalmente, creo que también es necesario el componente humano. Como ya comenté en la sesión 7, en el ejercicio de solucionar los problemas de los bomberos, soy bastante partidario de los team events y de generar equipo fuera del ambiente de trabajo. Con estos eventos no espero que salgan relaciones de por vida, pero sí rebajar la tensión que pueda haber entre miembros y fomentar la confianza. Aunque en una sesión de coaching puede ser complicado, quizás intentaría encontrar un momento para hacer una partida de billar o algo similar, fuera del trabajo, para tener esta sesión.

2.3 Problema 3

Suponiendo que como SM he sido capaz de encontrar ciertos patrones a los problemas tras las sesiones individuales y después de estar en los eventos de equipo como las dailies, considero que me deberé esforzar en fomentar el feedback constructivo. Es decir, deberé facilitar o guiar diferentes sesiones, a lo largo de cierto tiempo, donde los miembros del equipo puedan expresarse y conjuntamente darse cuenta de los problemas que existen, y proponer soluciones. Estas mejoras van a verse directamente reflejadas en la comunicación, cooperación y proactividad de los miembros del equipo. UNA vez solucionados estos problemas, ejercicios de establecimiento de objetivos globales o a nivel de equipo van a ser más fáciles. Creo que, si no hay confianza, colaboración o intención de cooperación, no es posible establecer objetivos reales a nivel de equipo.

Establecer objetivos reales es tan importante como la revisión de estos. Objetivos que no son revisados o actualizados, terminan por perder importancia a nivel de equipo, además de disminuir la motivación y el sentimiento de implicación. En las siguientes retrospectivas, el equipo deberá dedicar parte de la sesión a dicha revisión y valoración. Es importante generar un espacio abierto donde cuantos más integrantes interactúen, mejor.