



CREDIBILITY DRIVEN SCRUM

Early Guide, lipiec 2019

[Niniejszy dokument stanowi pierwszą, nieoficjalną wersję przewodnika po modelu Credibility Driven Scrum. Jego struktura oraz zawartość merytoryczna mogą ulec zmianie.]

Kamil Sikora & Maciej Kobiątko

contact@credibilitydriven.org

Spis treści

WPROWADZENIE	2
DEFINICJE I FUNDAMENTY	3
CZYM JEST CREDIBILITY DRIVEN SCRUM	3
DEFINICJA ZAUFANIA	4
UFNOŚĆ I WIARYGODNOŚĆ	4
ZAUFANIE I WSPÓŁPRACA	5
MOTYWACJA ZAUFANEGO	5
LUDZIE I SPECJALIŚCI	6
ROLA I WIARYGODNOŚĆ	6
ZAUFANIE I ODPOWIEDZIALNOŚĆ	7
ZAUFANIE, KOMUNIKACJA I RELACJE	7
UFNOŚĆ PIERWOTNA	8
ZASTOSOWANIE CREDIBILITY DRIVEN SCRUM	9
WARTOŚCI	9
ROLE	10
SCRUM MASTER	10
ZESPÓŁ DEVELOPERSKI	11
WŁAŚCICIEL PRODUKTU	12
ZESPÓŁ SCRUMOWY	13
POZIOMY WIARYGODNOŚCI	13
WIARYGODNOŚĆ WŁAŚCICIELA PRODUKTU	14
WIARYGODNOŚĆ ZESPOŁU WYTWÓRCZEGO	14
WIARYGODNOŚĆ CZŁONKA ZESPOŁU WYTWÓRCZEGO	15
WIARYGODNOŚĆ ZESPOŁU SCRUMOWEGO	16
WIARYGODNOŚĆ ORGANIZACJI	16
BUDOWANIE PRZESTRZENI I ZALEŻNOŚCI	16
WYDARZENIA	17
PLANOWANIE SPRINTU	18
CODZIENNY SCRUM	18
PRZEGLĄD SPRINTU	19
RETROSPEKTYWA	20
ARTEFAKTY	21
ARTEFAKTY JAKO PRZESTRZEŃ DO KOMUNIKACJI	21
BACKLOG SPRINTU	21
BACKLOG PRODUKTU	22
PRZYROST	22
WIARYGODNOŚĆ, ARTEFAKTY I PERSPEKTYWA CZASU	23
SŁOWO KOŃCOWE	25

Wprowadzenie

Zaufanie jest fundamentem owocnej, międzyludzkiej współpracy – nigdy nie kwestionowaliśmy tego założenia. Przeciwnie, jego wykształcenie i utrzymanie było dla nas, w naszych działaniach, najwyższym priorytetem. Im więcej jednak o zaufaniu czytaliśmy i dowiadaliśmy się od innych, tym mocniej zaczęła doskwierać nam jedna myśl: nadal nie wiedzieliśmy, czym zaufanie jest. Podobnie jak inni czuliśmy to podskórnie, dostrzegaliśmy konsekwencje jego braku, jednak praca nad zaufaniem w zespole i organizacji przypominała słabej jakości leczenie – wybieraliśmy z listy ogólnodostępnych ćwiczeń grupowych, dużo mówiliśmy i wizualizowaliśmy konsekwencje niektórych zachowań. Jak łatwo się domyślić, nie byliśmy zadowoleni z efektów. Szczególnie doskwierał nam brak jasnej definicji – mieliśmy poczucie, że działamy na zbyt wysokim poziomie uogólnienia, przez co nie dajemy naszym zespołom oraz organizacjom tyle, ile moglibyśmy.

W związku z tym następane miesiące poświęciliśmy studiowaniu literatury akademickiej oraz artykułów naukowych. Cel był jeden – poznać perspektywę osób, które problematyce zaufania poświęciły całe swoje życie (*Sztompka, Hardin, Jones* oraz *Holton* mieli tutaj chyba największy wpływ na sposób, w jaki obecnie postrzegamy zaufanie). Jak łatwo się domyślić, był to moment przełomowy. Zaczęliśmy odkrywać zupełnie nowy sposób pracy. Co jednak najważniejsze, w obliczu nowej wiedzy na nowo zdefiniowaliśmy swoje codzienne obowiązki oraz zadania.

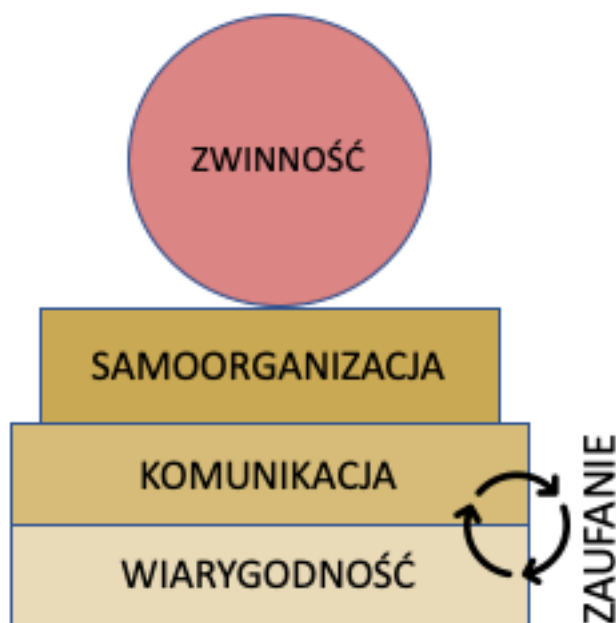
Niniejszy przewodnik stanowi podsumowanie naszych dotychczasowych doświadczeń oraz poszukiwań, zebranych w jeden - zamknięty - model. Termin *Credibility Driven Scrum* odnosi się do obserwacji, założeń i narzędzi, których używamy w naszej codziennej pracy, pomagając w kształtowaniu efektywnych Zespołów Scrumowych. Model *Credibility Driven Scrum* odpowiada na pytanie gdzie (i w jakiej formie), w tytułowym frameworku, znajdziemy jeden z kluczowych parametrów zaufania – wiarygodność.

Credibility Driven Scrum ma charakter modelu empirycznego, wypracowanego na drodze prób i błędów – niniejsza wersja przewodnika jest więc etapem przejściowym. Zawarte tutaj informacje mogą przydać się menedżerom, scrum masterom, trenerom zwinności oraz wszystkim tym, dla których poziom zaufania w organizacji jest kluczowym obszarem zainteresowania oraz troski.

Definicje i fundamenty

Czym jest Credibility Driven Scrum

Model *Credibility Driven Scrum* przyjmuje Scrum takim, jakim został on zdefiniowany przez Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda. Przyjmuje on również założenie, iż zaufanie – rozumiane jako relacja ufności wobec wiarygodności - jest niezbędne do wykształcenia się jakościowej komunikacji i wynikającej z niej skutecznej samoorganizacji. W związku z tym model *Credibility Driven Scrum* poddaje analizie elementy Scruma, tzn. role, wydarzenia, artefakty oraz reguły je łączące w poszukiwaniu źródeł wiarygodności.



Credibility Driven Scrum jest modelem, który stawia zaufanie na piedestale. Celowo reprezentuje on pewien konkretny, uproszczony fragment rzeczywistości (której fundamentem jest składowa zaufania – wiarygodność), rozszerzając przy tym otoczenie Scruma o system pojęć, założeń oraz relacji między nimi w celu lepszego:

- Zrozumienia czym jest i czym nie jest zaufanie,
- Zrozumienia źródeł wiarygodności i jej przepływu w organizacji,
- Zrozumienia w jaki sposób można kształtować poziom zaufania w Zespole Scrumowym oraz organizacji,
- Zrozumienia w jaki sposób, poprzez kształtowanie poziomu wiarygodności, można kształtować pełnowartościowe Zespoły Scrumowe oraz zwinne organizacje.



Model *Credibility Driven Scrum* przyjmuje, iż szeroko rozumiana Zwinność jest nagrodą i naturalną konsekwencją wysiłku włożonego w budowanie wiarygodnego otoczenia pełnego wiarygodnych ludzi, którym zapewniono przestrzeń do swobodnej komunikacji.

Model *Credibility Driven Scrum* nie stanowi alternatywy dla Scruma, nie jest też jego autorską modyfikacją. W celu osiągnięcia maksymalnej korzyści z opisanej w niniejszym przewodniku perspektywy niezbędne jest zrozumienie fundamentów i doświadczenie w pracy z samym frameworkiem.

Definicja zaufania

Zaufanie jest relacją dwóch wielkości: (1) Ufności oraz (2) Wiarygodności. Zachodzi ona pomiędzy ufającym (ufność) i zaufanym (wiarygodność). Powinny one być ze sobą nierozzerwalnie związane w ten sposób, że zmiana wartości jednej z nich skutkuje zmianą drugiej. Powiemy wówczas, iż relacja zaufania została spełniona. W przeciwnym wypadku będziemy mieli do czynienia z podejrzliwością lub tåtowościnością.

Zaufanie powinno mieć charakter cząstkowy, tzn. jako X mogę zaufać Y w Z. Wszelka próba generalizacji i przenoszenia ufności z jednego obszaru na drugi (bez ponownego rozważenia wiarygodności) zaburza realny stan rzeczy, czyniąc środowisko nietransparentnym. Racjonalność oceny zastąpiona zostaje wówczas spojrzeniem emocjonalnym (to dobry człowiek, wiele razem przeżyliśmy - zasługuje na moje zaufanie), w efekcie uniemożliwiając przeprowadzenie rzetelnej inspekcji oraz optymalnej adaptacji.

Ufność i Wiarygodność

Wiarygodność jest wielkością znajdującą się po stronie zaufanego. Podlega ocenie przez ufającego, jest też nierozzerwalnie związana z jego oczekiwaniami. Z jednej strony można postrzegać ją jako (1) zdolność do podjęcia problemu zaufanego (kompetencje, zasoby), jednak byłaby to perspektywa niewystarczająca. Sam fakt posiadania niezbędnych zasobów i kompetencji nie gwarantuje, że osoba zaufana podejmie decyzję o wiarygodnym zachowaniu – do tego niezbędna jest jej (2) motywacja.



Wiarygodność stanowi więc wypadkową (1) umiejętności (zasobów) oraz (2) motywacji do bycia wiarygodnym. Osoba kompetentna o wysokim poziomie umiejętności może nie poczuwać się do pomocy drugiej, ufającej. W takiej sytuacji pomimo wysokich kompetencji, nie będzie postrzegana jako godna zaufania. Z drugiej strony osoba pozbawiona na daną chwilę niezbędnych zasobów, za to mająca wysoki poziom motywacji do zachowania lub wypracowania wzajemnej relacji z ufającym, może wykonać dodatkową pracę na rzecz okazania się wiarygodnym w danej sytuacji.



Warto jednak nadmienić, że wysoki poziom motywacji zaufanego nie zawsze jest dobry – dotyczy to przede wszystkim sytuacji, gdy motywacja znacząco przewyższa niezbędne umiejętności i dostępne zasoby. Wówczas osoba zaufana może manipulować i zakłamywać rzeczywistość w celu utrzymania lub nawiązania (choćby na krótką chwilę, ze względów prestiżowych lub krótkoterminowej korzyści) relacji.

Zaufanie i współpraca

Poziom zaufania ma bezpośredni wpływ na jakość komunikacji, będącej fundamentem samoorganizujących się Zespołów Scrumowych. Im zaufanie jest większe, tym komunikacja i będąca jej wynikiem współpraca zyskują na jakości. Odwrotny efekt zaobserwujemy w przypadku środowisk o bardzo niskim poziomie zaufania: współpraca będzie miała charakter mechaniczny, ludzie zaś będą stronili od kreatywnych interakcji. Wynika to w głównej mierze z tego, że zaufania ma charakter relacji ufającego z zaufanym, a podstawą związywania relacji międzyludzkiej jest komunikacja. Oczekiwanie zatem zaufania i jakościowej współpracy w miejscu pozbawionym przestrzeni do otwartej komunikacji, umożliwiającej dostarczenia dowodów swojej wiarygodności i zawiązania relacji, ma charakter co najwyżej życzeniowy.

W środowiskach o niskim poziomie wiarygodności gwałtownemu obniżeniu ulegnie również motywacja do osiągnięcia wspólnych celów, dodatkowo (bardzo często) wyparta przez dążenie jednostki do realizacji własnych interesów poprzez zawieranie tymczasowych relacji oraz sojuszy.



W związku z tym celem (1) zespołu scrumowego oraz (2) organizacji jako takiej powinno być budowanie i utrzymywanie należytej wiarygodności. Wysoki poziom wiarygodności prowadzi bowiem do większego zaufania, a to z kolei stanowi fundament niezbędny dla zaistnienia jakościowej komunikacji i efektywnej, kreatywnej współpracy.

Motywacja zaufanego

Motywacja zaufanego, będąc składową wiarygodności, podkreśla w pełni ludzki charakter zaufania. Każdy człowiek posiada wolną wolę, w związku z tym dostarczenie wiedzy, narzędzi

©2019 Kamil Sikora i Maciej Kobiałko. Dokument publikowany jest na licencji Creative Commons

5

Uznanie autorstwa - na tych samych warunkach. Uproszczona treść licencji w języku polskim:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>, pełne brzmienie licencji w języku angielskim:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>. Korzystając z niniejszego przewodnika Credibility Driven Scrum potwierdzasz fakt zapoznania się i wolę przestrzegania treści tej licencji.

oraz zasobów może okazać się niewystarczające do zaistnienia w pełni wiarygodnego, godnego zaufania środowiska współpracy. Zasobom, tzn. zdolności do podjęcia problemu ufającego, musi towarzyszyć motywacja zaufanego do bycia wiarygodnym. Kluczowe źródła owej motywacji to:

- (1) Wartości – wyznawane przez osobę zasady oraz reguły motywują ją do wiarygodnego zachowania -> „tak należy postępować”.
- (2) Chęć utrzymania wzajemnej relacji – zaufanemu zależy na wzajemnej relacji z ufającym, w związku z tym zachowa się w sposób wiarygodny, nieprzekreślający wzajemnego zaufania,
- (3) Czynniki zewnętrzne – organizacja oraz społeczność poprzez swoją politykę, kulturę organizacyjną, normy oraz mechanizmy nagród i kar sugerują wiarygodne zachowania jako jednoznacznie właściwe i pożądane.

Zaufanie jest owocem relacji międzyludzkiej – im wartościowsze relacje, tym większa motywacja do ich utrzymania. Wiele organizacji próbuje budować wiarygodne środowisko jedynie poprzez motywatory zewnętrzne (3) – te jednak nie zawsze działają. Wstępna selekcja kandydatów ze względu na wyznawane oraz praktykowane przez nich wartości (1) również bywa zawodna – w obliczu dużej niewiarygodności ze strony otoczenia ludzie skutecznie modyfikują swoje postawy oraz zachowania.

Ludzie i specjaliści

W życiu zawodowym, myśląc o wiarygodności, zwracamy głównie uwagę na umiejętności i kompetencje – dostrzegamy w ten sposób w drugim człowieku głównie specjalistę. Kiedy jednak myślimy o zawiązywaniu relacji, robimy to w kontekście ludzkim. Zaufanie jest relacją ufającego i zaufanego, nie zaś specjalisty ze specjalistą (np. menedżera z menedżerem). Ludzie powinni mieć więc przestrzeń do komunikacji niezwiązanej bezpośrednio z aktualnie wykonywaną pracą. Dzięki temu będą oni mogli lepiej się poznać, odkrywać wspólne zainteresowania i – być może – dać początek różnym inicjatywom produktowym. Dzięki tej przestrzeni wszyscy będą mogli przekonać się na własne oczy, że są otoczeni przez wartościowych ludzi, z którymi warto wypracować lub zachować relację.

Rola i wiarygodność

W wielu tradycyjnych organizacjach rola utożsamiana jest z nośnikiem wiarygodności tak, jakby sam fakt otrzymania danego tytułu czynił człowieka wiarygodnym w danym obszarze. Model *Credibility Driven Scrum* przyjmuje, iż rola stanowi początek dyskusji mającej na celu:

- Zdefiniować atrybuty wiarygodności dla danej roli,
- Ocenić poziom wiarygodności osoby w kontekście uprzednio zdefiniowanej roli,
- Dostarczyć przestrzeni i zasobów do tego, aby osoba mogła zyskać na wiarygodności w danej roli,

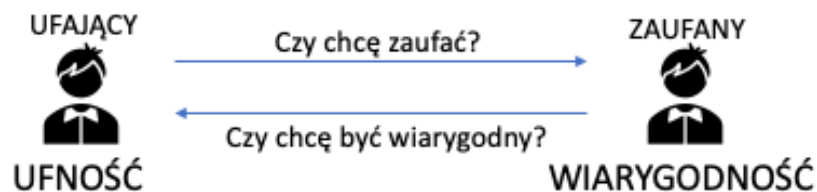
- Zapewnić motywację do bycia wiarygodnym w danej roli lub wesprzeć w jej poszukiwaniu,
- Zbudować przestrzeń, w ramach której osoba w danej roli będzie miała możliwość dowieść swej wiarygodności na drodze interakcji oraz współpracy z innymi.

O wiarygodności nie można samostanowić – to, że postrzegamy siebie jako osobę wiarygodną nie oznacza, że faktycznie takimi jesteśmy dla innych. Również fakt, że jesteśmy wiarygodni dla jednych nie oznacza, że jesteśmy automatycznie wiarygodni dla innych. W rezultacie budowa wiarygodnego środowiska to niekończąca się inspekcja i adaptacja ufności oraz wiarygodności. Kiedy zachodzi w transparentnych warunkach, pozwala zwiększać lub utrzymywać niezbędny, krytyczny poziom zaufania.

Zaufanie i odpowiedzialność

Do osiągnięcia efektywnej samoorganizacji niezbędne jest wypracowanie kultury odpowiedzialności. Kultury, w której poszczególni uczestnicy procesu mają poczucie sprawczości i wpływu na los swój oraz swojego otoczenia.

Model *Credibility Driven Scrum* adresuje tę potrzebę poprzez dostarczenie narzędzia w postaci wiarygodności. O ile więc ufność jest decyzją ufającego, zależną od jego osądu i chęci współpracy, tak każdy w organizacji dostaje przestrzeń zależną tylko i wyłącznie od niego samego – własną wiarygodność. Co więcej, w celu dostarczenie przestrzeni i motywacji do współpracy pojawia się tutaj m.in. Wiarygodność Zespołu Scrumowego oraz Wiarygodność Zespołu Wytwórczego.



Wysoki poziom wiarygodności nie sprawi automatycznie, że wzrośnie całkowity poziom zaufania postrzeganego jako relacja ufności i wiarygodności. Sprawi jednak, że osoby stroniące od ufności w obliczu wysokiego poziomu wiarygodności (a co za tym idzie obcujące z wieloma dowodami wiarygodności) będą bezzasadnie podejrzliwe. Z biegiem czasu więc albo dostosują swoją postawę do realiów i zwiększą swój poziom ufności, albo zdecydują się na opuszczenie organizacji (lub będą do tego zmuszone).

Zaufanie, komunikacja i relacje

Model *Credibility Driven Scrum* zakłada, iż podstawą powszechnego zaufania w samoorganizującym się środowisku jest chęć utrzymania wzajemnych relacji. Im więcej

©2019 Kamil Sikora i Maciej Kobiałko. Dokument publikowany jest na licencji Creative Commons
 Uznanie autorstwa - na tych samych warunkach. Uproszczona treść licencji w języku polskim:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>, pełne brzmienie licencji w języku angielskim:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>. Korzystając z niniejszego przewodnika
 Credibility Driven Scrum potwierdzasz fakt zapoznania się i wolę przestrzegania treści tej licencji.

możliwości kontaktu, dyskusji oraz wymiany poglądów, tym więcej okazji do zawiązania współpracy.

Środowiska o wysokich kompetencjach i braku motywacji wynikającej z podtrzymania relacji do bycia wiarygodnym stają się przestrzenią, w której ludzie zaczynają na sobie jedynie polegać – pozbywają się więc czynnika emocjonalnego, charakteryzującego trwałe, międzyludzkie relacje. W warunkach wzajemnego polegania na sobie zwinność nie będzie mogła w pełni zaistnieć, bowiem przewidywalność interakcji i rezultatów zastąpiona zostanie przez nieustanne szacowanie ryzyka (jak bardzo prawdopodobnym jest, że nie otrzymam pomocy lub okazane wsparcie okaże się niewystarczające).

Aby jednak podtrzymywać relację, należy mieć w pierw możliwość jej wykształcenia. W związku z tym:

- Obowiązkiem organizacji jest stworzenie przestrzeni do wzajemnej komunikacji oraz nawiązywania interakcji międzyludzkich,
- Obowiązkiem organizacji jest wypracowanie i pielęgnowanie ufności pierwotnej.

Zaufanie ma charakter ludzki - dopuszcza wolną wolę człowieka. To, czy osoba zaufana będzie chciała zachować się wiarygodnie (w odpowiedzi na akt ufności drugiej strony) zależy będzie od indywidualnej oceny sytuacji, wyznawanych przez nią wartości oraz wiarygodności samego otoczenia – niewiarygodne organizacje sprzyjają równie niewiarygodnym zachowaniom u swoich pracowników.

Ufność pierwotna

Organizacja i jej kultura stanowią fundament, na którym osadzone i rozwijane są Zespoły Scrumowe. Jeżeli otoczenie nie będzie wiarygodne, a co za tym idzie godne zaufania, ludzie będą stronić od aktów ufności wobec Organizacji. Co jednak najważniejsze, nieufność wobec Organizacji i jej sposobu funkcjonowania zacznie przejawiać się również we wzajemnych, międzyludzkich interakcjach – podejrzliwość, nieufność, kwestionowanie wzajemnych kompetencji, brak motywacji i podważanie wartości biznesowej podejmowanych inicjatyw to tylko część reakcji, charakterystycznych dla środowisk o braku ufności pierwotnej.

W środowiskach o dobrze wykształconej ufności pierwotnej akty ufności mogą przyjmować charakter twórczy i stymulujący dla wiarygodności i motywacji –kiedy ludzie są wobec nas otwarci i ufni (manifestując to poprzez swoją postawę) czujemy się zobowiązani do bycia wiarygodnymi. Staramy się spłacić coś, co w mowie potocznej nazywane jest kredytem zaufania.



Ufność pierwotna to stan, w którym dla wszystkich pracowników w Organizacji zachowaniem pierwszego wyboru jest po prostu zaufać. Nawet w razie wątpliwości i podjęcia próby oszacowania wiarygodności powinna istnieć wystarczająca liczba

dowodów wiarygodności dostarczona przez Organizację, dzięki którym ufność nadal będzie uzasadniona, a relacja zaufania spełniona.

Zastosowanie Credibility Driven Scrum

Przedstawione w niniejszym rozdziale fundamenty modelu *Credibility Driven Scrum* mają charakter obserwacji uniwersalnej – oznacza to, że zawarte tutaj spostrzeżenia mogą okazać się również przydatne w pracy z organizacjami i zespołami o różnym podejściu do sposobu wytwarzania wartości. Niezależnie od przyjętej struktury organizacji, kroki mające na celu stworzenie wiarygodnego środowiska pracy zawsze będą sprowadzać się do wypracowania wzajemnego zaufania poprzez zrozumienie i pielęgnowanie źródeł wiarygodności – rozumianej zarówno jako wiarygodność grupowa (zespoły, organizacja), jak również wiarygodność indywidualna poszczególnych osób. Doskonałym przykładem adaptacji modelu *Credibility Driven Scrum* może być np. skalowanie Scruma z użyciem Nexusa, gdzie w sposób naturalny pojawi się wiarygodność Zespołu Integracyjnego.

Wartości

Scrum Guide w roku 2016 wprowadził tzw. Pięć Wartości Scrumowych. Są to odpowiednio: zaangażowanie, odwaga, skupienie, otwartość oraz poszanowanie. Przywołując odpowiedni fragment przewodnika:

„Zespół Scrumowy przyjmując wartości zaangażowania, odwagi, skupienia, otwartości i poszanowania i postępując zgodnie z nimi, powołuje do życia filary Scruma – przejrzystość, inspekcja i adaptacja, tworząc atmosferę zaufania pomiędzy wszystkimi współpracującymi osobami. Członkowie Zespołu Scrumowego odkrywają te wartości i uczą się ich, pracując z wydarzeniami, rolami i artefaktami Scruma,,

Model *Credibility Driven Scrum* wzbogaca perspektywę wartości o wartość nadrzędną – zaufanie. Zaufanie jest tutaj ramą, na której powołane do życia zostają pozostałe wartości. Zaufanie nie jest więc rezultatem – stanowi fundament. Szczególnie istotna dla realizacji Pięciu Wartości Scrumowych jest składowa zaufania, wiarygodność. Niska wiarygodność otoczenia uniemożliwia wykształcenie i praktykowanie zachowań odpowiednich dla uprzednio zdefiniowanych wartości Scrumowych. Natomiast w obliczu wysokiej wiarygodności otoczenia i poszczególnych Członków Zespołu Scrumowego zachowania zgodne z poniższymi wartościami przychodzą naturalnie.

- **Zaangażowanie** – znacznie łatwiej jest zaangażować się w wiarygodne przedsięwzięcia, o realizacji których zdecydowali wiarygodni ludzie.
- **Odwaga** – każdorazowy akt odwagi tożsamy jest podjęciu ryzyka. Co za tym idzie, jest również aktem ufności wobec organizacji. Jesteśmy odważni, ponieważ wierzymy, że nasze otoczenie jest wiarygodne. W związku z tym nie tylko doceni odważne

zachowanie – ufającego, ze strony Organizacji, nie spotkają również negatywne konsekwencje. Oczywiście niezbędnym jest również, aby aktu odwagi dokonała osoba wiarygodna. W środowiskach o niskim poziomie zaufania odwaga ma charakter incydentalny, zazwyczaj będąc skierowaną przeciwko zachowaniom i zjawiskom wynikającym z niskiej wiarygodności otoczenia.

- **Skupienie** – znacznie łatwiej o skupienie w sytuacji, gdy jesteśmy otoczeni przez wiarygodnych ludzi. Gdy pracujemy w wiarygodnej organizacji, której decyzje i komunikaty nie muszą być zachowawczo analizowane w poszukiwaniu potencjalnych błędów oraz niedociągnięć.
- **Otwartość** – podobnie jak odwaga, otwartość stanowi akt ufności wobec otoczenia. Jesteśmy otwarci, ponieważ ufamy, że inni będą również otwarci na nas samych. Im mniejszy poziom wiarygodności, tym częściej osoba otwarta spotykać się będzie z negatywnymi konsekwencjami takiej postawy. Oznacza to, że nawet u osób otwartych pojawi się tendencja do postawy zamkniętej.
- **Poszanowanie** – Poszanowanie drugiego człowieka przychodzi nam znacznie łatwiej, gdy jesteśmy przekonani o jego wiarygodności. Gdy kierujemy się wartością poszanowania, tego samego oczekujemy od innych – ufamy więc, że otoczenie okaże się w tym obszarze wiarygodne.



Zaufanie i wynikające z niego dążenie do wiarygodności nie może charakteryzować jedynie Zespołu Scrumowego – musi to być wspólne dążenie całej organizacji. W przeciwnym wypadku będziemy świadkami podziału na „My i Oni”.

Role

Scrum wyróżnia trzy role: Właściciela Produktu, Scrum Mastera oraz Zespół Wytwórczy. Zebrane razem, tworzą tzw. Zespół Scrumowy.

Model *Credibility Driven Scrum* dodatkowo wzmacnia znaczenie Zespołu Scrumowego, traktując go jako pełnoprawną rolę. Wynika to z faktu, iż jego członkowie, poprzez swoje działania, wpływają na wiarygodność całego Zespołu Scrumowego. Ta natomiast stanowi główny punkt odniesienia dla reszty organizacji w ocenie wartości samego Scruma.

Scrum Master

Scrum Master stoi na straży wiarygodności Zespołu Scrumowego, wspierając w tym obszarze również całą Organizację. Poprzez swoje działania nie tylko wspiera wiarygodność merytoryczną poprzez nauczanie Scruma jako takiego – wizualizuje on również dostępne zasoby oraz wpływ poszczególnych decyzji oraz zachowań na powiązane z nimi

wiarygodności. Cechuje go zrozumienie, iż same umiejętności techniczne oraz intelektualne nie wystarczą do spełnienia relacji zaufania – do tego niezbędna jest motywacja po stronie zaufanego. W obliczu niedostatku wiarygodności przyjmuje on rolę coacha, pomagając w znalezieniu fundamentu, na którym owa wiarygodność może być wykształcona.

Scrum Master jako lider służebny wpiera wszystkich w budowaniu wiarygodności i wynikającego z niej zaufania. Nie dąży przy tym (świadomie lub nie) do uzależnienia otoczenia od swojej obecności. Jego wsparcie polega tutaj głównie na wypracowywaniu przestrzeni do komunikacji i nawiązywania relacji między ludźmi. Przestrzeni, w której ufający mogą podzielić się z innymi swoimi problemami, zaś zaufani mają możliwość dostarczenia dowodów swojej wiarygodności. Scrum Master nie powinien pełnić roli pośrednika między działami i/lub osobami – wypracowywałby wówczas własne relacje i wspierał własną wiarygodność. Aby uniknąć takich sytuacji, przed podjęciem akcji wskazanym jest zadanie sobie przez Scrum Mastera następujących pytań:

- Czyją wiarygodność wspieram tym zachowaniem? oraz,
- Tym zachowaniem buduję przestrzeń do działania dla innych, czy raczej uzależniam innych od siebie?

Jednym z kluczowych aspektów pracy Scrum Mastera jest wypracowanie powszechnego zrozumienia dla zjawiska cząstkowości zaufania (X wiarygodny dla Y w Z) – dotyczy to zwłaszcza ról i kompetencji występujących w organizacji. Celem jest uzyskanie przejrzystej kultury dwóch pytań:

- Po czym poznamy, że osoba w danej roli jest wiarygodna? oraz,
- Na jakiej podstawie uważa się, że dana osoba jest wiarygodna w danym obszarze.

Zadaniem Scrum Mastera jest sygnalizować i wizualizować momenty, w których członkowie zespołu oraz organizacji posługują się emocjonalnym, nietransparentnym językiem zaufania.

W środowiskach o wysokim poziomie wiarygodności, odznaczających się przestrzenią do swobodnej komunikacji, Scrum Master w sposób naturalny staje się głównie facylitatorem – ludzie nie boją się bowiem wchodzić w twórcze relacje i dyskusje. Efektem tego jest nieustanna potrzeba osoby, która dostarczy procesu i struktury umożliwiającej wypracowanie wspólnego rozwiązania. Natomiast w organizacjach o niskim poziomie wiarygodności Scrum Master ma niewiele okazji do facylitacji, stając się zazwyczaj zaangażowanym animatorem międzyludzkiego dialogu. Bardzo często jest też jedyną osobą w Organizacji, która dostrzega wartość wynikającą ze wzajemnej komunikacji.

Zespół wytwórczy

Na Zespół Wytwórczego składa się grupa specjalistów, zmotywowanych do osiągnięcia wspólnych celów. Poszczególni członkowie dążą do indywidualnego rozwoju, mają jednak świadomość wspólnego interesu i są gotowi podporządkować korzyść własną dobru zespołu.



W modelu *Credibility Driven Scrum* nie chodzi o to, aby Członkowie Zespołu Wytwórczego (jak również Scrumowego) mieli motywację do pracy – chodzi o to, aby mieli motywację do współpracy.

Zadaniem Zespołu Wytwórczego jest dowieść swej odpowiedzialności i zdolności do samoorganizacji. O dojrzałości Zespołu Wytwórczego świadczy również minimalny stopień zaangażowania Scrum Mastera.

Zespół posiada kompetencje niezbędne do tego, aby dostarczyć przyrost produktu. Język kompetencji sprzyja przejrzystości, utrudniając jednocześnie generalizacji zaufania. Członkowie zespołu mają i powinni mieć świadomość swoich umiejętności oraz ich wpływu na przebieg prac wytwórczych. Nie myślimy dłużej w kategorii zapotrzebowania na rolę (analityk, menedżer projektu), a jedynie tego co dana osoba wnosi do zespołu, co sobą reprezentuje i jak przekłada się to na wytworzenie Przyrostu. Opisane podejście jest charakterystyczne dla środowisk o wysokim poziomie wiarygodności.

Przestrzeń do samoorganizacji i decydowania o sposobie wykonywanej pracy jest przywilejem zarezerwowanym dla wiarygodnych zespołów. Z drugiej jednak strony wiarygodności można dowieść jedynie w działaniu – Zespół Wytwórczy musi więc otrzymać kredyt zaufania od Organizacji, uwzględniający także możliwość popełniania błędów. Model *Credibility Driven Scrum* nie utożsamia wiarygodności z nieomylnością. Przeciwnie, otwarta komunikacja i odpowiedzialne informowanie o problemach stanowi dowód chęci podtrzymania relacji. Wiarygodny, samoorganizujący się zespół wyciąga jednak wnioski – cykliczne i otwarte informowanie o tych samych, powtarzających się błędach nie będzie dowodem wiarygodności. Będzie natomiast sygnałem dla Scrum Mastera i reszty organizacji, że poziom ufności powinien ulec zmianie.

Właściciel produktu

Właściciel Produktu, jak sama nazwa wskazuje, stoi na straży wartości produktu oraz wartości pracy wykonywanej przez Zespół Wytwórczy. Jego zadaniem (przy wsparciu Scrum Mastera) jest wypracowanie takiego modelu współpracy z otoczeniem produktowym, które umożliwi powszechną akceptację jego działań oraz – w efekcie – skuteczne realizowane założonych celów.

Właściciel produktu, poprzez sposób w jaki podejmuje decyzje związane z produktem, tworzy wokół niego atmosferę powszechnej ufności. Tworząc przestrzeń do otwartej dyskusji daje możliwość wypowiedzenia się wszystkim zainteresowanym – nic nie budzi bowiem wątpliwości równie skutecznie co poczucie

Właściciel produktu realizuje swoje obowiązki poprzez zarządzanie Backlogiem Produktu. Jest jego jedynym właścicielem, a owa wyłączność jest aktem ufności ze strony Organizacji.

Zespół Scrumowy

Opisane w niniejszym rozdziale role mają charakter wewnętrzny dla Zespołu Scrumowego, tzn. wszelkie reguły, ustalenia i obowiązki z nimi związane obowiązują tak długo, jak długo reprezentujemy Zespół Scrumowy. Istotnym jest również, aby osoby niezwiązane z Zespołem Scrumowym respektowały wiążące jego członków reguły oraz zasady.

Bycie członkiem Zespołu Scrumowego ma charakter tożsamościowy, tzn. „jestem jego częścią i moje decyzje w dużej mierze motywowane są tym faktem”.

Budowanie pozycji i opinii na temat Scruma w organizacji odbywa się przy (świadomym lub nie) współudziale wszystkich członków zespołu - stąd przyjęcie w modelu *Credibility Driven Scrum* założenia, iż w kontaktach z organizacją wszyscy członkowie zespołu - niezależnie od swoich obowiązków - występują przede wszystkim w roli Członka Zespołu Scrumowego.

Przykładowo:

- Kiedy przyrost nie spełnia oczekiwań – zawodzi Zespół Scrumowy,
- Kiedy jako developer w prywatnej rozmowie poddaję wątpliwości częstotliwość wydarzeń – jestem postrzegany jako niezadowolony Członek Zespołu Scrumowego.

Zawsze tam, gdzie zawodzi Zespół Scrumowy, cierpi również wiarygodność samego Scruma. W takiej sytuacji zadaniem organizacji - przy współudziale Scrum Mastera - jest rozsądzić na ile jest to kwestia niskiej wiarygodności zespołu, a na ile wiarygodny Zespół Scrumowy trafił na grunt, gdzie wskazanym byłoby zastosowanie innego podejścia.

Poziomy wiarygodności

Model *Credibility Driven Scrum* wyróżnia pięć poziomów wiarygodności:

1. Wiarygodność Właściciela Produktu,
2. Wiarygodność Zespołu Wytwórczego,
3. Wiarygodność Członka Zespołu Wytwórczego,
4. Wiarygodność Zespołu Scrumowego,
5. Wiarygodność Organizacji.

Wiarygodność Scrum Mastera, celowo, nie została ujęta w niniejszym modelu – nic nie świadczy bowiem lepiej o jakości wykonywanej przez niego pracy niż poziom całkowitego zaufania w Organizacji. Scrum Master pełni rolę lidera służebnego - wyraża się to poprzez wspieranie innych, nawet jeżeli odbywa się to kosztem ekspozycji jego własnych zasług oraz umiejętności. Dla przykładu:

©2019 Kamil Sikora i Maciej Kobiałko. Dokument publikowany jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - na tych samych warunkach. Uproszczona treść licencji w języku polskim: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>, pełne brzmienie licencji w języku angielskim: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>. Korzystając z niniejszego przewodnika *Credibility Driven Scrum* potwierdzasz fakt zapoznania się i wolę przestrzegania treści tej licencji.

- Nie chodzi o liczbę technik i narzędzi, które zna Scrum Master – chodzi o liczbę technik oraz narzędzi, którymi potrafi posługiwać się zespół,
- Nie chodzi o liczbę relacji posiadanych przez Scrum Mastera – chodzi o liczbę relacji, które zostały przekute w kanały komunikacji dla Zespołu Scrumowego oraz reszty organizacji na drodze budowania kultury otwartej współpracy.

Gdyby więc doszukiwać się wiarygodności samego Scrum Mastera, będzie ona w sposób dyskretny wyrażona poprzez wiarygodność samego Zespołu Scrumowego.

Brak warunków, przestrzeni i zasobów do pracy na każdym z wymienionych poziomów wiarygodności będzie w krótkim odstępie czasu utrudniać jakościową komunikację i w efekcie samoorganizację. W długiej perspektywie może doprowadzić do wynaturzenia Scruma (np. poprzez to, że prym zaczną wieść narzędzia oraz procesy), co z kolei najpewniej doprowadzi do porzucenia Zwinności przez Organizację.



Ten, kto dba o wysoki poziom wiarygodności w organizacji, ten przyczynia się do stworzenia optymalnych warunków dla zwinnej samoorganizacji.

Wiarygodność Właściciela Produktu

Właściciel Produktu buduje swoją wiarygodność wobec (1) Zespołu Wytwórczego (wewnątrz Zespołu Scrumowego), jak również wobec (2) całej Organizacji (na zewnątrz Zespołu Scrumowego). Swoimi działaniami wpływa również na wiarygodność i postrzeganie całego Zespołu Scrumowego.

Zbiór kompetencji oraz przymiotów wiarygodnego Właściciela Produktu dostarcza Scrum – stoi on na straży wartości produktu. Scrum nie precyzuje jednak technik ani narzędzi, które powinien on stosować – w związku z tym istnieje również kontekst organizacji, która może nałożyć na osoby w roli Właściciela Produktu dodatkowe obowiązki oraz zadania. Zadaniem Organizacji oraz Właściciela Produktu jest więc zdefiniowanie wiarygodnych postaw oraz zachowań dla tej roli w kontekście organizacji (tzw. Kontrakt wiarygodności).

Głównym narzędziem budowania wiarygodności Właściciela Produktu jest Backlog Produktu. W jego interesie jest więc uczynienie tego artefaktu widocznym i powszechnie dyskutowanym – jest to bowiem okazja do nawiązywania interakcji, współpracy z innymi i, w rezultacie, do zbudowania oraz podtrzymania swojej wiarygodności jako osoby posiadającej wizję i świadomie budującej wartościowy produkt.

Wiarygodność Zespołu Wytwórczego

Zespół developerski kształtuje swoją wiarygodność wobec (1) Właściciela Produktu, (2) Scrum Mastera oraz (3) Organizacji. Poziom jego wiarygodności znajduje odzwierciedlenie w

jakości dostarczonego Przyrostu – Zespół Wytwórczy niezdolny do iteracyjnego dostarczania jakościowego produktu nie jest więc wiarygodnym Zespołem Wytwórczym w rozumieniu Scruma.

Zespół Wytwórczy w oczach organizacji powinien dowieść, że może funkcjonować jako samodzielna, odpowiedzialna i samoorganizująca się jednostka. Od zespołu oczekuje się więc nie tylko umiejętności współpracy i dostosowania do potrzeb Właściciela Produktu – wzięte pod uwagę powinny być również standardy organizacji oraz jej szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Niska wiarygodność Zespołu Wytwórczego w oczach organizacji oznacza dodatkowe procesy, systemy raportowania oraz rozbudowane procedury kontroli, mające na celu egzekucję standardów oraz zwiększenie bezpieczeństwa. W interesie Właściciela Produktu jest więc wpieranie i eksponowanie wiarygodności Zespołu Wytwórczego.

Wiarygodność Członka Zespołu Wytwórczego

Wiarygodność Zespołu Wytwórczego jest efektem działań podjętych (lub zaniechanych) przez jego poszczególnych członków. Każdy z nich, na poziomie indywidualnym, wnosi nie tylko swoje umiejętności – istotnym zasobem są także wypracowane wcześniej relacje międzyludzkie. Wraz z przystąpieniem do Zespołu wytwórczego powinniśmy brać pod uwagę także szerszy kontekst naszych działań – kiedy zawadzimy indywidualnie, istnieje duże ryzyko postrzegania nie tylko nas, ale także całego zespołu jako grupy osób niewiarygodnych. Z drugiej jednak strony bycie postrzeganym jako osoba wiarygodna, otwarta i gotowa do pomocy nie wpływa zazwyczaj na postrzeganie całego zespołu.



Wiarygodność Członka Zespołu Wytwórczego najłatwiej ocenić na podstawie jego szacunku i otwartości na pielęgnowanie wiarygodności Całego Zespołu Wytwórczego. Osoba skupiona na sobie, myśląca w kategoriach własnych korzyści i zainteresowana jedynie dostarczaniem dowodów własnej wiarygodności może być wybitnym specjalistą, jednak nie będzie nigdy wiarygodnym członkiem żadnego zespołu.

Zalecaną praktyką jest wypracowanie przez zespół kontraktu wiarygodności, będącego powszechnie akceptowanym przepisem (zachowania, reguły, cele) na bycie wiarygodnym w oczach swoich kolegów. Z pomocą przychodzą tutaj również wartości takie jak odwaga, poszanowanie oraz otwartość – nie samostanowimy o swojej wiarygodności, musimy więc zdać się na innych w ocenie nas samych. Kontrakt, dzięki swoim zapisom, powinien również zabezpieczać wiarygodność Zespołu Wytwórczego – do tego niezbędne będzie zrozumienie perspektywy reszty organizacji. Pytania pomocnicze, które warto wziąć pod uwagę to:

- Co to znaczy, że jesteśmy wiarygodni jako zespół wytwórczy?
- Co to znaczy, że jesteśmy dla siebie wiarygodni jako członkowie Zespołu Wytwórczego?

- Jakie postawy, zachowania oraz reguły postępowania powinny obowiązywać nas wszystkich, aby kształtować wysoką wiarygodność zespołu, jednocześnie pozostając wiarygodnymi dla siebie nawzajem?

Wiarygodność Zespołu Scrumowego

Fundamentem i ostatecznym dowodem wiarygodności Zespołu Scrumowego jest wydany, działający przyrost produktu. Jego jakość w dużej mierze zależy od sposobu i jakości komunikowania się poszczególnych członków Zespołu Scrumowego. Jakość owej komunikacji i jej efekt determinowane są natomiast przez wiarygodność Zespołu Wytwórczego oraz wiarygodność Właściciela Produktu. Żadna ze stron nie może samostanowić o swojej wiarygodności - podstawą efektywnych Zespołów Scrumowych jest przejrzystość wzajemnych oczekiwań oraz towarzysząca jej inspekcja i adaptacja. Scrum Master wspiera Zespół Scrumowy w nieustannym działaniu na rzecz utrzymania i budowania wiarygodności.

Wiarygodność Zespołu Scrumowego jest zazwyczaj postrzegana, przez resztę organizacji, jako tożsamą wiarygodności Scruma jako sposobu adresowania codziennych wyzwań.

Wiarygodność Organizacji

W tradycyjnej, piramidalnej organizacji decyzje zapadają na górze. Tworzone są tam plany, harmonogramy, tezy i założenia. Komunikacja w dół jest zazwyczaj jednokierunkowa, służy obwieszczeniu decyzji, mając przy tym niewiele wspólnego z dialogiem. Bezpośredni przełożeni powołują się na swoich przełożonych, którzy również mają przełożonych.

Celem wiarygodnych organizacji jest odwrócenie struktury – decydenci, tzn. osoby posiadające czas i zasoby, skupiają się przede wszystkim na wspieraniu reszty pracowników. Wiarygodna organizacja zatrudnia wiarygodnych ludzi, którzy poprzez swoją codzienną pracę są blisko klientów – w efekcie wiedzą najlepiej co i w jaki sposób należy dostarczyć.

Wiarygodna organizacja dostarcza przestrzeni dla innych i motywuje do wypracowania własnej wiarygodności. Niewiarygodna organizacja stwarza nieustanne poczucie deficytu wiarygodności u swoich menedżerów. Deficytu, w obliczu którego każdy zmotywowany do bycia wiarygodnym czuje potrzebę nieustannego dowodzenia swojej wiarygodności. Model ten nieuchronnie prowadzi do zarządzania w oparciu o budowanie zależności – im więcej zależy od nas, im więcej tematów wymaga naszej decyzji, tym bardziej stajemy się widocznymi na mapie wpływów. To natomiast ogranicza zdolność innych do samoorganizacji i redukuje przestrzeń kreowania wiarygodności dla innych. W tego rodzaju środowiskach Scrum i jego propagacja na resztę organizacji nie będą działać.

Budowanie przestrzeni i zależności

Budowanie wiarygodności jest kluczowe. Budowanie produktów i kształtowanie organizacji jest jednak dyscypliną zespołową. Oznacza to, że nasze własne ambicje nie mogą przesłonić celu nadrzędnego, a co za tym idzie dążenie do budowania własnej wiarygodności nie może ograniczać cudzej przestrzeni do tego samego – co więcej, powinniśmy mieć na uwadze także inne poziomy wiarygodności, na które mamy pośredni lub bezpośredni wpływ. Istnieje ogromna pokusa, aby wykorzystać nadarżającą się przestrzeń dla własnej korzyści. Stoi to w opozycji do założeń pracy zespołowej, gdzie wiarygodności Zespołu Wytwórczego oraz Scrumowego stanowią dobro nadrzędne.

W związku z tym model *Credibility Driven Scrum* celowo nie wprowadza osobnej wiarygodności Scrum Mastera – istniałoby wówczas ryzyko, że będzie on dążył do zbudowania wokół siebie zależności w celu dostarczania dowodów własnej wiarygodności. Że będzie budował poczucie i atmosferę bycia niezbędnym. Jego zadaniem jest natomiast wypracowanie przestrzeni (ang. Capacity) do jakościowej samoorganizacji zespołu. Jego obowiązkiem jest dzielenie się wiedzą, nauczenie innych samodzielności. Jedyną miarą skuteczności Scrum Mastera w modelu *Credibility Driven Scrum* jest poziom wypracowanej wiarygodności Zespołu Scrumowego, wliczając w to wiarygodność znajdujących się wewnątrz niego ról. Dopóki ludzie w całej organizacji nie będą dla siebie wiarygodni, nie będą również wystarczająco ufni. W efekcie ich współpraca również nie będzie dostatecznie efektywna.

Scrum Master poprzez swoje działania ma doprowadzić do stanu, w którym jego zniknięcie nie będzie powodować zawalenia się struktury samoorganizacji. Im więcej wybuduje on jednak relacji wokół siebie, tym większą będzie zależność od jego osoby (pamiętać należy przy tym, że czym innym jest zależność od roli, czym innym zależność od konkretnej osoby). Jeżeli tylko na tym poprzestanie, tzn. nie pomoże członkom Zespołu Wytwórczego wytworzyć tożsamy relacji (wypracowując w ten sposób wiarygodność innych), jego zniknięcie w sposób naturalny wywoła dezorientację i paraliż organizacyjny. W tym rozumieniu i w tym kontekście rola Scrum Mastera ma charakter menedżerski - skuteczność menedżera i jakość jego pracy oceniamy po trwałości rozwiązań, które współtworzył.

Wydarzenia

Model *Credibility Driven Scrum* traktuje wszystkie wydarzenia scrumowe jako niepowtarzalne przestrzenie do: (1) komunikacji, (2) nawiązywania relacji i (3) budowania wiarygodności. Jeżeli przebieg spotkań nie służy któremuś z przywołanych celów, należy niezwłocznie podjąć działania zmierzające do wypracowania wspomnianych korzyści.

Próba sprowadzenia procesu doskonalenia (ang. refinement) Backlogu Produktu jedynie do rangi cyklicznego, ograniczonego czasowo wydarzenia jest działaniem na szkodę wiarygodności całego Zespołu Scrumowego – jest to bowiem jawne ograniczenie przestrzeni komunikacji oraz współpracy.

Planowanie sprintu

Planowanie Sprintu ma za zadanie odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania: co i w jaki sposób zostanie przygotowane w bieżącym sprintcie. Wydarzenie to czerpie bezpośrednio z dwóch źródeł wiarygodności – Zespołu Wytwórczego oraz Właściciela Produktu.

Planowanie Sprintu to przede wszystkim komunikacja i wynikająca z niej współpraca. Wiarygodny Zespół Wytwórczy rozumie realne granice swoich możliwości, jawnie je przy tym komunikując. Wiarygodny Właściciel Produktu potrafi przyjąć to stanowisko, służąc jednocześnie pomocą i wsparciem dla reszty zespołu. Kiedy zawodzi przynajmniej jedna z wiarygodności, komunikacja traci na jakości. Właściciel Produktu naciska na niewiarygodny Zespół Wytwórczy, druga zaś strona zadaje ogromną liczbę pytań, których jedynym celem wykazanie niekompetencji produktowej. Miejsce współpracy zastępuje rywalizacja, czego efektem jest nie tylko brak celu sprintu. Cierpi przede wszystkim wiarygodność Zespołu Scrumowego.

Planowanie Sprintu jest idealnym miejscem do tego, aby Zespół Scrumowy dokonał przeglądu kompetencji oraz dostępnych zasobów.

Celem Zespołu Scrumowego nie powinno być skrócenie czasu trwania planowania sprintu – nie świadczy to bowiem o jego wiarygodności. Co więcej, wysiłek włożony w opracowywanie tzw. „draftów” i predykcji przyszłych wydarzeń może przyczynić się ostatecznie do jej utraty. Jest to niebezpieczne z tego względu, że zespół będzie wykazywał przywiązanie do nieaktualnej wizji rzeczywistości. W efekcie zamiast dążyć do maksymalizacji wartości Backlogu Sprintu na bazie aktualnej wiedzy, będzie on „zaledwie” rozważał kompletność uprzednio przygotowanego planu. Kultura ciągłego planowania nie jest niczym złym, wręcz przeciwnie. Oczywiście pod warunkiem, że nie przywiązujemy się do planów sprzed wielu dni, traktując przy tym Planowanie Sprintu jako zaledwie formalność.

Codzienny scrum

Codzienny Scrum jest przestrzenią dedykowaną dla Zespołu Wytwórczego, będącą kluczowym miejscem inspekcji oraz adaptacji. Rezultatem tego spotkania powinno być opracowanie planu działania na najbliższe dwadzieścia cztery godziny. Celem zespołu jest uczynienie Scrum Mastera zbędnym w procesie facylitacji poprzez wypracowanie należytej wiarygodności w jego oczach. Ta natomiast budowana jest poprzez sposób, w jaki zespół (1) zarządza Backlogiem Sprintu oraz (2) komunikuje wnioski i konsekwencje wynikające z podjętego planu. W opinii Scrum Master wiarygodny zespół wytwórczy to taki, któremu może zaufać w tym, że:

- Codzienny Scrum odbywa się regularnie,
- Zespół samodzielnie wypracuje efektywny plan działania, przybliżający go do osiągnięcia celu sprintu,

- Wypracowany plan jest zrozumiały dla wszystkich członków Zespołu Wytwórczego,
- Spotkanie zamyka się w przewidzianym do tego celu timeboxie.

Zespół Wytwórczy powinien mieć bezwzględną świadomość tego, iż Codzienny Scrum i jego przebieg determinują postrzeganie jego wiarygodności. To tutaj bierze swój początek również większość problemów z dostarczeniem pełnowartościowego Przyrostu – jeżeli nie opanujemy sztuki planowania jednego dnia roboczego, to tym bardziej nie będziemy w stanie przewidzieć przebiegu ani zakresu prac w całym sprincie. W związku z tym Scrum Master bacznie przygląda się temu wydarzeniu, traktując go jako fundament dla dalszych prac nad wiarygodnością Zespołu Wytwórczego.

Przegląd sprintu

Przegląd Sprintu jest jedynym spotkaniem scrumowym, które w bezpośredni sposób buduje wiarygodność Zespołu Scrumowego na przestrzeni całej organizacji. W związku z tym w interesie całego Zespołu Scrumowego (a nie tylko Właściciela Produktu) jest zabieganie o obecność jak największej liczby uczestników (interesariuszy) - w przeciwnym wypadku utracona zostaje możliwość zbudowania relacji, nawiązania komunikacji i - w efekcie - zbudowania wiarygodności. Przedstawiciele wiarygodnej organizacji również powinni zabiegać o możliwość uczestniczenia w takim spotkaniu – jest to bowiem świetna okazja do zapoznania się z dowodami wiarygodności (lub niekompetencji) Właściciela Produktu oraz Zespołu Wytwórczego.

Budowanie wiarygodności odbywa się tutaj poprzez:

- Omówienie Przyrostu (namacalny dowód wiarygodności) w kontekście obecnej oraz przyszłej wartości biznesowej,
- Omówienie Backlogu Produktu oraz przyszłości produktu.

W trakcie Przeglądu Sprintu budowana jest wiarygodność całego Zespołu Scrumowego. Nie istnieje więc powód, dla którego gospodarzem spotkania (lub prowadzącym) miałby być jedynie Właściciel Produktu – nie jest to jego spotkanie.

Przegląd Sprintu nie powinien być ograniczony jedynie do prostej prezentacji (tzw. DEMO) – przedstawienie Przyrostu stanowi zaledwie pretekst do późniejszej dyskusji między uczestnikami spotkania (komunikacja). Zespół Scrumowy powinien więc nie tylko zadbać o jak największą liczbę uczestników – powinien dostarczyć dla nich jak największej liczby tematów oraz punktów styku, które pozwolą zespołowi zebrać jak najwięcej informacji zwrotnej, stwarzając jednocześnie przestrzeń do zaangażowania się dla wszystkich uczestników.

W kontekście modelu *Credibility Driven Scrum* Przeglądy Sprintu, organizowane jedynie dla członków Zespołu Scrumowego, są marnotrawstwem. Zamiast budować wiarygodność i przestrzeń do komunikacji, stają się formalnością. Może to również świadczyć o:

©2019 Kamil Sikora i Maciej Kobiałko. Dokument publikowany jest na licencji Creative Commons
 Uznanie autorstwa - na tych samych warunkach. Uproszczona treść licencji w języku polskim:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>, pełne brzmienie licencji w języku angielskim:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>. Korzystając z niniejszego przewodnika
 Credibility Driven Scrum potwierdzasz fakt zapoznania się i wolę przestrzegania treści tej licencji.

- Braku wiarygodności organizacji, której interesariusze z jednej strony oczekują i wymagają, z drugiej jednak nie ma czasu i poszanowania dla pracy Zespołu Scrumowego,
- Braku wiarygodności Właściciela Produktu, który nie współpracuje na co dzień z Zespołem Wytwórczym, traktując Przegląd Sprintu jako okazję do zapoznania się z Przyrostem,
- Braku wiarygodności Zespołu Wytwórczego, który nie komunikuje się z innymi i nie bierze odpowiedzialności za podjęte zobowiązania.

Retrospektywa

Retrospektywa jest przestrzenią, w ramach której:

- Budowana jest wiarygodność wewnątrz Zespołu Scrumowego,
- Przygotowywany jest plan utrzymania lub zwiększenia wiarygodności samoorganizującego się Zespołu Scrumowego w oczach Organizacji.

W trakcie spotkania zespół wytwórczy powinien znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Na ile rezultat (Przyrost) i przebieg sprintu czynią nas wiarygodnymi w oczach Właściciela Produktu, Scrum Mastera i/lub Organizacji,
- Co możemy zrobić w następnym sprincie, aby zwiększyć naszą wiarygodność w opinii Scrum Mastera, Właściciela Produktu i/lub Organizacji,
- Co możemy zrobić w celu zwiększenia wiarygodności wewnątrz Zespołu Wytwórczego.

Zespół nie musi pracować bezpośrednio z przywołanymi pytaniami. Raczej niemożliwym będzie również omówienie i zajęcie się wszystkimi obszarami w tym samym momencie. Niezbędne jest zatem wskazanie tych relacji i wiarygodności, których poprawa wpłynie korzystnie na prace Zespołu Scrumowego.

Retrospektywa jest również miejscem do refleksji dla Scrum Mastera. Powinien on zrozumieć:

- Czy i w jaki sposób mogę wesprzeć wiarygodność Zespołu Scrumowego oraz poszczególnych ról – zarówno wewnątrz, jak i w opinii Organizacji.

Właściciel produktu stanowi pełnoprawnego członka Zespołu Scrumowego. W związku z tym, mając na uwadze własne dobro oraz własną wiarygodność, powinien on zastanowić się:

- Czy i w jaki sposób mogę wesprzeć wiarygodność Zespołu Wytwórczego?

- Czy i w jaki sposób Zespół Wytwórczy i Scrum Master mogą pomóc mi w zwiększeniu mojej wiarygodności?

Warto pamiętać o zasadzie, że nie samostanowimy o własnej wiarygodności – w związku z tym zespół powinien nie tylko bazować na opinii Scrum Mastera jako osoby odpowiedzialnej za proces – z czasem powinien również wykształcić efektywną kulturę zbierania informacji zwrotnej od otoczenia.



Pełnoprawnym działaniem (wynikającym z Retrospektywy) może być decyzja o podjęciu wysiłku w celu zdefiniowania kryteriów wiarygodności dla istniejącej lub nowo zawiązanej relacji.

Artefakty

Z perspektywy modelu *Credibility Driven Scrum* celem nadrzędnym artefaktów jest budowanie i utrzymywanie wiarygodności. Każdy z artefaktów realizuje ten cel poprzez:

- Budowanie przejrzystości,
- Dostarczanie przestrzeni do komunikacji.

Artefakty jako przestrzeń do komunikacji

Scrum jako framework nie rozwiązuje i nie identyfikuje problemów sam z siebie. Stwarza natomiast przestrzeń i okazje do wzajemnej komunikacji – tylko od uczestników tego procesu zależy jak (i czy) skorzystają z tej możliwości. Artefakty to coś więcej niż tylko nośniki informacji, które wpływają na wiarygodności. To także przestrzenie, wokół których budowana jest kultura interakcji oraz wzajemnego dialogu.

Backlog Sprintu

Backlog Sprintu jest własnością Zespołu Wytwórczego. Sam fakt oddania go we władanie Zespołowi Wytwórczemu jest aktem ufności ze strony organizacji oraz Właściciela Produktu. W związku z tym, mając na uwadze budowanie i utrzymanie wiarygodności zespołu, jego członkowie powinni dążyć do osiągnięcia należytej przejrzystości - tylko w ten sposób dowiodą swojej dojrzałości.

Backlog Sprintu nierozzerwalnie związany jest z przebiegiem samego sprintu – ewoluuje, adaptując się do nowopoznanych faktów oraz napotykanym wyzwaniom. Zawsze powinien odzwierciedlać aktualny plan osiągnięcia celu sprintu. Kluczowa jest tutaj zwłaszcza komunikacja z Właścicielem Produktu. Z jednej strony Właściciel Produktu jest odpowiedzialny za maksymalizację wartości pracy Zespołu Wytwórczego, nie może on jednak realizować tego celu bez właściwej współpracy ze strony samych developerów.

Backlog Produktu

Backlog Produktu służy budowaniu wiarygodności Właściciela Produktu. Jest on również jego jedynym właścicielem. Może on przenieść odpowiedzialność wykonawczą za jego utrzymanie na kogoś innego, jednak nadal pozostanie jedyną osobą odpowiedzialną za osiągnięte w ten sposób rezultaty. Powinien mieć przy tym świadomość tego, że im mniejszy jego osobisty wkład w ostateczny porządek i format Backlogu Produktu, tym bardziej o jego własnej wiarygodności będą decydować inne osoby.

O jakości Backlogu Produktu, w dużej mierze, świadczą dotychczasowe Przyrosty – są one jedynym, namacalnym punktem odniesienia dla dyskusji o przyszłości produktu. Przyrosty powinno stanowić z czasem zweryfikowane źródło wiedzy, uwiarygadniające wizję Właściciela Produktu.

Właściciel Produktu nie może samostanowić o swojej wiarygodności. W związku z tym Backlog Produktu powinien być powszechnie dostępny i dyskutowany. Tylko w ten sposób, tzn. poprzez dostarczenie niezbędnej przestrzeni do komunikacji wokół niego, Właściciel Produktu może zbudować swoją pozycję jako wiarygodnej osoby z wiarygodną wizją produktu, podejmującą świadome i trudne decyzje produktowe w obliczu wielu różnych możliwości. Właściciel Produktu nie powinien przy tym ograniczać się jedynie do predefiniowanych wydarzeń scrumowych – traciłby wówczas możliwość nawiązania relacji i regularnej komunikacji z wieloma wartościowymi osobami w organizacji.

Oddziaływanie Backlogu Produktu ma charakter globalny, obejmuje całą organizację. Właściciel Produktu powinien być otarty na dialog oraz gotów do objaśniania swoich decyzji – tylko w ten sposób da jednoznaczny dowód wiarygodności swojej oraz podejmowanych decyzji produktowych. Co więcej, otwartość może stworzyć warunki do zawiązania nowych istotnych relacji, mających wpływ na ostateczną wartość produktu.

Backlog produktu nierozdzielnie związany jest z samym produktem. W związku z tym niska wiarygodność Właściciela Produktu zazwyczaj rzutuje automatycznie na wiarygodność samego produktu. Z drugiej jednak strony duża wartość biznesowa przyrostu, pozornie, świadczy o kompetencjach i wiarygodności jego właściciela. Pozornie, ponieważ w obliczu niekompetencji Właściciela Produktu reszta Zespołu Scrumowego i Organizacji może przejąć jego obowiązki. W efekcie to, co powinno być wynikiem wiarygodności Właściciela Produktu, będzie wynikiem ogromnej motywacji i wiarygodności innych osób.

Przyrost

Przyrost buduje wiarygodność całego Zespołu Scrumowego i podlega bezpośredniej ocenie przez resztę Organizacji.

Przyrost produktu, jako jedyny z artefaktów, stanowi namacalny dowód wiarygodności działań Zespołu Scrumowego w przeszłości. W związku z tym w interesie Właściciela Produktu oraz Zespołu Wytwórczego jest zadbanie o jak największą liczbę miar, szacunków oraz narzędzi oceny wartości biznesowej i jakościowej działającego produktu. Bez tego narażają oni swoją wiarygodność, będąc zmuszonymi odpowiadać na opinie innych osób swoimi własnymi opiniami.

Przyrost stanowi rezultat poziomu wiarygodności poszczególnych ról wewnątrz Zespołu Scrumowego. Wpływa również twórczo na poszczególne wiarygodności:

- Zespół wytwórczy, poprzez kondycję techniczną Przyrostu, buduje swoją wiarygodność w oczach organizacji jako zespołu zdolnego do dostarczania jakościowego oprogramowania na drodze samoorganizacji,
- Właściciel Produktu, poprzez kondycję przyrostu, buduje swoją wiarygodność jako osoby posiadającej wizję produktu, zdolnej do maksymalizacji wartości biznesowej.

Przyrost nie jest jednoznacznym źródłem wiarygodności Zespołu Wytwórczego w oczach Właściciela Produktu - za takowy uznaje się przebieg samego sprintu, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu komunikacji oraz zdolności do osiągnięcia celu sprintu.

Przyrost produktu stanowi o wiarygodności Zespołu Scrumowego, rzutując jednocześnie na postrzeganie pozostałych artefaktów oraz ról scrumowych. Jest to naturalne – łatwowiernością byłoby pokładanie ufności w zespole, który nie potrafi dostarczyć działającego i wartościowego oprogramowania na przestrzeni kilku sprintów. Tzn.:

- Przyrost niestabilny, obciążony długiej technologicznym i niedostrzeżonymi, a oczywistymi błędami technologicznymi będzie rzutował na przyszłe postrzeganie kompletności i wykonalności Backlogu Sprintu oraz wiarygodności całego Zespołu Wytwórczego. Definition of Done może być więc postrzegane jako sposób na zabezpieczenie wiarygodności zespołu w obszarze jakości,
- Przyrost stabilny i działający, ale nieprzynoszący założonej lub jakiegokolwiek uzasadniającej jego wytworzenie wartości biznesowej będzie rzutował negatywnie na wiarygodność Backlogu Produktu, a co za tym idzie wiarygodność samego Właściciela Produktu,
- Dowolny z powodów braku Przyrostu, jego wadliwości lub bezwartościowości rzutuje na przyszłe postrzeganie Zespołu Scrumowego oraz samego Scruma przez organizację.

Wiarygodność, artefakty i perspektywa czasu

Interesująca jest perspektywa budowania wiarygodności w funkcji czasu. Byłoby wskazaniem i racjonalnym dostosować poziom ufności do wcześniejszych doświadczeń, tzn. do istniejących już dowodów wiarygodności. I tak:

- Backlog Produktu opisuje pewną wizję przyszłości. Występujące w nim założenia oraz wnioski mogą, ale nie muszą być słuszne – nie może więc stanowić dowodu wiarygodności. Pewne przesłanki (uzasadniona kolejność, powiązanie PBI z wartością biznesową) mogą stanowić przesłanki wiarygodności, jednak bez potwierdzenia stanowią jedynie czynnik redukcji ryzyka,
- Backlog Sprintu opisuje rzeczywistość w wymiarze tu i teraz. Mówiąc inaczej odzwierciedla obecny zakres prac, jednak potrzeba czasu na ostateczną weryfikację i ocenę rezultatów,
- Przyrost został wytworzony – jest więc jedynym, namacalnym dowodem wiarygodności Zespołu Scrumowego lub jej braku. Gotowy do wydania przyrost stanowi dowód wiarygodności Zespołu Wytwórczego – dopiero jego publikacja i zebrana informacja zwrotna mogą dostarczyć dowodów wiarygodności samego Właściciela Produktu.

Słowo końcowe

Wierzmy, że podstawą każdej zdrowej, efektywnej i przyjaznej ludziom organizacji jest komunikacja. To dzięki komunikacji możemy poznawać swoje słabe i mocne strony. To dzięki komunikacji możemy lepiej zrozumieć wzajemnie swoje motywacje oraz dążenia. To dzięki komunikacji możemy również wymieniać się swoimi przemyśleniami oraz pomysłami. Komunikacja ostatecznie sprowadza się więc do tego, że możemy ze sobą współpracować.

Im bardziej sobie ufamy, tym nasza komunikacja zyskuje na jakości – stajemy się w końcu odważniejsi, jesteśmy też bardziej na siebie otwarci. Najlepsze pomysły są tymi, które jako zespół i organizacja realizujemy – nie zaś tymi, o których rozmawiamy mniej lub bardziej otwarcie w domach i na korytarzach. Zaufanie wpływa bezsprzecznie na sposób, w jaki się ze sobą komunikujemy. To natomiast determinuje sposób, w jaki ze sobą współpracujemy.

Zwinność wymaga współpracy. Empiryzm wymaga przejrzystości – tą najłatwiej wykształcić w wiarygodnym środowisku, zajmowanym przez wiarygodnych i zmotywowanych do bycia wiarygodnymi ludzi. Kiedy jesteśmy dla siebie wiarygodni, dzielimy się otwarcie swoimi problemami i pomysłami. Nagle zyskujemy realny ogląd sytuacji, będący wypadkową wszystkich dostrzeżonych i nazwanych możliwości, założeń oraz czynników blokujących. Zaczynamy współpracować przy tematach, które faktycznie warte są naszego czasu. Stajemy się zwinni, chociaż o zwinności nawet nie myślimy.

Zaufania nie można odgórnie oczekiwać. Zaufania nie można narzucić. Organizacje mogą jedynie stworzyć warunki, w których ufność stanie się jedyną racjonalną i skuteczną postawą.

Powodzenia!

Kamil & Maciej