



Skvělý ScrumMaster

#ScrumMasterWay

Zuzana Šochová

# Skvělý ScrumMaster

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
**[www.computerpress.cz](http://www.computerpress.cz)**  
**[www.albatrosmedia.cz](http://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

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

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>Nevýhody kombinování rolí .....</b>        | <b>33</b> |
| 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        |
| <b>Budte právě o krok napřed .....</b>        | <b>41</b> |

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>State of Mind model .....</b>                      | <b>43</b> |
| <b>Vysvětlování, učení a sdílení zkušeností .....</b> | <b>46</b> |
| <b>Odstraňování překážek .....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>Facilitace .....</b>                               | <b>47</b> |
| <b>Koučování.....</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>Příklad: Začínáme s Agilem .....</b>               | <b>48</b> |
| <b>Příklad: Problémy.....</b>                         | <b>48</b> |
| <b>Příklad: Stagnace .....</b>                        | <b>49</b> |
| <b>Příklad: Zodpovědnost .....</b>                    | <b>49</b> |
| Cvičení: State of Mind – Realita.....                 | 50        |
| <b>Chybějící kousek skládky .....</b>                 | <b>53</b> |
| Cvičení: State of Mind – Budoucnost .....             | 54        |

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

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>Toxiny v týmu.....</b>                 | <b>99</b>  |
| Obviňování .....                          | 99         |
| Defenzivita.....                          | 99         |
| Obstrukce.....                            | 100        |
| Pohrdání.....                             | 100        |
| Role ScrumMastera.....                    | 100        |
| Cvičení: Toxiny v týmu .....              | 101        |
| <b>Zaměření na zodpovědnost .....</b>     | <b>103</b> |
| Popírání.....                             | 103        |
| Obviňování .....                          | 103        |
| Ospravedlnění .....                       | 104        |
| Stud .....                                | 104        |
| Povinnost .....                           | 105        |
| Kapitulace .....                          | 105        |
| Zodpovědnost .....                        | 105        |
| <b>Tribal Leadership .....</b>            | <b>106</b> |
| 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

|                                                        |                |
|--------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Analýza příčin (root-cause) .....</b>               | <b>147</b>     |
| Fishbone diagram .....                                 | 148            |
| Příklad: Předvídatelnost .....                         | 148            |
| Pětkrát proč .....                                     | 149            |
| Příklad: Nízká kvalita .....                           | 149            |
| <b>Impact Mapping .....</b>                            | <b>151</b>     |
| Příklad: Impact Mapping .....                          | 153            |
| <b>Škálování Scrumu .....</b>                          | <b>155</b>     |
| <b>Checklist: Kanban jako součást Scrumu .....</b>     | <b>156</b>     |
| <b>Checklist: XP praktiky .....</b>                    | <b>158</b>     |
| <b>Checklist: Product Owner .....</b>                  | <b>159</b>     |
| <br><b>Nakonec .....</b>                               | <br><b>161</b> |
| <b>Věřím, že .....</b>                                 | <b>162</b>     |
| 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        |
| <b>Zuzana Šochová – sochova.com.....</b>               | <b>165</b> |
| 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 dozvěděl. 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.

Kniha 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 jakoliv 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 nějž 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 ScrumMasterů 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.