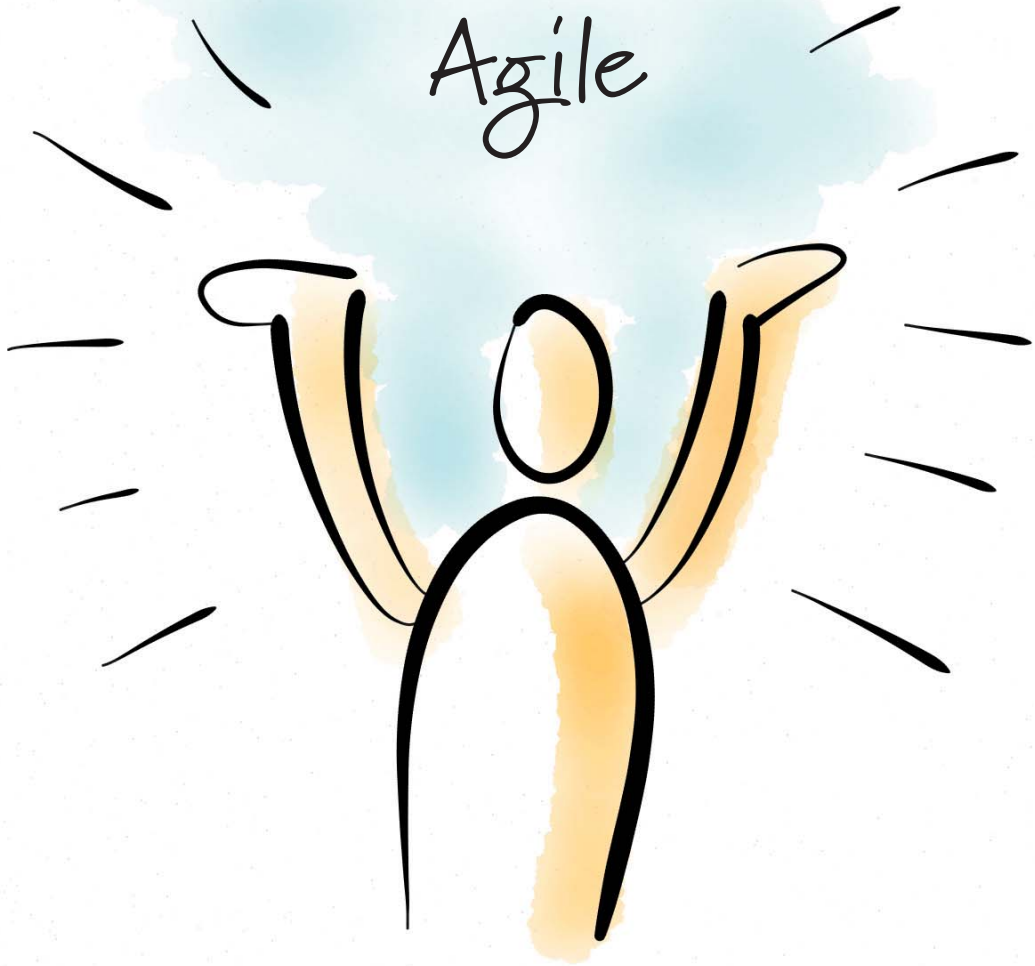


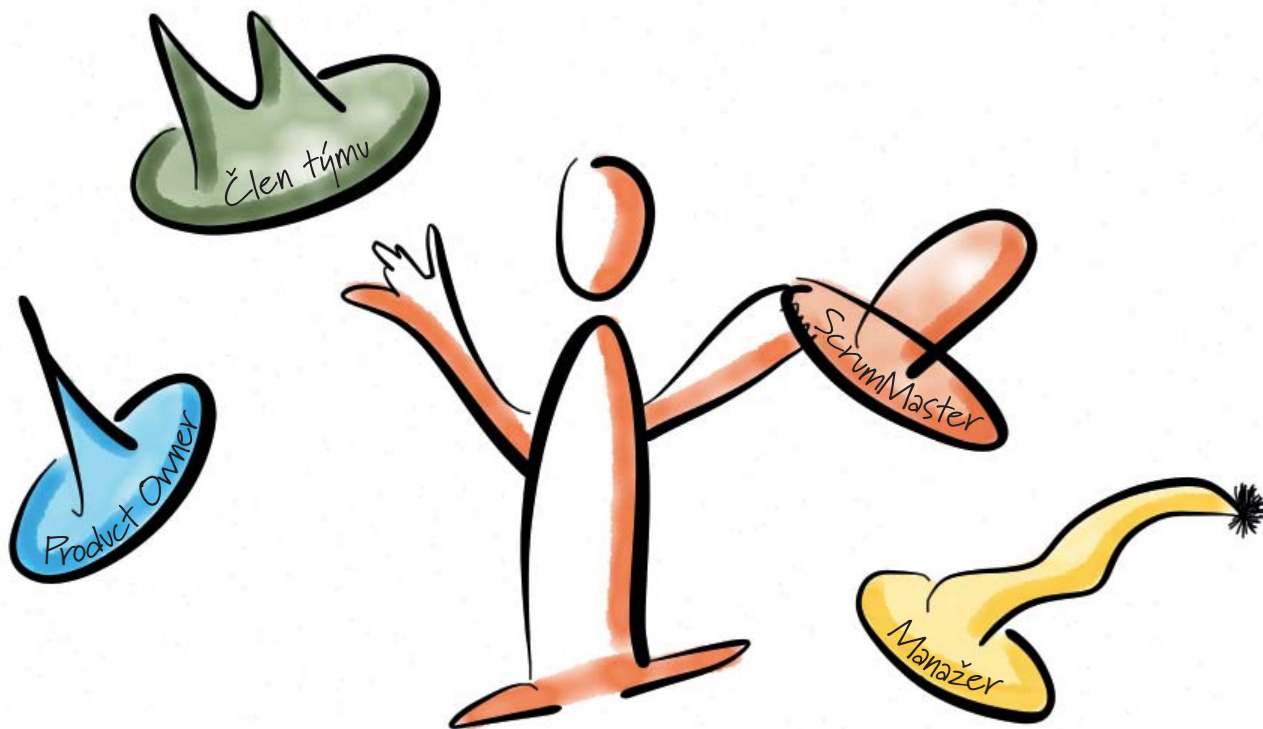
Agile



Zodpovědnosti ScrumMastera

Mezi zodpovědnosti ScrumMastera patří následující:

- Podporuje tým, aby převzal zodpovědnost, měl společnou identitu týmu a stejný cíl.
- Přispívá ke zvýšení transparentnosti a spolupráce.
- Pomáhá týmu, aby si sám odstraňoval své překážky.
- Chápe podstatu agilu a Scrumu a neustále se sám vzdělává.
- Stará se o hodnoty agilu a Scrumu; pomáhá ostatním v jejich pochopení.
- V případě potřeby chrání tým.
- Facilituje Scrum meetingy.
- Pomáhá týmu být efektivnější.



Nevýhody kombinování rolí

Pokud ScrumMasteři kombinují více rolí najednou, pak musí být schopni velice dobře rozlišovat jednu od druhé. V každém časovém okamžiku totiž ScrumMaster může sedět pouze na jedné židli, což znamená, že pokud něco říká nebo dělá, musí si být nejen on, ale i jeho okolí jisti, ze které role na danou situaci reaguje. V opačném případě nebude transparentní, všechny role bude vlastně vykonávat špatně. Následující příklady poněkud podrobněji popisují výhody a nevýhody nejčastějších kombinací.

ScrumMaster je současně členem týmu

Nevýhody. ScrumMaster je příliš zapojen do práce týmu, a proto ztrácí schopnost nadhledu nad celým systémem a schopnost přemýšlet o celku. Mnohdy také postrádá dovednosti nezbytné k vedení lidí a k řízení změn. A jelikož je členem týmu, většinou není příliš ochoten se zaměřovat na zlepšování týmu, především má-li tým problémy s dokončením Sprintu. Jinými slovy neposouvá tým na další úroveň.

Výhody. ScrumMaster je členem týmu, a proto mezi ním a členy týmu existuje vzájemná důvěra. ScrumMaster obvykle velmi dobře rozumí podstatě Scrumu i slabším týmům a je schopen je vytáhnout na retrospektivě.

Výsledek. Role ScrumMastery bývá v těchto případech považována za méně důležitou a často vymizí úplně. ScrumMaster je vlastně „ponížen“ na úroveň asistenta týmu, který nemá co na práci, tak proč by nemohl pomoci týmu s plněním jeho úkolů?

ScrumMaster je současně Product Ownerem

Nevýhody. V tomto případě dochází k poměrně výraznému střetu zájmů, neboť role ScrumMastery a Product Ownera mají úplně jiné cíle. ScrumMaster totiž nikdy neměl být zodpovědný za dodávku výsledného produktu; což je hlavním cílem Product Ownera. Tato kombinace přináší nejen konflikt mezi potřebami businessu a týmu, ale i konflikt ve fokusu na dlouhodobá a krátkodobá zlepšení.

Výhody. Je-li Product Owner současně i ScrumMasterem, je pravděpodobné, že bude součástí týmu a celý tým tak bude mít dobrou vazbu na business.

Výsledek. Ve většině případů dochází k marginalizaci role ScrumMastery a Product Owner řídí úplně všechno. Takový tým obvykle není moc samoorganizovaný a postrádá jakékoliv hlubší pochopení Scrumu.

ScrumMaster je současně manažerem

Nevýhody. Takový ScrumMaster bývá velice často direktivní a spoléhá spíše na mentoring než na koučing. Vztah takového ScrumMastery s týmem často postrádá potřebnou důvěru.

Výhody. Dobří manažeři jsou i dobrými leadery a mají zkušenosti s change managementem, díky čemuž mohou být během transformace efektivnější.

Výsledek. Role ScrumMastery bývá v těchto případech považována za méně důležitou. V některých kulturách (ne tak direktivních a méně orientovaných na procesy) tato možnost představuje dobrou příležitost k rychlému nastartování agilní transformace. Bohužel ale snem většiny manažerů není stát se ScrumMasterem, ale řídit, a proto takoví lidé jsou ScrumMastery jen dočasně. Bez ohledu na možné pozitivní aspekty ale stále platí, že týmy, jejichž ScrumMaster je současně manažer, často postrádají samoorganizaci, sebedůvěru a pocit vlastnictví, neboť je to manažer, a nikoliv tým, kdo rozhoduje, opravuje a zařizuje.

ScrumMaster pro více týmů najednou

Nevýhody. ScrumMaster pracující pro více týmů obvykle trpí nedostatkem času, protože i zcela nezávislé problémy se často dějí v jeden okamžik. Neschopnost facilitovat včas diskusi a předcházet tak konfliktům dělá proto ScrumMastery jen velmi málo efektivním.

Výhody. ScrumMaster se rychle učí a rychleji získává zkušenosti s řešením i složitých problémů v týmu. Obecně platí doporučení, že jeden ScrumMaster zvládne maximálně dva, v některých prostředích až tři týmy najednou. V mnoha prostředích budou však tři týmy už nereálné a ScrumMaster, který bude postrádat kontext, nebude schopen předcházet konfliktům a zlepšovat tým.

Výsledek. Takový ScrumMaster má více zkušeností a obvykle bývá lepší i v tzv. system thinking, protože chápe, že každý tým je jiný. Díky jeho zkušenostem z rozdílných prostředí je pravděpodobnější, že se mu podaří úspěšně implementovat Scrum nejen v různých prostředích, ale i na úrovni celé organizace.

Zapamatujte si

- ScrumMaster pro dva až tři týmy je jedinou přijatelnou možností, když už na nějaké kombinaci rolí trváte.
- Product Owner by nikdy neměl být současně ScrumMasterem. Tyto dvě role mají velice konfliktní cíle.
- Kombinace ScrumMastera a manažera často vede nejen k nedostatku důvěry, ale i k tomu, že se tým naučí příliš spoléhat na rozhodnutí daného manažera a nebude ochotný sám převzít zodpovědnost.
- ScrumMaster by neměl být současně členem týmu. Hrozí totiž riziko, že ztratí nadhled a ve většině případů upřednostní povinnosti člena týmu před zodpovědnostmi ScrumMastera.
- ScrumMaster by v každém časovém okamžiku měl vykonávat vždy jen jednu roli a neměl by je vzájemně kombinovat. Toto je jediný způsob, jak se stát skvělým ScrumMasterem.

