



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 13.12.2018

**Tytuł:** Podcast #86 AgileNuts – Hrowiec i Scrum Master dbają o „Happy Relations”

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 86. Agile Nuts – HR-owiec i Scrum Master dbają o *happy relations*, czyli szczęśliwe relacje.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Dzielę się z Wami tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich produktywnie korzystać w codziennym życiu. Bardzo chciałbym, aby wszyscy świadomie używali swoich mocnych stron.

Zapowiedź do tego odcinka nagrał Karol Stryja z podcastu „Zawodowcy”.

Dzisiaj podcast z nieco tajemniczym tytułem. Zaprosiłem do niego Aksa, czyli Marcina Grochowinę, i Karolinę Gnat. Tworzą oni Agile Nuts, w ramach którego promują to, jak dobrze można pracować w firmie z relacjami ludzkimi, jak dbać o szczęśliwe relacje i inaczej podchodzić do spraw, które nazywamy HR-owymi. Ich energia i entuzjazm są zarażające. Osobiście dobrze ich znam i bardzo lubię. Współpracujemy i pojawiajemy się w tych samych miejscach, promując wartości. Podoba mi się to, co oni robią, stąd pomysł, by ich zaprosić. Zgodzili się poświęcić swój czas i opowiedzieć o swojej pracy. Porozmawiamy o tym, jakie mają wartości, jak je promują, podpowiemy, jak wszyscy możemy je popularyzować w organizacjach, w których pracujemy, dla dobra każdego z nas.

Zapraszam do rozmowy z Aksem i Karoliną.

**Cześć!**

**Karolina Gnat:** Dzień dobry.

**Marcin „Aks” Grochowina:** Uszanowanko!

**Karolina i Aks, czyli Agile Nuts, zawitali w moje skromne progi. O czym dziś porozmawiamy?**

**Karolina:** Porozmawiamy o szczęściu ludzi w pracy.

**Zanim rozwiemy ten temat, powiedzcie kilka słów o sobie.**

**Karolina:** Tematem ludzkim od strony HR-u zajmuję się już od ponad dwóch lat. Wcześniej pracowałam w działach marketingu, w agencjach reklamowych, więc świat marketingu jest mi bliski. Natomiast jakiś czas temu zauważyłam, że praca z ludźmi daje mi wielką satysfakcję, radość i jest tym, co chcę robić w życiu. Tak się złożyło, że chłopaki zaczęli zastanawiać się, czy roli HR-owca nie stworzyć we FreshMailu, i udało się. Dzięki nim dziś się tym zajmuję. Oprócz tego od pewnego czasu wspólnie z Marcinem mocno zajmujemy się promowaniem idei *happy relations*, która łączy świat scrumowy, świat IT, podejścia narzędziowego do tych tematów razem z takim miękkim podejściem związanym z relacjami międzyludzkimi. Prywatnie lubię gotować i to mnie odstresowuje, podobnie działa na mnie

chodzenie na siłownię, przerzucanie żelastwa i to, że nie muszę myśleć o niczym innym, jak tylko o tym, żeby zrobić 10 powtórzeń. Wtedy jestem spokojna.

### **Jakie jest Twoje top 5 talentów?**

**Karolina:** Mój pierwszy talent to jest coś, co bardzo pomaga mi w pracy, czyli indywidualizacja. Później mam achievera, developera, arrangera i relatora.

### **Aks?**

**Aks:** Ja w świecie IT, w internecie pojawiłem się ok. trzynastu lat temu. Zaczynałem jako fotograf w sklepie internetowym. Od jedenastu lat pracuję blisko zarządzania projektami, w tym przez siedem pracowałem jako *project manager* w agencjach interaktywnych. Miałem przyjemność pracować z naprawdę dużymi brandami, robić duże, fajne projekty. W pewnym momencie na horyzoncie pojawił się dłuższy projekt, bardziej przypominający produkt. Była to gra na urządzenia iOS. Bardzo spodobała mi się praca produktowa, skupiona nad jednym projektem, pozwalająca myśleć również o jakości, o późniejszym rozwoju i utrzymywaniu takiego projektu, bo nie zawsze było na to miejsce w świecie interaktywnym, w którym liczą się szybkie realizacje projektów.

Pięć lat temu trafiłem do FreshMaila, gdzie zaczynałem jako menedżer. Moja rola ewoluowała. Przez moment byłem product ownerem. Trzy lata temu postanowiliśmy zrestartować nasze procesy scrumowe i zacząć pracować zgodnie ze Scrum Guidem. Wtedy dwóch product managerów, czyli ja i Tomek, podzieliło się rolami. Ja zostałem product ownerem, Tomek – Scrum Masterem. Po jakimś czasie pojawiła się możliwość, żebym to ja został Scrum Masterem. Nie ukrywam, że bycie product ownerem było ciekawym eksperymentem, ale zdecydowanie bliżej mi do pracy z ludźmi niż z produktem i cieszę się, że rok temu podjąłem decyzję o zastaniu Scrum Masterem, bo poczułem, że odnalazłem swoje miejsce i że mnie to bardzo rozwinęło.

Prywatnie od paru lat jestem najczęściej nieczytanym blogerem w Polsce. Można mnie znaleźć pod adresem [mynameisaks.com](http://mynameisaks.com). Od kilku miesięcy staram się być najrzadziej oglądanym vlogerem w Polsce, prowadząc kanał „Uszanowanko”. Ostatnio zastanawiam się, jak te nazwy połączyć. Ktoś rzucił hasło „Niewpływowy influencer”, które mi się spodobało. Generalnie jestem aktywny, jeżeli chodzi o tworzenie kontentu, którego nikt nie chce oglądać, ale podobno jest niezłej jakości, więc zapraszam. Lubię jeść i lubię nie chodzić na siłownię. Natomiast jestem muzycznym świrem. Mam dużą kolekcję płyt, w Krakowie chodzę na koncerty.

Jeśli chodzi o moje top 5, to talentem pierwszym jest u mnie optymista. Następnie: czar, strateg, *developer* i *adaptability*.

### **Czyli współdzielicie jeden talent w top 5 – developer.**

**Poznałem Was, gdy zacząłem współpracować z firmą FreshMail. Zaprosił mnie Wojtek Ptak, który jest jej CTO.**

**Karolina:** Od niego zaczęły się te wszystkie zmiany kulturowe. Zaszczepił tę ideę najpierw w chłopakach z IT – Tomku i Marcinie – a później nie dało się już tego zatrzymać i poszło to dalej, na całą organizację.

**Aks:** Chciałbym w tym momencie podziękować Wojtkowi za to, że nasze drogi się skrzyżowały. Nie ukrywam, że moment, gdy te trzy lata temu zaczęliśmy rozmawiać na temat zwinności, był tym, w którym przestałem pracować w Scrumie narzędziowo, a zacząłem rozumieć, że jest w tym coś

głębszego. Kliknęło mi ze Scrumem i ze zwinnością i pewnie nie byłoby projektu Agile Nuts w tej formie i Aksa, gdyby nie te długie rozmowy, które wtedy odbyliśmy.

**Jesteśmy po szkoleacytacji Pathways. Karolina jako pierwsza, ja jako drugi, Aks świeżo upieczony facylitator. Na temat facylitacji nagrałem też dwa podcasty – jeden z Dorotą i drugi z Katarzyną.**

**Aks:** Miałem przyjemność być w grupie, którą prowadziła Dorota. To było naprawdę fajne doświadczenie.

**Karolina:** Ja byłem w grupie z Dorotą i z Marią.

**Uczestniczyliśmy razem również w panelu „People first”. Zaprosiła nas do niego szkoła Pathways. Rozmawialiśmy o tym, jak praca z ludźmi, Scrum i zwinność się przecinają. Wiele osób pytało, jak HR sobie z tym radzi. Spodobało mi się Wasze rozwinięcie skrótu HR, który najczęściej tłumaczony jest jako *human resources*, czyli zasoby ludzkie. Powiedzcie, jak Wy tłumaczycie ten skrót i jakie ma to przełożenie na Waszą pracę?**

**Aks:** Staramy się rozwijać ten skrót jako *happy relations*. Bo gdy siedzi się we FreshMailu biurko w biurko, okazuje się, że świat HR-u, jeśli patrzymy na niego tylko przez pryzmat zatrudniania, payrollu, procesów rekrutacyjnych, traktujemy trochę szerzej, bo ma on bardzo dużo wspólnego ze światem zwinności, ze Scrumem czy ogólnie z filozofią agile’ową. Nagle okazuje się, że i mnie jako Scrum Masterowi, i Karolinie jako HR managerowi chodzi o rozwijanie ludzi jako jednostek, zespołów, o wspomaganie w realizowaniu określonych celów, rozwijaniu komunikacji między jednostkami w zespole i między zespołami. Zauważyliśmy, że jest dużo płaszczyzn, że niewiele można znaleźć treści na ten temat czy osób, które w taki sposób do tego podchodzą. I tak wykiełkował projekt Agile Nuts, w którym chcemy trochę o tych dwóch światach opowiedzieć i je do siebie przybliżyć. Na spotkaniach, w których uczestniczyliśmy, dostaliśmy sygnały, że dla niektórych to był taki moment „wow”, dla innych to było oczywiste, mimo że w ich organizacjach się o tym nie mówi, ale znalazło się też spore grono osób, które dopiero zaczęły te obszary postrzegać.

**Karolina:** Gdy zostałam oficjalnie nazwana HR-owcem, to Aks powiedział: „Do ciebie nie pasuje bycie człowiekiem od zasobów ludzkich. Ta nazwa mi się nie podoba, trzeba coś z tym zrobić”. Zamierzałam robić to, co mam robić, najlepiej jak potrafię, nieważne, jak mnie nazwą. Natomiast odbyliśmy kilka rozmów na ten temat, wpadliśmy na kilka dobrych tekstów, które opisywały tę rolę w odpowiedni według nas sposób. Później stwierdziliśmy, że można to przyjąć, tylko trzeba zmienić swoje myślenie na ten temat. Dopiero na końcu rozwinęliśmy to w stronę *happy relations*.

**Aks:** Wydaje mi się, że najpierw był bunt przeciwko słowu „zasoby”, przedmiotowemu traktowaniu ludzi, z którymi pracujemy. Bo naszą ideą jest to, że chcemy pracować z ludźmi, a nie z zasobami, i dlatego na początku walczyliśmy z nazywaniem naszych współpracowników, kolegów z pracy „zasobami”. Tu pojawił się ten aspekt relacji.

**HR kojarzy się z ilomaś obszarami działalności firmowej. Mamy rekrutację, *onboarding*, umowy, payroll, *employer branding*, *development* ludzi, wykonywanie planów rocznych, *exit interview*. Czasami pod HR podcina się *employer branding* jako jeden z głównych celów. Tymczasem Wy, wiedząc, że to jest HR, nazywacie to *happy relations*. Czym w takim razie różni się Wasza praca od tego, czym zajmują się zazwyczaj HR-owcy?**

**Karolina:** Od rzeczy twardych jest kadrowa, my się tym nie zajmujemy.

**Aks:** Wszystko zależy od wielkości organizacji. W większych organizacjach każdą z tych rzeczy robi odrębny dział. Inaczej to wygląda w mniejszych. My nie jesteśmy aż tak małą organizacją, liczymy 80 osób, ale mimo wszystko sporo z tych kwestii zagospodarowujemy sami.

**Karolina:** Natomiast ta praca od klasycznego HR-u różni się tym, że my jesteśmy zawsze dla ludzi. Jak przyjdzie do mnie człowiek i powie, że potrzebuje porozmawiać, to staram się zrobić wszystko, aby mu pomóc i go wysłuchać. Robimy to na różne sposoby. Każdy z nas ma inny styl prowadzenia takich rozmów, więc dana osoba wybiera sobie to z nas, z którym mu się łatwiej rozmawia. Bardzo dużo czasu spędzamy z zespołami. Przychodzimy na różne spotkania. Podpowiadamy osobom je prowadzącym, co by mogły skorygować. Chodzimy na retrospektywy zespołów, ponieważ mamy też Scrum Masterów w marketingu i w biurze obsługi klienta. Staramy się uczyć ich trochę roli Scrum Mastera, trochę roli facilitatora. Oboje współpracujemy ostatnio z samym zarządem, rozmawiamy z jego członkami, zwracamy się do nich bezpośrednio z różnymi problemami. Czasem pokazujemy im problemy, które są tak głęboko „pod wodą”, że oni być może ich nie zobaczą, bo ludzie są od nich oddaleni. „Pod wodą” oznacza sprawy dotyczące codziennej pracy zespołów, z którymi zarząd nie ma do czynienia, bo zajmuje się sprawami wyższego szczebla, pozyskiwaniem funduszy, rozmowami z inwestorami, a nie są na spotkaniu, w którym dwie osoby popadły w konflikt wynikający z czegoś nie do końca zrozumiałego.

**Aks:** Ten świat wodny, podwodny i nadwodny mocno wywodzi się z modelu kultury Scheina. Pokazuje on to na przykładzie góry lodowej. Nad wodą są rzeczy widoczne i oczywiste dla każdego, natomiast najgłębiej są te zachowania, które zachodzą w nas automatycznie w momentach kryzysu. Nie są to przetworzone zachowania, tylko takie, podczas których działamy instynktownie, automatycznie. Często jest tak, że czym innym są ładne deklaracje, a czym innym są te zachowania. Uważam, że obszarem, nad którym musimy dużo popracować, jest nazywanie pewnych kwestii i zachowań i staranie się oraz dążenie do tego, aby te dwa światy – czyli wizja tego, jaka ta organizacja chciałaby być, a czym jest – były spójne i tożsame.

**Jaki jest wspólny mianownik między typową rolą HR-owca i tym, czym Wy się zajmujecie? Ja te rzeczy, które Karolina wymieniła na temat tego, czym się zajmujecie – rozwój ludzi, uczestniczenie w pracy zespołów, pomaganie w dogadaniu się – częściej postrzegam jako rolę kogoś, kto jest bliżej Scrum Mastera niż HR-owca w tradycyjnej organizacji. W innych firmach te rzeczy często robi Scrum Master.**

**Karolina:** W tradycyjnym ujęciu HR-owiec dba o komunikację. Oczywiście może o nią dbać w sposób, w jaki chce, czyli w taki, w jaki my o nią dbamy. Komunikacja jest wtedy bardzo intensywna, z ludźmi i nieprocesowa. A w większych firmach, np. korporacjach, jest bardzo dużo ludzi, przez co muszą zaistnieć te procesy. Myślę, że inaczej by sobie z tym nie poradzili. Tak to musi wyglądać. Natomiast w takich instytucjach można to ograć dbaniem o jakość rozmów ewaluacyjnych, o taki rozwój team liderów, żeby oni też pośrednio byli HR-owcami. Spędzam mnóstwo czasu z liderami, ale równie dobrze może przyjść zwykły członek zespołu i porozmawiamy z nim tak samo i na takim samym poziomie, jak z tym liderem. Uważamy, że każdego trzeba rozwijać, czasami w trochę innych aspektach, ale jednak wysłuchanie potrzeb jest bardzo ważne. To jest ten obszar, który łączy to, co my robimy, z taką klasyczną rolą HR-owca, tylko odbywa się to w trochę inny sposób.

**A jaka jest różnica?**

**Aks:** Jest taki stereotyp HR-u jako instytucji, jak ZUS lub skarbówka, że to taki dział, który zatrudnia, zwalnia i odpowiada za to, czy ktoś dostanie podwyżkę, premię, czy jego awans czy rekrutacja

wewnętrzna do innego działu zostanie zaakceptowana i co musi zrobić, żeby przez ten proces rekrutacyjny przejść.

**Karolina:** Kiedyś podczas rozmowy klasyczna pani od HR-u zapytała mnie, jak u nas wygląda proces zgłaszania nieprawidłowości dotyczący konfliktów międzyludzkich. Zrobiłam oczy jak spodki. To była osoba pracująca w bardzo dużej instytucji, gdzie być może musi to taką drogę przejść, więc jej nie oceniam, natomiast sama nazwa tego, co tam jest, to, że mają osobny dział do przyjmowania nieprawidłowości i kierowania ich potem do innych działów, mnie przerasta.

**Aks:** Wczoraj miałem pewną refleksję. Powołując projekt Agile Nuts do życia, nie mając jeszcze jego nazwy, mieliśmy takie buntownicze podejście. Chcieliśmy zacząć od napisania manifestu – to *happy relations* jest taką pozytywną czkawką po tamtym okresie – ale byliśmy przeciwni właśnie używaniu słowa „zasoby”, podejściu narzędziowemu do Scruma. Jednak ten projekt dosyć długo kiełkował, więc te pazury zdążyły mi się trochę stępić i zacząłem bardziej zdroworozsądkowo podchodzić do tego tematu. Z czasem przestałem być takim kaznodzieją zwinności, zacząłem skupiać się bardziej na tych aspektach, w których ona działa, mając świadomość tego, że zwinność nie jest dobra dla wszystkich. Nie chcę, aby moja wypowiedź została źle odebrana – że stoję w poprzek takich klasycznych działów HR, bo wszystko zależy od tego, w jakich organizacjach się to sprawdza. Zdecydowanie świadomie wybieram organizacje, które mają potencjał do bycia w pełni zwinnymi. Ciężko jest bowiem mówić o w pełni zwinnych organizacjach, trudno takie stworzyć, ale ten proces dążenia do tego i obserwowania tych zmian jest niesamowitą przygodą. Dobrze się czuję w takich organizacjach.

**Karolina:** Dodam jeszcze jedną rzecz, aby słuchacze nie pomyśleli sobie, że jest tylko miło i sympatycznie. Rozmowy bywają też trudne. Owszem, jest dużo miłych rozmów, staramy się ludzi optymistycznie nastawić do pracy, natomiast mamy też bardzo dużo ciężkich rozmów, rozmów z konstruktywnym feedbackiem, takich, w których trzeba człowiekowi powiedzieć, żeby wziął się w garść.

**Odnośzę wrażenie, że to nie są *happy relations*, ale *human relations*. Nie wszystkie relacje są *happy* i nie tworzą takiego oczekiwania, że wszystkie muszą takie być.**

**Karolina:** W założeniu jest tak, żeby po tych trudnych i ciężkich rozmowach ten człowiek był jednak szczęśliwy z powodu tego, co robi.

**Aks:** Po czym poznać, że dana kultura organizacyjna jest fajna? Kiedy ludzie są w stanie nazywać swoje potrzeby, a te potrzeby są brane pod uwagę i realizowane. Ale te potrzeby powinny być szczerze, czyli moją potrzebą ma być zapewnienie największej efektywności w pracy, a nie to, że kolega coś ma, więc ja też to chcę. Dla mnie to *happy relations* pojawia się w stu procentach wtedy, kiedy takie środowisko udaje się stworzyć. Tak definiujemy *happy relations* i dążymy do tego, by je stworzyć. To nie znaczy, że tylko w takim środowisku pracujemy albo że każde inne jest złe.

**Karolina:** Staramy się budować kulturę naszej organizacji. Myślę, że HR w takim klasycznym ujęciu nie ma aż tak dużego wpływu. Nawet jeżeli robią te procesy, to w pewien sposób, który odpowiada kulturze danej organizacji. Nie jest więc tak, że w ogóle nie mają na to wpływu. Przez to, że jesteśmy w miejscu, w którym jesteśmy w tej organizacji, przez to, że mamy zarząd, który czasem w miłych, czasem w mniej miłych rozmowach, ale jednak nas wysłuchuje, to dzięki temu jesteśmy w stanie mieć naprawdę duży wpływ na to i upewniać się, że pracujemy w organizacji, w której chcemy pracować i która spełnia nasze założenia co do kultury.

### **Skąd w tej roli HR-owca wziął się Scrum Master?**

**Aks:** A to nie Ty przed chwilą powiedziałaś, że w organizacjach, do których wchodzisz, więcej jest Scrum Mastera w tych obszarach?

### **W niektórych, ale w pozostałych w większości przypadków jednak HR-wiec.**

**Aks:** Przez wiele lat podchodziłem do Scruma bardzo narzędziowo, i to w najgorszy sposób, bo odzierając go z relacji, a skupiając się na pętli scrumowej: mamy iteracje, dostarczamy co dwa tygodnie jakiś *increment* – wartość dla naszego końcowego klienta czy użytkownika – mamy pewne ceremonie typu planowanie, *daily scrums*, czyli codzienne spotkania, żeby sobie opowiedzieć, nad czym pracujemy, ale bez skupiania się na aspekcie ludzkim. W każdym zespole, do którego wchodziłem, najpierw wycinałem retrospektywę, bo wychodziłem z założenia, że przecież tyle jest tych spotkań, to po co dawać kolejne.

### **Retrospektywa to spotkanie, które pozwala zespołowi zobaczyć, co było dobre, co trudne, wyciągnąć wnioski i dzięki temu działać bardziej efektywnie.**

**Aks:** I co najważniejsze – co warto poprawić w obszarze współpracy. Nie skupiamy się tam na aspektach stricte zadaniowych czy na samym kodzie w przypadku zespołów developerskich, programistycznych, tylko rozmawiamy o tym, jak nam się pracowało nad dostarczeniem celu tego sprintu, co nam przeszkadzało, w jaki sposób możemy to w przyszłości wyeliminować, żeby droga do osiągnięcia celu była łatwiejsza.

### **Co to znaczy, że patrzyłeś na Scrum narzędziowo?**

**Aks:** To ciekawe, bo ja o istnieniu Scruma dowiedziałem się tydzień przed rozpoczęciem mojej pracy jako *junior project manager*. Mój przyszły szef wysłał mi maila z załącznikiem, który nazywał się „Scrum PDF”. Była tam informacja: „Przeczytaj, będziemy to wdrażać”. Po wielu latach pracy jako Scrum Master uważam, że na początku zabrakło mi mentoringu, czyli osoby, która by mnie w te meandry Scruma wprowadziła. Poznawałem Scruma sam i nabrałem wtedy bardzo dużo antywzorców, które powtarzałem przez kolejne lata. Po tym, jak kliknęło mi ze zwinnością i ze Scrumem, zacząłem coraz bardziej zwracać uwagę na czynnik ludzki. Dostrzegłem, że jeśli ludziom da się odpowiednią przestrzeń, to będą potrafili rozmawiać o tym, co poprawić w swojej pracy, aby im się ją lepiej wykonywało, oraz nazwać te problemy. Mało tego, biorą za nie odpowiedzialność i je rozwiązują. Uświadomiłem sobie, że to ma sens.

**Czyli to, co nas łączy, to skupienie się na czynniku ludzkim. Tu jest człowiek i tu jest człowiek, niezależnie od tego, czy podchodzimy do niego w kontekście tworzenia produktu czy oceny rocznej, payrolla itd.**

### **Czym jest Manifest Agile?**

**Aks:** Manifest Agile to taki dokument, który 17 lat temu stworzyło 17 mądrych głów związanych ze zwinnymi metodami wytwarzania oprogramowania. Wtedy nie miały one jeszcze wspólnej nazwy, bo ci ludzie byli związani z *extreme programming*, ze Scrumem itp.

**Co to jest *extreme programming*? Czy to oznacza, że mamy jedną klawiaturę, jeden komputer i dwie osoby?**

**Aks:** To jest jedna z metod pracy w extreme programmingu. Jest to specyficzny sposób podejścia do wytwarzania oprogramowania.

I te 17 osób zamknęło się w pewnym ośrodku narciarskim na weekend, aby trochę pojeść, popić i pogadać, znaleźć wspólny mianownik. Tak powstał Manifest Agile. Rozpoczyna się on od opisu kilku wartości. Jedną z pierwszych jest to, że ważniejsi są ludzie i interakcje niż procesy i narzędzia. Ten czynnik prawdopodobnie nas łączy – skupienie się na człowieku i na rozmowie z nim, ale też na ludziach i komunikacji między nimi, jest dla nas ważniejsze niż ustalanie procesów, według których ci ludzie będą musieli postępować.

**Karolina:** A jeżeli ustalamy procesy, które są potrzebne, to ustalamy je w rozmowie z tymi ludźmi po to, żeby one im pomagały, a nie utrudniały im pracę.

### **Dlaczego ludzie są ważniejsi od procesów?**

**Aks:** Bo bez ludzi nie byłoby procesów.

### **Czyli gdzieś na końcu chodziło jednak o efektywność wytwarzania, skuteczność dostarczania tego, do czego się zobowiązaliśmy, lepszą pracę w kontekście biznesowym.**

**Aks:** W treści Manifestu Agile podkreślono również, że działające oprogramowanie ma być ważniejsze od szczegółowej dokumentacji, współpraca z klientem od negocjowania umów i warunków współpracy i reagowanie na zmiany od realizacji założonego, sztywnego planu. I co ważne, w tym manifeście nie chodzi o to, że jedno jest ważne, drugie nieważne, bo wszystko jest bardzo ważne, tylko że w środowisku IT, z którego ten dokument się wywodzi, wszystko się tak zmienia dookoła, że czasami przy kontrakcie trwającym np. kilkanaście miesięcy projekt może stracić całkowicie sens, bo otoczenie się zmienia. Podążając za sztywno ustalonym planem, możemy przeoczyć fakt, że zmieniło się otoczenie rynkowe lub produkty, które chcemy za rok czy dwa lata wypuścić na rynek. I albo będziemy ślepo podążać za planem, albo zweryfikujemy nasze założenia i elastycznie podejmiemy do tego, czego tak naprawdę oczekują od nas klienci.

**Karolina:** Firma jest po to, żeby zarabiać, i sam proces nie da nam wartości biznesowej. Za tym jeszcze stoją ludzie. Samymi procesami nic nie zdołamy. Przy tak zmiennym środowisku, jakie mamy obecnie, uwagi tych ludzi, inteligencja zbiorowa, cały feedback zebrany od nich, żeby zmieniać te procesy, aby one nadążały za zmiennym środowiskiem, to jest *clou*.

**Aks:** I na samym końcu tego wszystkiego stoi nasz klient, niezależnie od tego, czy jest wewnętrzny, bo realizujemy jakiś projekt wewnętrzny, czy taki, który korzysta z naszych usług. Ważne, by myśleć, kto z tego będzie korzystał, i przedkładać wszystko, co robimy, na korzyść tego klienta, a nie na realizowanie własnych założeń.

**Karolina zwróciła uwagę na tę wartość biznesową. Często da się słyszeć, że HR-owiec i Scrum Master to są tzw. koszty. Bezpośrednio nic nie produkujecie, nie tworzycie bezpośrednio tej wartości dodanej, nie dokładacie nowej funkcjonalności i nic nie sprzedajecie.**

**Karolina:** Nie zgodziłabym się z tym. Abstrahując od tych dwóch ról, jeżeli facylitator jest w stanie osiągać cele z zespołem poprzez spotkania, to jest w stanie przyspieszyć również procesy, zwiększyć efektywność. Jest w stanie przyłożyć się do tego, że dany produkt powstanie szybciej albo bardziej efektywnie.

**Ale pośrednio.**

**Karolina:** Gdyby nie X spotkań, które osiągają pewien cel, to pewnie ktoś by nie wpadł na to, że można takiego narzędzia użyć.

**To, co mówicie, kojarzy mi się z patrzeniem na biznes jak na taką długotrwałą grę. Jeśli zadbamy o ludzi, to oni będą chcieli pracować w tej firmie. Będą mieli tam dobre relacje, przyjaciół, środowisko, w którym będą mogli się rozwijać, robić rzeczy zgodne z ich talentami. I jasne, że z takiej firmy nie chce się odchodzić, bo czujesz się w niej jak u siebie. Więc obszary, w których Wy pracujecie, przyczyniają się bezpośrednio do tego, że ludzie chcą pracować w danej organizacji, a to już jest bezcenne. Wiadomo, zatrudnianie nowych pracowników, szkolenie ich kosztuje. Można więc patrzeć na to, co robicie, jak na koszt, ale też jak na długofalową oszczędność.**

**Aks:** Moment, w którym we FreshMailu postanowiliśmy postawić długą kreskę scrumową, zacząć z tym procesem od zera i starać się potem postępować według reguł opisanych w Scrum Guidzie, był tym, w którym rotacja zespołu znacząco wyhamowała.

**Karolina:** A nawet jeśli pojawiają się takie osoby, które zmieniają organizacje, zakładają swoje biznesy, to zapytane o to, czego im brakuje w nowej organizacji, często mówią, że ich spotkania nie są takie jak nasze. Więc faktycznie to, czym my się zajmujemy, nadal jest doceniane, śledzone, dalej ludzie nam kibicują. Mimo że wyszli z naszej organizacji, to nadal bardzo pozytywnie się o niej wypowiadają.

**A jak na to reagował zarząd? Wyobrażam sobie, że musiał być taki moment, w którym trzeba było przekonać członków zarządu, że to jest dobry sposób działania, że warto to robić.**

**Aks:** No właśnie nie trzeba było. I to jest chyba jedna z największych wartości środowiska, w którym pracujemy. Ta kultura organizacyjna, którą mamy we FreshMailu czy do której dążymy, w tym momencie jest takim obrazem rozsypanych puzzli, które mają już ułożoną ramkę. Jesteśmy na etapie składania tych wszystkich części, dopasowywania ich w odpowiednie miejsca. Otwartość zarządu na te zmiany i ten zwinny styl myślenia odgrywa tu niebagatelną rolę. Co nie znaczy, że nie ma obszarów, nad którymi trzeba popracować. Ale to decyzja, którą w dużej mierze nazwał i uświadomił nam w naszej organizacji Wojtek. Nie było to wprowadzane na siłę czy na przekór czyimś oczekiwaniom, tylko zostało tak nazwane, że zarząd stwierdził, że chce to robić. Ta transformacja trwa i będzie trwała jeszcze długo, ale fajne jest to, że podchodzimy do tego dosyć świadomie. Staramy się wyciągać pewne wnioski z tej podróży. Jasne, że popełniamy błędy, ale staramy się mieć ich świadomość, by następnym razem zrobić coś inaczej.

**Karolina:** Staramy się cały czas rozmawiać z zarządem. Nie da się działać w całkowitym odseparowaniu. Im oni są bliżej ludzi, bo pokazują się z tej ludzkiej strony, tym bardziej są na świeczniku i muszą liczyć się z tym, że nie są „górami”, która gdzieś tam jest, robi, co chce, a do reszty pracowników spływają ich decyzje, tylko organizowane są spotkania z biznesem. U nas to są takie spotkania, na których nie jest tylko zarząd i programiści, ale są też liderzy z innych działów. I nagle okazuje się, że oni nie mogą sobie mówić, co im przyjdzie do głowy, bo każdy usłyszał, analizuje, zastanawia się, co więcej – przychodzi i dopytuje.

**Aks:** Bardzo często jeden taki komentarz powoduje, że rozlewa się to na X retrospektyw, które trzeba przegadać, albo X rozmów jeden na jeden, na których się to omawia.



**Karolina:** Przykład sprzed miesiąca. Trwa spotkanie, na którym rozmawiamy o pewnym rozwiązaniu. Nagle młodszy *developer* wytyka zarządowi: „Wy to źle liczycie. W ogóle nie macie racji”. I ta osoba zrobiła kartkówkę – przyszła, rozpisała zadania, oceniła, przeanalizowała z nimi wyniki. Nikt z tym nie ma problemu. Wręcz przeciwnie – oni stwierdzili, że są z tego dumni, bo ktoś przyszedł, pomyślał, zadał odpowiednie pytania.

**Powiedziałeś, że transformacja się nie skończyła. Przychodzą nowe osoby, które nie znają kultury, mają inne przyzwyczajenia. A po drugie, ludzie pracujący w organizacji dłużej są o X lat starsi. Inne potrzeby ma 20-latek, a inne 35-latek, który buduje dom, ma dziecko i na co innego zwraca uwagę. I te osoby przynoszą siebie do tej organizacji.**

**Czy Scrum można stosować poza IT?**

**Karolina:** Tego, co robimy, nie musimy nazywać Scrumem. Możemy nazwać to dowolnie, jak się danej organizacji podoba, bo to jest pewna kultura. Ja wychodzę z założenia, że jeżeli ludzie będący w organizacji w jakiś sposób przejawiają zainteresowanie taką kulturą, widać po nich, że to jest coś, w czym chcieliby pracować, to jak najbardziej to jest moment, w którym trzeba to wykorzystać i próbować tę kulturę rozwijać. Być może są ludzie, którzy lubią pracę w hierarchicznym środowisku, gdzie robi się rzeczy od „a” do „z” – i to też jest w porządku. Nie mam z tym żadnego problemu, że ktoś woli tak pracować. Mieliśmy taką sytuację, że komuś źle się pracowało w takim środowisku i zmienił pracę na bardziej hierarchiczną. I to też w porządku.

**Aks:** Jakiś czas temu w pewnej dyskusji stwierdziłem, że nie uważam, że Agile nadaje się do każdego środowiska. Pozwoliłem sobie stwierdzić, że nie wyobrażam sobie iść do szpitala, który jest zarządzany zwinnie. Potem przeanalizowałem to i stwierdziłem, że z chęcią wszedłbym w dyskurs z kimś na temat tego, czy dałoby się wprowadzić zwinność do takiego miejsca jak szpital. Wiadomo, że jest tam dużo wyzwań, chociażby budżetowych.

**Wydaje mi się, że wyzwanie jest trochę inne w takich organizacjach ze względu na odpowiedzialność karną. Tam kultura eksperymentu jest trochę utrudniona, bo ryzykujesz swoim bezpieczeństwem osobistym.**

**Karolina:** Miałam to szczęście, że udało mi się poznać w szkole facylitacji Mariannę, która zajmuje się szkołami demokratycznymi. Gdy słuchała, jak opowiadam o Scrumie, to stwierdziła, że robi to przecież codziennie z dziećmi, więc są takie obszary, jak np. szkoła, która na pierwszy rzut oka nie wydaje się być organizacją zwinną. Oni nie nazywają tego zwinnością, ale pewnym sposobem rozwijania dzieci.

**Aks:** Myślę, że nie ma jeszcze zbyt wielu przykładów wdrożenia czy wykorzystania Agile’a w świecie poza IT. To ciekawe, bo Manifest Agile ma 17 lat i dopiero teraz można zaobserwować bardzo duże zachłyśnięcie się zwinnością. To staje się modne i przez to, że temat zwinności wrócił, coraz więcej branż zaczyna eksperymentować. Myślę, że to kwestia kilku chwil, kiedy będziemy mieli konkretne jej przykłady. Z chęcią poznam przykłady udanych zastosowań zwinnego podejścia w branżach poza IT. Słyszałem, że w Stanach wybudowano most przy użyciu zwinnego podejścia. Czuję się niekomfortowo, mówiąc o takich *urban legends*, ale z chęcią bym je poznał. W środowisku IT budujemy wyzwania, które bywają bardzo złożone, czasami stopień złożoności jest podobny jak w przypadku prototypu mostu, więc mimo wszystko jest tu duży obszar wspólny.

**Istnieje coś takiego jak eduScrum. Mój znajomy, który prowadzi na uczelni zajęcia z projektowania i pracuje w Scrumie, stwierdził, że przeprowadzi zajęcia ze studentami scrumowo. Zbudowali**

**background tego, czego mają się nauczyć. Odbiór wśród ludzi był ogromny. Oprócz programowania, uczył też pracy w ten sposób. Efekty były dużo lepsze niż na tradycyjnie prowadzonych zajęciach.**

**Aks:** Na UJ jest kierunek związany z zarządzaniem eventami kulturowymi. W ramach zaliczenia jednego z przedmiotów studenci mają zorganizować festiwal. Wiem o tym, bo miałem kiedyś przyjemność występować na meetupie w Krakowie, na którym występował również Michał Pałasz. On swego czasu prowadził ten projekt, te zajęcia. Po wysłuchaniu mojego wystąpienia na temat Scruma powiedział, że oni tak pracują ze studentami i że dokładnie tak wygląda proces tworzenia tego festiwalu. Myślę, że dla wielu ludzi zwinne podejście jest naturalne, mimo że nie wiedzą, że to, w jaki sposób pracują, zostało już nazwane.

**Karolina:** Niektórzy mogą zadawać pytanie: po co to ubierać w jakieś ramy Scruma? Po to, że gdy przychodzi kryzys, ciężka, nieprzewidziana sytuacja, to naprawdę dużo łatwiej jest się odnieść do pewnych reguł gry, które mamy w Scrum Guidzie. Łatwiej jest ludziom wytłumaczyć niektóre zachowania, rzeczy, po co to robimy. Bo to, że my to czujemy i w jakiś określony sposób to opowiadamy, nie musi do każdego docierać. Mieliśmy nawet takie sytuacje, w których osoby wróciły po jakimś czasie do Scrum Guida, przyszły do nas z podkreślonymi rzeczami, o których chciały podyskutować. My byliśmy otwarci na takie rozmowy. To przyniosło obopólną korzyść, bo zdaliśmy sobie sprawę z aspektów, które nie do końca były zrozumiane, które może trzeba było zespołowi bardziej wyjaśnić. Ta osoba dostała informacje i chciała je szerzyć w swoim zespole, ale nie do końca wszystko było jasne i oczywiste.

**Aks:** Uwielbiam wchodzić w takie dyskusje, gdy ktoś stwierdza, że Scrum nie działa. Często okazuje się, że to nie Scrum nie działa, tylko szwankuje brak pewnej systematyczności, o co w Scrumie głównie chodzi.

**Niedawno rozmawiałem z Kasią Kerner na temat chief happiness oficera. Ona wprowadza w firmach podobne rzeczy co Wy, aby zwiększać ich poziom szczęścia.**

**Aks:** Myślę, że jest taki trend szukania nazw dla ról, które już w organizacjach funkcjonują. Często jest taki trend przemianowywania się Scrum Masterów na Agile Coachów. Sam się tym trochę zachłysnąłem. Jedyną sytuacją, w której wolę przedstawić się jako Agile Coach niż jako Scrum Master, to taka, w której ludzie nie do końca wiedzą, czym jest Scrum, Scrum Master, a coach brzmi jednak trochę bardziej przyjaźnie. Łatwiej jest mi w takiej roli rozmawiać o zwinności. Natomiast zapomina się, że rolą Scrum Mastera jest nie tylko praca z zespołem IT, z zespołem scrumowym, ale również praca z zespołami niescrumowymi, propagowanie tych praktyk, nazywanie pewnych procesów, pewnych zachowań, które mają wpływ na pracę zespołu scrumowego i bycie tym coachem, mentorem czy nauczycielem procesów, bo Scrum jest zbiorem pewnych procesów. W związku z tym, że zwinność i praca związana z rozwijaniem ludzi zaczyna być znowu modna, to szukamy nowych etykietek na rzeczy, które od dawna są nazwane, tylko może niektóre aspekty tych ról zostały zapomniane.

**Czy takie podejście się skaluje? Mówiliśmy o roli tradycyjnego HR-u versus to, co Wy robicie. Mówi się też, że w małych firmach jest łatwiej. W dużych potrzebują większych procesów, osobnych komórek, kadrowych i całych działów. Jaka część tego, co Wy robicie, może być zastosowana, przeszczepiona, skopiowana?**

**Karolina:** Można pomyśleć, że rola facylitatora nadaje się tylko do małych grup. Nie. Jak najbardziej można tak prowadzić również duże zespoły. Ostatnio mieliśmy dyskusję na temat tego, czy jest się

w stanie być blisko tych ludzi, kiedy organizacja jest tak duża, że pewne informacje przefiltrowywane są przez różne osoby. Myślę, że przychodzą tu z pomocą praktyczne procesy, takie, które wspierają ludzi i naszą pracę, w które ludzie chcą się zaangażować. Uważam więc, że to się skaluje. Natomiast wydaje mi się, że jest prościej, jak nie trzeba tego skalować. Mogę spokojnie porozmawiać przez cały tydzień z piętnastoma osobami i to już jest znaczący procent całej organizacji. Gdyby było ich więcej, to potrzebowałabym drugiego takiego pracownika jak ja.

**Aks:** Padło takie stwierdzenie, że firma ma zarabiać i biznes ma przynosić przychód. To pułapka. Gdy powstają małe firmy, to nie mówi się o tej kulturze, jakie środowisko pracy ma być stworzone, tylko skupia się na budowaniu biznesu. Nagle przychodzi taki moment, w którym orientujesz się, że masz trzydzieści osób na pokładzie. Znasz ich imiona i nawet daty urodzenia, potrafisz być jeszcze takim ludzkim szefem, ale z trzydziestu do osiemdziesięciu osób wcale nie jest taka długa droga. Przeżyłem to w kilku organizacjach. Problemy są zawsze takie same. W pewnym momencie osobom trzymającym ster w organizacjach zaczyna nagle wiele rzeczy wymykać się spod kontroli, bo przestają rozmawiać z tymi ludźmi i nie widzą wszystkiego. Łatwiej jest budować kulturę w małej organizacji i później przyzwyczajać nowych członków do pewnych standardów zachowań, niż zmieniać nagle dwuosobową firmę.

**Karolina:** My to zeskalowaliśmy, ale w kontekście problemów, z jakimi przychodzą do nas dzisiaj liderzy zespołów. Przychodzą bardziej z zagadnieniami dotyczącymi albo tematów scrumowych, np. planowanie nie idzie, proces nie działa, albo ludzkich, np. ktoś ma osobę, którą chciałby awansować, nie wie, jak to zrobić, jak ją rozwijać, jak w ogóle rozwijać ludzi.

**Aks:** Przychodzą z pytaniami o trudny feedback. Bywa, że na co dzień mamy dużo trudnych rozmów i fajne jest to, że bardzo często ludzie przed ich odbyciem rozmawiają i czerpią od siebie wzajemnie inspirację, doświadczenie. Coraz częściej są to liderzy.

Wracając do pytania o skalowalność. Da się skalować w takiej sytuacji, że tworzysz zespoły. Masz jednego Scrum Mastera, potem zaczynasz tworzyć zespół Scrum Masterów i jeżeli Scrum Master wypracował sobie pewne praktyki pracy z zespołami, to później będzie nimi zarażał innych Scrum Masterów, HR-owiec będzie zarażał innych HR-owców i to wszystko sprowadza się do wspólnej rozmowy.

**Jako gatunek przeszliśmy przez proces ewolucji i jesteśmy istotami stadnymi, ale mamy pewne ograniczenia. Pewna teoria głosi, że możemy utrzymywać bliskie relacje z trzydziestoma osobami. Gdy nasze grupy są większe, to tworzymy huby. Niektórzy uważają, że maksymalny rozmiar firmy to 150 osób. Pewna firma ma zasadę, że jeśli oddział urośnie powyżej 150 osób, to arbitralnie dzieli go na dwie części, aby dawać im szansę na zawieranie bliskich relacji. Są takie teorie, że grupa może mieć maksymalnie 30 osób. Jeżeli jest większa, to się ją dzieli. I kontakt pomiędzy takimi 30-osobowymi grupami odbywa się poprzez huby. Maksymalnie może być pięć grup, aby komunikacja między nimi była wydajna. 5 razy 30 to 150.**

**Karolina:** Więc pytanie: jaką kulturę organizacji chcemy mieć, jak bardzo chcemy się jako organizacja skalować, czy chcemy utrzymywać tę kulturę, którą mamy teraz? Wiadomo, że nie da się jej przenieść jeden do jeden w firmie trzydziesto-, stu- i czterystuosobowej. Nie wszystko będzie tak idealnie działało ani tak samo wyglądało. Być może podejście, o którym powiedziałaś, jest bardzo racjonalne w przypadku, gdy chcemy, aby ta kultura wyglądała cały czas tak samo. Ciężko z biznesowego punktu

widzenia powiedzieć, że więcej nie zatrudniamy, nie produkujemy więcej produktów, żeby ta kultura wyglądała tak samo. Pytanie: czy to jest zwinne?

### **Czy kultura jest dla firmy, czy firma dla kultury i co jest pierwsze?**

**W świecie zwinności jest taki bardzo słynny model Spotify. Jest taka firma jak Spotify, która jakiś czas temu opisała snapshot z jakiegoś momentu czy nawet drogę, którą chcieliby pójść jako organizacja. Wiele osób potraktowało to jako standard tego, jak powinna wyglądać organizacja zwinna, i próbowało go skopiować, nie biorąc pod uwagę specyfiki rynku, produktu, kultury i ludzi. Wy opisujecie piękną współpracę HR-owca ze Scrum Masterem w organizacji. Nie boicie się, że opisujecie model, który działa tylko we FreshMailu?**

**Aks:** Model Spotify jest bardzo popularny. Podobnie model HubSpot, Basecamp, a nawet książka „Rework”. Każda z tych organizacji zbudowała swój odrębny model funkcjonowania. Autor Spotify powiedział wprost: „Nie kopiujcie naszych rozwiązań. Wypracujcie coś swojego. Bo to, że u nas to zadziałało, wynika z tego, że był to nasz autorski projekt, nasze eksperymenty, próby i potyczki, wyciągnięcie wniosków z naszego postępowania. U was to nie zadziała, bo wy popełniacie swoje błędy i powinniście wyciągać z nich wnioski”. To się łączy z kulturą eksperymentu, której jestem fanem. Jest taka pętla scrumowa, którą wymyślił Startup Vitamins. To taki sklep, który sprzedaje plakaty i naklejki ze startupowymi hasłami motywacyjnymi. Kiedyś to bagatelizowałem, teraz jestem ich wielkim fanem. Wśród nich jest hasło: „*Experiment. Fail. Learn. Repeat*”, czyli taka zachęta do podchodzenia do wyzwań z założeniem, że dany eksperyment może się nie powieść. Z niepowodzenia wyciąga się pewne lekcje, wnioski, które powinniśmy aplikować do kolejnych eksperymentów. Dzięki temu w sposób empiryczny będziemy się stawać coraz mądrzejsi. Będziemy popełniać błędy, ale już nie te same.

**Karolina:** Niedawno stwierdziliśmy, że chcielibyśmy zapytać ludzi pracujących we FreshMailu o pewne rzeczy. Zrobiliśmy warsztaty pt. „Dlaczego ludzie kochają FreshMaila?”. Nie doprecyzowaliśmy, czy chodzi o klientów, czy o ludzi, którzy pracują we FreshMailu. Uczestniczyły w nich osoby zajmujące różne stanowiska w firmie. To był moment, w którym zaczęliśmy się zastanawiać, czy tę kulturę trzeba jakoś przedefiniować, zmienić, i zaczęliśmy ten eksperyment trochę weryfikować. Okazało się, że finalnie jesteśmy na dobrej drodze, bo pewne obszary, nad którymi chcemy pracować, zostały zdefiniowane. To było oddolne słuchanie ludzi. Pokazaliśmy w ten sposób, że nie chcemy kopiować żadnego innego modelu, tylko stworzyć własny, ale na potrzeby polskiego rynku, naszej organizacji i naszych możliwości. Po każdej takiej prezentacji staramy się mówić, że to nie jest prosta droga, ale żeby każdy znalazł swoją, bo jednak kopiowanie bez dogłębnego zrozumienia nie kończy się dobrze.

**Aks:** Ta cała nasza transformacja zaczęła się trzy, cztery lata temu od tego, że zarząd przyniósł propozycję pewnych wartości – chęć bycia organizacją zarządzaną przez wartości. Te wartości wynikały bezpośrednio ze Scrum Guida. Zarząd, przynosząc nazwy tych wartości, przyniósł też ich definicje. My na poziomie średniej kadry menedżerskiej stwierdziliśmy, że kupujemy nazwy tych wartości – to są fundamentalne wartości, którymi posługuje się każdy człowiek, ale chcemy ich definicje napisać własnymi słowami. Jeżeli mamy nimi żyć i mają one wejść do naszego kanonu zachowań, to musi być to takie nasze. Był to wtedy początek pewnej drogi, którą zainicjował zarząd. Konsultował to ze średnią kadrą menedżerską, która później pracowała ze swoimi zespołami w oparciu o te wartości. Po upływie trzech, czterech lat rozmawiamy już na poziomie całej organizacji. Znowu zadajemy sobie pytanie, jak chcemy pracować, jaką organizacją chcemy być, ale nie dzieje się to już tak hierarchicznie, tylko coraz bardziej się rozlewa na każdy poziom.

**Gdybym miał 30-osobową firmę i poprosił Was o pomoc, to od czego zaczęlibyście pracę?**

**Aks:** Zaczęłbym od pytania o to, dlaczego potrzebujesz naszej pomocy.

**Karolina:** Zdarza się, że ludzie proszą nas o pomoc. Bywa, że ktoś pyta o Scruma, ale nie jest przekonany. Pytamy go więc, dlaczego chce to zrobić, po co mu to, co ma to przynieść jego organizacji. Rozmowa to początek. Ważne, by nie rozmawiać tylko z jedną osobą, ale z kilkoma na różnych poziomach hierarchii danej organizacji. Bo rozmowa o tym, co jest „pod powierzchnią wody”, jest bardzo trudna. Niektóre rzeczy do nich nigdy nie dotrą. Jak nie będą mieć ambasadorów zmiany, dobrych duszyczek w organizacji, to będą zachodzić w głowę, o co chodzi, i nikt im tego wprost nie powie.

**Aks:** Zaczęliśmy od *happy relations*, a chciałbym zakończyć na *collaborate & listen*. Te dwa hasła są dla nas sztandarowe. *Collaborate & listen* to kwintesencja pracy z ludźmi. Nazywam to kwintesencją Agile’a, ale ma to trochę szerszy aspekt, bo w tych wszystkich relacjach, które chcemy budować, chodzi o to, aby ze sobą rozmawiać, wzajemnie słuchać swoich potrzeb i umieć wyłuskiwać to, co wspólnie dla nas jest najważniejsze, ale nie dla nas na poziomie ludzkim, tylko dla nas na poziomie organizacyjnym. Myślę, że poza pytaniem „dlaczego”, skupiałbym się na próbie zrozumienia, jak wygląda współpraca, obieg informacji w Twojej organizacji, w jaki sposób nadajecie priorytety tematów, za które się zabieracie. To byłaby podstawa do dalszej rozmowy.

**Wracając do talentów, myślę, że bardzo słychać było tu indywidualizację i arrangera Karoliny oraz czar i optymista Aksa. Aks i Karolina są w grupie „Z pasją o mocnych stronach”, więc można ich o wszystko podpytać.**

**Na koniec, gdzie można Was znaleźć w internecie, poczytać o Was więcej i się skontaktować? I co polecicie do poczytania, posłuchania?**

**Aks:** Jeżeli zainteresował Was Agile Nuts, to można nas znaleźć pod [agilenuts.com](http://agilenuts.com). Bardziej aktywni jesteśmy na Facebooku. Mamy taki model zarażania naszymi ideami, że raczej robimy to za pomocą prywatnych kanałów, zwłaszcza na LinkedInie, więc zachęcam do nawiązania kontaktu: Karolina Gnat na LinkedInie i Marcin „Aks” Grochowina również na LinkedInie. To zarażanie ideami dzieje się trochę organicznie – nie staramy się narzucać tego innym.

**Karolina:** Polecam książkę „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie”. Jest łatwa do przyswojenia i przeznaczona dla osób na każdym poziomie myślenia o kulturze pracy zespołowej. Wyniosłam z niej to, jak czasem warto się opanować i pokierować sposobem wyrażania się, gdy kieruje się pracą zespołu. Jest tam trochę o facylitacji.

**Gdy uczyłem się bycia menedżerem, to przeczytałem książkę „Behind closed doors”. Przychodzi nowy kierownik zespołu, ma do rozwiązania ileś tam problemów i człowiek przeprowadzany jest po kolei przez każde z nich.**

**Aks:** Chciałbym polecić książkę przyjaciół z Code Sprinters, nazywa się „Jak oswoić Agile”. Mimo że ma Agile w tytule, to poświęcona jest Scrumowi. Jest dość krótka, napisana bardzo przystępnym językiem. Jeżeli kogoś zainteresowały poruszane dziś tematy, a ze Scrumem nie jest zbyt blisko związany, to myślę, że to dobra pozycja na początek.

**Karolina:** Odpowiada na wiele wątpliwości i pytań, które dostajemy od zespołów, nawet tych spoza organizacji.

**Aks:** Chciałbym wspomnieć jeszcze o Barrym Overeemie, holenderskim Scrum Masterze, Agile Coachu. Odcisnął na mnie duże piętno po tym, jak kilka lat temu napisał dokument „The 8 Stances of a Scrum Master” (Osiem wcieleń Scrum Mastera). Zrobił to w bardzo ciekawy sposób, bo opisał osiem dysfunkcyjnych wcieleń, które najczęściej można spotkać w zespołach, oraz osiem idealnych wcieleń, wśród nich rolę mentora, coacha, nauczyciela, facylitatora. I co istotne, każde z nich składa się na jednego Scrum Mastera. Ważne, by każdy Scrum Master pamiętał o tych ośmiu swoich wcieleniach. Jestem wielkim zwolennikiem tego podejścia i propagatorem tego dokumentu.

**Dzięki Wam za to, że podzieliliście się swoją wiedzą i doświadczeniem.**

**Karolina:** Dzięki i do zobaczenia.

**Aks:** Dzięki i do usłyszenia!

Uwielbiam ludzi, którzy są pozytywnie zakręcani, mają dobrą energię, którym się chce i którzy idą do przodu. Karolina i Aks zdecydowanie do nich należą. Mam nadzieję, że jak najdłużej będę mógł z nimi pracować i pomagać promować te wartości, które oni propagują, bo naprawdę warto.

Jeżeli chcecie podyskutować o tym, co było w tym odcinku, to zapraszam na stronę [npp.run/086](http://npp.run/086) lub na Facebooka do grupy „Z pasją o mocnych stronach”, w której jest też Aks i Karolina. Zapraszam na ich stronę, link znajdziecie w notatkach do tego odcinka.

Dzięki za uwagę, dziękuję patronom za wsparcie. Dzięki Wam, słuchacze, za to, że jesteście i słuchacie. Do następnego odcinka, cześć!