

Marzena PODGÓRSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
marzena.podgorska@polsl.pl

Mateusz JUDA
Juda Management
mateuszjuda4@gmail.com

SCRUM MASTER JAKO SŁUŻEBNY PRZYWÓDCA WIRTUALNEGO ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono rolę Scrum Mastera jako służebnego przywódcy wirtualnych zespołów projektowych realizujących projekty informatyczne. Omówiono podstawy metodyki Scrum, w tym w szczególności rolę Scrum Mastera w Zespole Scrumowym. Zaprezentowano definicję i koncepcje przywództwa służebnego. Na podstawie przeprowadzonych analiz przedstawiono czynniki wpływające na skuteczne pełnienie roli Scrum Mastera w środowisku wirtualnym. Dokonana analiza pozwala na stwierdzenie, że zakres obowiązków Scrum Mastera sprowadza się do trzech najważniejszych obszarów: zwiększania efektywności zespołów projektowych poprzez ich ochronę przed zaburzeniami pracy, edukacji zespołów projektowych i pozostałych członków przedsiębiorstwa o zasadach pracy propagowanych przez Scrum oraz motywowania zespołu do pracy w sposób samoorganizujący się. Wszystkie te działania w przypadku współpracy z zespołami wirtualnymi są bardziej wymagające dla Scrum Mastera i wymagają od niego wysoko rozwiniętych kompetencji miękkich.

Słowa kluczowe: metodyka Scrum, przywództwo służebne, zwinne zarządzanie projektami, wirtualne zespoły projektowe

SCRUM MASTER AS SERVANT LEADER FOR VIRTUAL PROJECT TEAM

Abstract. The article describes the role of the Scrum Master as a servant leader in the context of managing virtual project teams. The basics of the Scrum methodology were discussed, with focus on the role of Scrum Master in the Scrum team. The definition and concepts of service leadership were presented. Based on the analyzes, factors influence on effective performing the role of Scrum Master as

a servant leader of a virtual project team were presented. The analysis allows to state that the scope of Scrum Master's duties comes down to the three most important items: increasing the effectiveness of project teams by protecting them against work disruptions, educating project teams, and other company members about the work principles promoted by Scrum, and motivating the team to work in self-organizing way. All these actions in case of cooperation with virtual teams are more demanding for the Scrum Master and require highly developed soft skills from him.

Keywords: Scrum methodology, servant leadership, agile project management, virtual project teams

1. Wprowadzenie

Wraz z rozwojem technologii zwiększył się stopień złożoności realizowanych projektów informatycznych. Fakt ten, jak i sama specyfika projektów informatycznych oraz ich podatność na niekontrolowane zmiany zakresu spowodowały, że znaczna ich część kończy się niepowodzeniem¹. Dlatego też, w celu zwiększenia efektywności prac oraz zniwelowania ryzyka występującego w czasie realizacji tego typu projektów przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują zwinne metodyki zarządzania projektami.

W warunkach ogólnoświatowych spośród zwinnych metodyk zarządzania projektami największą popularnością cieszy się metodyka Scrum. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez VersionOne² w 2015 roku, w których stwierdza się, że wśród metodyk zwinnych do najczęściej stosowanych w praktyce należą: Scrum (56%), hybryda Scrum/XP (10%), Scrumban (6%) oraz Kanban (5%). W odniesieniu do polskich przedsiębiorstw, jak wskazują M. Ćwiklicki i T. Włodarek³, brak jest informacji na temat faktycznego wykorzystania tej metodyki. Biorąc jednak pod uwagę liczbę szkoleń, książek oraz konferencji w tym zakresie, można stwierdzić, że metodyka Scrum w Polsce również cieszy się dużą popularnością, a poziom jej wykorzystania jest podobny do wyników na poziomie globalnym⁴.

Metodykę Scrum można uznać za stosunkowo nową w naukach o zarządzaniu, w szczególności w odniesieniu do projektów informatycznych. Pierwsze jej praktyczne i formalne zastosowanie miało miejsce w 1993 roku w firmie Easel Corporation z udziałem J. Sutherlanda, natomiast pierwszy jej pełen opis został zaprezentowany dwa lata później na

¹ Trocki M. (red.): *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. PWE, Warszawa 2017, s. 227.

² How popular is the Scrum process? – VersionOne surveys Agile development for 2015; <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/photostory/4500251249/VersionOne-surveys-Agile-development-for-2015/5/How-popular-is-the-Scrum-process>, 09.01.2018.

³ Ćwiklicki M., Włodarek T.: *Metodyka Scrum w Polsce w świetle badań*. „Nauka i Gospodarka”, nr 3(6), 2010, s. 6.

⁴ Fiuk M., Werewka J.: *Aspekt wpływu codziennych spotkań metodyki Scruma na efektywność zespołów rozwijających oprogramowanie*. „Informatyka Ekonomiczna”, nr 4(38), 2015, s. 10.

konferencji OOP-SLLA przez K. Schwabera⁵. Spójne ujęcie metodyki opisano w dokumencie Scrum Guide, który po raz pierwszy został opublikowany w 2010 roku przez Scrum.org i zaktualizowany w latach 2011 i 2013⁶.

Metodyka Scrum określa ramy postępowania (ang. *framework*), które umożliwiają rozwiązywanie złożonych problemów adaptacyjnych, by w sposób efektywny i kreatywny wytwarzać produkty o najwyższej możliwej wartości⁷. Podstawową jednostką roboczą w metodyce Scrum są Zespoły Scrumowe, w ramach których zdefiniowane są role (tj. Scrum Master, Zespół Deweloperski oraz Właściciel Produktu) określające zakres działań członków zespołu w momencie wystąpienia zdarzeń (tj. Sprint, Planowanie Sprintu, Codzienny Scrum, Przegląd Sprintu i Retrospektywa Sprintu). Zdarzenia wiążą się z artefaktami czyli Backlogiem Produktu, Backlogiem Sprintu oraz Przyrostem, które występują w trakcie trwania zdarzeń. Z kolei reguły Scruma łączą ze sobą role, zdarzenia i artefakty określając relacje między nimi⁸.

Na początku Scrum Master bądź Właściciel Produktu organizują spotkanie startowe (tzw. kick-off meeting), na którym zostają ustalone cele projektu, sposób organizacji zespołu projektowego oraz rejestr listy zadań do zrealizowania w projekcie – Backlog Produktu, ustalony na podstawie wymagań klienta. Praca podzielona jest na kilkudniowe bądź kilkutygodniowe etapy, tj. Sprints po których organizowane są spotkania kontrolne, czyli Przegląd Sprintu. Dodatkowo stosuje się codzienne 15-minutowe spotkania planistyczne – tzw. Codzienny Scrum w celu omówienia obecnego statusu prac i opracowania planu na najbliższe godziny⁹.

Zespół Scrumowy składa się z ekspertów o wysokich kompetencjach, którzy sami planują i kontrolują swoją pracę. Od zespołu więc zależy czy będzie on pracować z pełnym zaangażowaniem i zgodnie z zasadami metodyki. Biorąc to pod uwagę celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli Scrum Mastera w kontekście efektywnego przewodzenia zespołom projektowym realizującym projekty informatyczne w środowiskach wirtualnych.

2. Rola Scrum Mastera w Zespole Scrumowym

Rola Scrum Mastera jest bardzo charakterystyczną i niezwykle wymagającą pozycją w Zespole Scrumowym. W polskojęzycznej literaturze przedmiotu Scrum Master nazywany jest bardzo różnie, np. mistrz młyna, młynarz, strażnik czy scrum majster¹⁰.

⁵ Ćwiklicki M., Włodarek T.: op.cit., s. 6.

⁶ Trocki M. (red.): op.cit., s. 243-244.

⁷ Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie: Reguły Gry. Scrum.org, 2013, s. 3.

⁸ Trocki M. (red.): op.cit., s. 244.

⁹ Liebert F.: Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – studium literaturowe. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzani, z. 101, Gliwice 2017, s. 276-277.

¹⁰ Werewka J., Turek M., Włodarek T.: Systematyczny opis metodyki Scrum dla zespołów projektowych. „Studia Informatica”, nr 1(104), 2012, s. 32.

Rola Scrum Mastera postrzegana jest jako awans na szczebel menedżerski w organizacji. W niektórych jednak organizacjach rola ta jest niesklasyfikowana w strukturze organizacyjnej, ponieważ nie jest to szeregowy pracownik ani też kierownik projektu. Scrum Mastera można określić mianem kierownika procesu, dlatego też powinien posiadać odpowiednią pozycję i władzę w organizacji, po to by skutecznie rozwiązywać pojawiające się trudności i być autorytetem dla innych. W innym przypadku członkowie Zespołu Scrumowego oraz inni interesariusze będą zdezorientowani, a samo stosowanie Scruma może być dla wszystkich frustrujące i nie przynosić pożądanych efektów¹¹.

Scrum Master nie jest menedżerem zespołu i nie zajmuje się zarządzaniem jego pracą, wyznaczaniem zadań czy podejmowaniem decyzji dotyczących sposobu wykonywania pracy. Zadaniem Scrum Mastera jest dbanie o poprawność realizacji projektu zgodnie z ogólnymi wytycznymi Scruma oraz udzielenie wsparcia zespołowi oraz całej organizacji związanego z efektywnym wykorzystaniem tej metodyki. Scrum Master jest odpowiedzialny za szkolenie Zespołu Scrumowego oraz Właścicieli Produktu na temat swoich ról i zakresu obowiązków wynikających z metodyki (w przypadku, gdy nie posiadają oni wystarczającej wiedzy w tym zakresie)¹². Ponadto uczy też osoby spoza zespołu zrozumieć, które z zachowań wpływają na maksymalizację wartości wytwarzaną przez Zespół Scrumowy¹³.

Scrum Master pomaga zespołowi realizować swoje zadania sprawnie w środowisku, które nie jest w odpowiednim stopniu przystosowane do wytwarzania złożonych produktów (według nomenklatury metodyki Scrum pomoc ta określana jest jako usuwanie blokad). Przebywa on z zespołem, troszczy się o zespół i jego morale, dba o stabilne tempo i postępy prac, a także monitoruje zgodność praktyk projektowych z założeniami metodyki Scrum. Do obowiązków osoby pełniącej funkcję Scrum Mastera należy¹⁴:

- edukowanie zespołu oraz reszty organizacji o regułach metodyki Scrum oraz egzekwowanie poszanowania tych zasad oraz ich stosowania do codziennego rozwiązywania pojawiających się problemów,
- sprawne oraz terminowe usuwanie czynników występujących w obrębie i poza zespołem mogących wpłynąć na rezultaty Sprintu (wypracowanie przez Scrum Mastera sposobów zaangażowania odpowiednich osób do wypracowania i wdrożenia rozwiązań problemów – od Scrum Mastera nie oczekuje się rozwiązania problemów samodzielnie),
- zapewnienie ścisłej współpracy pomiędzy wszystkimi osobami pełniącymi przypisane role i funkcje, a także kontrola jej przebiegu,
- czynne zachęcanie zespołu do szukania alternatywnych rozwiązań dla pojawiających się problemów,
- zarządzanie zmianami występującymi w organizacji.

¹¹ Kaczor K.: Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach agile. PWN, Warszawa 2016, s. 112, 145.

¹² Werewka J., Turek M., Włodarek T.: op.cit., s. 32.

¹³ Schwaber K., Sutherland J.: op.cit., s. 4.

¹⁴ Werewka J., Turek M., Włodarek T.: op.cit., s. 32-33.

Uwzględniając przedstawioną powyżej rolę Scrum Mastera w zespole, można go określić mianem „przywódcy służebnego” (ang. *servant leader*) zespołu¹⁵. Koncepcja przywództwa służebnego zostanie szerzej omówiona w kolejnym podrozdziale.

3. Koncepcja przywództwa służebnego

Pojęcie „przywództwo służebne” (ang. *servant leadership*) do literatury przedmiotu wprowadził R.K. Greenleaf¹⁶ już w 1970 r, jednak dopiero badania empiryczne prowadzone w ostatniej dekadzie pozwoliły na bardziej precyzyjne zdefiniowanie tego konstruktów oraz ukazały jego wpływ na postawy i zachowania pracowników¹⁷, m.in. na ich zadowolenie z pracy¹⁸, przejawianie twórczych i kreatywnych zachowań¹⁹, czy ich zaangażowanie organizacyjne²⁰.

Według R.K. Greenleafa służebność przywództwa jest w głównej mierze kwestią postawy – przywódca tego typu najpierw chce służyć, a dopiero potem kierować. Idea tej koncepcji zachęca do przejścia do stylu opartego na aktywizowaniu pracowników do doskonałości oraz udzielaniu im pomocy, a odejścia od tradycyjnego stylu bazującego na bezpośrednim prowadzeniu i kontrolowaniu swoich podwładnych. Badania i analizy prowadzone przez R.K. Greenleafa zaowocowały stworzeniem dziesięciu podstawowych zasad przywództwa służebnego, tj.: (1) słuchanie i zrozumienie, (2) empatia i akceptacja unikalności innych, (3) samoregeneracja, (4) samoświadomość i świadomość innych, (5) perswazja, (6) ukierunkowanie i umiejętność znajdowania równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi, (7) dalekowzroczność, (8) zarządzanie dobrem wspólnym, (9) angażowanie pracowników do rozwoju, (10) budowanie wspólnoty²¹. Podobnie R.C. Linden i in.²² przedstawiają koncepcję

¹⁵ Ćwiklicki M., Włodarek T.: op.cit., s. 8.

¹⁶ Greenleaf R.K.: The servant as leader (original 1970 ed.), [in:] Beazley H., Beggs J., Spears L.C. (eds.): The servant leader within: A transformative path. Paulist Press, New York 2003, p. 29-74.

¹⁷ Chiniara M., Bentein K.: Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. “The Leadership Quarterly”, Vol. 27(1), 2016, p. 125.

¹⁸ Zob. Barbuto J.E.J., Wheeler D.W.: Scale development and construct clarification of servant leadership. “Group and Organizational Management”, Vol. 31, 2006, p. 300-326; Mayer D.M., Bardes M., Piccolo R.F.: Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. “European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 17(2), 2008, p. 180-197.

¹⁹ Zob. Neubert M.J., Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., Roberts J.A.: Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. “Journal of Applied Psychology”, Vol. 93(6), 2008, p. 1220-1233.

²⁰ Zob. Liden R.C., Wayne S.J., Zhao H., Henderson D.: Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. “The Leadership Quarterly”, Vol. 19(2), 2008, p. 161-177.

²¹ Bombała B.: Zagadnienie upewnoczniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego. „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, Vol. 13(1), 2010, s. 128.

²² Liden R.C., Wayne S.J., Zhao H., Henderson D.: Servant leadership..., op.cit., p. 161-177.

przywództwa służebnego, w ramach której identyfikują siedem wymiarów, które obrazują podstawowe cechy przywódcy-sługi: (1) emocjonalne uzdrawianie, (2) wzmacnianie, (3) pomaganie podwładnym w dojrzewaniu i sukcesach, (4) stawianie podwładnych w pierwszej kolejności, (5) tworzenie wartości dla społeczności, (6) posiadanie umiejętności konceptualnych i (7) postępowanie etyczne.

Podsumowując, można zauważyć, że przywódca służebny w głównej mierze powinien koncentrować się na rozwoju i umacnianiu swoich pracowników/podwładnych, byciu altruistycznym, empatycznym i odpowiedzialnym społecznie liderem skupionym na tworzeniu i zarządzaniu wspólnotą²³.

4. Scrum Master jako służebny przywódca

Podstawową metodą badawczą służącą realizacji celu artykułu była obserwacja uczestnicząca. Autorzy artykułu w latach 2014-2017 byli członkami wirtualnych zespołów projektowych realizujących projekty informatyczne, a jeden z nich dodatkowo pełnił funkcję Scrum Mastera. Wyniki obserwacji uczestniczącej pozwoliły na zdefiniowanie czynników mogących wpłynąć na skuteczne pełnienie funkcji Scrum Mastera w obrębie analizowanych zespołów, które zostały zaprezentowane poniżej.

Po pierwsze, zadaniem Scrum Mastera jest pomoc zespołowi w procesie podejmowania decyzji. Skuteczną formą tego działania jest aktywne moderowanie dyskusji. W praktyce bowiem bardzo często można spotkać się z sytuacją, w której podczas wideokonferencji poszczególni programiści – członkowie Zespołu Deweloperskiego nie biorą aktywnego udziału w dyskusji oczekując, aż ktoś inny zaproponuje własny pomysł na rozwiązanie danej kwestii. W takiej sytuacji Scrum Master zmuszony jest do wzmożonego wysiłku podczas moderowania dyskusji, a najskuteczniejszą formą pobudzania wszystkich obecnych w dyskusji jest zadawanie pytań otwartych poszczególnym członkom zespołu. Należy podkreślić, że współpraca zespołów wirtualnych jest bardziej wymagająca ze względu na rozproszenie jego członków. Egzekucja spotkań za pośrednictwem Internetu stawia przed Scrum Masterem dodatkowe wyzwania związane pobudzaniem uczestników spotkań do aktywnej partycypacji oraz dodatkowego zaangażowania i pełnego wykorzystania takich narzędzi jak np. Google Hangout, czy Skype.

Po drugie, ekspercki charakter Zespołu Scrumowego powoduje, że jego członkowie nie oczekują od kierownika szczegółowych instrukcji na temat tego jak wykonać powierzone im zadanie. Wręcz przeciwnie, takie zachowanie ze strony lidera jest jednym z najczęstszych powodów rezygnacji członków zespołu z udziału w projekcie i występuje głównie u liderów

²³ Chiniara M., Bentein K.: op.cit., p. 124.

którzy wywodzą się z eksperckich stanowisk. Ważne jest więc, by Scrum Master był liderem i wspierał zespół w jego działaniach zamiast skupiać się na realizacji zadań technicznych.

Ponadto, Scrum Master ma za zadanie ochronę zespołu przed czynnikami, które mogą zaburzyć efektywność jego pracy i nie pozwalają mu się skupić na wykonaniu powierzonych zadań. Z doświadczeń autorów jasno wynika, że zadanie to wymaga od Scrum Mastera bardzo szerokiego zakresu działań, m.in.:

- lider służebny musi odpierać próby zmiany zakresu w obecnie implementowanych wymaganiach,
- Scrum Master powinien także rozwiązywać problemy związane z próbami „podbierania” pracowników do innych projektów, które nagle stały się zagrożone i potrzebują wsparcia. W wyniku obecnej sytuacji na rynku pracy objawiającej się niedoborem pracowników bardzo często pojawia się bowiem sytuacja zlecenia członkom zespołu dodatkowej pracy niezwiązanej z projektem przez kierowników liniowych. W krytycznych sytuacjach działania Scrum Mastera będą prowadziły do eskalowania problemu na wyższy poziom zarządzania i Scrum Master na takie rozmowy powinien być także przygotowany. W wirtualnym środowisku ochrona członków zespołów przed zleceniem im dodatkowych zadań przez ich liniowych przełożonych jest jeszcze trudniejsza dla Scrum Mastera. W takim wypadku bardzo ważne jest ustalenie nadrzędnej zasady, tj. by wszystkie wiadomości kierowane do członków zespołu były równocześnie kierowane do wiadomości Scrum Mastera. Ważna tutaj jest także edukacja członków wirtualnego zespołu, by każdą próbę zlecenia dodatkowej pracy poza zakresem projektu zgłaszali do Scrum Mastera, tak aby mógł on odpowiednio wcześniej zareagować.
- lider służebny musi także dbać o to by eliminować takie zagrożenia jak niedziałający sprzęt czy brak stosownych narzędzi, które są podstawą komunikacji wirtualnych zespołów.

Metodyka Scrum opiera swoje założenia na ciągłej maksymalizacji efektywności pracy Zespołu Deweloperskiego, którą może on uzyskać dzięki dzieleniu pracy na Srinty, w czasie których utrzymuje się pełne skupienie na obecnie wytwarzanych funkcjonalnościach. Spełnienie tego zamierzenia jest możliwe tylko w sytuacji, w której Scrum Master edukuje pozostałych członków organizacji w dziedzinie zasad współpracy z Zespołem Deweloperskim, szczególnie o charakterze wirtualnym. Na podstawie przeprowadzonych obserwacji można stwierdzić, że najskuteczniejszą metodą tego działania jest uwypuklanie korzyści płynących z zastosowania podejścia zwinnego, czyli np.: uzyskania działającej części produktu w bardzo krótkim czasie oraz niedopuszczanie do jakichkolwiek wyjątków we współpracy Zespołu Deweloperskiego z klientem (np. zmiany zakresu Sprintu w czasie jego trwania czy nagłego oddelegowywania poszczególnych członków zespołu do realizacji zadań w innym projekcie).

Warto także zaznaczyć, że w projektach, które realizowane są dla klientów zewnętrznych bardzo często dochodzi do sytuacji, w której klient dostarcza niekompletne wymagania lub

wymagania zbyt ogólne by zespół mógł rozpocząć ich implementację. W tego typu przypadkach Scrum Master powinien działać dwutorowo. Z jednej strony nie może on dopuścić do rozpoczęcia implementacji wymagań, które nie spełniają definicji gotowości (po to być chronić zespół przed zmianami w zakresie najbliższego Sprintu). Z drugiej zaś strony powinien współpracować z klientem poprzez jego edukację na temat przygotowania i definicji wymagań we właściwy sposób, a także z organizacją klienta w zakresie zasad współpracy z Zespołem Developerskim. Należy podkreślić, że taki sposób działania wymaga partnerskiej relacji na linii dostawca – zamawiający oraz gotowości do zaimplementowania zwinnego podejścia do zarządzania produktem po stronie klienta.

W aspekcie problematyki rozważanej w niniejszym artykule należy także zaakcentować, że wirtualny charakter pracy zespołów wymaga od Scrum Mastera dodatkowych wysiłków w celu skutecznego wykonywania obowiązków. Niezwykle ważne w tym kontekście stają się następujące cechy służebnego lidera: umiejętność słuchania i budowania poczucia wspólnoty oraz empatia. Scrum Master współpracując z rozproszonym zespołem powinien utrzymywać stały kontakt z poszczególnymi członkami zespołu za pośrednictwem komunikatorów działających w czasie rzeczywistym, a także przekonać pracowników do uruchamiania kamer internetowych w trakcie rozmów. Jak powszechnie wiadomo zdecydowana większość komunikatów wysyłana jest niewerbalnie, dlatego też obraz płynący z kamery rozmówcy może w znacznym stopniu odzwierciedlić jego nastawienie do projektu oraz poczucie zadowolenia. Co więcej, wraz z rozwojem projektu w sposób naturalny narasta liczba decyzji technicznych które zespół musi podjąć, dlatego też warto wtedy zorganizować stacjonarny warsztat dla całego zespołu, podczas którego jego członkowie będą mogli spędzić z sobą czas i poznać się osobiście. Doświadczenia autorów w tym zakresie pokazują, że tego typu działanie bardzo korzystnie wpływa na relacje w zespole, podnosi jego efektywność i buduje ducha zespołu.

Na koniec należy podkreślić, że rola Scrum Mastera jest stosunkowo nowa i bardzo często w przedsiębiorstwach występuje problem z określeniem jego pozycji w strukturze organizacyjnej firmy. Najbardziej efektywną formą rozwiania tego problemu jest obsadzenie Scrum Mastera jako właściciela procesu. Tego typu rozwiązanie pozwala samemu Scrum Masterowi na stałą pracę nad poprawą efektywności procesu wytwarzania oprogramowania w przedsiębiorstwie, a w rezultacie podnoszenie efektywności pracy Zespołów Developerskich. Dodatkowo, przedstawiciele innych działów firmy takich jak dział marketingu, dział sprzedaży itp. są świadomi, że to właśnie Scrum Master jest odpowiednią osobą do której mogą zgłosić się z uwagami dotyczącymi ich współpracy z Zespołami Developerskimi, co również pozytywnie wpływa na efektywność pracy w całej organizacji.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa branży IT coraz częściej wykorzystują zwinne metodyki zarządzania projektami (w tym w szczególności Scrum) w celu poprawy efektywności realizowanych projektów. Wykorzystanie podejścia zwinnego dostarcza przedsiębiorstwom wielu korzyści, m.in.²⁴: pozwala na zarządzanie w otoczeniu zmiennych priorytetów, zwiększa produktywność zespołu i przejrzystość projektów pod kątem zasobów, zakresu, czasu, kosztów, ryzyk i wpływa na motywację zespołu. Rozwój zwinnego podejścia do zarządzania projektami wpłynął także na powstanie nowych stanowisk w przedsiębiorstwach – takich jak Scrum Master, którego rolą jest dbanie o poprawność realizacji projektu zgodnie z ogólnymi wytycznymi Scruma oraz udzielenie wsparcia zespołowi oraz całej organizacji związanego z efektywnym wykorzystaniem tej metodyki.

Należy podkreślić, że niedobór wysoko wyspecjalizowanych pracowników na rynku spowodował, że zespoły projektowe coraz częściej pracują w środowiskach wirtualnych, co stawia jeszcze większe wymagania wobec Scrum Mastera. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają umiejętności przewodzenia zespołom wirtualnym, dlatego współcześni menadżerowie pełniący funkcję Scrum Mastera zmuszeni są do transformacji w liderów służebnych. Zmiana ta wymaga od nich wzmożonego rozwoju kompetencji miękkich, takich jak: empatia, koncentracja na rozwijaniu członków zespołu i umożliwianiu im brania odpowiedzialności za swoje działania (tzw. *empowerment*), rozwijaniu podstaw odpowiedzialnych społecznie oraz tworzeniu poczucia wspólnoty. Ta ostatnia kompetencja wraz z umiejętnością słuchania innych staje się szczególnie istotna w przypadku zespołów wirtualnych, gdyż ich członkowie znajdując się często w różnych państwach i na różnych kontynentach pracują w odmiennych warunkach społeczno-kulturowych i ekonomicznych.

Bibliografia

1. Barbuto J.E.J., Wheeler D.W.: Scale development and construct clarification of servant leadership. "Group and Organizational Management", Vol. 31, 2006.
2. Bombała B.: Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego. „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, Vol. 13(1), 2010.

²⁴ Zejer P.: Problemy z wdrażaniem Agile Scrum na przykładzie Wolters Kluwer. „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 2, 2017, s. 206.

3. Chiniara M., Bentein K.: Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. "The Leadership Quarterly", Vol. 27(1), 2016.
4. Ćwiklicki M., Włodarek T.: Metodyka Scrum w Polsce w świetle badań. „Nauka i Gospodarka”, nr 3(6), 2010.
5. Fiuk M., Werewka J.: Aspekt wpływu codziennych spotkań metodyki Scruma na efektywność zespołów rozwijających oprogramowanie. „Informatyka Ekonomiczna”, nr 4(38), 2015.
6. Greenleaf R.K.: The servant as leader (original 1970 ed.), [in:] Beazley H., Beggs J., Spears L.C. (eds.): The servant leader within: A transformative path. Paulist Press, New York 2003.
7. Kaczor K.: Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach agile. PWN, Warszawa 2016.
8. Liebert F.: Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – studium literaturowe. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzani, z. 101, Gliwice 2017.
9. Liden R.C., Wayne S.J., Zhao H., Henderson D.: Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. "The Leadership Quarterly", Vol. 19(2), 2008.
10. Mayer D.M., Bardes M., Piccolo R.F.: Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 17(2), 2008.
11. Neubert M.J., Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., Roberts J.A.: Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. "Journal of Applied Psychology", Vol. 93(6), 2008.
12. Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide, Przewodnik po Scrumie: Reguły Gry. Scrum.org, 2013.
13. Trocki M. (red.): Metodyki i standardy zarządzania projektami. PWE, Warszawa 2017.
14. Werewka J., Turek M., Włodarek T.: Systematyczny opis metodyki Scrum dla zespołów projektowych. „Studia Informatica”, nr 1(104), 2012.
15. Zejer P.: Problemy z wdrażaniem Agile Scrum na przykładzie Wolters Kluwer. „Przedsiębiorstwo We Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 2, 2017.