

# High Performing Agile Teams

modele i narzędzia wspierające rozwój zespołów zwinnych

Łukasz Stilger

opole.dev #9, luty 2025

# Kim jestem?

Agile Coach i Project Manager

Mentor, Facylitator, Expert w Agile



- **Zwinność** to nie zbiór narzędzi – to sposób myślenia
- **Lider** służebny – przewodnik, nie dyktator
- Silne **zespoły** nie powstają przypadkiem – wymagają pracy, refleksji i odwagi

# Manifest Zwinnego Programowania

- **Ludzi i interakcje** bardziej niż procesy i narzędzia
- **Działające oprogramowanie** bardziej niż szczegółowa dokumentacja
- **Współpracę z klientem** bardziej niż negocjacja umów
- **Reagowanie na zmiany** bardziej niż realizacja założonego planu

## Manifest programowania zwinnego

Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych.

W wyniku naszej pracy, zaczęliśmy bardziej cenić:

Ludzi i interakcje od procesów i narzędzi

Działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji

Współpracę z klientem od negocjacji umów

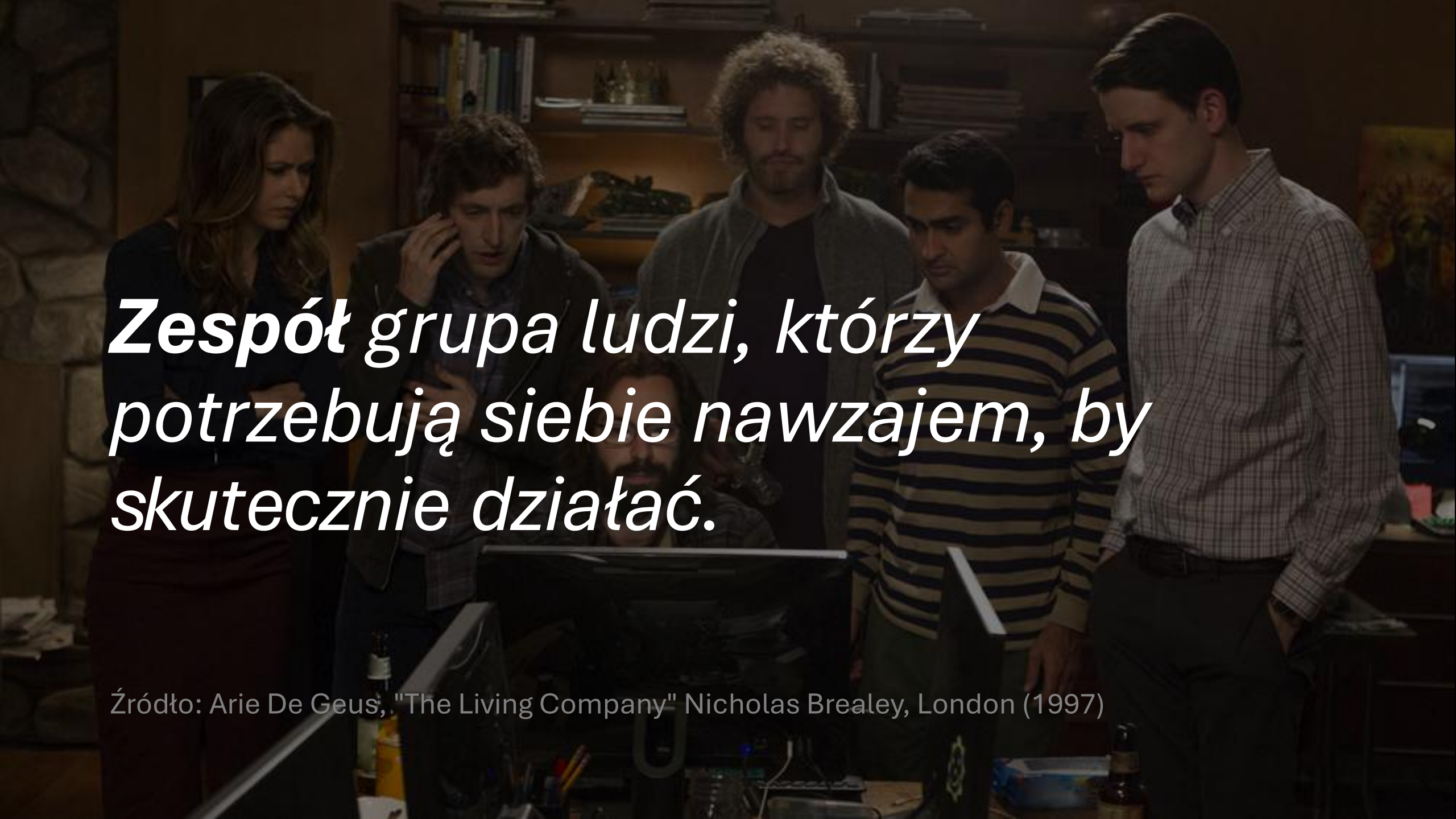
Reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	


A group of five people are gathered around a computer workstation in a dimly lit room. A woman with long brown hair, wearing a dark blue top and a maroon skirt, stands on the left with her arms crossed, looking at the monitor with a concerned expression. Next to her is a man with dark hair, wearing a dark jacket over a plaid shirt, who has his hand to his face as if listening to something. In the center, a man with long curly hair and a beard, wearing a grey jacket over a dark shirt, stands with his hands behind his back, looking at the monitor. To his right is a man with dark hair, wearing a blue and white striped polo shirt, also looking at the monitor. On the far right, a man with dark hair, wearing a light-colored plaid button-down shirt and dark trousers, stands with his hands in his pockets, looking towards the group. In the foreground, a man with long hair, a beard, and glasses, wearing a dark jacket, is sitting at the desk, looking at the computer monitor. The desk has several monitors, a keyboard, and some bottles. The background features a bookshelf with books and decorative items, and a stone wall on the left side.

Zespół?



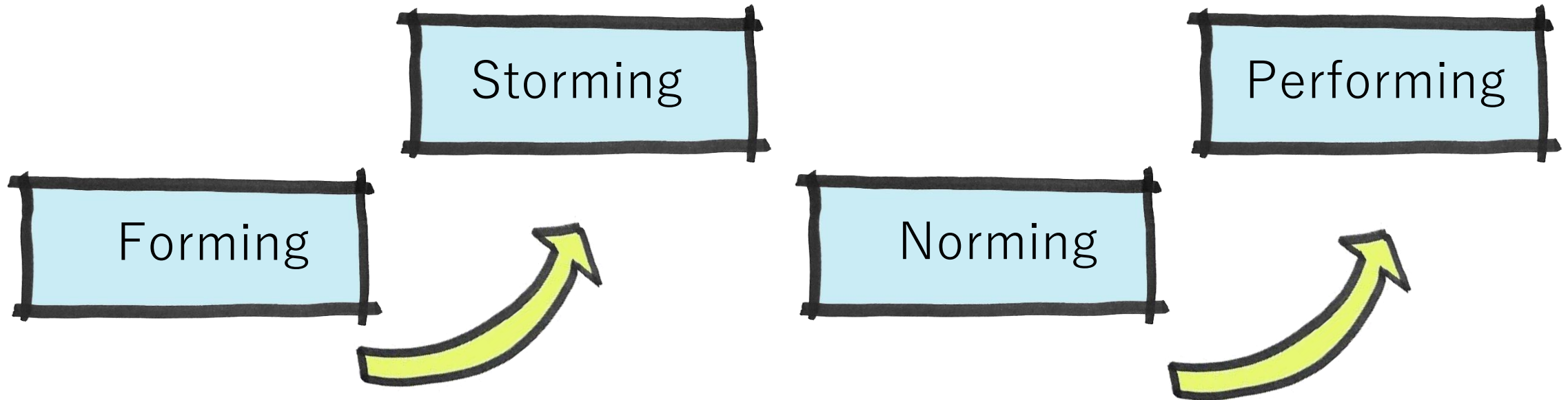
***Zespół grupa ludzi, którzy  
potrzebują siebie nawzajem, by  
skutecznie działać.***

Źródło: Arie De Geus, "The Living Company" Nicholas Brealey, London (1997)

A group of six people, three men and three women, are gathered around a computer workstation in a dimly lit room. They are all looking intently at the monitor. The man in the center is wearing a striped polo shirt, and the woman on the far left is wearing a dark blazer. The background shows a bookshelf and a stone wall.

grupa -> zespół

# Model Tuckmana – Etapy High Performing Agile Team



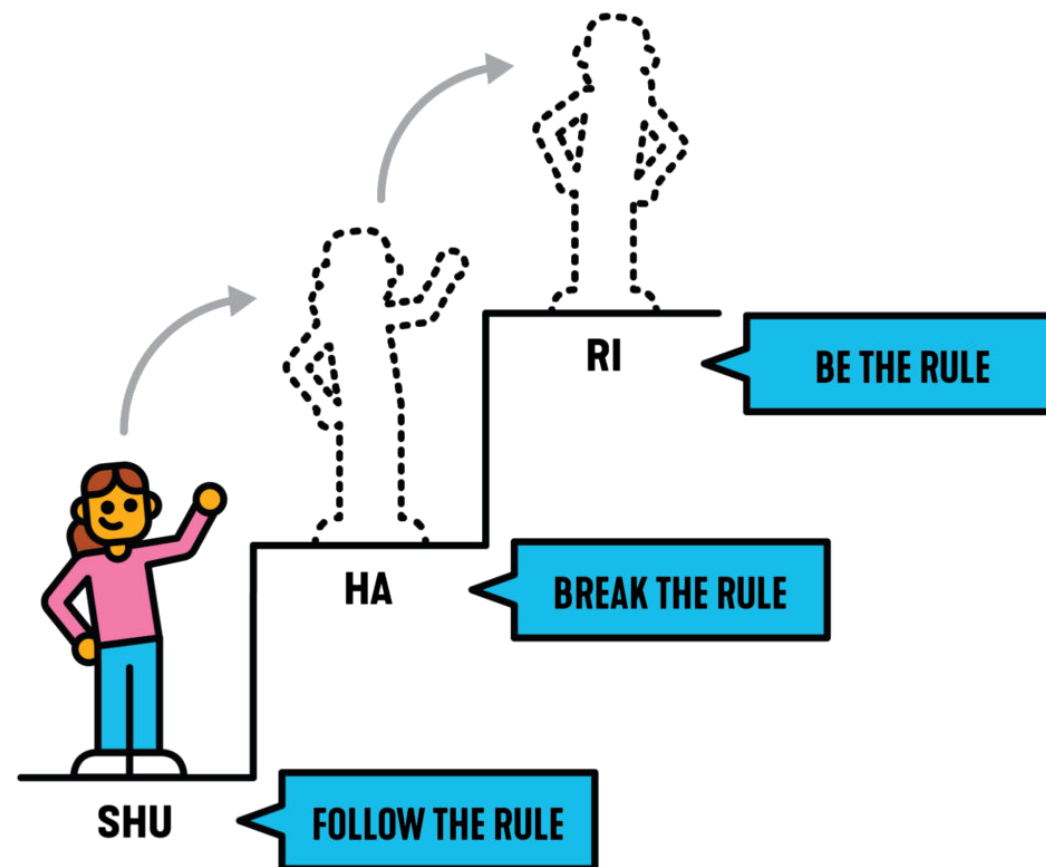
Kontrowersje wobec tego modelu, ale nadal może być użytecznym narzędziem do zrozumienia dynamiki zespołu i dostosowania stylu pracy.

# Shu Ha Ri – Model Dojrzałości Zespołu

Narzędzie do zrozumienia etapów rozwoju zespołu i dostosowania stylu pracy

- 1. Shu (Nauka podstaw)** – zespół przestrzega zasad i podąża za ustalonymi procesami
- 2. Ha (Eksperymentowanie)** – zespół zaczyna kwestionować i dostosowywać reguły
- 3. Ri (Mistrzostwo)** – zespół działa intuicyjnie, adaptując się do sytuacji

*Na którym etapie jest **Twój** zespół i co może pomóc w przejściu na kolejny poziom?*





# Moving Motivators

Narzędzie do odkrywania, co motywuje nas w pracy

- **Układamy** karty według ważności
- **Analizujemy**, jak zmiany wpływają na naszą motywację
- **Rozmawiamy**, by lepiej dopasować środowisko pracy



Jak zmiany w projekcie wpływają na **Twoją** motywację?

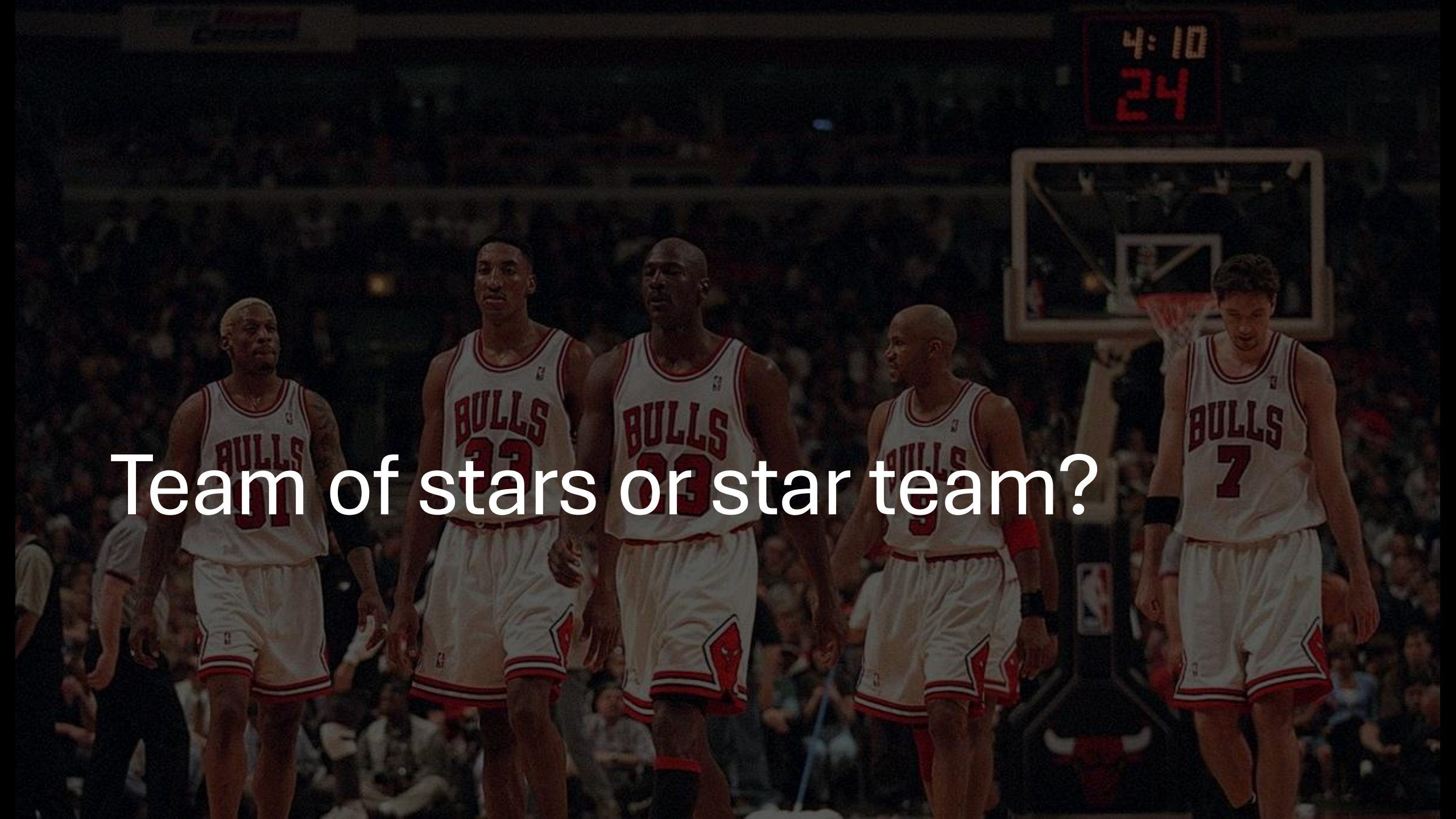
4:10  
24

Wydajny zespół?



4:10  
24

Team of stars or star team?



4:10  
24

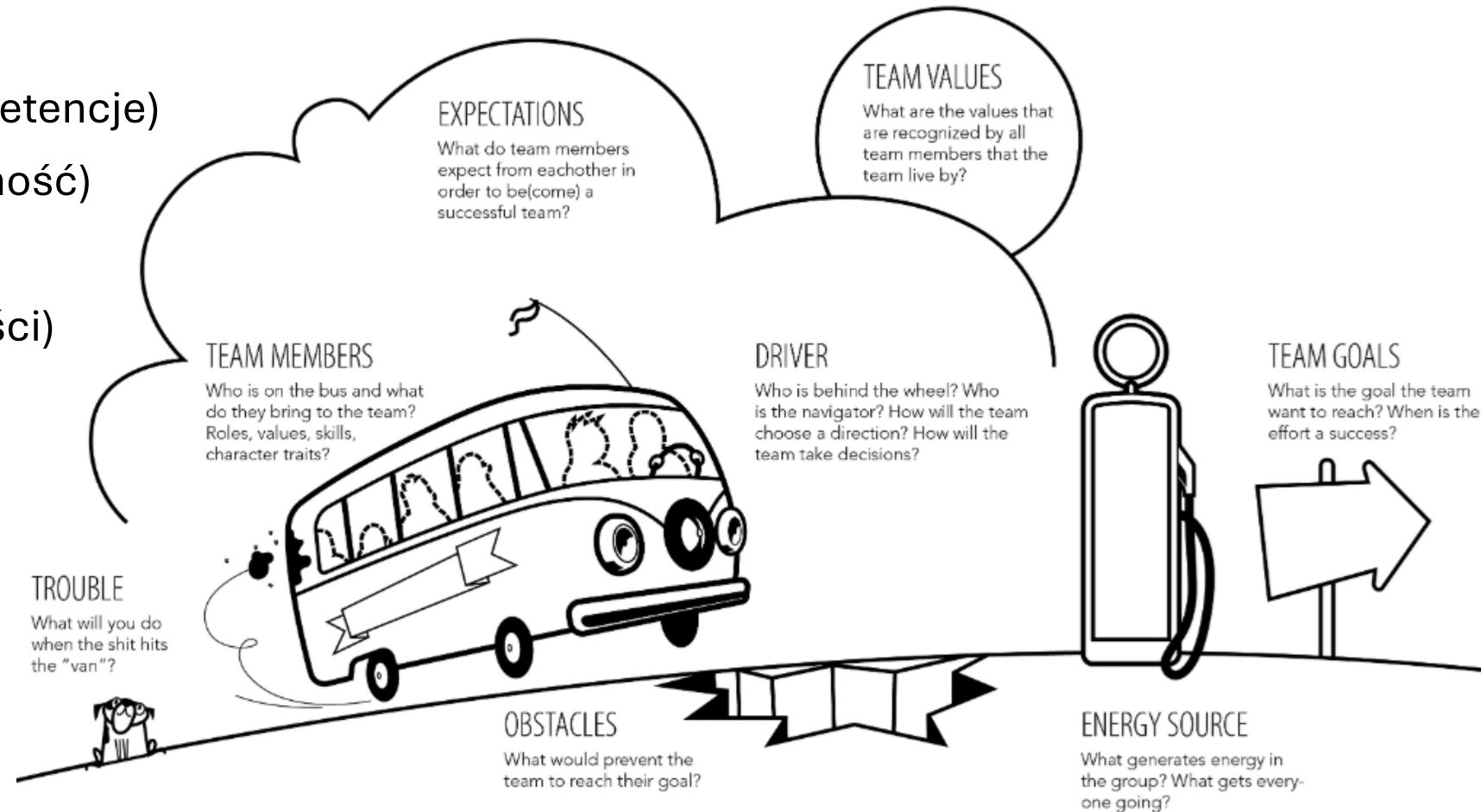
zespół -> wydajny zespół



# Team Charter

Narzędzie do budowania zespołowej przejrzystości i efektywnej współpracy

1. **Team Members** (skład i kompetencje)
2. **Driver** (liderzy i odpowiedzialność)
3. **Expectations**
4. **Team Values** (wspólne wartości)
5. **Slogan** (tożsamość zespołu)
6. **Obstacles**
7. **Energy Sources**
8. **Team Goal**



Który element Team Chartera jest dla **Twojego** zespołu najważniejszy?

# 5 Dysfunkcje Zespołu

Narzędzie do identyfikacji i eliminowania przeszkód we współpracy zespołowej

*Czy kiedykolwiek nie powiedzieliście czegoś ważnego w pracy bo baliście się reakcji?*

1. **Brak zaufania** – ukrywanie błędów i słabości
2. **Obawa przed konfliktem** – unikanie sporów osłabia komunikację
3. **Brak zaangażowania** – decyzje bez faktycznego wsparcia zespołu
4. **Unikanie odpowiedzialności** – brak rozliczalności w zespole
5. **Brak dbałości o wyniki** – interesy indywidualne ponad celami zespołowymi.



**The Five Behaviors® Model**

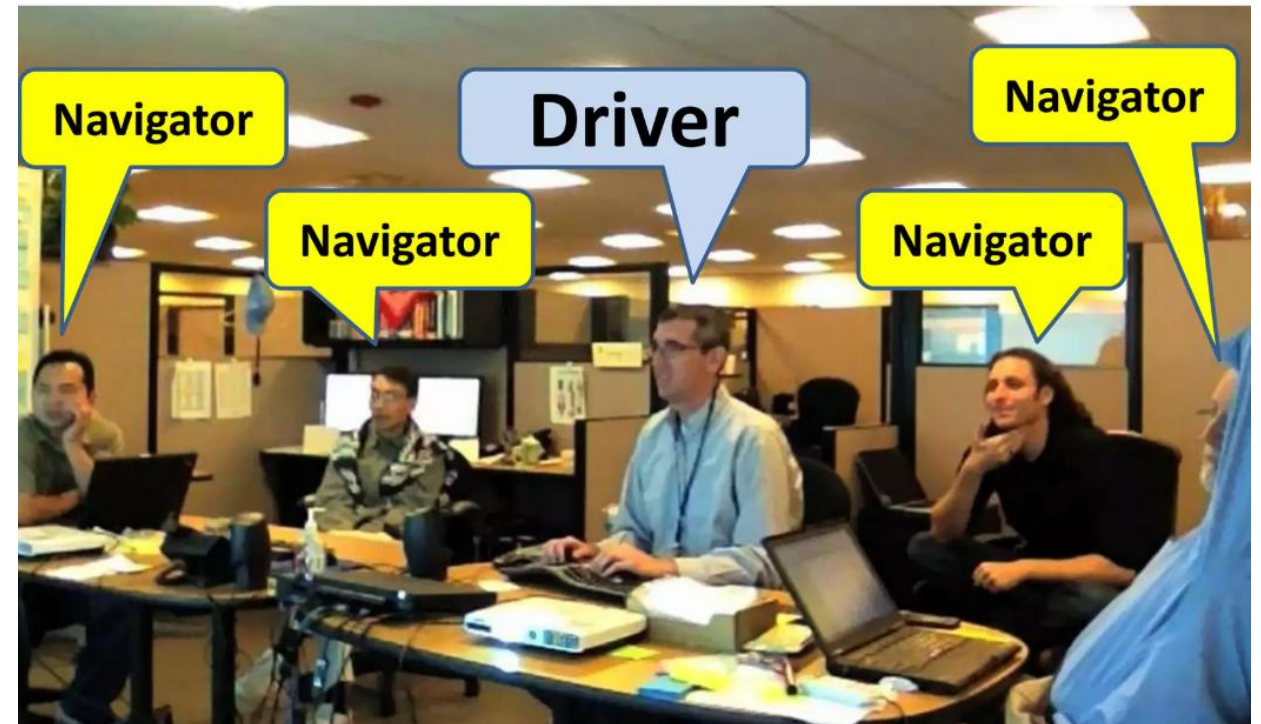
# Mob Programming – Programowanie w Grupie

Narzędzie do maksymalizacji współpracy i efektywności w zespole developerskim

- Jedno zadanie, cały zespół
- Jedna klawiatura, wielu nawigatorów
- Stała wymiana wiedzy
- Lepsza jakość kodu

*Jakie korzyści i wyzwania może przynieść Mob Programming w Twoim zespole?*

## Driver/Navigator



# Silne zespoły nie powstają przypadkiem

Wymagają pracy, refleksji i odwagi.





# Moving Motivators – cheat sheet

## Co to za narzędzie?

Moving Motivators pomaga określić, co Cię napędza lub zniechęca. Układasz karty według ważności i analizujesz, jak zmiany w projekcie wpływają na Twoją motywację. Pozwala to lepiej zrozumieć priorytety i świadomie reagować na zmiany.

## Kiedy Stosować?

Sprawdza się w transformacjach, retrospektywach i rozmowach rozwojowych. Pomaga liderom i zespołom lepiej się rozumieć i efektywniej współpracować.













**Źródła:** Jurgen Appelo, Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; [Moving Motivators \(CHAMPFROGS\): Motivation Game - Management 3.0](#)

## Mechanika / proces

1. Każdy uczestnik otrzymuje zestaw kart.
2. Układa je według ważności.
3. Wspólnie analizuje, jak zmiany w środowisku pracy mogą wpłynąć na poszczególne motyvatory.
4. Dyskusja i wyciąganie wniosków dotyczących przyszłych działań.

## Na co uważać?

Wyniki mogą być subiektywne i dynamiczne - motywacja zmienia się wraz z sytuacją. Kluczowe jest prowadzenie otwartego dialogu i unikanie interpretacji na siłę.

<b>MOVING MOTIVATORS</b> 	<b>ACCEPTANCE</b>  The people around me approve of what I do and who I am	<b>CURIOSITY</b>  I have plenty of things to investigate and to think about
<b>FREEDOM</b>  I am independent of others with my own work and responsibilities	<b>STATUS</b>  My position is good, and recognized by the people who work with me	<b>GOAL</b>  My purpose in life is reflected in the work that I do
<b>HONOR</b>  I feel proud that my personal values are reflected in how I work	<b>ORDER</b>  There are enough rules and policies for a stable environment	<b>MASTERY</b>  My work challenges my competence but it is still within my abilities
<b>POWER</b>  There's enough room for me to influence what happens around me	<b>RELATEDNESS</b>  I have good social contacts with the people in and around my work	<b>MOVING MOTIVATORS</b> These cards are part of the Management 3.0 materials. They represent the 10 intrinsic motivators of the people in an organization. You can find a description of their use at <a href="http://www.management30.com/moving-motivators">www.management30.com/moving-motivators</a> 



# Team Charter – cheat sheet

## Co to za narzędzie?

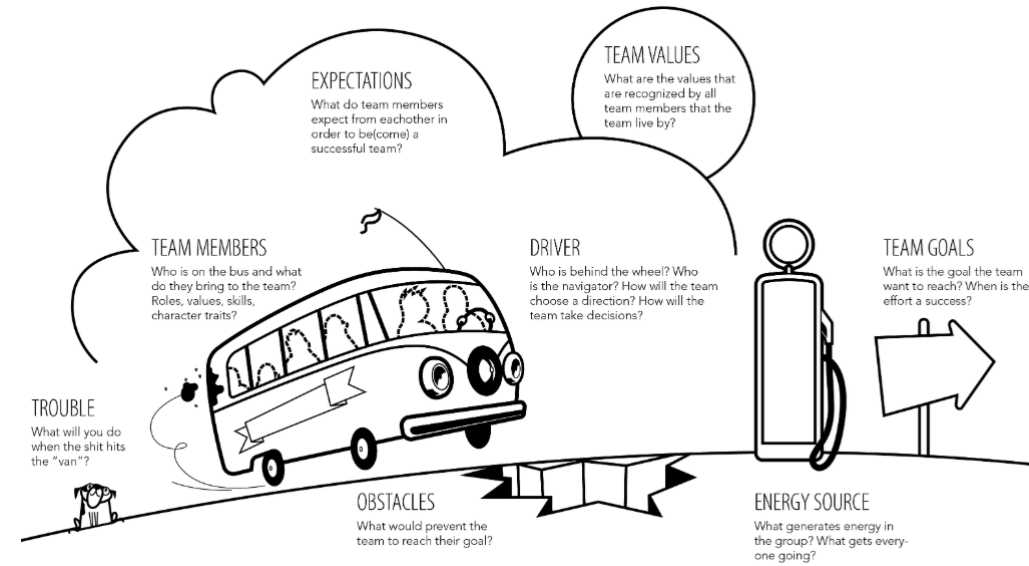
Team Charter Canvas to narzędzie pomagające zespołom określić ich strukturę, zasady współpracy oraz wspólne cele. Jest używane do tworzenia jasnych zasad i budowania efektywnej komunikacji.

## Mechanika / proces

1. Zapewnij materiały: duży arkusz z siatką Canvas, karteczki i markery.
2. Krótkie przedstawienie się i określenie ról w zespole.
3. Każdy zapisuje swoje oczekiwania, przeszkody, wartości i motywatory.
4. Grupowanie karteczek i identyfikacja wspólnych priorytetów.
5. Wypełnienie sekcji dotyczących wartości, celów i komunikacji.
6. Zespół akceptuje ustalenia i zobowiązuje się do ich przestrzegania.

## Kiedy Stosować?

1. **Team Members (Kim jesteśmy?):** Każdy członek zespołu określa swoją rolę, kompetencje i wartości. Pozwala na lepsze zrozumienie mocnych stron zespołu.
2. **Driver (Kto prowadzi?):** Określenie liderów i osób odpowiedzialnych za nawigację. Pomaga w podejmowaniu decyzji i organizacji pracy.
3. **Expectations (Czego od siebie oczekujemy?):** Jasne zasady współpracy i wzajemne oczekiwania. Redukuje nieporozumienia i wspiera efektywność.
4. **Team Values (Jakie mamy wartości?):** Kluczowe zasady określające kulturę zespołu. Wzmacnia zaufanie i wspólne podejście do pracy.
5. **Slogan (Co nas identyfikuje?):** Unikalny slogan zespołu, wyróżniający go na tle innych. Tworzy wspólną tożsamość i integruje członków.
6. **Obstacles (Jakie mamy przeszkody?):** Identyfikacja problemów i sposobów ich rozwiązania. Ułatwia skuteczne reagowanie na wyzwania.
7. **Energy Sources (Co nas napędza?):** Źródła motywacji i energii zespołu. Pomaga utrzymać zaangażowanie i produktywność.
8. **Team Goal (Jaki jest nasz cel?):** Wspólne dążenia i kryteria sukcesu. Określa jasny kierunek działań zespołu.



## Kiedy Stosować?

Stosuj, gdy tworzysz nowy zespół, wprowadzasz zmiany w strukturze lub chcesz poprawić współpracę i komunikację.

## Na co uważać?

Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu aktywnie uczestniczą w procesie i mają przestrzeń na szczere wypowiedzi, aby uniknąć formalnego podejścia bez realnego zaangażowania.

**Źródła:** Team Charter: <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/team-charter-canvas>; Team Alliance: <https://www.agile-moose.com/design-team-alliance>



# 5 Dysfunkcji Zespołu

## Co to za narzędzie?

Model 5 Dysfunkcji Zespołu pomaga zrozumieć, dlaczego zespoły nie funkcjonują efektywnie i jakie działania mogą poprawić współpracę. Identyfikuje kluczowe bariery, takie jak brak zaufania czy unikanie odpowiedzialności, oraz dostarcza praktyczne wskazówki do ich eliminacji.

## Struktura narzędzia

### 1. Brak zaufania

Przyczyna: Strach przed ujawnieniem słabości.

Przeciwdziałanie: Twórz środowisko otwartości i dziel się feedbackiem.

### 2. Obawa przed konfliktem

Przyczyna: Unikanie trudnych rozmów.

Przeciwdziałanie: Zachęcaj do otwartych i szczerych dyskusji.

### 3. Brak zaangażowania

Przyczyna: Niejasne decyzje i brak jasnych celów.

Przeciwdziałanie: Ustalaj przejrzyste zasady działania i angażuj wszystkich w proces decyzyjny.

### 4. Unikanie odpowiedzialności

Przyczyna: Niechęć do wzajemnego rozliczania się z działań.

Przeciwdziałanie: Określaj jasne oczekiwania i promuj kulturę odpowiedzialności.

### 5. Brak dbałości o wyniki

Przyczyna: Skupienie na indywidualnych celach zamiast zespołowych.

Przeciwdziałanie: Definiuj wspólne cele i nagradzaj osiągnięcia zespołowe.



**The Five Behaviors® Model**

**Źródła:** Patrick Lencioni, The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, Jossey-Bass, 2002.