

# Фасилитация Проектных Совещаний

Светлана Мухина



Я так рад, что мы все понимаем ситуацию одинаково

# Знакомимся



Светлана Мухина

ICAgile ICP, ICP-ATF, ICP-BVA, PSM I, CSPO

Agile and Career Coach

Опыт работы: 13+ лет в IT, руководитель проектов,  
компьютерный лингвист, тех. писатель, бизнес-аналитик

Интересы: управление проектами, процессные  
трансформации, коучинг, психология

Хобби: верховая езда, музыка, покер, путешествия

LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/svetlanamukhina>

# Что узнаем?

- ◆ Что такое фасилитация и кто такой фасилитатор;
  - Agile фасилитатор;
- ◆ Создаем структуру проектного совещания;
  - Ледокол для “потепления” атмосферы;
  - Brainwriting для сбора идей;
  - World-café для исследования различных мнений;
  - Five and fist для оценки возможностей;
  - Pro-Con анализ для принятия решений;
  - Meeting minutes для подведения итогов;
- ◆ Особенности фасилитации на разных стадиях групповой динамики



# Фасилитация, фасилитатор, Agile фасилитатор

# Что такое фасилитация и кто такой фасилитатор

Фасилитация -  
облегчение  
взаимодействия  
внутри группы и  
оказания помощи  
в выполнении задачи.

**Фасилитатор - это  
человек,  
обеспечивающий  
успешную  
групповую  
коммуникацию.**

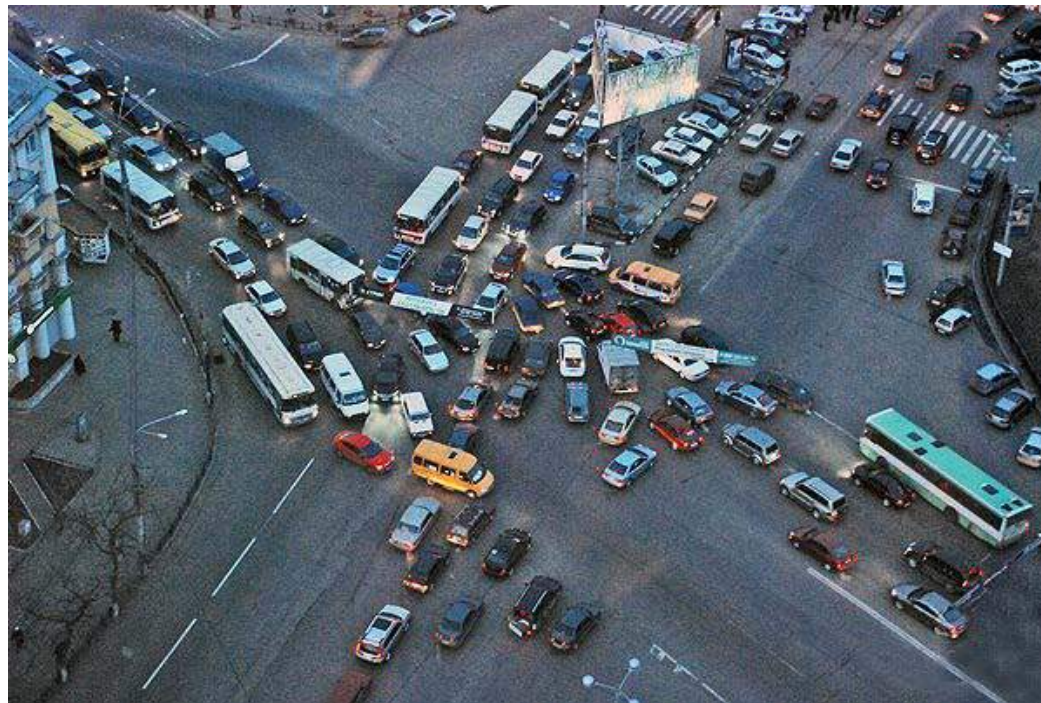
# Процесс фасилитации

## ► Ручное и автоматизированное управление



# Процесс фасилитации

- ▶ Ручное и автоматизированное управление легко ломается



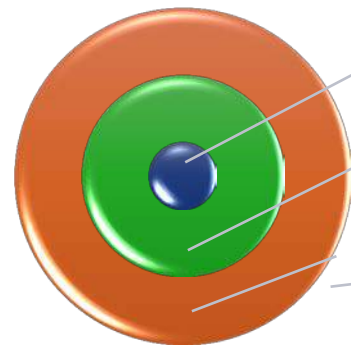
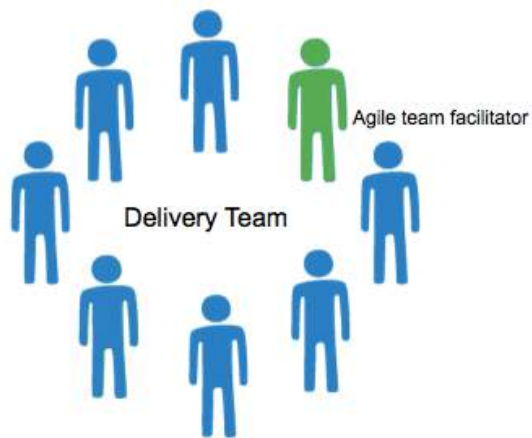
# Процесс фасилитации

## ▶ Самоорганизация в рамках процесса





# Agile фасилитатор



Придерживается Agile ценностей

Следует Agile принципам

Владеет техниками фасилитации





## Создаем структуру проектного совещания

# Структура встречи

## ► Набор техник для организации дискуссии

Ледокол  
Tribes

Собираем  
информацию  
brainwriting

Знакомимся с  
информацией  
world-café

Голосуем  
five-to-fist

Делаем выбор  
pro-con  
analysis

Подводим  
итоги  
meeting  
minutes

# Ледокол (warm-up)

► Сделать атмосферу более доверительной

Что

- Короткая неформальная беседа, например, о том, как провел выходные

Зачем

- Для того, чтобы узнать больше о коллегах и создать открытую атмосферу

Когда

- По понедельникам, перед стендапом, на планировании, ретроспективе

Время

- 5 минут на команду 8-10 человек



# Ледокол

## ► Использование на практике

- ◆ Соберите вашу команду
- ◆ Кто-то из команды говорит, что делал на выходных, например, ходил в кино
- ◆ Если кто-то еще из команды занимался чем-то похожим он подходит к говорящему и “дает пять”
- ◆ После этого следующий участник делится информацией о своих выходных

✧ **Совет:** удобно использовать ледоколы во время ожидания всех участников встречи



# Brainwriting

## ► Собрать идеи всех участников команды

Что

- Brainwriting используется для того, чтобы собрать идеи и мнения всех участников команды

Зачем

- Для того, чтобы узнать, что думает каждый участник команды о той или иной ситуации

Когда

- Когда необходимо учесть все точки зрения; когда на встречах активны только несколько человек; когда нужно вовлечь всю команду в обсуждение

Время

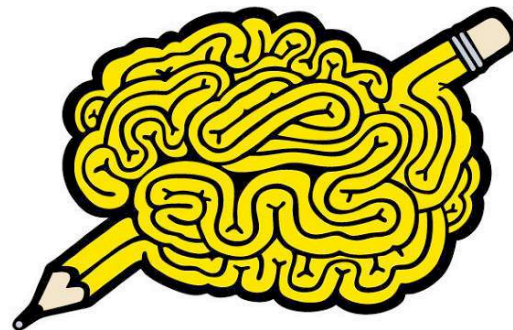
- 10 минут на команду 8-10 человек

# Brainwriting

## ► Использование на практике

- ◆ Определите кейс для сбора идеи, например, необходимость авто-тестирования на проекте; технические решения для интеграции с другим приложением; роли и обязанности, и т.д.
- ◆ Предоставьте группе ручки и стикеры
- ◆ Попросите каждого написать по 2 идеи, например, 2 идеи за и 2 против внедрения авто-тестирования на проекте
- ◆ Соберите идеи сами или используйте “коробку идей”, куда люди сложат стикеры

✧ **Совет:** Если кто-то испытывает проблемы с генерацией идей, попросите его сфокусироваться над задачей и не переключаться на беседу с коллегой, мобильный телефон и другие сторонние активности. Идеи точно придут, если держать фокус на задаче 10 минут



# World-Café

► Исследовать различные мнения или/и познакомиться с новой информацией

What

- Техника для исследования большого кол-ва разнообразных идей всеми участниками группы в разумные временные рамки

Why

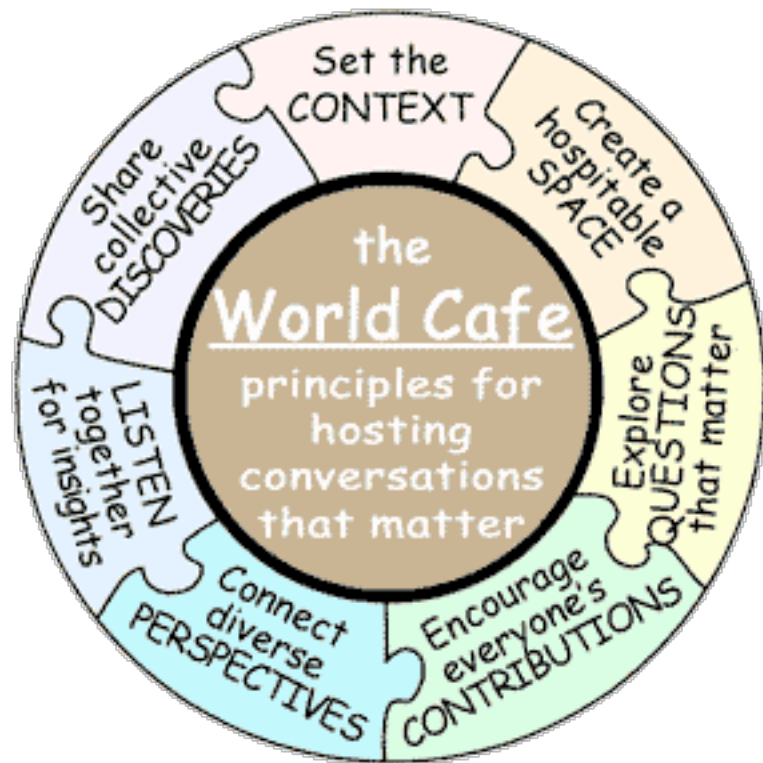
- Помогает познакомиться с большим объемом информации и узнать мнение других по обсуждаемому кейсу

When

- Хорошо подходит для исследования различных мнений по одному или нескольким вопросам

Time

- 20 минут на команду 12-30 человек





# World-Café

## ► Использование на практике

- ◆ Определите тему дискуссии
  - ◆ Для нас она будет “использование авто-тестов на проекте”
- ◆ Попросите участников сформировать группы из 3-5 человек
- ◆ Каждая группа обсуждает тему дискуссии
  - ◆ Делится идеями за/против использования авто-тестов
- ◆ Один раунд дискуссии занимает 3-5 минут
- ◆ По команде участники групп меняются - из группы остается 1 человек (хост) остальные переходят к другому хосту
- ◆ Хост рассказывает идеи прошлой группы и слушает новые идеи участников. Переходы продолжаются до тех пор, пока первоначальная группа не вернется к своему хосту.



# Five-to-Fist

## ► Оценить возможности

Что

- Это процедура группового голосования

Зачем

- Понять распределение голосов за и против идеи

Когда

- Когда необходимо оценить/проголосовать за идеи

Время

- 1-5 минут в зависимости от количества пунктов голосования



# Five-to-Fist

## ► Использование на практике

- ◆ Проговорить идеи или предложения
  - ◆ Для нас это мнения за и против тестирования
- ◆ Попросите участников проголосовать
- ◆ Запишите результаты голосования за каждую идею
  - ◆ Например, “авто-тесты сократят количество мануального тестирования”, три человека проголосовало проголосовало 4мя пальцами, один поставил 0 и еще 3 показали 2, итого 18 баллов
- ◆ Определите “чемпионов” - идеи, которые набрали максимальное кол-во баллов за и против

✧ **Совет:** используйте эту технику, чтобы посмотреть распределение голосов, она дает участникам выбор, не ограничивая “Да” и “Нет”



# Pro-con анализ

## ► Принять решение

Что

- Механизм принятия решений

Зачем

- Обобщить оцененную информацию; визуализировать принятие решений для всех участников группы

Когда

- Когда необходимо принять решение на основе имеющейся информации

Время

- 5-10 минут в зависимости от количества идей или мнений

# Pro-con анализ

## ► Использование на практике

PROS	CONS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выполнение авто-тестов занимает меньше времени, чем выполнение мануального тестирования <b>16</b></li><li>• Более точные и достоверные <b>12</b></li><li>• Любой участник команды может запустить авто-тесты <b>12</b></li><li>• Авто-тесты можно переиспользовать, например, для написания новых тестов <b>11</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание авто-тестов требует инвестиций в обучение, оно увеличивает предварительные затраты и время на создания готовой функциональности <b>12</b></li><li>• Не могут улучшить юзабилити приложения <b>10</b></li><li>• Необходимо постоянно обновлять <b>18</b></li><li>• Тестовые данные данные для тестов требуют аккуратности и точности <b>6</b></li></ul>
► <b>51</b>	► <b>46</b>

# Meeting Minutes

## ► Подведение итогов и определение следующих шагов

What

- Итоги встречи, следующие шаги и активности

Why

- Саммаризировать информацию по принятым решениям, предоставить эту информацию всем заинтересованным сторонам, реализовать результаты встречи на практике

When

- Во время или в конце встречи

Time

- 5-10 минут

# Ситуация: Подведение Итогов Встречи

## ► Определяем дальнейшие шаги

ЧТО	КТО	КОГДА
Назначить следующую встречу на тему внедрения автотестирования на проекте	Миша	До Окт 05
Провести исследование наиболее популярных фреймворков, сделать презентацию по ним	Аня	До Окт 9
Узнать какие тренинги по автотестированию есть в компании	Оля	До Окт 9
Обсудить опыт внедрения автотестирования на других проектах внутри компании	Миша	До Окт 13
Идентифицировать наиболее критичные модули приложения, для покрытия их автотестами в первую очередь	Саша и Иван	До Окт 15
Сделать презентацию спонсорам проекта, в которой будет показан наш подход и поэтапный план внедрения автотестирования	Миша	До Окт 20



# Структура встречи

► Набор техник фасилитации для организации дискуссии

Ледокол  
Tribes

Собираем  
информацию  
brainwriting


Знакомимся с  
информацией  
world-café

Голосуем  
five-to-fist

Делаем выбор  
pro-con  
analysis

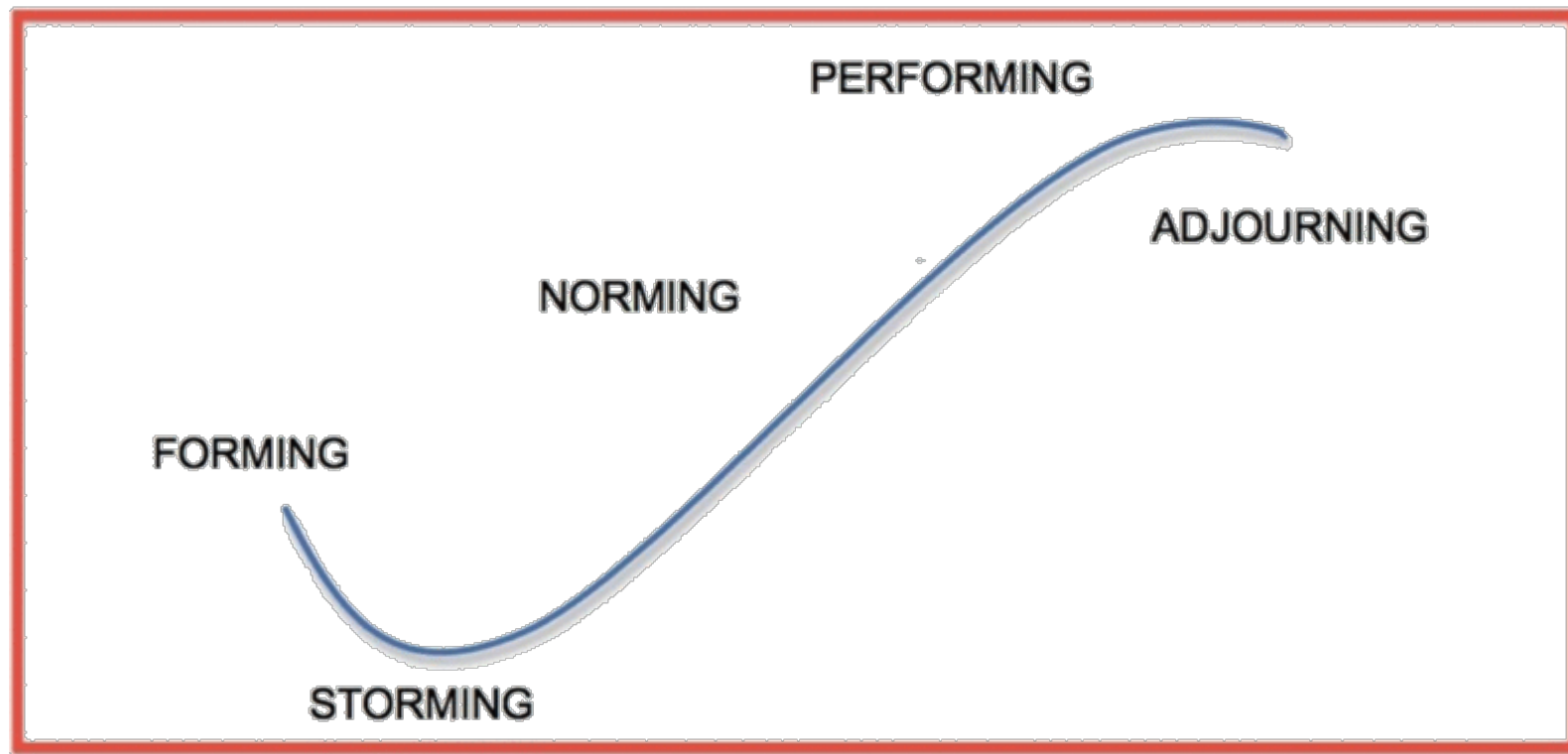
Подводим  
итоги  
meeting  
minutes





# Особенности фасилитации на разных стадиях групповой динамики

# Групповая Динамика



# FORMING

## Характеристики команды

- Неопределенные цели
- Низкий уровень проактивности
- Неясные коммуникационные потоки
- Избегание ответственности
- Отсутствие явных лидеров

## Особенности фасилитации

- Создать общую цель
- Узнать ожидания
- Отмечать лидерство и мотивацию
- Поощрять ответственность
- Поддерживать инициативу

# STORMING

## Характеристики команды

- Высокий уровень независимости
- Сложности с коммуникацией
- Недопонимание
- Много неопределённости
- Дисфункциональное поведение
- Разные точки зрения - повод конфликта

## Особенности фасилитации

- Уменьшить токсичную коммуникацию (переход на личности, оскорбления)
- Приветствовать разные мнения
- Практиковать толерантность
- Задать базовые правила поведения
- Ограничивать время дискуссий

# NORMING

## Характеристики команды

- Релевантность тем для рабочего общения
- Ясные цели, роли, обязанности
- Понятные правила взаимодействия
- Понимание взаимозависимостей

## Особенности фасилитации

- Выработать механизм быстрого распространения информации
- Создать “петли” обратной связи
- Регулярно оценивать продуктивность
- Определить в чем экспертиза команды
- Поддерживать сотрудничество

# PERFORMING

## Характеристики команды

- Ответственный подход к проектным задачам и активностям
- Стабильный прогресс и результаты
- Высокий уровень проактивности
- Само-организация и -фасилитация
- Отличная командная работа

## Особенности фасилитации

- Проводить ретроспективы, улучшаться
- Праздновать успехи
- Подвергать сомнению привычные паттерны
- Оценивать результаты по отношению к достижению цели, держать фокус
- Помнить про процессы/правила

# ADJOURNING

## Характеристики команды

- Отсутствие интереса
- Неактуальные цели
- Высокий уровень определенности
- Отличное знание предметной области
- Стабильность и признание

## Особенности фасилитации

- Увеличить сложность и непредсказуемость
- Изменить процессы
- Переопределить роли и обязанности
- Создать комьюнити, практиковать нетворкинг и ротацию
- Напоминать про успех и результаты

# Время для рефлексии

Что вы начнете делать из того, что услышали?

Что вы станете делать по-другому?

Что вы продолжите делать?

Что перестанете делать?







# Почитать/посмотреть

- ✓ Отличная книга по фасилитации, №1 - <http://www.amazon.com/Facilitators-Guide-Participatory-Decision-Making-Kaner/dp/0787982660>
- ✓ Retromat – рецепты для проведения ретроспектив - <http://plans-for-retrospectives.com>
- ✓ Видео про графическую фасилитацию - <https://www.youtube.com/watch?v=S5DJC6LaOCI>
- ✓ Список инструментов (не техник) для фасилитации в распределенных командах [www.luxoft.com/blog/smukhina/tools-for-collaboration-in-distributed-teams](http://www.luxoft.com/blog/smukhina/tools-for-collaboration-in-distributed-teams)
- ✓ Видео про эмпатию (важное качество для фасилитатора) - <https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>
- ✓ Книга “Спиральная Динамика” Дон Бек и Крис Кован <http://www.ozon.ru/context/detail/id/5519486/>

# Почитать/посмотреть

Записи и презентации моих вебинаров по фасилитации (на английском):

- ✓ How to facilitate product backlog refinement sessions <https://www.linkedin.com/pulse/recording-webinar-how-facilitate-product-backlog-svetlana>
- ✓ How to facilitate meetings, Scrum events and group discussions <https://www.linkedin.com/pulse/how-facilitate-meetings-scrum-events-group-svetlana>
- ✓ Agile Team Facilitator Mindset & Behaviour <https://www.linkedin.com/pulse/recording-webinar-agile-team-facilitator-mindset-svetlana>
- ✓ Facilitation and Facilitator Stance <https://www.linkedin.com/pulse/recording-webinar-facilitation-facilitator-stance-svetlana>
- ✓ The Power on Visualization <https://www.linkedin.com/pulse/20141202230246-48371619-follow-up-on-the-webinar-the-power-on-visualization>
- ✓ Designing Meetings for Collaboration <https://www.linkedin.com/pulse/what-required-effective-collaboration-svetlana>
- ✓ Silent voting technique <https://www.linkedin.com/pulse/20140415193826-48371619-easy-way-to-make-a-discussion-effective>
- ✓ Facilitating decision-making and feedback gathering <https://www.linkedin.com/pulse/decisions-valued-feedback-remembered-svetlana>

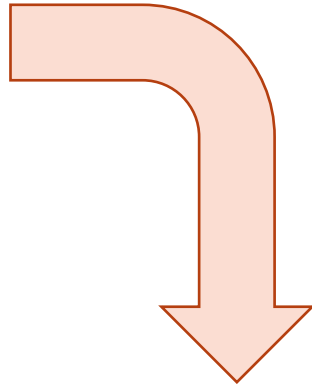
# ICAgile Certified Professional - ICAgile Agile Team Facilitation

- Концепция коучинга и менторинга в рамках фасилитации;
- Техники и инструменты для проведения совещаний и встреч один-на-один;
- Фасилитация активного взаимодействия участников совещаний и переговоров;
- Сотрудничества между участниками диалога;
- Техники сбора, анализа и оценки информации;
- Определение границ команды;
- Создания устава проекта и команды;
- Релизное и итерационное планирования;
- Демонстрация результатов работы;
- Ретроспективный анализ;



[http://www.luxoft-training.ru/kurs/icagile\\_icp\\_agile\\_team\\_facilitation\\_icagile\\_icp-atf.html](http://www.luxoft-training.ru/kurs/icagile_icp_agile_team_facilitation_icagile_icp-atf.html)

**Презентация тут**



<http://www.slideshare.net/SvetlanaMukhinalCAgi/secr-conference-team-facilitation-talk>

# Тренинги от Luxoft Agile Practice

- ✓ ICAgile Certified Professional - Agile Fundamentals
- ✓ ICAgile Certified Professional - Business Value Analysis
- ✓ ICAgile Certified Professional - Agile Team Facilitation
- ✓ Professional Scrum Master
- ✓ Management 3.0
- ✓ Workshops:
  - Coaching and self-coaching;
  - Agile project management;
  - Agile project metrics;
  - Motivation and team-building;
  - Effective communication;
  - etc.

❖ **Регистрации и информация**

<http://www.luxoft.com/agile/certified-trainings>



Спасибо!



LXFT  
LISTED  
NYSE