



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 28.06.2018

Tytuł: Podcast 062 – facylitacja i Agile, czyli o facylitacji w zwinności

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 62. – facylitacja i Agile, czyli o facylitacji w zwinności. Rozmowa z Katarzyną Ziembą.

Nazywam się Dominik Juszczyk i w tym podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu.

Dzisiaj wracamy do tematu związanego z facylitacją. Ostatnim razem, gdy rozmawiałem o tym z Dorotą Ostoją-Zawadzką, moją intencją było przedstawienie Wam tego pojęcia. Jestem tym zafascynowany, ukończyłem szkołę facylitacji i spodobały mi się narzędzia oraz rozwojowość tego podejścia. Postanowiłem przedstawić też praktyczną stronę facylitacji. Mam na to dwa pomysły. Dzisiaj będzie realizowany pierwszy z nich, czyli rozmowa z Kasią Ziembą, praktykiem pracującym na co dzień z firmami, zespołami, pomagającym im być bardziej zwinnymi.

W rozmowie z moim gościem chciałbym odczarować tematy związane ze zwinnością, czyli Agile'em. Obalamy kilka mitów, w które nawet ja sam wierzyłem, i rozmawiamy o tym, co zwinność ma wspólnego z facylitacją. Jak narzędzia facylitacyjne mogą pomóc w zwinności. Porozmawiamy o podejściu do pracy oraz kilku wspólnych obszarach. Mam nadzieję, że spodoba się Wam ta rozmowa, tak jak mi. Serdecznie zapraszam. Miłego słuchania.

Cześć, Kasiu!

Cześć, Dominiku!

Dzięki, że zgodziłaś się na spotkanie. Dzisiaj porozmawiamy o facylitacji w zwinności, w czym się specjalizujesz. Na początek poproszę Cię o przedstawienie się.

Jestem facylitatorem, co jest bliskie mojemu sercu. Jestem też coachem oraz trenerem akredytowanym Scrum.org, prowadzę szkolenia na temat Scruma: Professional Scrum Master i Professional Scrum Foundations. Pracuję z firmami jako doradca, konsultant, pomagam im uzwinnić się, czyli być zwinnym, zwinną firmą. To jest praca z różnego rodzaju ludźmi – z liderami, z menedżerami, ale także z zespołami deweloperskimi.

Poprosiłem Cię o zrobienie testu StrengthsFinder. Jakie jest Twoje top 5 talentów?

Odpowiedzialność, empatia, strateg, elastyczność, aktywator.

Spotkaliśmy się w szkole facylitacji, którą będziesz niedługo współprowadzić. Na razie jesteś obserwatorem w grupie, w której ja również uczestniczę. Podziwiam Twoją cierpliwość. Siedzisz tam codziennie, spisujesz i nie odzywasz się.

Tak, to trudne, szczególnie z takimi talentami jak aktywator.

Ale już niedługo będziesz prowadzić.

Tak.

O facylitacji mówiliśmy z Dorotą w odcinku 59. Dziś jednak chciałbym skupić się na tym, jak i kiedy facylitacja może pomóc w zwinności, czyli w Agile'u, Scrumie. Na początek wytłumaczmy, czym jest Agile.

Zwinność jest filozofią. W 2001 r. powstał *Manifest Agile* – jest to dokument, który określa cztery wartości i dwanaście zasad. Więc nie jest to metoda, sposób, recepta, tylko pewna filozofia, azymut, gdzie można dążyć, żeby być elastyczną organizacją, dostarczającą wartość oraz dbającą o ludzi. To jest cała ta zwinność, cały ten Agile, do którego dorabianych jest dużo innych rzeczy. Natomiast można dotrzeć do tej najprostszej wersji – ten manifest podpisany został oryginalnie przez siedemnastu sygnatariuszy. Do dzisiaj można się pod nim podpisać, są różne wersje językowe. Jest to łatwo dostępne, natomiast często zapominane.

Od razu obalmy pierwszy mit, bo często mówi się, że Agile to IT, tylko dla programistów. To wyszło ze świata IT, ale teraz jest stosowane praktycznie w każdej dziedzinie.

Tak. Myślę, że technologia IT wkracza do różnych biznesów i żeby dostarczyć nam, konsumentom, produkty czy usługi, firmy potrzebują technologii, aplikacji, systemów. Im szybciej zweryfikują, czy rzeczywiście tego potrzebujemy, to tym lepiej, a zwinność to umożliwia, przyspiesza funkcjonowanie biznesu.

Sam pracuję z kilkoma firmami jako konsultant, nie wprost nad Scrumem, tylko nad komunikacją, ale wiem, że w tych firmach wszyscy mogą korzystać ze Scruma – i dział IT, i dział obsługi klienta. Jeszcze jedna uwaga: Scrum powstał jako przeciwwaga do starego podejścia zwanego Waterfall, w którym najpierw analitycy rozmawiali z klientem, opisywali duży dokument, co mają zrobić następne zespoły, potem projektanci projektowali, jak to ma wyglądać, podpisywali i dawali dalej. Nie było informacji zwrotnej, czy to ma sens w praktyce. Agile ma chyba przeciwdziałać temu podejściu, prawda?

Tak, dokładnie, szczególnie Scrum. Dotykamy procesu, który został opublikowany w 1995 r. Celem wprowadzenia tego frameworka powinno być skrócenie pętli zwrotnej, szybsze dostarczanie na rynek, tzw. *time to market*, żebyśmy szybciej dostawali zwrot z tego, co produkujemy, albo żebyśmy dowiedzieli się szybciej, że to, co robimy, to nie jest to, czego chcą klienci. Taka jest oryginalna idea, która za tym wszystkim stoi.

Myślę, że warto przypomnieć te cztery rzeczy zapisane w Scrum Guidzie, bo przydadzą nam się, gdy będziemy rozmawiać o samej facylitacji, o tym, dlaczego jest ona świetnym uzupełnieniem zwinności.

Powiem o wartościach manifestu. Są nimi ludzie, interakcje, działające oprogramowanie, współpraca z klientem i reagowanie na zmiany. Są jeszcze procesy, narzędzia, negocjacje. Natomiast twórcy tego manifestu te rzeczy cenią bardziej.

Ludzie i interakcje – tu jest przejście od manifestu do facylitacji. Tu już wprost mówimy o grupach, współpracy między ludźmi. Skąd pomysł, aby połączyć facylitację ze zwinnością?

Pomysł powstał spontanicznie i w odpowiedzi na jakąś potrzebę. Darek Paluch, który jest dyrektorem zarządzającym w Pathways, zaproponował, abyśmy połączyli wiedzę z facylitacji i moje doświadczenie

związane ze zwinnością czy ze Scrumem. Dostawaliśmy takie zapytania oraz pojawiali się tacy klienci, u których była potrzeba facylitacji, np. klienci z IT, którzy zmieniali kulturę, wprowadzali nowy proces. Tak więc facylitacja w zwinności pojawiła się naturalnie. Facylitacją zainteresowałam się, kiedy zaczęłam sama sobie zadawać pytanie, co mogę zrobić, żeby te spotkania miały sens. W korporacjach jedno spotkanie poprzedza drugie – co zrobić, aby te spotkania miały dla ludzi wartość, by nie czuli się zawiedzeni, wychodząc, przekraczając drzwi, wracając do pracy, i żeby też byli zaangażowani. Widziałam takie przypadki, że dobrze, OK, spotkajmy się, przegadajmy jakiś temat, mają czas, ale nie ma żadnych akcji. Nie było w ludziach chęci, aby coś zrobić, nawet jeżeli były reakcje. To kulało, więc zainteresowałam się facylitacją, bo w Scrum Guidzie wspomniane jest, że Scrum Master facylituje. Jest mistrzem, który czuwa nad Scrumem, szerzy go w organizacji, pomaga go wdrażać, tzn. facylituje spotkania, jeśli jest o to proszony. Chciałam się dowiedzieć, jak to zrobić, czym ta facylitacja jest, to zainteresowanie wyniknęło naturalnie. Później widziałam efekt – jak facylitacja może zmieniać bieg spotkania i czas po nim.

Myślę, że warto wspomnieć, jakie są role w Scrumie, bo to pomoże pokazać, dla kogo ta facylitacja jest i kto mógłby się jej nauczyć. Z mojego doświadczenia wynika, że przydałaby się ona każdemu – niezależnie, czy jest uczestnikiem, czy prowadzącym spotkanie, czy jest odpowiedzialny za proces grupowy, czy jest tylko członkiem grupy. Generalnie mamy takie dwa najbardziej znane typy podejścia do Agile'a – Scrum i Kanban, dziś mówimy tylko o Scrumie. W zespole scrumowym mamy iluś aktorów, ileś ról. Jakie wyróżniamy role?

W Scrumie występują trzy role: *Scrum master*, *product owner* – właściciel produktu oraz *development team* – zespół deweloperski. Określenia *Scrum master* nie tłumaczymy, bo byłby to „mistrz młyna”.

Samej nazwy Scrum nie tłumaczymy na język polski. To słowo pochodzi z gry w rugby, gdzie zawodnicy i zawodniczki spotykają się i chodzi o to, by przejąć piłkę.

I to jest nazywane po polsku młynem, więc tłumacząc słowo w słowo, mielibyśmy mistrza młyna i można by pomyśleć, że człowiek pracuje w piekarni.

Podsumowując, wyróżniamy trzy główne role.

Przy czym właściciel produktu to bardziej rola biznesowa, bo ma zapewnić, by to, co zespół produkuje, było tym, czego potrzebuje biznes, czyli klient, i z czego żyje firma. Dodajmy, że właściciele produktu to tzw. *stakeholders*, czyli interesariusze – to osoby zainteresowane tym, co robi zespół scrumowy, zwykle to zarząd, dyrektor.

Tak, albo inne działy w firmie, przy produktach wewnętrznych – inne zespoły.

W Scrumie te osoby spotykają się i rozmawiają. Część spotkań odbywa się wewnątrz zespołów, a część z interesariuszami czy z klientem. Jak facylitacja pomaga na tych spotkaniach?

Facylitacja może pomóc przede wszystkim w ustrukturyzowaniu. Daje ona pewien zbiór narzędzi. Będąc facylitatorem, można korzystać z wielu technik, patrząc oczywiście też na proces grupowy, ale też używać technik, które pomogą nam osiągnąć cel spotkania. Każde spotkanie w Scrumie ma swój jasno określony cel i aby go osiągnąć, szczególnie na początku pracy, potrzebna jest ta struktura. Ci, którzy słuchali Doroty Ostoi-Zawadzkiej, pewnie pamiętają, że są trzy tryby facylitacji: hierarchiczny, kooperacyjny i autonomiczny. Zanim zespół, jako grupa ludzi, która regularnie się spotyka, dojdzie do tej fazy autonomicznej, to potrzebny jest model hierarchiczny, gdzie mamy jasną strukturę, która

zapewnia bezpieczeństwo, agendę, timeboxy – pewne ramy czasowe na to założone, żeby było takie poczucie, że posuwamy się do przodu, że jesteśmy na drodze do osiągnięcia celu.

Opowiem o poszczególnych celach tych spotkań w Scrumie. Jest takie spotkanie, które odbywa się codziennie i służy do zaplanowania najbliższych 24 godzin – nazywa się *daily Scrum*.

Czasami znany jako stand-up.

Też. Jest *daily stand-up*, na co ja się wewnątrznie nie godzę, natomiast szerzę to dobre pojęcie, czyli *daily Scrum*. To jest taki najmniejszy, najkrótszy okres planowania, 24-godzinny. Następnie mamy przegląd sprintu – *sprint review*. To jest to, co udało nam się zrobić w ciągu sprintu. Celem tego spotkania jest zebranie informacji zwrotnej od interesariuszy i ustalenie, co dalej robimy w naszym produkcie. Kolejnym spotkaniem jest retrospekcja sprintu. Wtedy to sprawdzamy proces, czyli nie to, co zrobiliśmy, ale jak zrobiliśmy, i celem jest tak naprawdę usprawnienie procesu. Jest jeszcze takie jedno spotkanie, które powinnam umieścić na początku, ale umieszczę go przed sprintem – to planowanie sprintu. Planujemy w nim, jak wykonamy pracę, którą mamy do wykonania w produkcie. Te wszystkie wydarzenia zbiera taki kontener. To jest czas, kiedy te wszystkie rzeczy robimy. Ten sprint trwa maksymalnie miesiąc. Nie ma minimalnego czasu jego trwania, nawet słyszałam o sprintach jednodniowych przy dużym ryzyku, przy projektach, produktach, które są wytwarzane w bardzo dynamicznym środowisku. Myślę, że takie start-upowe, bardzo ryzykowne środowisko wybiera szczególnie te krótsze terminy. Pojawiło się też dużo mitów, nawet na temat Scruma.

Przy nazwie *stand-up* chodziło o to, by robić to spotkanie w miarę możliwości na stojąco, by nie było zbyt długie.

Jeżeli spotkanie takie jak *daily Scrum* przedłuża się i facylitator każe ludziom stać, to można go porównać do lekarza, który choremu na nowotwór przepisuje Ibuprofen na ból głowy. To leczenie objawów, a nie źródła. Źródło tego, że codzienny Scrum się rozwleka, jest gdzie indziej. Jest to więc pójście łatwą drogą, która nie działa. Z mojego doświadczenia wynika, że to, czy ludzie stoją, czy siedzą, nie wpływa na to, czy się rozgadują, czy nie, czy to rzeczywiście jest trzymane w czasie, ponieważ na wydarzenie nakładane są te timeboxy, czyli maksymalny czas trwania. Przy codziennym Scrumie jest to 15 minut. Można też tak próbować. Natomiast dobrze, by *Scrum master* zapytał zespół, jak ma przeprowadzić to spotkanie, by mieściło się ono w wyznaczonym czasie.

W odcinku z Dorotą powiedziałem, że facylitacja to podejście stosowane w sytuacjach zespołowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. To taka metoda pracy, w której uwalniany jest potencjał wszystkich osób, by końcowy efekt był możliwie najlepszym do osiągnięcia. Chciałbym wyróżnić takie spotkania, które pamiętam ze swojej praktyki, gdzie były duże wyzwania. Pierwsze to retrospektywy, które potrafią być dosyć trudne, mimo że tam proces jest bardzo prosty. Jest ok. pięciu etapów. Najpierw *set the state*, czyli ustawiamy, o czym mówimy, jaki jest cel. Zbieramy dane z ostatniego sprintu, okresu, nad którym pracowaliśmy, co poszło dobrze, co nie tak, co działało, co pomogło nam osiągnąć cel sprintu. Generujemy insighty, czyli pogłębiany rozumienie tych wybranych elementów. Wybieramy, co zrobimy, aby to poprawić, wykorzystając tę wiedzę, którą zebraliśmy, i zamykamy, podsumowując, kto, co, kiedy itd. Sama idea jest bardzo prosta, ale jak wchodzimy na spotkanie, to czasami zdarzają się konflikty, np. ktoś jest głośniejszy i zakrzykuje całą retrospektywę. Są osoby, które mają dużo do powiedzenia, ale wstydzą się albo są cichsze i nie mówią tych rzeczy, a ich wkład jest bardzo wartościowy. Są sytuacje, kiedy po ostatnich retrospektywach nic nie wyszło, więc ludzie nie wierzą w to, że cokolwiek będzie się działo, i olewają spotkanie, nawet się na nim nie pojawiają. Jest dużo rzeczy, które są bardzo problematyczne. A to

jest jedno z kluczowych dla mnie spotkań w Scrumie, bo pozwala uczyć się i poprawiać proces. Jakie narzędzia facylitacji mogą pomóc w takim spotkaniu?

Przytoczyłeś tu model Esther Derby, bardzo go polecam.

Nie wiedziałem, że to się jakoś nazywa.

Tak. Świetna książka – *Agile retrospectives*. Ten model w ogóle nie jest zastrzeżony do retrospekcji. On może być stosowany w firmach, które nie używają Scruma, ale chciałyby po prostu poprawiać się, uczyć i zmieniać. Daje fajne ramy i nawiguje na początku. Przy retrospekcji sprintu to czasami duża zagwozdzka, zagadnienie dla Scrum mastera, jak to zrobić. Na pewno przy facylitacji i retrospekcji sprintu nie należy bać się konfliktu, emocji. Na początku takie rzeczy jak rozgrzewka bardzo pomagają i budują poczucie bezpieczeństwa. Bazą, fundamentem, bez którego nie widziałam dobrej retrospekcji, jest poczucie bezpieczeństwa. Chodzi nawet o znalezienie takiej salki konferencyjnej, gdzie pod drzwiami nie będą siedzieli menedżerowie, dyrektorzy, żeby nawet nie było prawdopodobieństwa, że ktoś usłyszy pewne rzeczy, bo na retrospekcji sprintu rozmawia się o trudnych i niewygodnych dla organizacji kwestiach. Trzeba ściągnąć ten niepokój i napięcie, z którym ludzie przychodzą. Jeżeli ktoś nie przychodzi na retrospekcję sprintu, to to jest sprawa dla Scrum mastera. Powinien zapytać zespół, co mogą zrobić jako zespół scrumowy, aby to spotkanie, jakim jest retrospekcja sprintu, rzeczywiście spełniało swój cel. Praca z zespołem w międzyczasie jest też bardzo ważna.

Z tymi trybami facylitatora jest podobnie jak z pracą z zespołem. Na początku *Scrum master* jest hierarchiczny, później kooperacyjny, a na końcu oddaje większą autonomię. To jest facylitacja na zasadzie: „Słuchajcie, mamy na to kilka minut”. Jeżeli chodzi o retrospekcję sprintu, to ja bardzo dużo uczę się na błędach. Często robię sobie własną introspekcję i nauczyłam się dzięki temu, że warto patrzeć na proces grupowy, na ludzi i ich emocje. Był we mnie strach przed konfliktem i jestem świadoma tego, że go miałam. Kładłam większy nacisk na struktury, na agendę. Chciałam, żeby z tych retrospekcji sprintu wyszły takie materialne, mierzalne rzeczy.

To jest coś, za czym łatwo się schować, za strukturą – teraz mamy pięć minut, więc już nie możemy więcej dyskutować, czas nam mija. Też miałem kiedyś takie doświadczenia. W szkole facylitacji nauczyłem się, że to jest OK, że można pracować z emocjami i pokazać wiele rzeczy.

Kawał życia pracowałam nad tym strachem przed konfliktem. Jak zaczęłam bardziej zwracać uwagę na to tzw. życie podwodne grupy, którego nie widać, to dałam sobie taki wewnętrzny luz i powiedziałam sobie: „Kaśka, to nie jest tak, że ci ludzie to maszyny i muszą zawsze wychodzić z co najmniej jednym elementem, który zmienią w tym procesie. Czasami daj im się odwentylować, odpowietrzyć, ponarzekać, niech to będzie dla nich wypuszczenie złych emocji, które towarzyszyły im podczas tego sprintu. To nie zawsze musi być mierzalne”. Mam też skłonności do pracoholizmu i perfekcjonizmu, moim talentem jest odpowiedzialność, więc z rozmachem chciałam, aby wszystko było i mierzalne, i widoczne. Do tego jeszcze mam talent aktywator, więc w ogóle chciałam zmieniać firmy w jeden dzień. Tak się jednak nie da i odpuściłam to sobie. To była praca nad świadomością, pewnością, że konflikt jest OK, że sobie poradzę. Bo to, czego się bałam, to właśnie, że sobie nie poradzę, nie sfacylituję, czyli nie złagodzę konfliktu i jeszcze ludzie się zrażą, więcej nie przyjdą. Nie dość, że nic nie wypracują, to jeszcze ja dostanę rykoszetem i usłyszę jakieś przykre słowa. Są takie lęki.

Miałam też taką sytuację, kiedy byłam konsultantem. Prowadziłam retrospekcję sprintu, obserwował to młody człowiek, który został wyznaczony w organizacji do bycia Scrum masterem. Prowadziłam to spotkanie według modelu Esther Derby, czyli robiłam takie stopklatki, zatrzymywałam się i mówiłam:

„Teraz robię to, będziemy robili to tak”. Pewien człowiek na tym spotkaniu wstał i powiedział, że ma to wszystko w dupie. Pewnie kiedyś, gdy zaczynałam jako Scrum master, to zapadłabym się pod ziemię, że ja tego nie chcę, że nie dam rady. Natomiast moja reakcja jako facylitatora była związana z wniesieniem uczuć. Przerwałam i powiedziałam, że czuję się zdezorientowana, zagubiona, nie wiem, co mam robić, „Proszę Was, pomóżcie mi, co możemy z tym zrobić, czego ode mnie potrzebujecie”. Usłyszałam: „On to tak zawsze ma, nim się nie przejmuj. – A czego Wy, jako grupa, teraz potrzebujecie? Co chcecie zrobić? – Idźmy dalej, on wróci”. Ktoś poszedł z nim porozmawiać i namówić go do powrotu do sali. Ja kontynuowałam spotkanie. Po 10 minutach wrócili. Doprowadziłam to spotkanie do końca, informacja zwrotna była dobra. Byłam z tego dumna, bo to było na początku współpracy z klientem, a wtedy zawsze stres i adrenalina są większe niż zwykle.

Z jednej strony opisujesz dojrzałość swojego podejścia, wnoszenie uczuć, ale masz też dojrzałość talentów. Dzielimy talent empatia i to są dla nas wspólne doświadczenia, dla mnie kiedyś empatia powodowała trudny konflikt: jak zareaguję, gdy ktoś będzie na mnie zły. Nie chciałem, aby ktoś był na mnie zły. Bałem się emocji złości u kogoś i u siebie. Jeżeli Ty masz wysoko odpowiedzialność, czyli klient płaci Ci za coś i Ty masz to dostarczyć, a Ty mówisz, że nie jesteś w stanie tego zrobić, to jest strasznie trudne i wymaga dużej dojrzałości. Z jednej strony pracuję nad sobą jako człowiekiem, czy to przez talenty StrengthsFinder, czy to przez uczenie się tych metod obserwowania siebie, introspekcje, retrospektywy, a z drugiej strony mam ten proces, który może mi w tym pomóc.

W szkole facylitacji uczono nas o cyklu diagnostycznym, w którym jest sześć kroków. Najpierw są rzeczy, które robię sam w środku dla siebie, czyli obserwuję zachowania i sam dla siebie opisuję, co widzę, co słyszę. Potem mam wnioskowanie i nadawanie znaczeń, co ja o tym myślę, jakie to ma dla mnie znaczenie. Następnie jest podejmowanie decyzji, czy ja chcę zainterweniować, czy nie, rozważam za i przeciw. Jeżeli chcę zainterweniować, to wtedy wnoszę to do grupy i opisuję zachowanie. Nie zaczynam od tego, że mówię, że coś widziałem złego, nie interpretuję, tylko opisuję zachowania. „Ten człowiek powiedział to i wyszedł” – to opis zachowania. Potem jest dzielenie się swoimi przemyśleniami, opinią, interpretacją i na końcu praca z członkami grupy, aby wprowadzić jakąś zmianę. To jest konkretny proces, który wykorzystuję jako człowiek ze swoim doświadczeniem. Mogę przez niego przejść i to ułatwia mi pracę z grupami.

Pamiętam też takie przypadki, kiedy mniej doświadczone osoby bardzo chowały się za procesem, zwłaszcza za tymi rozgrzewkami. Kojarzyły retrospektywy z tym, że jest fajna zabawa, że rysujemy, co nam nie wyszło, jemy ciastka. To była cała retrospektywa, bo była trudność z przepracowaniem tego, co wyszło z tej rozgrzewki czy z tych zachowań. Warto więc nauczyć się całego procesu. Nawet część ludzi zatrzymuje się na tej rozgrzewce, bo to fajne narzędzie – retromat, by zaplanować sobie tę pierwszą część, ale to tylko pierwsza część i należy używać tego z odpowiedzialnością.

I z uwagą na proces grupowy, żeby się tego nie bać. Jest też taka analogia do czasów prehistorycznych, odnosząca się do spotkania z tygrysem – dlaczego dobrze jest zmierzyć się z konfliktem, kiedy zauważymy już pierwsze jego objawy. W czasach prehistorycznych, kiedy próbowaliśmy przeżyć na kuli ziemskiej i człowiek spotkał tygrysa, to gdy zaczynał uciekać, to zwiększał szansę na to, że zostanie jego kolacją, natomiast gdy stanął, zatrzymał się, to tygrys był zdezorientowany i człowiek miał większe szanse na przetrwanie. Porównując to do konfliktów – wbrew pozorom jest bezpieczniej, jeżeli przed nimi nie uciekamy. Kiedyś myślałam, że będę uciekać i że wtedy to zniknie, wyparuje, węzeł gordyjski sam się rozwiąże. Tak nie jest. To później uderza, ale z jeszcze większą siłą. Konflikty też mają różne fazy i jeżeli będziemy w fazie wojny, gdy już racjonalnie nie myślimy, gdy już potrafimy krzywdzić słowami, to ciężko jest wrócić do fazy, kiedy rozmawiamy ze sobą rzeczowo na temat faktów,

naszych odczuć. *Scrum master* może udzielać również informacji zwrotnej i uczyć zespół, z którym pracuje. Facylitowanie takich sesji feedbackowych jest też szczególną rzeczą, ponieważ do tego potrzeba dużej gotowości bycia poza poczuciem bezpieczeństwa, usłyszenia pewnych rzeczy, które mogą być nieprzyjemne, bo też różnie reagujemy na feedback. Natomiast nawet jeżeli on jest rzeczowy, to może na początku sprawiać przykrość, bo można go brać personalnie.

Warto umieć dawać, ale też warto umieć przyjmować i dostrzegać, bo zwykle mówi się, że feedback powinien być dany jak najszybciej, ale warto też wyczuć ten moment. Lubię takie powiedzenie: „Szczerość bez empatii to okrucieństwo”. Warto wybrać odpowiedni moment do dania feedbacku.

Powiedzieliśmy o retrospektywach – to jest zespół, to są osoby, które ze sobą pracują i teoretycznie są na tym samym szczeblu, siedzą w tym samym pokoju, mają podobne doświadczenia, często są w podobnym wieku itd. To czasami ułatwia, czasami utrudnia, ale to raczej typowa sytuacja. Natomiast w tym procesie mamy też spotkania między zespołem i product ownerem albo zespołem i interesariuszami, np. mamy przegląd sprintu, to czasami nazywa się demo.

Demonstracja działającego produktu jest częścią przeglądu sprintu, natomiast to jest bardzo ważna rzecz, na której opieramy informację zwrotną. Widziałam takie przeglądy sprintu, gdzie na koniec były oklaski, uścisk dłoni prezesa, ale ludzie zamknęli drzwi strasznie zdemotywowani. To działa w drugą stronę. To, co najbardziej motywuje, szczególnie ludzi analitycznych, wykonujących pracę kreatywną, to postęp, świadomość, że idziemy do przodu, i informacja zwrotna. Na przeglądzie sprintu są ludzie z różnymi perspektywami, są różne dyskusje i jest tak, że facylitator ma taki wzmożony nasłuch, bo jest dużo dyskusji na różne tematy, wątki. Tu bardzo ważna jest umiejętność podsumowywania, zadawania pytań, które ludziom uświadamiają np., że są daleko w dyskusji, która w ogóle nie jest dyskusją, tylko spotkaniem. Więc przysłuchiwanie się jest bardzo ważne.

Kto takie spotkanie prowadzi? Kto jest na takim spotkaniu, przeglądzie sprintu – *Scrum master* czy cały zespół?

Cały zespół scrumowy i interesariusze, czyli wszyscy zainteresowani. Przegląd sprintu przebiega tak, że właściciel produktu mówi o tym, co zostało zrobione w produkcie z perspektywy biznesowej, co osiągnięto. Później zespół deweloperski dzieli się tym, co poszło dobrze, czy mieli problemy, jak sobie z nimi poradzili. To jest dobrym przygotowaniem do retrospekcji sprintu, bo tam pogłębiamy temat procesu i tego, co można zrobić inaczej, lepiej w przyszłości. Później odbywa się demonstracja tego działającego produktu. Super, gdyby można było odwrócić laptopa i zapytać się, jak to wygląda, a najlepiej, gdyby osoba, która tego używa, robiła to na głos. Chodzi o takie badanie przy okazji użycia naszego produktu, dzięki czemu mamy realną informację zwrotną, a to już w ogóle rewelacja.

Następnie jest planowanie. To takie elementy przeglądu – popatrzenie na budżet, ile już wydaliśmy pieniędzy, ile jeszcze mamy; to jest też sprawdzenie harmonogramów, sprawdzenie, jak stoimy z wersjami, które planujemy; sprawdzanie tzw. road mapy, czyli mapy drogowej produktu, planów na jego rozwój, i inspekcja backlogu produktu – to taki rejestr, gdzie spisany jest cały plan rozwoju produktu. Przeglądamy ten artefakt – to jest tzw. artefakt w Scrumie – i zbieramy informację również na temat tego, czy patrząc na dany kontekst biznesowy, taka kolejność elementów w tym backlogu produktów jest OK czy nie, czy może prezes uważa, że powinniśmy iść jednak w inną stronę. Na ten temat też jest zbierana informacja zwrotna. I właściwie cel jest osiągnięty – mamy informację zwrotną na temat produktu i tego, co dalej. Oczywiście są też sugestie dotyczące dalszego rozwoju, natomiast przy informacji zwrotnej to tak naturalnie wychodzi, że ludzie dzielą się tym, co można by było zrobić inaczej.

Teraz mamy taką scenkę sytuacyjną, jeden z typowych problemów w Scrumie i jak w kontekście zwinności, facylitacji można sobie z tym poradzić. Mówiłaś o backlogu produktu, czyli rzeczach, które są do zrobienia w ramach produktu. *Product owner* powinien to dobrze opisać, są historyjki użytkownika – tzw. *user stories*, jeden z formatów jest np. opisany, że ja jako użytkownik coś tam mogę zrobić i w efekcie otrzymam coś tam. Zespół scrumowy bierze to w czasie planowania Scrumu, planuje, co robi w czasie sprintu, mając określoną liczbę osób w zespole.

Mogą zebrać wszelkie dane, ile wcześniej robili elementów z backlogu, tak patrząc per sprint.

Potem mają też sprint dwutygodniowy, więc mówią: „OK, w czasie tego sprintu zrobimy te sześć rzeczy i to zapewni nam przyrost produktów w taki i taki sposób”. Zwykle to działa całkiem nieźle, o ile *product owner* robi swoją robotę, planowanie sprintu dopiero się odbyło. Natomiast często sprint jest zaplanowany, a przychodzi szef, prezes, szef z innego działu i potrzebuje czegoś na już: „Wiem, że macie sprint, ale tutaj powstała taka potrzeba, okazja, to Wam zajmie tylko pół dnia”. To tak naprawdę rozwala całkowicie planowanie, bo już ta jedna osoba musi wyjść z tego, co robi, zając się czymś innym. Zanim wdroży się z powrotem, to minie trochę czasu. Zwykle nie wystarczy pół dnia, tylko są poprawki, zwrotki. Jak sobie poradzić z taką sytuacją w zwinności i jak w tym wykorzystać – w którym momencie, przy których spotkaniach – narzędzia facylitacyjne?

To jest bardzo częsta sytuacja, szczególnie dla organizacji, to jest taki dziwny moment przejścia, gdy uczymy się nowych nawyków, wprowadzamy nowy proces. Jeśli ktoś chodził 10 lat do kolegi z biurka obok, aby mu coś zrobić, to pójdzie nawet pierwszego dnia po wprowadzeniu tych ram scrumowych, bo odruchowo zadziała u niego mechanizm nawyku. *Scrum master* uczy, że z takimi rzeczami to już do *product ownera*, że to jest jedna i jedyna osoba dla zespołu, która jest źródłem informacji odnośnie do planów na produkt, tego, co zrobić w produkcji.

Kiedy to się dzieje?

To zależy, bo czasami *Scrum master* jest gdzieś indziej i tego nie widzi. To też nie jest tak, że ma oczy dookoła głowy, *Scrum masterzy* nie widzą przez ściany, choć to byłoby super. Może ciężko zareagować w danym momencie, natomiast myślę, że zespół deweloperski podniósłby takie rzeczy i już podnosi. Jako konsultant dostawałam takie pytania: „Jak my mamy pracować, gdy reszta organizacji...”. Organizacja przechodzi ten etap stopniowo i niektóre zespoły pracują zgodnie z tym procesem scrumowym, niektóre nie. Ciężko powiedzieć to „nie”, ale zespoły próbują, dalej jednak mają takie rozpraszacze, że Wiesiek z drugiego piętra pyta. Oni też pytają, co mają z tym robić, bo dla nich to jest nowa rzeczywistość. To jest temat, który przeważnie sam wypływa, i potrzeba na to więcej czasu. To jest fajny przykład na retrospekcję sprintu zespołu – jak działać w organizacji, która jest w fazie tego przejścia i jedną nogą próbuje być zwinna, a drugą dalej stosuje kaskadowy model planowania. Jak sobie z tym radzić? To fajny temat do dyskusji.

Pewnie to może wyjść też na codziennym Scrumie. Jeżeli np. dzień wcześniej powiedziałaś, że coś zrobisz, i nie udało się, bo mówi się też o blokerach – rzeczach, które przeszkadzają coś robić.

Tak, to wyjdzie na codziennym Scrumie, chyba że nie ma transparencji.

W szkole facylitacji nauczyliśmy się o modelu kultury Scheina. U góry mamy artefakty, potem założenia, które najtrudniej zmienić, bo jeżeli założeniem do tej pory było, że mogę wstać i iść do kolegi, w dowolnym momencie go wyciągnąć, to zmiana tego jest wyzwaniem. Tak naprawdę zmieniamy kulturę.

Tak. To wszystko to jest zmiana kultury. Organizacje nie do końca zdają sobie sprawę, że tu chodzi o zmianę całej ich kultury.

To na poziomie zwinności, ale także na poziomie facylitacji, bo facylitacja też zmienia kulturę. To jest inny sposób rozwiązywania konfliktów – nie uciekasz przed tygrysem, tylko uczysz się, jak wytrzymać, nie ruszyć się, by nie zostać przez niego zjedzonym.

Kasiu, co było dla Ciebie najbardziej odkrywczym w tym, jak uczyłaś się facylitacji, bycia facylitatorem? I co było najtrudniejsze?

Najbardziej odkrywczym było to, że można dać sobie luz i nic się nie stanie. Że to jest takie odpuszczenie też sobie, bycie *good enough*. Pierwsze zderzenie z tym i takie pierwsze „Aha” było związane z myślą, że nie muszę być perfekcyjna, że nie ma perfekcyjnych ludzi. Ja starałam się zawsze być taka, przez to też, że mam broń obosieczną, którą jest talent odpowiedzialność, że wszystko wezmę, wszystkim pomogę i zrobię to świetnie. Natomiast przełomowe było dla mnie uświadomienie sobie, że zrobienie czegoś bardzo dobrze też jest OK, że nie tylko struktura, ale też ludzie i emocje, że warto dać temu czas.

Uczestniczyłaś w szkole facylitacji w 2016 r. i teraz będziesz ją współprowadzić. Będziesz także prowadzić kurs „Facylitacja w zwinności”.

Edycja jest pod koniec sierpnia – 23–25 sierpnia 2018 r.

Podlinkuję do tego kursu – zobaczcie, że tam jest sporo rzeczy, o których dziś rozmawialiśmy. To pokazuje, jak bardzo się zaangażowałaś. Pomagacie firmom się zmieniać i wykorzystywać te praktyki w najlepszy sposób. Dodałaś do tego mocne narzędzia uzupełniające.

Tak. Staram się facylitować, wprowadzać facylitację u klientów, ale nie zawsze się da. Ja jestem straszną optymistką życiową. To jest lekcja bardziej realistyczna, z której wypływa ta optymistyczna, bo na facylitację nie zawsze jest miejsce, szczególnie w korporacjach. Ona zajmuje więcej czasu, bo to nie jest tylko struktura, mierzenie czasem, ale też proces grupowy, ludzie, emocje, którym trzeba dać się uwolnić, pokazać. To zajmuje więcej czasu, a w organizacjach nie zawsze jest na to zgoda. Potrzeba dużo pracy, żeby im uświadomić, jakie korzyści daje facylitacja. Mam nadzieję, że tak będzie.

To jest to, co ja najbardziej lubię: Przekształcając organizację, można to robić pod różnymi kątami, np. z perspektywy technicznej, czyli praktyki techniczne, typowo programistyczne, testerskie. Można też pracować z menedżerami, przywództwem. Są różne specjalizacje. Moją jest ogólnie praca z zespołami, powiedziałabym, że z różnymi ludźmi, natomiast z zespołami deweloperskimi lubię chyba najbardziej. Moją misją, którą wymyśliłam sobie lata temu, jest uczłowieczyć świat IT, pokazać, że to nie są *code monkeys* – takie określenie usłyszałam kiedyś w jednej korporacji i się zagotowałam. Chcę pokazać, że to są bardzo kreatywni ludzie, że mają swoje emocje, potrafią je nazywać, chcą się nimi dzielić, tylko potrzebują przestrzeni, a facylitacja im ją daje.

Podziwiam osoby, które są programistami przez kilka, kilkanaście lat. Patrząc z zewnątrz, nie zdajemy sobie sprawy, ile oni muszą włożyć wysiłku, żeby cały czas się uczyć. Świat technologii zmienia się niesamowicie szybko. Ja ostatnią linijkę kodu napisałam siedem lat temu. Nie jestem w stanie teraz programować. Mam dalej to myślenie, ale żeby wrócić do programowania, potrzebowałabym dwóch lat. Narzędzia, języki, sposoby programowania, które były w moich czasach na topie, to teraz jakaś prehistoria. Coś, co było używane dwa lata temu, teraz jest postrzegane jako starość i nikt nie chce w tym pracować, bo to jest praca ze starym narzędziem, utrzymywanie tego jest horrorem. Osoba,

która ma 35, 40, 45 lat, cały czas musi uczyć się tak samo mocno, jak osoba po studiach, by nadążać za trendami. To wpływa na poziom stresu, energii, budzi niepewność, bo czasami firmy dają pewną przestrzeń w pracy w ramach godzin z etatu, a czasami nie.

Co było dla Ciebie najtrudniejsze w pracy facylitatora?

Był ten moment „Aha”, to, że nie muszę być perfekcyjna, że nie każda interwencja „siądzie”, tak kolokwialnie mówiąc. Kiedyś uczęszczałam do szkoły coachingu i jak wyobrażałam sobie siebie w roli coacha, to myślałam, że to będzie łatwiejsze. Gdy nabywałam praktyki, to słuchając aktywnie, miałam w głowie jakiś głos: „Może to nie ten cel, co ty robisz, ale w sumie ty tak chcesz”. Pomyślałam: „Boże! Kasia, opanuj się!”. Nie mogłam tego wyłączyć na poziomie racjonalnym. Zapytałam mojego prowadzącego, czy ja będę coachem, bo trochę w to wątpiłam, a on powiedział: „Spokojnie, daj temu czas, pamiętaj, im bardziej ciśniesz sama siebie, tym będzie ci gorzej”. To było dla mnie trudne. Aktywator to uniemożliwia. Szkoła coachingu pomogła mi być facylitatorem, bo dałam sobie przyzwolenie na to, że jak jakaś myśl mi przeszkadza, to daję jej odpłynąć, nie cisnę się z nią. Jednak to było dla mnie najtrudniejsze.

Gdzie można znaleźć więcej informacji na Twój temat, gdzie chciałabyś przekierować słuchaczy, ale też co wartościowego poleciłabyś do poczytania, posłuchania?

Można mnie znaleźć na LinkedInie. Myślę, by uaktywnić się bardziej pod kątem pisania. Informacje o mnie można znaleźć na stronie Brasswillow.pl, FacylitacjaWzwinności.pl.

Do przeczytania polecam na pewno *Manifest Agile* – wrócić do korzeni, dla ludzi, którzy pracują w IT, bądź dla tych, którzy jeszcze tego nie znają. Jeżeli ktoś pracuje w Scrumie, to polecam, żeby czasami wrócił do Scrum Guide’a. Ja, jako trener, wracam do tej kilkunastostronicowej książeczki i za każdym razem znajduję jakąś nową myśl, nową perspektywę, mimo że czytam ją po raz setny. A pozazawodowo mogę polecić do przeczytania książkę Adama Granta *Buntownicy. Biznesowi innowatorzy zmieniają świat*. Otwiera oczy na pewne rzeczy – jak działają ludzie, jak przekonywać ich, ale nie manipulacyjnie, do swoich pomysłów i idei. Świetna też dla ludzi, którzy chcą zmienić coś w swoim otoczeniu. Bardzo polecam. Jest napisana prostym, przystępnym językiem. Polecam też *Pułapki myślenia* Daniela Kahnemana, ale przez nie ciężiej przebrnąć.

Dzięki, Kasiu, i do usłyszenia.

Dzięki również, do usłyszenia.

Mam nadzieję, że podobała Wam się rozmowa. Sam osobiście dużo się z niej dowiedziałem. Jak już nieraz mówiłem, takie rozmowy uwielbiam najbardziej, bo dużo się z nich uczę i dają mi inspirację do dalszego działania. Bardzo dziękuję Kasi za tak dobre wprowadzenie do tematu. Na koniec dziękuję patronom, Wam, drodzy słuchacze, i do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!