

Конкурсный проект

Стратегическая сессия в рамках
системы развития
распределённой команды
заместителей директоров
филиалов в 2ГИС


Номинация «Лучший корпоративный фасилитатор»

Контактная информация

Марина Пивалкина

Корпоративный тренер

ООО «ДубльГИС», г. Новосибирск

 +7 961 228-80-39

 @marpivalkina



Описание ситуации

Система развития команды
до сессии 23-24 октября 2022.
Запросы от заказчика

Команда на старте 2022

40

Заместителей директоров по работе с клиентами (ЗДРК) и их руководителей групп (РГ)

ЗДРК – это руководители департамента производства, которые отвечают за наполнение карты и справочника 2ГИС в филиале.

Команда ЗДРК и РГ включает в себя следующие категории сотрудников:

1

Опытные сотрудники старых филиалов.
Стаж более 10 лет

2

Опытные сотрудники вновь присоединенных филиалов (экс-франчайзи)

3

Недавно приступившие к своей должности в 2ГИС

Какие скрам-каденции уже внедрены в команде

✓ Предпланирование и планирование спринта

Встречи для определения задач на предстоящий спринт и ответственных за них

✓ Спринт

1 месяц. Период, в течение которого происходит поставка результата

✓ Демо

Презентация результатов спринта на весь департамент

✓ Ретроспектива

Встреча внутри команды для определения дальнейших изменений в спринте

✓ Overall

Большая межкомандная ретроспектива

Основные вызовы, стоявшие передо мной в работе с этой командой

Распределенность

Все сотрудники распределены по филиалам, а это значит для организации встреч и обучения необходимы соответствующие онлайн-ресурсы

Запрос заказчика на изменение мышления требовал особенной организации командного взаимодействия.

Разный уровень опыта

вовлеченности, инициативности, широты мышления, культурного кода:

- Часть старичков очень опытные, но не готовы к новым прорывным решениям
- Часть новичков амбициозны и инициативны, но еще не полностью погружены во все производственные процессы

Сессия 2022

Цели и задачи

Цели и задачи на сессию

Цели:

- 1 Найти решения для реализации проекта «Национальная карта»
- 2 Выйти за рамки, «снять шоры»
- 3 Поддержать внедрение Скрам и Канбан-инициатив, принятых в департаменте

Задачи:

- Создать карту конкурентов 2ГИС
- Создать карту клиентов 2ГИС
- Создать карту поставщиков данных 2ГИС
- Создать видение продукта «Национальная карта»
- Сформулировать Road-map сокращения разрыва между имеющимися технологиями и необходимыми для «Национальной карты». Это ключевой результат сессии.

Road-map – в понимании заказчика, документ с подробным описанием текущей ситуации, видения будущего, технологий, которые необходимы для создания «Национальной карты» и конкретных шагов по её реализации

Сессия 2022

Дизайн сессии
с методами
и повременной сценарий

Дизайн сессии

При подготовке стала очевидна необходимость, чтобы участники глубоко проанализировали ряд вопросов. Работу над каждым из них мы «упаковали» в 1,5-часовые спринты:

- 2ГИС – кто мы? Из каких частей состоит сервис, в чём наши возможности.
- Экосистема конкурентов: кто наши конкуренты?
- Экосистема клиентов: кто наши клиенты?
- Экосистема поставщиков данных: кто наши поставщики?
- Перечень технологий конкурентов: какие технологии необходимо перенять нам?
- Формат продукта 2ГИС в 2023: какую карту мы хотим видеть?
- План дальнейших действий: как перейти от текущего состояния к желаемому будущему, сократив технологический разрыв.

Дизайн сессии

Каждый спринт был сопровожден скрам-каденциями:

1

Предпланирование
и планирование спринта

2

Демо от команд и приёмка
результатов спринта
со стороны заказчиков

3

Ретроспектива
внутри команды

4

Overall – общая ретроспектива

Дизайн самой сессии (2 дня)

Ниже представлена структура тем спринтов, распределённая по пяти командам.
За два дня мы по таймингу реализовали 3 спринта, по факту - 6 за счет разбивки по командам.

Команды	Первый спринт 1 дня	Второй спринт 1 дня	Спринт 2 дня (единое задание)
1	Составить экосистему конкурентов по каждому направлению 2ГИС	Составить список успешных технологий конкурентов	<ul style="list-style-type: none">• Кто есть мы?• Наши ресурсы и способности?• Сравнение с конкурентами• Сильные и слабые стороны по отношению к ним, через призму проекта• КФУ для создания проекта• План перехода к «Национальной карте» (по инструментам, качеству, поставщикам и др.)
2			
3	Составить экосистему клиентов 2ГИС: их потребности, задачи, возможности	Составить детальное видение проекта «Национальная карта»	
4			
5			

Сессия 2022

Вызовы и решения

Вызовы, стоявшие передо мной на эту сессию

Результатом сессии должен стать продукт, который станет официальным Road-map для презентации акционерам

Вклад каждого – бесценен. Только общими усилиями возможно реализовать качественный продукт

Необходим выход за рамки привычных решений

У руководителей департамента нет конкретного видения продукта и готового плана действий для ЗДРК

Программа сессии должна быть выстроена согласно скрам-структуре

Несмотря на амбициозность самой задачи создания Road-map проекта «Национальная карта» задача внедрения скрам и канбан-инициатив сохраняется

Вызовы, стоявшие передо мной на эту сессию

Совершенно не понятно, насколько результативны могут быть спринты

Участникам необходимо не выгружать свой имеющийся опыт, а находить новую информацию в интернете, обрабатывать ее при помощи инструментов анализа.

Заказчики ждут от участников владения инструментами анализа

Но при этом, соответствующего обучения у участников провести перед слётом мы не успевали

Огромный объем исследовательской работы для малого отрезка времени

Каждая из стоявших передо мной задач на сессию, могла бы стать полноценной сессией

Ключевые решения, которые помогли справиться с вызовами



Фиксация результатов каждого спринта на единой доске в Miro



Выделение ключевых ролей среди участников



Организация двух онлайн предсесий



Соблюдение ритма скрам-подхода в виде регулярных каденций



Визуализация процесса спринта в Notion



Инфоррадиатор



Шесть шляп мышления

Фиксация результатов каждого спринта на единой доске в Miro

Весь материал командных исследований был изначально оцифрован участниками на площадке Miro. Это позволило максимально быстро собрать готовый Road Map

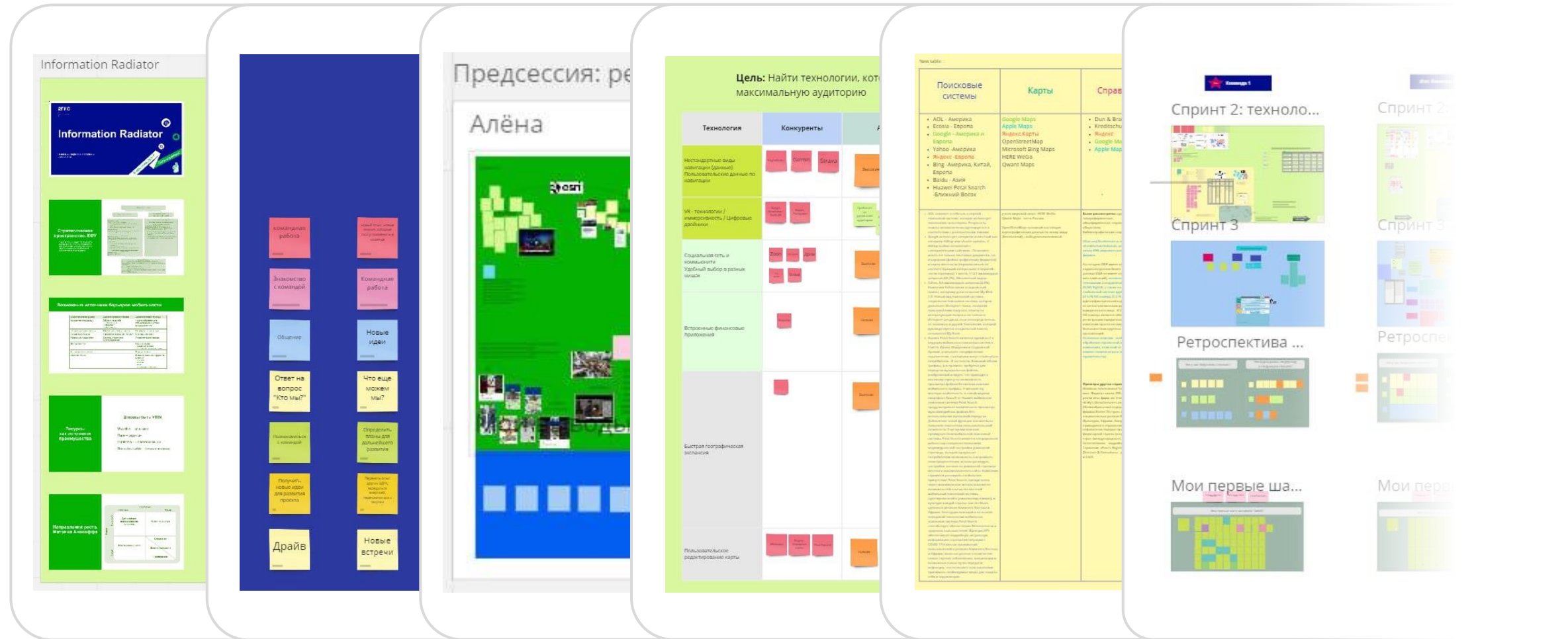


miro

Miro board



Скриншоты сессии из Miro



Выделение ключевых ролей среди участников сессии

Заказчики

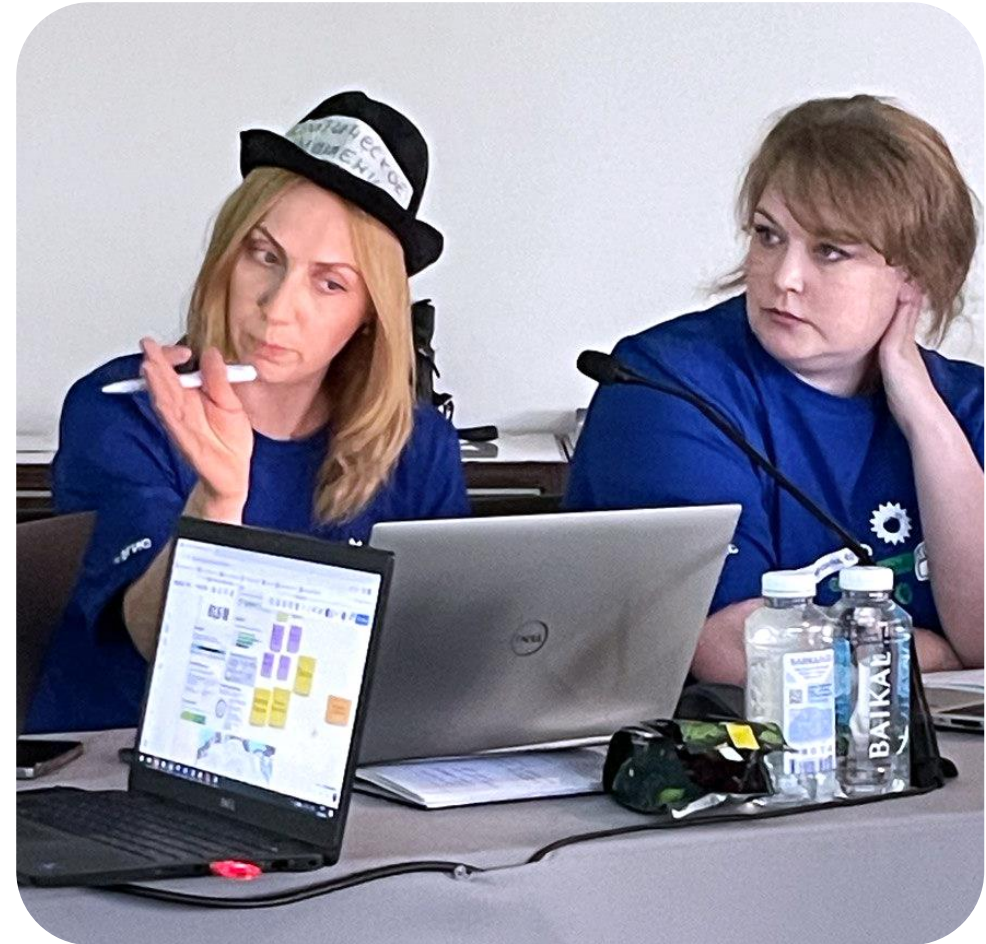
Руководители департамента. Это люди, представляющие интересы акционера

→ Задача: предоставлять обратную связь участникам по результатам спринтов

Методологи

Люди, отвечающие за внедрение скрам канбан инициатив в процесс работы

→ Задача: наблюдать и давать обратную связь



Выделение ключевых ролей среди участников сессии

Экспертная группа

Группа участников, которые получили задание спринтов за две недели до сессии

- Задача: оценить объем поставленных задач и время на их выполнение. А также помогать остальным участникам в организации процесса спринта

Создатели Road-map

- Задача: по заранее подготовленной структуре «забрать» с Miro результаты спринтов команд и собрать итоговый Road-map в процессе сессии



Соблюдение ритма скрам-подхода в виде регулярных каденций

Каждый спринт сопровождался активностями, симулирующими скрам-каденции

1

Предпланирование и планирование спринта

2

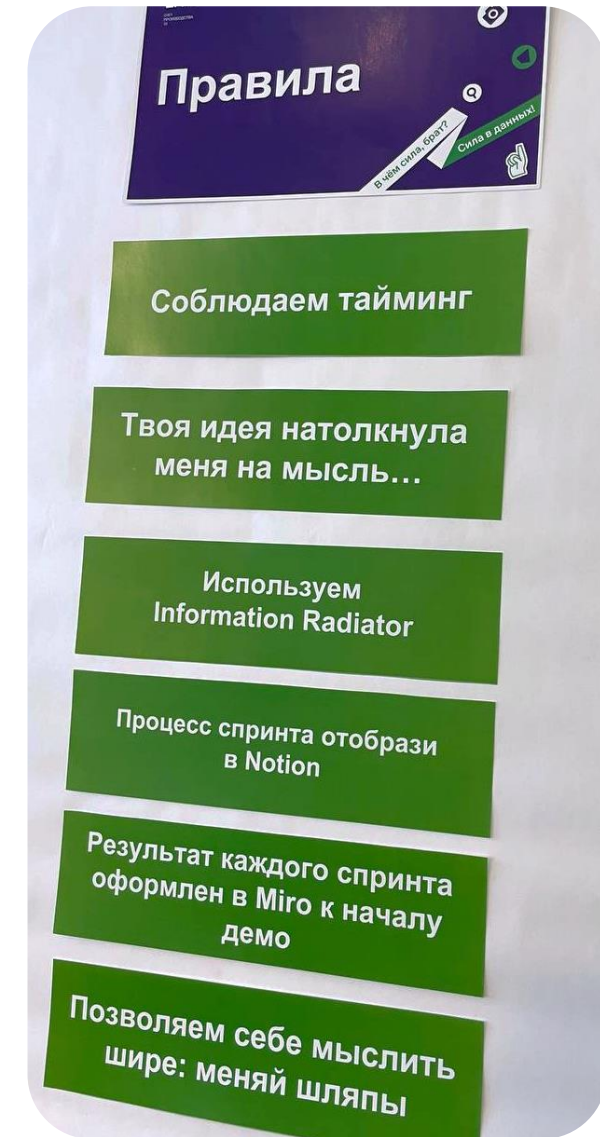
Демонстрация результатов

3

Ретроспектива внутри команды

4

Межкомандная ретроспектива Overall



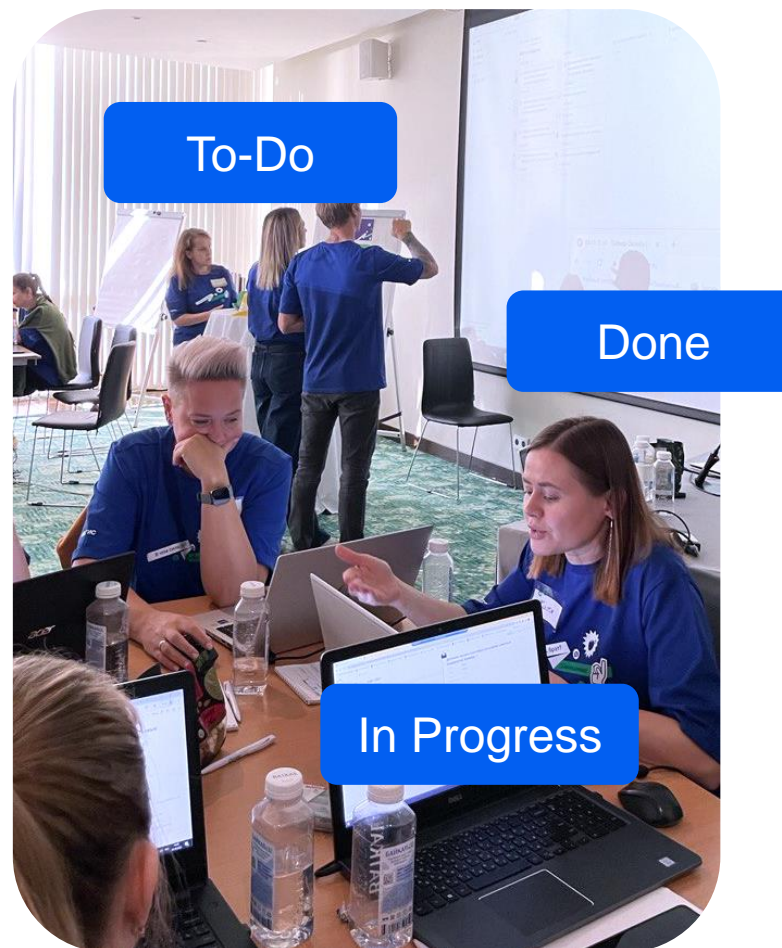
Визуализация процесса спринта в Notion

На этапе предпланирования и планирования команды декомпозировали полученное задание на отдельные задачи.

Каждая задача была заведена в Notion с закреплением ответственных. Доска в Notion имеет визуализацию в стиле канбан с колонками To-Do, In Progress, Done. На аналогичных досках ведутся проекты во всем департаменте.

В процессе спринта заказчики наблюдали на экране, какие задачи и в каком статусе сейчас находятся.

Участники отработывали навык синхронной работы с канбан-доской, что особенно ценно для визуализации всех процессов в производстве.



Применение Inforadiator

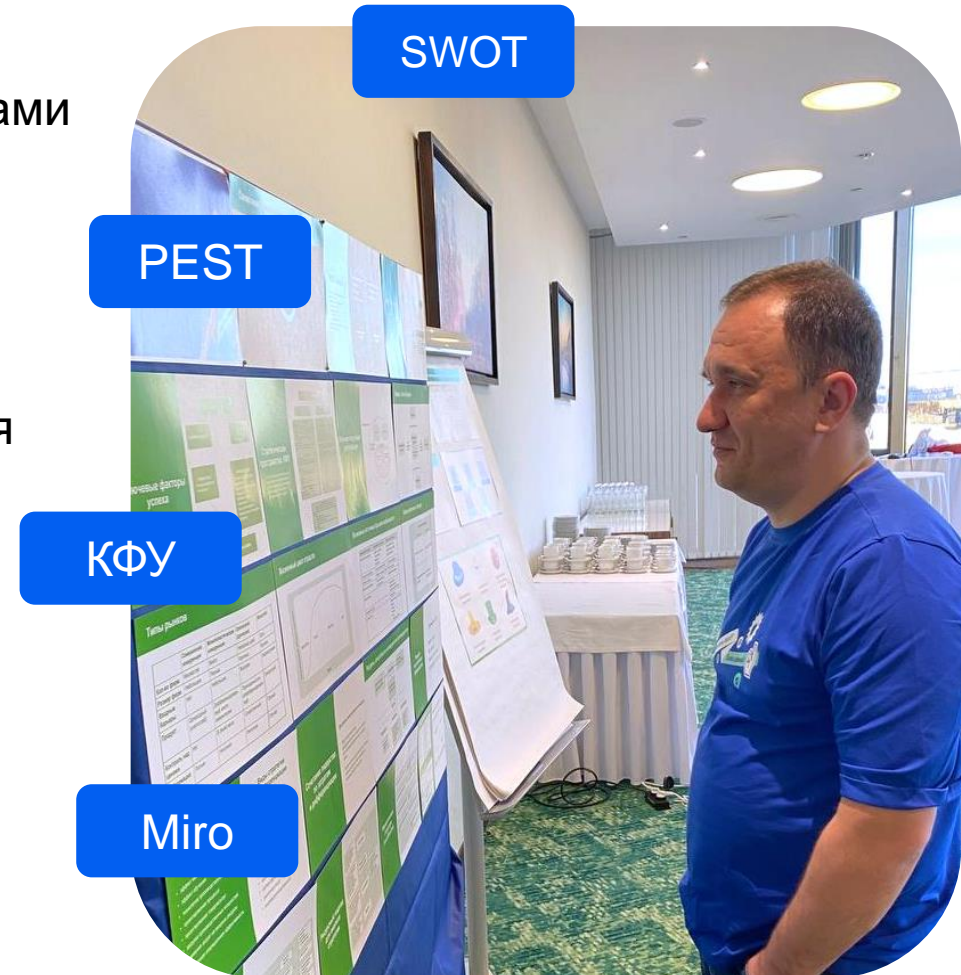
Inforadiator - одна из скрам практик.

Представляет из себя стенд с полезными материалами и схемами для ознакомления участников.

В ходе исследования заказчику было важно, чтобы найденная информация была проанализирована. Времени на проведение соответствующего обучения не было.

А схемы на стенде могли дать ценные подсказки участникам в процессе: как проводить SWOT и PEST-анализ, анализ КФУ и т.д.

Inforadiator был реализован офлайн в виде стенда и онлайн – в виде фрейма в Miro.



Шесть шляп мышления

Применялись в буквальном смысле, как инструмент, позволяющий посмотреть под разными углами.

Шляпы были презентованы участникам и доступны и заказчикам, и участникам в процессе работы без какого-либо регламента.



Сессия 2022

Результаты

Результаты сессии

Разработали Road map по созданию «Национальной карты»

Документ после косметических корректировок был представлен высшему руководству и акционерам компании

Прокачали навыки команды

Участники команд вышли на новый уровень поиска и анализа информации в сжатые сроки. Предложили нестандартные решения

Повысили ценность скрам-каденций

Участники на практике оценили ценность скрам-каденций и их значимость для итогового результата.



Слёт департамента производства 2022 года, СПб.

Материалы со слёта
Департамента
производства



Дополнительный результат

На ретроспективе по результатам сессии с заказчиками и экспертной группой родились следующие идеи, что внесет существенный вклад в дальнейшее развитие ЗДРК:

- Создать подробный чек-лист знаний, навыков, компетенции для ЗДРК. В январе 2023 он был готов. Теперь мы регулярно сверяемся с руководителями по данному Чек-листу для определения приоритетов в развитии ЗДРК.
- Провести обучение по методологии Канбан, а также серию тактических сессий по алгоритму STATIK*. В декабре 2022 программа была разработана и проведена на пилотной группе одного из отделов. В марте 2023 – старт программы для руководителей всего департамента.

STATIK - Systems Thinking Approach to Introducing Kanban - это системное мышление при внедрении Канбан-метода. Серия вопросов, на которые предстоит ответить команде для успешного внедрения Канбан в своих командах.

Сессия 2022

Самооценка проведённой сессии и выводы

Чем горжусь

Road map проекта

Реальный готовый продукт самой сессии – Road map «Национальной карты». Документ был презентован участникам в конце сессии, каждый смог увидеть фрагменты своей работы в Miro.

Все цели на сессию достигнуты

Именно эта сессия стала – фасилитационным комбо. В рамках двух дней были решены три глобальные цели заказчика. Если бы не срочность в реализации целей, каждая из них могла бы стать поводом для отдельного тренинга или сессии.

Симуляция реального рабочего процесса

В очень сжатые сроки участники прожили все ритмы скрам и канбан практик.

Мои выводы по итогам сессии

- 1 Подготовка – всегда самый важный элемент сессии.
- 2 Когда мелькает мысль «это не возможно», всегда можно найти решения для реализации.
- 3 Регулярная сверка с заказчиками – ценный инструмент любого фасилитатора. Работаем на сессии всегда в связке.
- 4 Стресс для участников на сессии – не всегда признак того, что что-то не так спланировано. Заказчики очень хотели, чтобы команда вышла за рамки привычного и нашла именно «прорывные» решения. Порой участникам было действительно тяжело, когда время спринта заканчивалось, а результат еще не готов. Но именно в этом состоянии они приходили к верным решениям, включая проведение 5-минутных синков с командой, чтобы запросить помощь и пересмотреть ресурсы. Это является ценным выводом с точки зрения существующей системы командной работы в департаменте.
- 5 Подготовка экспертной группы заранее также минимизирует риски низкого качества конечного продукта. Экспертная группа выполняла спринты не в первый раз, также уже владела навыками работы в Miro и при необходимости могла помочь команде.

Сессия 2022

ФОТООТЧЁТ С СЕССИИ





Конкурсный проект

Спасибо

