

ГЛАВА 3

ПЕРВАЯ РЕТРОСПЕКТИВА

Как говорится, все когда-то происходит в первый раз. Я полагаю, что вы читаете эту книгу, потому что хотите провести хотя бы одну ретроспективу. Если у вас уже есть подобный опыт и вы знаете модель этапов для ретроспектив, можете пропустить главу. А если нет, то здесь я шаг за шагом проведу вас через вашу первую ретроспективу, чтобы она оказалась легче, чем моя. Для этого я сделал несколько предположений.

- Ваша ретроспектива продлится час.
- На ней будет от трех до восьми участников.
- Ваша ретроспектива будет рассматривать относительно короткий период времени (от одной до четырех недель).
- Ваша комната для ретроспективы имеет флипчарт и (или) доску.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПОДГОТОВКА

Ниже приведен полный список всего необходимого для первой ретроспективы.

- Флипчарт или белая доска и соответствующие маркеры.
- Достаточное количество ручек для участников (шариковые ручки подойдут).
- Две пачки стикеров.
- Круглые стикеры.
- Жевательный мармелад.

Перед отправкой приглашений необходимо определить агенду ретроспективы. Возможно, она будет выглядеть так (привожу этот пример, чтобы сделать вашу жизнь проще).

- Открытие: сравнение с автомобилем (5 мин).
- Сбор данных: упражнение «Раздраженный, грустный, довольный» (15 мин).
- Генерация идей: «5 почему» (20 мин).
- Определение экспериментов: мозговой штурм (15 мин).
- Закрытие: ROTI (5 мин).

Разумеется, приведенные выше тайминги приблизительные и должны быть адаптированы к вашим потребностям. Вы также наверняка заметили, что в этой агенде отсутствует этап проверки гипотез. Ведь я предполагаю,

что это ваша первая ретроспектива либо вы не определили гипотезы в ходе предыдущего мероприятия.

После того как agenda будет готова, вы можете отправить приглашение всем участникам. Не забудьте забронировать комнату, и желательно прийти за 15–30 минут до начала, чтобы успеть подготовить пространство.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Чем раньше вы получите доступ в забронированное помещение, тем лучше. Это позволит вам исправить максимум недочетов. Возможно, вы найдете комнату совершенно пустой.

Убедитесь, что вы сможете организовать питание участников в ходе ретроспективы. Учитывая, что она длится всего час, пакета мармеладных мишек вполне достаточно (см. список материалов выше). Подготовьте комнату до начала ретроспективы. Распределите мебель так, чтобы сделать совместную работу максимально удобной. Я предпочитаю такую расстановку: два стола, сдвинутых вместе, и классический круг стульев.

Каждый участник получает ручку и несколько стикеров (советую запастись также их резервной упаковкой). Мешочек жевательного мармелада размещается в середине рабочего пространства. Затем напишите агенду на листе флипчарта и расположите ее так, чтобы она была

хорошо заметна из любой точки комнаты. Это гарантирует, что каждый сможет увидеть агенду, а вы — использовать флипчарт во время ретроспективы (в случае, если в наличии нет доступной доски).

Если вы все еще не очень хорошо знакомы с активностями, которые выбрали для каждого этапа, используйте оставшееся время, чтобы перечитать их. После этого можно приступить к делу.

ОТКРЫТИЕ: СРАВНЕНИЕ С АВТОМОБИЛЕМ

После того как все участники соберутся, начинайте ретроспективу. Прежде всего должны прозвучать приветствие и краткое объяснение агенды. Если у команды есть устав, напомните им о правилах, которые они разработали. При отсутствии устава пропустите этот шаг: у вас недостаточно времени, чтобы справиться с этим за час ретроспективы. Но в ближайшем будущем обязательно организуйте воркшоп по созданию устава команды. Или запланируйте больше времени на следующую ретроспективу, чтобы сделать это там.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если вы обнаружили, что не все участники пунктуальны, используйте правило $n-1$: начинайте

ретроспективу, когда присутствуют все (n), кроме одного (-1). Так вы сможете начать почти вовремя, не дожидаясь опоздавших.

Теперь попросите участников сравнить период, который обсуждаете, с автомобилем. Каждый должен использовать всего несколько слов, чтобы описать, о какой машине он подумал. Приведите пару примеров: «ржавый старый фольксваген пассат» или «первоклассный ламборджини мурселаго». Участникам не обязательно следовать фиксированному порядку, но убедитесь, что высказались все. Пусть члены группы сами решают, в каком порядке отвечать. Не комментируйте ответы. Каждый вклад следует просто поприветствовать.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Некоторые люди, впервые используя эти игровые подходы в своих воркшопах, беспокоятся, что группа посчитает активность смешной и откажется присоединиться. Опыт подсказывает, что такое случается крайне редко. Помните, что, как фасилитатор, вы задаете тон. Представьте эти активности профессионально и искренне – и участники группы вас поддержат. Если кто-то все-таки усомнится, просто попросите его присоединиться. Вы также можете подробнее объяснить цель активности после ретроспективы. Человеку, который по-прежнему отказывается принимать участие, сообщите, что он может покинуть комнату в любое время.

СБОР ДАННЫХ

После сравнения с автомобилем сразу переходите к следующему этапу — сбору данных. Ваше упражнение «Раздраженный, грустный, довольный» легко объяснить. Каждый участник использует стикеры, чтобы записать все, что делало его раздраженным, грустным или довольным в течение рассматриваемого времени. Кроме того, присутствующие могут использовать поле с цветком в правом нижнем углу, чтобы сказать спасибо одному или нескольким членам команды. После того как вы объяснили суть мероприятия, нарисуйте большой крест на доске или флипчарте и пометьте четыре соответствующие области, как показано на рис. 3.1.

Перед тем как приступить к упражнению, убедитесь, что участники понимают его, и ответьте на все их вопросы. Напомните им, чтобы они писали максимально разборчиво и только одну идею на стикер. Теперь можете начать.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Пока участники старательно пишут на своих стикерах, ваша задача как фасилитатора – задавать вопросы о четырех категориях, чтобы предложить несколько идей. Например:

- Что понравилось за последние недели?
- Что сводило с ума?

- Что радовало?
- Что расстраивало?
- Какую восхитительную вещь сделал для вас коллега?

Эти вопросы – полезный способ мотивировать продолжение записей, если вы чувствуете, что команда остановилась.



Рис. 3.1. Флипчарт, подготовленный для упражнения «Раздраженный, грустный, довольный»

Используйте последние пять минут, чтобы прочитать все заметки и получить разъяснения от авторов. Прекратить писать можно именно в это время. По мере чтения стикеров группируйте их по темам. В большинстве случаев это дает представление о насущных проблемах.

Теперь у вас есть два варианта, как помочь участникам выбрать темы, которые будут их фокусом на оставшуюся часть ретроспективы:

- раздайте круглые стикеры и попросите людей использовать их для голосования по двум темам (голосование точками);
- просто выберите две темы, представленные наибольшими группами заметок.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Важно, особенно для коротких ретроспектив, не превышать время, запланированное для каждого этапа. При этом вы, конечно, не сможете обсудить все, что необходимо, но это нормально. Не сомневайтесь: в первую очередь участники выберут самые важные вопросы. Можно достичь достойных результатов, если держаться за временные рамки. Это также продемонстрирует членам группы, что вы придерживаетесь агенды и что даже в коротких ретроспективах реально достижение хороших результатов. Фасилитатор должен следить за регламентом и регулярно сообщать собравшимся, сколько времени у них

осталось для активности. Если есть возможность, то проецируйте время на стену для каждого этапа. Программы для этого есть во всех распространенных операционных системах (например, Xnote Stopwatch для Windows). Полезно также использовать большие часы, которые видны всем.

Если вы выбираете круглые стикеры, то дайте каждому участнику по три штуки: он сможет разместить их рядом с тремя темами, которые покажутся ему наиболее значимыми. Затем подсчитайте количество стикеров в каждой группе заметок и напишите это число рядом с группой. Две записи с наибольшим количеством стикеров станут победителями и темами для обсуждения на следующих этапах ретроспективы.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ: «5 ПОЧЕМУ»

Как уже упоминалось в первой главе, методу «5 почему» исполнилось более ста лет. Идея этой техники заключается в том, что большинство очевидных на первый взгляд причин проблем — лишь симптомы, а корень зла лежит гораздо глубже. Данная методика поможет найти первопричину за счет как минимум пятикратного повторения вопроса «Почему?».

Вот простой пример: предположим, вы разрабатываете автомобили, но их никто не покупает. Приведу ряд

вопросов, которые в связи с этим вы можете задать, и возможные ответы на них.

- Почему никто не покупает наши автомобили? Потому что дилеры не хотят приобретать их.
- Почему дилеры не приобретают автомобили? Потому что ни один дилер не хочет их продавать.
- Почему дилеры не хотят продавать автомобили? Потому что автомобили имеют плохую репутацию у потенциальных покупателей.
- Почему автомобили имеют плохую репутацию у покупателей? Потому что они очень неудачно показали себя в последнем раунде краш-тестирования.
- Почему машины так плохо работают? Потому что до сих пор мы не рассматривали вопросы безопасности.

Конечно, это очень упрощенный пример, но он дает представление о том, как работает техника. Найти единственный ответ на вопрос «Почему?» не всегда возможно. Иногда существует несколько причин, которые, в свою очередь, могут иметь свои основания. Это совершенно нормально.

Вот еще один пример из области разработки программного обеспечения.

- Почему мы начали встречу слишком поздно? Комната была недоступна.

- Почему она была недоступна? Забыл внести бронирование комнаты в расписание.
- Почему мы забыли об этом? Этим всегда занимается Питер, а он был болен.
- Почему Питер всегда бронирует помещение? Потому что его легко заставить сделать это.
- Почему мы считаем, что одному человеку легко справиться с задачей?

При необходимости разделите участников на две группы. Каждая из них будет работать над одной из тем, выбранных на предыдущем этапе. Раздайте по листу для флипчарта, чтобы документировать результаты.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если вы заметили, что упражнение непонятно или работа застопорилась, то поочередно подсаживайтесь к группам. Знаю по опыту: люди гораздо охотнее задают вопросы, когда вы находитесь рядом с ними.

Запланируйте презентацию результатов обеих групп в течение нескольких минут в конце этапа. Для этого один из членов каждой команды выходит и показывает всем лист бумаги, кратко объясняя результаты. Как и на других этапах, убедитесь, что вы придерживаетесь времени, указанного в агенде.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ: МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Большинство участников, приходя на ретроспективу, уже имеют некоторое представление о том, как улучшить работу. Предыдущие этапы также заложили основу для новых идей. Дело в том, что участники либо убеждены, что их первоначальный план сработает, либо осознали, что, возможно, ничего стоящего не придумали. Или люди полагают, что их концепции по-прежнему хороши, но не способны решить самую насущную проблему. Идеи в этой категории можно сохранить для следующей ретроспективы.

Мозговой шторм использует разнообразие предложений участников. У каждого есть пять минут, чтобы придумать максимум три идеи для возможных экспериментов, которые, по его мнению, имеют самый высокий потенциал для положительных изменений. Ограничиваем число вариантов до трех, потому что в противном случае может не хватить времени, чтобы обсудить все. Участники пишут свои идеи, придерживаясь правила «Один эксперимент на один стикер». Затем стикеры размещаются на открытом участке стены. Когда пять минут истекают, каждый кратко объясняет свою идею. Требуется

рассказать, каким, по его мнению, будет эффект эксперимента, то есть раскрыть гипотезу. Участники должны попытаться сгруппировать идеи по мере их публикации. Вы все еще находитесь в режиме мозгового штурма, поэтому избегайте обсуждения представленных предложений. Используйте круглые стикеры, чтобы выбрать идею, которая имеет наибольший потенциал для успеха.

Соглашайтесь лишь на одну идею. Это может показаться странным, учитывая, что теперь вся команда готова попробовать множество вариантов. Но если вы хотите убедиться, что работа действительно выполнена, важно выбрать что-то одно. В конце концов, ваша задача — провести свою первую ретроспективу успешно. Дайте понять участникам, что идея, которую они выбрали, — это, по сути, эксперимент. Вы способны лишь предположить, каким будет эффект, но никто не может быть в этом уверен. Сейчас важно добавить к выбранному эксперименту гипотезу. Убедитесь, что она поддается проверке. В противном случае вы зря тратите время. Сейчас вы закладываете основу для следующей ретроспективы, где будете сравнивать исходную гипотезу с тем, что на самом деле произошло в эксперименте.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Многие команды делают свои эксперименты слишком неточными или большими, чтобы суметь их определить. Из-за этого эксперименты не выполняются

до следующей ретроспективы. Чтобы избежать подобного разочарования, ознакомьте участников с концепцией SMART-целей. SMART – это:

- **S**pecific – конкретный (простой, здравый, значительный);
- **M**easurable – измеримый (содержательный, мотивирующий);
- **A**chievable – достижимый (согласованный);
- **R**elevant – актуальный (разумный, реалистичный и соответствующий ресурсам);
- **T**ime-bound – ограниченный по времени (четкие рамки).

Все выбранные эксперименты должны отвечать этим критериям и быть конкретными: ничего туманного, непонятного, только конкретное, специфическое и непосредственно исполняемое. Они должны быть измеримыми (вы можете быть уверены, что эксперимент проведен, только если способны измерить его). И достижимыми, то есть достаточно маленькими, чтобы выполняться в течение нескольких дней или недель. Убедитесь также, что группа имеет право проводить эксперименты. То, что они имеют отношение к текущим вопросам, само собой разумеется. Наконец, эксперимент должен быть ограничен по времени. Определите четкие рамки.

Эксперименты, отвечающие этим критериям, наверняка будут успешными.

Теперь осталось определить, кто отвечает за проведение эксперимента и когда это произойдет. Ответственный

не обязательно должен делать все самостоятельно. Имеется в виду лишь, что он действительно обеспечит проведение эксперимента.

ЗАКРЫТИЕ: ВОЗВРАТ НА ВЛОЖЕННОЕ ВРЕМЯ (ROI)

Вы подошли к концу своей первой ретроспективы. Самое время поблагодарить всех участников и объяснить, что произойдет с результатами.

- Вы сделаете фотографии всех произведенных работ и распространите их среди участников. Как это будет выполнено — зависит от вас. Один из способов — поместить их на флипчарт и повесить на стену в комнате команды.
- Идеи, оставшиеся за бортом, образуют часть того, что называется «бэклог* улучшения». Все предложения имеют ценность, их не следует выбрасывать. Лучшее место для них — на стене в комнате команды.

Теперь пусть участники знают, что на новой ретроспективе будут рассматриваться гипотезы, созданные сегодня. Кроме того, сообщите им, когда состоится

* Журнал оставшейся работы, которую необходимо выполнить команде.

следующее мероприятие. Единственное, что вам осталось сделать, — это провести ретроспективу о ретроспективе. Короткий анализ ROTI выполнит эту работу (см. раздел «Этап 6: закрытие» и рис. 1.4.).

РЕЗЮМЕ

Поздравляю: вы сделали свою первую ретроспективу и заложили основу для дальнейших успешных мероприятий. В этой главе собраны вся информация и инструменты, чтобы начать прямо сейчас. Теперь это зависит от вас. Пригласите команду, зарезервируйте комнату, подготовьте еду, повестку дня — и вы готовы. Чем больше вы тренируетесь, тем лучше все получится. Наслаждайтесь путешествием.

В следующих главах я помогу вам углубить свои знания.