

Оглавление

<i>От издателя</i>	XV
<i>Предисловие</i>	XVII
<i>Вступление</i>	XIX
<i>Введение</i>	XXIII

Глава 1. Поможем вашей команде: анализ и улучшение 1

1.1. Подготовка	6
1.2. Сбор данных	10
1.3. Выработка идей	13
1.4. Планирование дальнейших действий	14
1.5. Завершение ретроспективы	16

Глава 2. Настройка ретроспективы для вашей команды . . . 18

2.1. Изучение истории команды и внешней среды	18
2.2. Формулировка цели ретроспективы	19
2.3. Определение продолжительности сессии	21
2.4. Определение структуры ретроспективы	22
2.5. Выбор упражнений	27

Глава 3. Проведение ретроспективы 34

3.1. Управление упражнениями	35
3.2. Управление групповой динамикой	38
3.3. Управление временем	45
3.4. Управление собой	46
3.5. Развитие своих навыков	47

Глава 4. Упражнения для подготовки	50
4.1. Упражнение «Регистрация»	50
4.2. Упражнение «Вкл./Выкл.»	52
4.3. Упражнение «ИПОЗ»	54
4.4. Упражнение «Рабочие соглашения»	57
Глава 5. Упражнения для этапа сбора данных	60
5.1. Упражнение «Линия времени»	60
5.2. Упражнение «Утроить пятак»	66
5.3. Упражнение «Цветные точки»	69
5.4. Упражнение «Раздраженный, грустный, довольный»	71
5.5. Упражнение «Поиск сильных сторон»	74
5.6. Упражнение «Гистограмма удовлетворенности»	76
5.7. Упражнение «Лепестковая диаграмма»	80
5.8. Упражнение «Подобное к подобному»	84
Глава 6. Упражнения для выработки идей	87
6.1. Упражнение «Мозговой штурм / Фильтрация»	87
6.2. Упражнение «Анализ силового поля»	91
6.3. Упражнение «Пять почему»	95
6.4. Упражнение «Диаграмма Исикавы» («Рыбий скелет»)	97
6.5. Упражнение «Закономерности и изменения»	100
6.6. Упражнение «Приоритезация при помощи точек»	102
6.7. Упражнение «Отчет и синтез»	105
6.8. Упражнение «Определение тем»	108
6.9. Упражнение «Матрица обучения»	110
Глава 7. Упражнения для этапа планирования дальнейших действий	113
7.1. Упражнение «Игра в ретроспективное планирование»	113
7.2. Упражнение «SMART-задачи»	117

7.3. Упражнение «Круг вопросов»	120
7.4. Упражнение «Короткие темы»	122
Глава 8. Упражнения для этапа завершения ретроспективы	125
8.1. Упражнение «+/Дельта»	125
8.2. Упражнение «Благодарности»	128
8.3. Упражнение «Проверка температуры»	130
8.4. Упражнение «Помогало. Препятствовало. Предложения»	133
8.5. Упражнение «Возврат на вложенное время»	134
Глава 9. Ретроспектива проектов и релизов	138
9.1. Подготовка к ретроспективе проекта или релиза	139
9.2. Учет кросс-функциональных точек зрения	145
9.3. Проведение ретроспективы релизов и проектов	149
9.4. Ретроспектива по окончании каждого цикла	156
Глава 10. Пусть будет так	158
10.1. Обеспечение поддержки	159
10.2. Разделяйте ответственность за изменения	161
10.3. Поддержка масштабных изменений	162
Приложения	166
<i>Приложение 1. Вспомогательные материалы для фасилитации</i>	<i>166</i>
<i>Приложение 2. Дебрифинг после упражнений</i>	<i>169</i>
<i>Приложение 3. Краткое руководство по подбору упражнений</i>	<i>171</i>
<i>Приложение 4. Ресурсы для развития навыков фасилитации</i>	<i>173</i>
<i>Приложение 5. Библиография</i>	<i>174</i>

От издателя



Последние несколько лет я активно экспериментирую с форматом ретроспективных сессий. Я провожу большие, сложные, кросс-функциональные и даже межкомандные ретроспективы с участием команд из разных городов и стран, говорящих на разных языках в переносном и буквальном смысле этого слова.

Как это работает на практике? Каковы результаты? Существуют ли российские кейсы? Будет ли это работать в наших реалиях?

Эти вопросы волнуют многих руководителей, которых я встречаю.

В качестве ответа на них в приложении к этой книге вы найдете статью из журнала «Управление проектами» — описание одного из реальных российских кейсов по проведению ретроспективы многомиллионного проекта длительностью 4 года.

Дмитрий Лазарев,
консультант по организационным изменениям
facilitato.ru

Предисловие

Каждый год в свой день рождения я оглядываюсь на прошлое и задумываюсь о своей жизни. Как все складывается? Чего я ожидал достичь к этому моменту тридцать лет назад, десять лет или даже год назад? Что мне удалось? Что можно сделать лучше? Что из того, о чем я сожалею, нужно просто пережить и оставить в прошлом? Стал ли я тем, кем хотел стать, и влияю ли я на окружающих так, как надеялся? Если нет, что мне стоит делать в следующем году по-другому? С умом ли я использовал свои силы?

Это моя личная ретроспектива. Я оглядываюсь на прошлое и оцениваю его. Я размышляю и анализирую. Учитывая все известные мне факты, я стараюсь наметить оптимальный курс на предстоящий год. И я счастлив, что меня никто не оценивает по всей строгости, потому что я и сам не до конца понимаю, хорошо ли справляюсь со своими задачами. Полагаю, то, какими мы становимся, какими вырастут сегодняшние дети, зависит от текущих и постоянно меняющихся обстоятельств.

Может быть, если бы мои цели были четче, а дни рождения — чаще, ретроспектива удавалась бы мне лучше. А уж если бы на моих более частых днях рождения бывали Эстер и Диана, все складывалось бы еще удачнее. Внешний фасилитатор, да еще вооруженный техниками, описанными в этой книге, наверняка привел бы меня к новым идеям и помог бы наметить конкретные дальнейшие шаги.

Вот уже 11 лет я использую итеративные и инкрементные методологии (подобный подход называют Agile) и среди подобных методологий я предпочитаю Scrum с его предельно ясными целями, которые формулируются для проекта в целом, а затем уточняются

для каждой итерации. Поскольку итерации длятся тридцать дней, это позволяет избежать серьезных отклонений от заданного курса. Моя основная сфера деятельности — разработка программного обеспечения, и определить, двигаюсь я в правильном направлении или нуждаюсь в корректировке, несложно. Scrum предполагает работу в команде. Ее членам необходимо уметь размышлять и анализировать сообща, при этом каждый делает свой вклад в анализ, и каждое обсуждение приносит сюрпризы и открытия.

В книге «Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте»¹ Эдвард Йордон (*Edward Yourdon*) описал, насколько сложной и мучительной может быть работа над проектом. При этом некоторые проблемы могут быть связаны с отсутствием регулярных «дней рождения» — особых моментов времени, когда можно проанализировать сделанную работу и внести коррективы.

Формат Agile предполагает строгий рабочий цикл и регулярный выпуск версий программных продуктов по завершении итерации — и именно в этот момент очень кстати остановиться и оглянуться на пройденный путь.

Для команды такая остановка — шанс улучшить и результаты, и собственные ощущения от работы. Это прекрасная возможность! Прочитайте книгу Эстер и Дианы и узнайте, как этот метод работает.

Кен Швабер (Ken Schwaber),
автор и евангелист системы Scrum Alliance

¹ Э. Йордон. Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте. М.: Лори, 2012. — *Прим. ред.*

Вступление

Когда мы говорим «*ретроспектива*», то имеем в виду специальную рабочую сессию, которую команда проводит по завершении очередного этапа работы, чтобы проанализировать и улучшить рабочие процессы и командное взаимодействие. Ретроспективы дают возможность всей команде обучаться, действуют как катализатор изменений и стимулируют работу над проектом. Ретроспектива — это не просто формальное оценивание по списку контрольных вопросов или формальный ритуал завершения проекта. В отличие от традиционного Postmortem-анализа ретроспективы помогают сконцентрироваться на процессе разработки, а также проанализировать работу команды и возникающие при этом проблемы. А эти проблемы не менее сложны и интересны, чем технические задачи.

Если суммировать весь наш опыт, то получится, что мы уже двадцать лет проводим ретроспективы и учим этому других. Кстати, в 2003 году на ежегодном Съезде фасилитаторов ретроспективы в Бадене мы были удостоены звания «Богини ретроспективы». Согласитесь, не каждый день приходится читать книгу, написанную богинями! Впрочем, мы не настаиваем на своей божественности, хотя многое знаем о том, как помочь команде учиться в ходе ретроспективных сессий.

Нам случалось слышать заявления, что ретроспектива — это пустая трата времени. Но после выяснения всех деталей мы обнаруживали, что те, кто так говорит, называют ретроспективой процесс, который на самом деле не имеет с ней ничего общего. А если команды будут следовать процессам, описанным в этой книге, они увидят убедительный результат.

Наши клиенты и коллеги признают, что проведение ретроспектив приносит немало преимуществ, и ниже мы приводим некоторые из них. В каждом из описанных примеров команда в ходе ретроспективы наметила необходимые улучшения и на следующей итерации применила новые приемы работы.

Повышение производительности. Команда из Калифорнии снизила объем исправлений, необходимых после выпуска следующей версии программного обеспечения, за счет усовершенствования модульного тестирования. Разработчики увеличили количество тестов и стали проводить их чаще. Теперь ошибки обнаруживались и исправлялись в ходе разработки, а не после релиза.

Новые навыки. Команда из Флориды с помощью ретроспективы нашла решение давней проблемы. Раньше только один человек в коллективе знал, как интегрировать клиентские данные в корпоративную базу данных. В ходе ретроспективы удалось спланировать работу в парах, чтобы с этим процессом разобрались и другие члены команды. Таким образом узкое место было устранено.

Повышение качества. Команда из Миннесоты заметила, что недостаточное общение с клиентом во время итерации приводит к несоблюдению его требований в ходе разработки. В рамках последующих итераций удалось повысить вовлеченность клиента, устранить недопонимание с ним и в результате снизить до минимума необходимость дальнейших исправлений программного продукта. По мере улучшения взаимодействия с заказчиком команда тратила все меньше времени на исправление ошибок, направляя усилия на их предотвращение и рефакторинг.

Расширение возможностей. Проанализировав использующийся подход к определению приоритетных функций программных продуктов, команда из Нью-Йорка перешла от ежегодных релизов к ежеквартальным и сфокусировалась на выпуске версий с меньшим набором функций, но с более высокой ценностью для пользователя.

Ретроспектива не только увеличивает прибыльность проекта, она также расширяет возможности всех членов команды и повышает их удовлетворенность работой.

После проведения ретроспектив в течение года команда из Лондона сообщила, что жизнь ее членов изменилась к лучшему. Другая команда, столкнувшись с особо сложной проблемой, пригласила консультанта, и по итогам работы этот консультант отметил, что навыки управления конфликтными ситуациями у пригласившей его команды стали заметно лучше, чем у большинства знакомых ему профессионалов (см. *XP — Call in the Social Workers* [Mac03]). Члены команды узнали, как провести неприятную, но необходимую беседу, чтобы разрешить разногласия, пока они не переросли в конфликт.

Мы не в силах предсказать, каких результатов достигнете вы, но факты говорят, что использование ретроспективы может улучшить командное взаимодействие, повысить эффективность рабочих методик, улучшить результаты работы и уровень удовлетворенности ими.

Во время написания книги мы получили неоценимую помощь от наших рецензентов. Благодарим вас за нее, Тим Бэкон (*Tim Bacon*), Радж Баласубраманиян (*Raj Balasubramanian*), Николь Белилос (*Nicole Belilos*), Йоханнес Бродволл (*Johannes Brodwall*), Брэндон Кэмпбелл (*Brandon Campbell*), Майк Кон (*Mike Cohn*), Рэйчел Дэвис (*Rachel Davies*), Дейл Эмери (*Dale Emery*), Марк Эверс (*Marc Evers*), Пэт Эйлер (*Pat Eyler*), Катон Гейтс (*Caton Gates*), Дэвид Гринфилд (*David Greenfield*), Даниэль Греннер (*Daniel Grenner*), Элизабет Хендриксон (*Elisabeth Hendrickson*), Дарси Хичкок (*Darcy Hitchcock*), Дэйв Гувер (*Dave Hoover*), Стивен Дженкинс (*Stephen Jenkins*), Бил Клеб (*Bil Kleb*), Виллем Ларсен (*Willem Larsen*), Энтони Лаудер (*Anthony Lauder*), Сунил Менда (*Sunil Menda*), Шейла О'Коннор (*Sheila O'Connor*), Дэвид Пикетт (*David Pickett*), Уэс Рейз (*Wes Reisz*), Линда Райзинг (*Linda Rising*), Джоанна Ротман (*Johanna Rothman*), Мэтт Секоски (*Matt Secoske*), Герри Семонес (*Guerry Semones*), Дэйв У. Смит (*Dave W. Smith*), Майкл Сток (*Michael Stok*) и Бас Водд (*Bas Vodde*).

Также мы очень хотим поблагодарить Норму Керта (*Norm Kerth*). Норм стоял у истоков проведения ретроспектив, и благодаря ему этот метод стал так распространен. Мы знаем Норму долгие годы, и именно он познакомил нас друг с другом: мы все

трое занимались ретроспективами и обнаружили эту точку соприкосновения на съезде фасилитаторов Retrospective Facilitators Gathering в 2001 году.

Мы благодарим участников съездов фасилитаторов ретроспектив. Каждый год мы встречаемся с людьми, которые добиваются с помощью этого метода невероятных результатов в своих командах. В работе первого съезда в Орегоне участвовали представители четырех стран — Австрии, Дании, Нидерландов и США. В 2006 году встреча прошла в Германии и собрала представителей одиннадцати стран. Участники таких съездов щедро делятся своими взглядами, опытом и формами работы.

И, наконец, наши благодарности — Энди Ханту (*Andy Hunt*), Дейву Томасу (*Dave Thomas*) и Стиву Питеру (*Steve Peter*) из Pragmatic Bookshelf. Без вас у нас ничего бы не получилось!

Введение

Представьте, что вы входите в команду, занимающуюся разработкой программного обеспечения. Работа идет неплохо, но далека от идеала. Вы начинаете замечать признаки разногласий между членами команды, а некоторые особо ценные участники смахивают пыль со своих резюме. Вы знаете, что вам необходимо что-то предпринять, чтобы снять общее напряжение, пока не стало еще хуже. И вы решаете провести для своей команды ретроспективную сессию.

Возможно, вы — лидер группы и что-то слышали о ретроспективе, но никогда не сталкивались с ней на практике. Вам говорили, что ретроспективы могут помочь команде улучшить работу, но вы не знаете точно, с чего стоит начинать.

Может быть, вы уже проводили ретроспективы в течение нескольких месяцев, но ваша команда не нашла никаких новых идей, и теперь вам нужен способ оживить эти ретроспективные сессии, чтобы команда не потеряла то, чего уже достигла.

Независимо от причин, по которым вы начали читать эту книгу, вы наверняка полагаете, что ретроспективы могут вам помочь. Не имеет значения, коуч вы, член команды или менеджер проекта. Неважно, проводили вы уже ретроспективы по итогам каждой итерации или собираетесь опробовать этот формат впервые, — в этой книге вы найдете идеи и техники, которые сможете применить в своей собственной ситуации.

Мы сконцентрируемся на коротких ретроспективных сессиях, которые проводятся по итогам итерации продолжительностью от одной до четырех недель. Неважно, используете вы Agile-методы, более традиционную поэтапную или итеративную разработку, —

у вашей команды появилась возможность проанализировать свою работу по окончании каждого этапа и наметить изменения, которые повысят качество продукта и улучшат отношения в команде.

Ретроспективы естественным образом вписываются в контекст Agile-методов: методологии Scrum и Crystal явным образом включают в себя как процедуры по совершенствованию методов командной работы, так и подходы к улучшению самого продукта. С одной стороны, непрерывная интеграция, автоматизированное модульное тестирование и частые демонстрации рабочего решения помогают удерживать фокус на продукте и позволяют команде его развивать. С другой стороны, ретроспективы фокусируют внимание на том, как команда выполняет свою работу и как устроено взаимодействие ее членов.

Ретроспективы естественно вписываются в командную среду, особенно если в команде менее десяти участников и их задачи взаимосвязаны. Этот метод помогает совершенствовать рабочие процессы, справляться с проблемами, выявлять препятствия.

Ретроспективы по итогам итерации позволяют сконцентрироваться на проблемах, влияющих на командную работу. Во время сессии команда находит решения, которые может внедрять в практику, не дожидаясь разрешения руководителя. Поскольку решения об экспериментах и изменениях принимаются сообща, а не навязываются сверху, участники сессий с гораздо большим энтузиазмом подходят к их реализации.

Когда мы десять с лишним лет назад начинали проводить ретроспективные сессии, этот формат использовался только для анализа завершенных проектов длительностью год и более. За последние десять лет произошел сдвиг: все больше команд переходят к работе более короткими итерациями и выпускают обновленные версии программных продуктов все чаще. Эти команды проводят проверку и адаптацию продукта, не дожидаясь завершения всего проекта. Ретроспективы сегодня ведут коучи, лидеры и члены команд.

Даже если ваша команда не применяет Agile-методы, вы можете использовать советы из этой книги для анализа и улучшения рабочих процессов и командного взаимодействия в ходе реализации проекта. Мы рекомендуем проводить ретроспективу

примерно раз в месяц или по окончании каждого значимого этапа проекта.

Возможно, вам придется убеждать руководителей в том, что затраты времени и денег на проведение ретроспектив имеют смысл. Однако это действительно так: финансовые показатели и результаты анализа проектов говорят о том, что регулярное проведение ретроспективных сессий обеспечивает экономию и повышает эффективность.

В этой книге мы поговорим о структуре ретроспективной сессии и обсудим процесс ее планирования, разработки и проведения. Мы предложим задания и упражнения, расскажем, как их использовать, и поделимся историями с реальных ретроспективных сессий.

Также мы включили в книгу главу о роли ведущего ретроспективы. Мы считаем, что, опираясь на правильную структуру и располагая необходимыми инструментами, большинство людей способны уверенно и грамотно проводить ретроспективные сессии, помогая команде достигать нужных результатов.

Мы покажем, как можно адаптировать стандартную структуру ретроспективы для обсуждения результатов трехмесячного релиза, целого проекта длительностью в год или любого его этапа. Даже если команда по окончании проекта расформировывается, компания в целом после проведения ретроспективы получает ценные сведения, а сами участники этого процесса — новые знания.

ГЛАВА 1.

Поможем вашей команде: анализ и улучшение

Ретроспективы помогают командам непрерывно совершенствоваться — а стремиться вперед нужно даже лучшим из лучших. В этой главе мы рассмотрим пример часовой сессии ретроспективы по итогам одной итерации. Мы посмотрим, что делает ведущий ретроспективы, а затем проанализируем приведенный пример, чтобы вы могли применить его в собственной работе.

Давайте понаблюдаем за командой, которая занимается разработкой программного обеспечения для финансовых компаний и теперь, по окончании очередной двухнедельной итерации, проводит ретроспективу. В данной команде фасилитатором по очереди становится каждый из участников, и на этой неделе ретроспективу ведет Дана.

* * *

Все члены команды уселись полукругом перед большой белой доской, на которой уже размещены несколько плакатов. Дана начинает ретроспективу.

— Мы с вами снова собрались, чтобы поговорить о том, как шла работа в ходе последней итерации. У нас есть час на обсуждение нашего командного взаимодействия и методов, которые мы используем. Сейчас 16:00, к 17:00 мы должны закончить. В этот раз давайте сконцентрируемся на процессе разработки, потому что, как все мы видим, количество ошибок возросло.

Дана предлагает:

— Прежде чем перейти к обсуждению данных, давайте быстро проведем «Регистрацию»: пусть каждый в одном-двух словах расскажет, как чувствует себя в начале этой ретроспективы.

Каждый из шести участников коротко отвечает.

— Я озадачен, — говорит первый.

— Любопытно, — замечает второй.

— Расстроен из-за массы ошибок, — сокрушается третий.

— Эй, здесь больше двух слов! — восклицает первый член команды, шлепнув многословного участника по руке.

— Ну, хорошо. Расстроен, — исправляется тот.

Оставшиеся два участника отвечают в том же духе, и Дана продолжает.

— Нужно ли нам для этой встречи внести какие-нибудь изменения в наши обычные рабочие правила? — спрашивает она, указывая на перечень правил, висящий на стене. Все соглашались, что правила менять не нужно, и Дана коротко излагает план встречи.

— Сначала мы посмотрим на данные, затем проведем мозговой штурм, выявим и сгруппируем возможные причины возникновения ошибок. После этого сформулируем варианты решения проблемы на следующей итерации, выберем один из них и разработаем сценарий тестирования этого подхода. Годится?

Получив от всех согласие, Дана переходит к следующему этапу.

— Давайте посмотрим на данные об ошибках, — предлагает она, указывая на большую таблицу с перечнем всех функций продукта, над которым работала команда, и отметками о количестве ошибок, выявленных в ходе внутреннего тестирования. — Что произошло вот здесь? — спрашивает Дана. — Давайте вспомним, что происходило, когда вы работали над каждой из этих функций.

Она раздает маленькие цветные стикеры.

— Нам нужно вспомнить, что происходило во время итерации. Запишите события, которые вы сможете вспомнить. Затем приклейте оранжевый стикер напротив того этапа, когда вы были недовольны работой.

— Хм, — размышляет один из участников, наклеивая оранжевый стикер рядом с таблицей. — Странно, что моменты непонимания и разочарования не совпадают с моментами появления ошибок. Как это так, интересно?

— Давайте попробуем разобраться, — отвечает Дана. — В течение пяти минут запишите все, что вам известно на этот счет, и затем мы посмотрим, какие закономерности удастся увидеть.

Она раздает маркеры и стикеры побольше.

Один из участников сразу же бросается неистово писать. Другой смотрит на таблицу около минуты, а потом начинает делать короткие заметки. Еще двое, прежде чем начать писать, тихо сравнивают свои идеи.

Через пять минут участники подходят к белой доске и приклеивают на нее свои стикеры.

— Как вы считаете, какие из этих проблем могут иметь общие причины? — спрашивает Дана.

Начинается работа со стикерами: вначале два или три из них оказались рядом, но затем участники, обсудив, что каждый имел в виду, переносят стикеры подальше друг от друга.

Спустя десять минут команда формирует четыре отдельные группы возможных причин ошибок: «Несовместимость», «Слишком спешили, чтобы вести разработку через тестирование», «Плохой код» и «Унаследованный код».

— Что вы здесь видите? — спрашивает Дана, переходя к обсуждению причин. — Какая из этих причин лежит в основе большинства ошибок?

Звучит единогласный ответ: унаследованный код.

— Давайте теперь проведем мозговой штурм и разработаем сценарии экспериментов, которые в ходе следующей итерации помогут снизить количество ошибок, — предлагает Дана.

Члены команды быстро определяют пять вариантов.

— Голосуем точками, — командует Дана. — Две точки каждому участнику, используйте их, как хотите.

Через пару минут становится ясно, какую идею поддержало большинство.

— Теперь давайте разработаем сценарий эксперимента, — призывает Дана.

За пятнадцать минут команда разрабатывает шаги, необходимые для эксперимента:

- запланировать детальное обсуждение с Салли из группы техподдержки (она уже несколько лет работает с этим кодом);
- написать модульные тесты для старого кода, с которым работает команда;
- пригласить Салли на утренние встречи, которые проходят один-два раза в неделю.

Дана смотрит на часы: осталось пять минут.

— А что с парным программированием? Мы договорились работать в парах четыре часа в день.

— Верно, Дана, — отвечает один из членов команды. — Тут нам еще надо поработать. Я создам табличку с указанием, кто, когда и с кем работает в парах, чтобы напоминать об этом.

— Все, время заканчивается, пора подводить итоги. Как мы поймем, что наш эксперимент над унаследованным кодом успешен? — спрашивает Дана.

— Число ошибок в этой части кода должно сократиться, — предполагает один из участников. Остальные поддерживают его:

— Да, это будет хороший, быстрый тест.

— Проверим результат на следующей ретроспективе, — говорит Дана. — Чья очередь вести ретроспективу в следующий раз?

Руку поднимает один из членов команды.

— Ты подготовишь новые данные? — обращается к нему Дана. В завершение она благодарит собравшихся:

— Спасибо всем за работу. Собрание по планированию завтра в 9 утра, там мы обсудим все эти шаги.

* * *

Давайте разберемся, как действовала Дана в ходе этой ретроспективной сессии.

Вначале она объяснила группе цель сессии, ее основную тему и сообщила о продолжительности встречи. Она рассказала, что

именно нужно успеть сделать в отведенное время. В ходе короткого упражнения «Регистрация» Дана дала каждому возможность высказаться и пересмотреть установленные рабочие правила.

Затем Дана провела обсуждение ошибок, попросила вспомнить основные события и выделить области разочарования. Она сделала это для того, чтобы все участники работали со всей доступной информацией об итерации, а не только со сведениями, известными каждому по отдельности. Дана попросила команду порассуждать о фактах (данные об ошибках), о чувствах и ощущениях в ходе работы (зоны разочарования).

После этого она подвела группу к интерпретации данных и поиску закономерностей.

Наконец, Дана помогла команде определить возможные подходы, выбрать один из них и наметить план достижения целей, на которые была направлена ретроспектива. К концу сессии она вместе с группой подтвердила, как команда будет оценивать результат, и поблагодарила всех за участие.

Как видите, фасилитатор соблюдала определенную структуру сессии:

1. Подготовка.
2. Сбор данных.
3. Выработка идей.
4. Планирование дальнейших действий.
5. Завершение ретроспективы.

Каждый год на конференции Retrospective Facilitators Gathering мы слушаем выступления с рассказами о новых подходах и возможных изменениях в привычных форматах проведения ретроспективы. Но каждый раз мы все равно возвращаемся именно к этой структуре, потому что она срабатывает у нас — и может сработать у вас. Эту структуру можно уложить в один час, а можно прорабатывать в течение трех дней. Вы можете разнообразить ее, добавив новые шаги, но придерживайтесь основного плана — в этой структуре есть все, что должно быть проработано в ходе каждой ретроспективы.

Давайте рассмотрим каждый этап приведенной структуры.

1.1. Подготовка

Этап подготовки помогает людям настроиться на предстоящую работу. Мы напоминаем о цели, которая поставлена перед командой в рамках ретроспективы, и создаем рабочую атмосферу, в которой людям будет комфортно обсуждать проблемы.

Начните с простого приветствия; поблагодарите участников за то, что они выделили время на эту встречу. Еще раз расскажите о смысле ретроспективы и целях текущей сессии. Напомните участникам о продолжительности встречи.

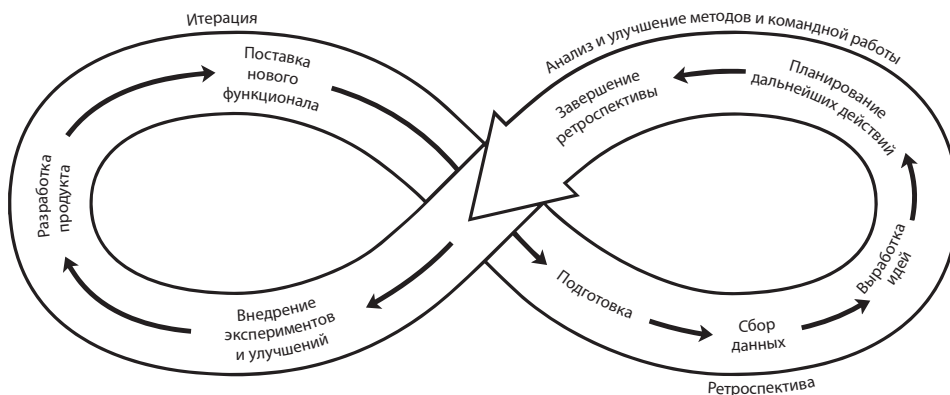


Рисунок 1. Этапы ретроспективы как часть итерации

Затем попросите каждого из присутствующих высказаться. Учитывайте, что тот, кто промолчит в начале ретроспективы, получает негласное разрешение хранить молчание до конца сессии. Но поскольку суть ретроспективы — в том, чтобы помочь команде начать рассуждать и совместно учиться, вам важно вовлечь каждого. При этом помните, что времени для долгих повествований (да и для коротких тоже) нет. Судите сами: если каждый из десяти человек в команде будет говорить три минуты, только на вводную

часть вы потратите полчаса. Даже если команда не превышает пяти человек, этап регистрации займет слишком много времени, поэтому попросите каждого описать ожидания от ретроспективы буквально парой слов.

Далее обозначьте принципы проведения сессии. Время — ценный ресурс, и люди хотят быть уверены, что их время будет потрачено с пользой. Если участникам понятен формат работы, они быстрее поверят, что сессия не станет очередным бессмысленным совещанием.

Когда временные рамки заданы, а цели и подходы к работе определены, важно создать рабочую атмосферу, в которой участники встречи смогут поднимать сложные вопросы и обсуждать проблемы. Ценности команды и сформулированные рабочие соглашения являются, по сути, социальным контрактом, определяющим допустимое поведение и способы взаимодействия. Мы не говорим об абстрактных и высокопарных заявлениях вроде: «Мы ценим всех людей в равной степени» (хотя такое возможно). Мы говорим о практических договоренностях, используя которые участники смогут поднимать трудные вопросы, затрагивать эмоционально сложные темы или делиться неприятными известиями.

Если у вашей команды сформулирован набор ценностей, используйте его. Напомните участникам встречи, что эти ценности работают и в рамках ретроспективы, хотя, возможно, некоторые формулировки придется адаптировать.

Услышать каждого

В конце одной из сессий Бренда сказала: «Надо же, как много я говорила». Остальные закивали в знак согласия. «Вообще да, обычно Бренда молчит. Я очень рад, что в этот раз она говорила так много. Ей было что сказать».

«Как вам удалось меня разговорить?» — спросила Бренда.

Ответ был прост: фасилитатор ретроспективы в первые же минуты сессии попросил ее представиться.

Вроде бы очень просто, но результат налицо.

Команда, использующая методологию XP (экстремальное программирование), в числе своих ценностей назвала качество, простоту, командную работу и отвагу. Один из участников спросил, как в ретроспективе может использоваться такая ценность, как простота. Фасилитатор предположил, что простота может означать поиск простых улучшений, которые могут сразу дать результат. Остальные привели примеры того, как в ретроспективе могут проявляться качество, командная работа и отвага.

Если у вашей команды есть рабочие соглашения, разместите их на доске и обсудите. При необходимости отредактируйте их, чтобы использовать в ходе ретроспективы.

Первый пункт рабочего соглашения в команде разработчиков компьютерных игр звучал так: «Задача каждой пары программистов — убедиться, что код готов для следующей пары». Для ретроспективы команда переформулировала его следующим образом: «Задача подгруппы — подготовить результаты своей работы для всей команды, участвующей в ретроспективе».

Если у вашей команды нет рабочих соглашений, разработайте их, прежде чем перейти к следующему этапу. Все ситуации предусмотреть невозможно, и большинству групп достаточно рабочего соглашения из пяти пунктов. Если в вашем соглашении пунктов больше, чем пальцев на обеих руках, вы определенно перестарались.

Вот один из примеров, объясняющих, почему к началу ретроспективы нужны рабочие соглашения. В момент, когда группа обсуждает щекотливую тему, у Френ звонит мобильный телефон. Коллегам неудобно сказать ей: «Не отвечай на звонок!» Кроме того, когда люди узнают о некоем правиле только после того, как оно было нарушено, это может быть воспринято как чей-то каприз. Однако если в рабочем соглашении команды есть пункт, гласящий: «В ходе встречи телефон на беззвучном режиме», — то напомнить о соглашении и прекратить отвлекающий всех звонок несложно. Да это и честнее по отношению к участникам ретроспективы, ведь последнее, чего вы хотите, выступая в роли фасилитатора, так это выглядеть мелким самодуром.

К тому же рабочие соглашения дают еще одно преимущество: при их наличии каждый участник встречи, а не только ведущий

ретроспективы, чувствует ответственность за свое поведение и взаимодействие в ходе работы (см. *Helping Your Team Weather the Storm* [Der05]).

В первый раз ваша команда потратит на создание рабочих соглашений от десяти до пятнадцати минут, но затем эти договоренности можно будет использовать в последующих ретроспективах и ежедневной работе.

► Совет 1. Рабочие соглашения принадлежат команде

Попросите команду контролировать соблюдение соглашений на протяжении рабочей сессии. Если члены команды примут на себя ответственность за качество взаимодействия, вы сможете сосредоточиться на фасилитации.

Пока команда разрабатывает или уточняет рабочие соглашения, наблюдайте за происходящим: внося свои предложения, люди нередко говорят именно о том, что их больше всего беспокоит.

Вот одна история. Крис, внешний технический руководитель, помогал сформулировать рабочие соглашения команде, которая разрабатывала программное обеспечение для химического анализа. Одна из формулировок имела вид: «Участвуют все».

После начала работы Крис понял, что участникам не дает покоя Дейв, их звездный сотрудник. В ходе первой групповой дискуссии Дейв долго объяснял свою точку зрения. Когда в беседу пытались включиться другие участники, Дейв отмахивался от них и продолжал выступление. Крис поддержал команду в соблюдении соглашения, записав комментарии Дейва и сказав: «Спасибо, Дейв, теперь давайте слушаем кого-нибудь еще». После этого члены команды чувствовали себя рядом со своим звездным коллегой более уверенно. У него еще было что сказать, но в дискуссии Дейв больше не доминировал.

Этапы приветствия и обсуждения рабочих соглашений могут занять всего пять минут. Неопытные фасилитаторы предпочитают пропустить стадию подготовки и бросаются сразу в гущу ретроспективы. Однако мы ни разу не пожалели, что потратили

время на этот этап, и вы тоже лучше его не пропускайте. Экономия времени на этапе подготовки может дорого обойтись вам в дальнейшем. Участники, которые в начале встречи сидят молча, потом не включаются в работу вовсе, а по завершении сессии не чувствуют себя обязанными выполнять принятые решения. Когда люди не понимают основных принципов работы, им сложно сосредоточиться, и это может увести группу от цели. Ценности команды и рабочие соглашения помогают обеспечить продуктивность обсуждения и взаимодействия.

Так что не экономьте на этом этапе.

1.2. Сбор данных

Может показаться, что собирать данные по итерации, которая длилась неделю или две, — странная затея. Но когда кто-то пропускает один день недельной итерации, он пропускает 20% рабочего процесса. Даже когда люди присутствуют постоянно, они не видят полной картины, и у разных участников проекта формируются разные точки зрения на одно и то же событие. На этапе сбора данных команда должна составить общую картину произошедшего — в противном случае участники сессии только подтвердят свои уже сложившиеся мнения или убеждения. Сбор данных помогает сформировать объемное видение для каждого участника.

Начинайте с измеримых данных, к которым относятся события, метрики, разработанный функционал, реализованные пользовательские истории и так далее. События могут включать в себя встречи, моменты принятия решений, изменения в составе команды, ключевые этапы, торжества, внедрение новых технологий — любые события, каждое из которых может иметь значение для кого-то из членов команды. К метрикам относятся графики выполнения задач (которые также называют диаграммами сгорания работ), скорость работы, количество ошибок в коде, количество отработанных сценариев, объем кода, прошедшего рефакторинг, данные о трудозатратах и прочее.

Пусть участники сессии чаще обращаются к календарям, документам, электронным письмам, графикам и добавляют информацию из них в общую картину.

В ходе часовой ретроспективы вы можете попросить людей отчитаться о данных и событиях устно либо с помощью вывешенного на доске перечня задач. Когда команда рассматривает промежуток больший, чем одна-две недели, визуализируйте рабочий процесс в виде линии времени или диаграммы. Визуальное отображение данных и событий помогает людям замечать закономерности и устанавливать связи.

Однако объективные факты — всего лишь часть данных. По крайней мере половина всей информации заключена в эмоциях и ощущениях. Эмоции подсказывают нам, что важно для людей в фактах и в командной работе.

Приведем пример, когда участники ретроспективы проанализировали собственные чувства и поняли, что будет, если каждый станет держать свои опасения при себе. Команда Пэт разместила на линии времени карточки событий, произошедших в ходе тридцатидневной итерации. Участники помечали зелеными точками эмоциональные взлеты, а синими — падения. После размещения всех точек оказалось, что одна карточка очень отличается от остальных — она показана на странице 12 (см. рис. 2 «Карточка Карли»). Эта карточка заработала девять зеленых точек и одну синюю.

Карли призналась, что и карточка, и синяя точка принадлежали ей. Она сказала:

— Мне тогда показалось, что я испортила все совещание. Не могу поверить, что кто-то подумал, что это было хорошо.

— Карли, мы знаем, что ты была расстроена, но пока ты не говорила, мы не могли даже взяться за решение проблемы.

Некоторые члены команды подтвердили, что тоже сталкивались с похожими проблемами, но поскольку никто о них не говорил, они не решались начать обсуждение. «Выходка» Карли на совещании помогла команде осознать проблему и начать ее решать.

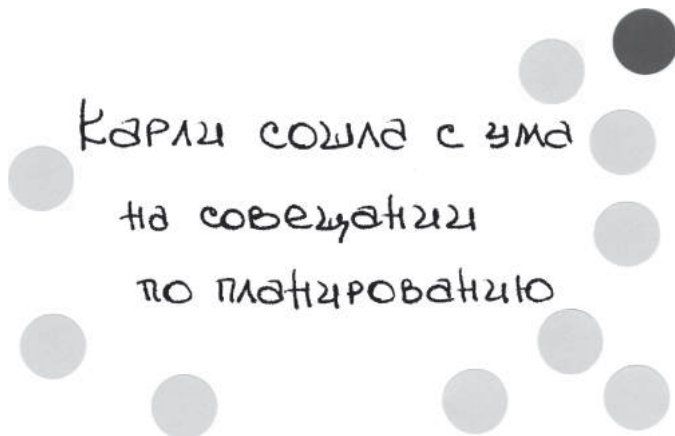


Рисунок 2. Карточка Карли с девятью зелеными точками, показывающими высокую значимость данного события, и одной синей, свидетельствующей о его низкой значимости

Без преднамеренного, сознательного обсуждения эмоций членов команды совещание не состоялось бы.

Однако для такого обсуждения необходима определенная структура, позволяющая людям более спокойно говорить на темы, несущие эмоциональный заряд. Если же избегать обсуждения эмоциональной составляющей рабочего процесса, связанные с этим проблемы не исчезают, а просто уходят вглубь, истощая энергию и мотивацию, либо могут вырваться наружу в виде вспышек гнева. И все это не пойдет на пользу вашей сессии.

Прежде чем перейти к следующему этапу, проведите быстрый обзор данных со всей командой. Попросите участников изучить собранную информацию и прокомментировать закономерности, изменения и неожиданности.

Сбор данных, включая факты и эмоции, помогает лучше понять происходящее и эффективнее действовать в оставшейся части ретроспективы. Не видя общей картины, люди работают с узким набором данных — своим собственным. А когда участники замыкаются исключительно на собственных данных, у команды меньше шансов совершить изменения и провести намеченные

эксперименты. Не собирая данные об эмоциях и ощущениях, команда может упустить из виду очень важные темы.

Эмоции и ощущения

Да, мы работаем с инженерами, и они далеко не всегда хотят говорить о своих эмоциях. Поэтому обычно в ходе ретроспективы мы не спрашиваем людей напрямую, что они чувствуют.

Мы используем особые приемы.

Вместо вопросов в лоб попробуйте подойти к обсуждению эмоций по-другому. Задайте присутствующим вопросы:

В каких случаях вы, приходя на работу, испытываете воодушевление?

А когда вы просто приходите на работу и работаете без особого подъема? Когда вам вообще не хочется идти на работу?

Когда вы были на подъеме? Когда чувствовали спад? Что для вас значила прошедшая итерация? Когда вы испытывали... [вставить эмоцию: грусть, злость, удивление...]?]

Подобные вопросы позволяют людям говорить о своих ощущениях, не используя эмоционально окрашенные слова.

1.3. Выработка идей

Теперь пришло время задать вопрос «Почему?» и начать думать о том, что стоит делать по-другому. В ходе выработки идей команда анализирует данные и выявляет свои успехи и просчеты, допущенные в ходе завершенной итерации.

Помогите команде разобраться, какие условия, взаимодействия и закономерности обеспечили успех. Исследуйте провалы и недостатки. Ищите риски и непредвиденные события или результаты.

Люди легко хватаются за первое попавшееся решение, едва заметив проблему. Конечно, первое решение может быть верным, но далеко не всегда. Задача этого этапа — рассмотреть все возможности, обратить внимание на причины и следствия и проанализировать их. Для команды это отличная возможность поразмышлять вместе.

Полученные на этом этапе идеи помогают команде увидеть, как сделать работу более эффективной, — а ведь это и есть основная цель любой ретроспективы.

Генерируя идеи, участники видят общую картину и исследуют коренные причины.

Если вы пропускаете эту стадию, ваша команда может так и не понять, каким образом события, поведение других людей и обстоятельства влияют на ее способность разрабатывать программное обеспечение. Время, затраченное на выработку идей, придаст уверенность в том, что запланированные командой улучшения дадут положительный эффект.

Навыки многократного использования

Приемы и навыки, которые команда использует при выработке идей и анализе проблем в ходе ретроспективы, можно применять и вне ретроспективных сессий.

Эти аналитические инструменты помогут также разобраться с проблемами технического характера, определить приоритеты в перечне сценариев и требований, разработать стратегию или стимулировать внедрение инновации.

Например, участники команды, занимающейся разработкой веб-приложений, в ходе ретроспективной сессии научились применять диаграммы связей, или интеллект-карты.

Позднее, когда у команды возникали сложности с клиентами, она использовала такие диаграммы для изучения и сравнения вариантов решения проблемы.

1.4. Планирование дальнейших действий

К этому моменту у команды уже есть список потенциальных экспериментов и улучшений. Пришло время выбрать лучшие из них (обычно не более одного-двух для итерации) и спланировать дальнейшие действия. Ваша основная задача заключается в том, чтобы задать структуру и помочь команде спланировать эксперименты и дальнейшие шаги.

Иногда команды формируют длинные списки возможных улучшений, но когда инициатив слишком много, их бывает довольно сложно реализовать. Поэтому выберите для следующей итерации один-два эксперимента. Помогите команде выбрать именно те, которые они успеют реализовать и которые дадут положительный эффект. Если команда в недавнем прошлом столкнулась с событиями, повлекшими для нее стресс, на этот раз для реализации лучше выбрать что-то не очень сложное.

Действия, предпринятые в ходе ретроспективы, создают импульс. Команда Майка сформулировала новый пункт рабочего соглашения: «Как минимум четыре часа парного программирования в день», — так как до сих пор парное программирование велось нерегулярно. Команда Яна заново разработала процедуры тестирования и сформулировала новый сценарий регистрации.

Один из возможных способов планировать эксперименты и изменения связан с использованием пожеланий заказчиков, создавая под них задачи или пользовательские истории... Этот подход позволяет объединить общий рабочий план на следующую итерацию с шагами, направленными на улучшение процесса. В идеале ретроспективные сессии нужно проводить прямо перед началом планирования следующей итерации, однако между такой ретроспективой и сессией по планированию обязательно сделайте перерыв, хотя бы на обед.

Вы можете закончить ретроспективу сессией планирования или просто включить намеченные действия в рабочий план итерации — но непременно убедитесь, что участники встречи приняли обязательство выполнять поставленные задачи. Без этого они будут думать, что задачу выполнит «команда», и в результате никто ничего не будет делать.

Избегайте ни к чему не ведущих ретроспектив

Команды, которые источником своих бед считают другие, внешние группы, и хотя бы, чтобы изменились какие-то другие люди, вряд ли дождутся

перемен: ждать, когда изменятся другие, бесполезно. Лучше начать изменения внутри вашей команды. Даже если вы не можете прямо контролировать других, вы всегда в состоянии повлиять на собственные реакции или изменить их.

Изменения происходят в результате регулярной работы. Команды, которые убеждены, что ретроспективы — это пустая трата времени, часто держат свои идеи, касающиеся улучшений, отдельно от ежедневных рабочих планов. Но при таком разделении никто не находит времени, чтобы сделать «лишнюю» работу.

1.5. Завершение ретроспективы

Все хорошее когда-то заканчивается, даже ретроспективные сессии. Завершайте ретроспективу решительно: не позволяйте людям (и их энергии) рассеиваться. Определите, как зафиксировать полученный опыт, и составьте план действий.

Помогите участникам решить, как они сохраняют то, что узнали в ходе встречи. Отслеживайте внедрение новых практик с помощью плакатов или диаграмм. Фотографируйте доски с записанными результатами и выводами. При этом помните, что выводы, сделанные в ходе сессии, принадлежат не лидеру команды и не вам как фасилитатору ретроспективы, а всем ее участникам.

В конце сессии поблагодарите команду за работу как в течение итерации, так и во время встречи.

И, наконец, выделите несколько минут на ретроспективу проведенной только что ретроспективы. Обсудите, что получилось хорошо и что в следующий раз можно будет сделать иначе: метод «Анализ и улучшение» можно применять и к ретроспективной сессии.

* * *

Используйте структуру: 1) подготовка; 2) сбор данных; 3) выработка идей; 4) планирование дальнейших действий и 5) завершение ретроспективы. Это поможет вашей команде:

- видеть и понимать различные точки зрения;
- следовать естественному ходу рассуждений;

- получить полное представление о принятых в команде методах и практиках работы;
- вести обсуждение свободно, не пытаясь предопределить его исход и позволяя ему развиваться и менять направление;
- выйти с ретроспективной сессии с перечнем конкретных действий и экспериментов для следующей итерации проекта.

Эффективность этой структуры много раз проверена на практике, и с ее помощью вы как фасилитатор ретроспективы можете команде проанализировать результаты работы и достичь улучшений. В следующей главе мы еще поговорим об этой структуре и разработаем сценарий ретроспективной сессии, который обеспечит вашей команде нужный результат.