

**The Addison-Wesley
Signature Series**

Ретро- спектива в Agile

**Проверенные
методы
и инновационные
подходы**

КАК ПОМОЧЬ КОМАНДЕ СТАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ

МАРК ЛОФФЛЕР

**The Addison-Wesley
Signature Series**

Ретро- спектива в Agile

**Проверенные
методы
и инновационные
подходы**

КАК ПОМОЧЬ КОМАНДЕ СТАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ

МАРК ЛОФФЛЕР

Эту книгу хорошо дополняют:

[Коучинг agile-команд](#)

Лисса Адкинс

[Постигая Agile](#)

Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин

[Agile-тестирование](#)

Джанет Грегори, Лайза Криспин

[Путь scrum-мастера](#)

Зузана Шохова

Marc Loeffler

IMPROVING AGILE RETROSPECTIVES

Helping Teams Become More Efficient

Addison-Wesley

Марк Лоффлер

РЕТРОСПЕКТИВА В AGILE

Проверенные методы и инновационные подходы

Москва

«[Манн, Иванов и Фербер](#)»

2020

Информация от издательства

Научный редактор Анастасия Макарова
Издано с разрешения Pearson Education, Inc.
На русском языке публикуется впервые

Лоффлер, Марк

Ретроспектива в Agile. Проверенные методы и инновационные подходы / Марк Лоффлер ; пер. с англ. А. Семенова ; [науч. ред. А. Макарова]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

ISBN 978-5-00146-238-5

Ретроспектива в Agile — метод, который помогает быстро найти эффективное решение возникших проблем.

В своей книге ведущий agile-коуч Марк Лоффлер учит грамотно анализировать свои победы и поражения. Он объясняет, как применять на практике классические и инновационные инструменты ретроспектив, и приводит примеры, которые помогут вовремя заметить и исправить распространенные ошибки и затем получить ощутимые результаты.

Эта книга будет полезна не только scrum-мастерам и руководителям проектов, но и тем, кто только начинает знакомство с Agile.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Authorized translation from the English language edition, entitled Improving Agile Retrospectives: helping teams become more efficient, 1st edition; ISBN: 0134678346; by Loeffler, Marc; published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

© Pearson Education, Inc., 2018

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

Посвящается моим родителям

ПРЕДИСЛОВИЕ ЮТТЫ ЭКСТЕЙН

Недавно я прочитала в газете историю, которая произошла с одним бизнесменом в Аммане, столице Иордании. В роскошном отеле, где он остановился, ради удобства гостей все шесть лифтов разместили рядом друг с другом. Однако такая забота о постояльцах вылилась в один большой недостаток: стоя слишком близко к одному лифту, человек не замечал, что другие кабины уже прибыли на этаж и он может ими воспользоваться. К сожалению, бизнесмен, о котором идет речь, об этом не догадывался и продолжал томиться в ожидании. А ведь для оценки ситуации ему достаточно было отступить на два шага назад.

Эта история иллюстрирует то, как мы склонны цепляться за уже принятое решение или за предыдущий опыт (ожидаем один определенный лифт). А затем слепо следуем проторенным путем («мы раньше поступали именно так» или «так было всегда»), вместо того чтобы критически оценить ситуацию.

Суть ретроспективы в том, чтобы остановиться, проанализировать выбранный путь и ради будущего прогресса внести небольшое (как правило) изменение. На самом деле такой подход у нас в крови, ведь правильное латинское название ныне живущих людей — *Homo Sapiens Sapiens*, то есть человек, который думает о мышлении (или думает дважды). Именно на этом базируется идея ретроспективы.

Часто, работая над проектами, отдельные члены группы знают или догадываются, как улучшить ситуацию, но у них не хватает времени для детального изучения возможных изменений. Так что все остается как прежде, и команда в результате успевает сделать еще меньше, попадая в порочный круг, который можно проиллюстрировать словами: «У нас нет времени точить пилы, мы должны пилить».

Ретроспективы должны рассматриваться как часть управления рисками. Постоянный анализ событий и внесение соответствующих корректировок означают, что риски можно

быстрее выявить и эффективнее управлять ими. Несмотря на то что в основном ретроспективы используются в agile-разработке ПО для обеспечения гибкости, их регулярное проведение полезно и в других сферах. Отчасти это связано с тем, что все мы, как известно, учимся на ошибках, которые многие компании считают случайными и требуют, чтобы дальше «все было сделано правильно». Однако в современном мире умение распознать, что требуется изменить, — это не только значительная часть разработки ПО. И в других областях следует начинать с поиска оптимального способа достижения цели. Правда, для этого придется сначала пройти «неверным» путем, потому что иначе невозможно понять, что считать правильным.

Таким образом, оптимальные решения достигаются только через развитие системы. Вы вправе задать вопрос: «А зачем продолжать применять этот подход?» Просто сделайте исследование неотъемлемым компонентом и при разработке ПО, и во многих других областях.

Принятие культуры ошибок требует осознанного и постоянного обучения. Именно поэтому, благодаря ориентации на непрерывное развитие, ретроспективы способствуют становлению обучающейся организации. Однако их используют не только для поиска потенциальных улучшений. Ретроспективы также дают возможность понять, что работает хорошо и чего удалось достичь.

Членам команды иногда кажется, что все идет не так, как нужно, и они начинают разочаровываться. Ретроспективное изучение помогает повысить мотивацию людей, распознавая, какие из работ выполняются правильно и дают результат.

Автору этой книги удалось предложить читателям по-настоящему осмысленный обзор ретроспектив, который включает в себя не только проверенные конкретные методы, но и последние действительно полезные для работы разработки. Марк затрагивает непростые темы — например, распределенные, системные или ориентированные на решение ретроспективы — и делает их применимыми на практике.

Те, кто только знакомится с этим методом, найдут в его книге прочную практическую основу. А эксперты и фасилитаторы ретроспектив почерпнут в ней вдохновение и получают руководство для более эффективного структурирования сессий, таким образом способствуя непрерывному обучению и совершенствованию в организациях.

Насладитесь чтением этой книги, она поможет вам найти новый путь или скорректировать существующий!

Ютта Экстейн,

автор книг Retrospectives for Organizational Change. An Agile Approach («Ретроспективы организационных изменений. Agile-подход») и Agile Software Development in the Large: Diving Into the Deep («Разработка программного обеспечения: погружение в бездну»)

ВВЕДЕНИЕ

Когда я сделал первую ретроспективу и начал использовать agile-фреймворки, то понял, что влюбился с первого взгляда. Проводить ретроспективы для создания непрерывного процесса улучшения — безусловно, плодотворная идея. Специальный, четко структурированный воркшоп через регулярные промежутки времени — это наилучший способ обсудить с товарищами по команде то, что произошло в последние недели и месяцы, а также подумать о возможных обновлениях, основанных на ваших открытиях. И я по-прежнему люблю это делать.

К сожалению, многие команды игнорируют потенциал этой практики или начинают использовать ее слишком поздно. Это напоминает мне одну из моих любимых метафор — о лесорубе. Представьте себе, как он валит деревья. Со временем работать становится все труднее. На каждое дерево требуются уже часы. Но он продолжает свое дело, так как обещал доставить определенное количество древесины. Чтобы выполнить обязательства, он трудится без перерывов, прихватывает вечера и даже выходные. А работа идет все медленнее. Если бы лесоруб нашел время для ретроспективы, то понял бы: достаточно просто заточить топор или купить бензопилу.

Так и в реальной жизни. Мы настолько заняты процессом, что не задумываемся, а нет ли способа выполнить свое дело быстрее, проще и лучше.

Для этого и существуют agile-ретроспективы. Они помогают не застревать на текущей неоптимальной методике работы. Специализированные воркшопы подсказывают новые способы, которые могут существенно улучшить ситуацию. С моей точки зрения, agile-ретроспективы — краеугольный камень успешного непрерывного процесса совершенствования. Кроме того, это один из лучших инструментов для инициирования культурных изменений в организациях. Они помогают и в проведении обычных инициатив в области преобразований. Agile-

ретроспективы полезны даже в личной жизни. Например, в конце года я всегда провожу новогоднюю ретроспективу со своей семьей.

Поскольку agile-ретроспективы — не регулярные встречи, а воркшопы, следует учитывать некоторые важные детали, чтобы извлечь выгоду из этой технологии. В то же время, применяя результаты своих ретроспектив, учитесь преодолевать сопротивление в вашей организации. Если вы участвовали в одной или нескольких инициативах, то понимаете, о чем я говорю. Но думаю, вы купили книгу, чтобы получить ответы на свои вопросы. Здесь вы найдете все то, что поможет успешно проводить agile-ретроспективы и создавать непрерывный процесс улучшения.

Проведение большой agile-ретроспективы всегда связано с весельем, энергией, разнообразием, имеет четкую цель и учитывает систему, в которой вы находитесь. Я проведу вас по ступеням, которые помогут добраться до цели. Надеюсь, что моя книга покажется вам интересной и полезной.

ГЛАВА 1

РЕТРОСПЕКТИВЫ 101

Основная цель первой главы — познакомить вас с ретроспективами. Я расскажу, как их использовать в семейной жизни, покажу модель поэтапной организации процессов и дам несколько советов по наполнению этих этапов содержанием. В главе описано все необходимое для начала работы с первой ретроспективой. Итак, начнем.

ЧТО ТАКОЕ РЕТРОСПЕКТИВА

Ретроспектива (от лат. *retrospectare*) — это обзор, взгляд назад. Когда по ночам, лежа в постели, вы вспоминаете события минувшего дня — это ретроспектива. Если за семейным ужином дети рассказывают, как провели время в школе, а родители делятся впечатлениями о работе — это ретроспектива. Творчество художника, литератора или режиссера тоже можно рассматривать с точки зрения ретроспективы. Например, в рамках ретроспективных выставок демонстрируется целый ряд авторских работ, все важные произведения собраны в одном месте, чтобы дать полную картину творчества художника. Так можно получить общее впечатление и возможность сравнивать различные произведения искусства. Это было бы неосуществимо, имей мы доступ к одному-единственному примеру. Только получив целостное представление, можно оценить ситуацию и понять, почему художник поступил так, а не иначе.

Еще один вид ретроспективы есть на телевидении. В конце каждого года в рамках обзорных программ каналы конкурируют между собой, стремясь привлечь к участию в своих передачах самых веселых, красивых и известных людей. Но развлечение публики — приоритет для телевидения, и оно не слишком

заботится о получении полной картины. Именно поэтому годовые «телеотчеты» довольно неоднородны и не позволяют делать выводы или рассматривать связи между различными событиями.

В этой книге словом «ретроспектива» я называю кое-что другое. Точно так же подразумевается взгляд в прошлое, но это только первый шаг. Задача — получить благодаря этому взгляду знания и понимание, которые помогут нам извлечь нужные уроки и правильно адаптироваться. Можно учиться как на успехах, так и на неудачах, а хорошее сделать еще лучше. Это сравнимо с эволюцией: то, что не сработало, вымирает, но все, способствующее сохранению видов, остается и развивается. В конце концов, каждая из таких адаптаций — не что иное, как эксперимент, потому что результат никогда точно не известен. В оптимальном случае эксперименты приводят к улучшению ситуации. Но иногда они только усугубляют ее, и это необходимо анализировать уже в следующей ретроспективе.

Каждую ретроспективу проводит фасилитатор. Он гарантирует, что группа достигнет поставленных целей, и помогает развивать практические результаты, которые станут основой для будущего успеха. Фасилитатор не является участником (правда, в небольших группах это правило не всегда соблюдается). Он сопровождает процесс, но не вовлекается в реализацию решений. Хороший фасилитатор необходим для успешной ретроспективы.

Такая ретроспектива была впервые описана Норманом Кертом в книге «Ретроспектива проекта. Как проектным командам оглядываться назад, чтобы двигаться вперед» [1].

Ретроспектива — это ритуальное собрание сообщества в конце проекта для обзора событий и изучения опыта. Никто не знает всей истории проекта. У каждого человека есть часть истории. Ритуал ретроспективы — это коллективное рассказывание истории и добыча опыта для мудрости.

В своей книге Керт объясняет, чем ретроспективы отличаются от так называемых посмертных и извлеченных уроков. Главная разница в том, что ретроспективы фокусируются на будущих позитивных действиях и используют их в качестве катализатора изменений. Они представляют собой не конец проекта, а вехи в процессе постоянного совершенствования.

В 2001 году несколько человек собрались на горнолыжном курорте, где и написали манифест для гибкой разработки программного обеспечения [2]. Основа манифеста состоит из четырех пар ценностей и двенадцати принципов, последний из которых отлично описывает то, что происходит в ретроспективе.

Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Этот принцип — одна из главных причин того, что agile-сообщество с энтузиазмом включило ретроспективы в свой рабочий процесс. Люди поняли: не обязательно ждать окончания проекта, чтобы узнать, что произошло, и внести нужные изменения. Достаточно проводить ретроспективу после каждой итерации (то есть определенного периода). Этот интервал не должен превышать одного месяца, иначе есть риск слишком растянуть цикл обратной связи.

ЧТО ТАКОЕ ИТЕРАЦИЯ

Слово «итерация» происходит от латинского *iterare*, что означает «повторить». Итерации широко применяются там, где задачи решаются пошагово. В информатике итерация — это название процесса выполнения различных шагов до тех пор, пока не будет достигнуто требуемое условие (например, цикл FOR). В Scrum итерация называется «спринт».

Я использую термин «итерация» для описания процесса выполнения проекта в четко определенных, коротких, повторяющихся шагах. После каждой итерации вы останавливаетесь, чтобы определить, была ли и в какой степени реализована цель проекта, и при необходимости адаптируете исходный план. Цель — свести к минимуму риск неопределенности и неожиданностей. Та же процедура может использоваться в управлении изменениями.

Проведение ретроспектив позволяет наладить процесс непрерывного совершенствования, который постоянно проверяет, на правильном ли вы пути, а также дает возможность оперативно вмешаться и внести необходимые изменения. Выделив время для размышлений, вы сумеете решить проблему немедленно, не дожидаясь окончания процесса. Если не проводить ретроспективы до конца проекта, то вы рискуете к началу следующего забыть то, что узнали в текущем. Вы также получаете возможность реализовать улучшения в каждой итерации.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ТЕРМИН AGILE В ЭТОМ КОНТЕКСТЕ

Слово agile имеет латинское происхождение, и его примерные значения «делать» или «действовать». Как уже было сказано, эта методология основана на 12 принципах agile-манифеста [\[2\]](#).

Суть agile-манифеста в следующем: мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь им непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;

- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Иными словами, не отрицая важности того, что записано справа, мы все-таки больше ценим то, что слева.

Соответствующие 12 принципов выглядят так:

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
2. Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.
5. Над проектом должны трудиться мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
6. Непосредственное общение — наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией как с самой командой, так и внутри нее.
7. Работающий продукт — основной показатель прогресса.
8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
9. Непрерывное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.
11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у само-организующихся команд.
12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Как видите, некоторые из принципов непосредственно нацелены на разработку программного обеспечения. Однако большинство можно легко применять и в других областях. Agile-манифест основан на фундаментальной идее о том, что мы живем в сложном и непредсказуемом мире. Так что создание детального плана проекта на несколько лет или даже месяцев вперед не имеет смысла. Как известно большинству людей, которые когда-либо составляли план проекта, после очень короткого времени он лишь отдаленно соответствует реальности.

Agile-разработчики понимают эту ситуацию и стараются минимизировать ее эффект, используя короткие циклы обратной связи и тесно сотрудничая с заказчиком.

На основе agile-манифеста были разработаны различные структуры и процессы. Среди них XP, DSDM, Open UP и, конечно же, очень популярный сегодня Scrum. В то же время идеи agile-разработки программного обеспечения распространились и на другие сферы.

Например, в своей книге *The Leader's Guide to Radical Management Reinventing the Workplace for the 21st Century* («Руководство лидера по радикальному управлению: переосмысление рабочего места в XXI веке») [\[3\]](#) Стивен Деннинг описывает применение идей agile-манифеста в области управления.

РЕТРОСПЕКТИВА НОВОГОДНЕЙ НОЧИ

Несколько лет назад мы с семьей придумали интересную традицию и назвали ее предновогодней ретроспективой. Она проходит очень весело и помогает скоротать время до полуночи (особенно с детьми). Выглядит это так: сначала мы вместе смотрим фотографии и несколько коротких видео (флешку с ними я готовлю заранее), которые сняли в течение года. Этот этап всегда сопровождается весельем и смехом.

Затем мы обсуждаем наши главные результаты и гипотезы за год. Это важно, потому что только так можно понять, имели ли решения, принятые в прошлом году, желаемый эффект. Если нет, то мы обсуждаем, остается ли тема актуальной, и выбираем новые действия. Перебрав гипотезы, начинаем вспоминать, что из прошлогодних событий особенно запомнилось. Мы используем три категории:

- что мне понравилось в прошедшем году;
- что совсем не понравилось (или разозлило);
- за что я хочу сказать спасибо.

Первая категория — это то, что развеселило или порадовало, например семейный отдых в киргизской юрте. Вторая включает в себя все негативные события, такие как «носки повсюду» или «раздражающие родители». Третья категория служит для того, чтобы сказать спасибо жене, маме, детям, братьям и так далее. Соединение благодарности с конкретной ситуацией очень важно. Например: «Спасибо, что позволили мне поиграть с вашими игрушками Skylander¹» или «Спасибо, что каждое утро готовите мне легкий завтрак».

Пришло время получить знания и понимание. Каждому члену семьи разрешается выбрать наиболее важную для себя тему, и эти темы обсуждаются по очереди. Цель — найти причины, лежащие в основе данной проблемы. Для этого очень подходит метод «5 почему» (5-Why).

МЕТОД «5 ПОЧЕМУ»

Этот метод начинается с вопроса «Почему x происходит?» или «Почему x всегда случается?». Ответ служит основой для следующего «почему». Затем вы повторяете процесс, все сильнее углубляясь в детали, пока не найдете настоящую причину. Она фиксируется на листе бумаги как основа для следующего этапа. Метод «5 почему» существует около ста лет, его создал Сакити Тойода [\[4\]](#), основатель Toyota, чтобы добраться до сути производственных проблем и тем самым предотвратить их повторение.

Следующий шаг — использовать причины, которые мы нашли, для создания конкретных, измеримых рекомендаций на будущий год. С этой целью проводится короткий мозговой штурм, чтобы собрать информацию о наших темах. Вы не поверите, но порой дети способны придумать что-то интересное даже в отношении совершенно взрослых проблем. Все предлагают свои идеи по каждой теме, и мы выбираем наиболее перспективные, отмечая их цветными точками напротив записей на бумаге. Эта техника называется «голосование точками». У каждого из нас есть три точки — наклейки, которые мы можем поставить напротив любой темы. По окончании мы помещаем только что выбранное решение на видном месте. У нас в доме это пробковая доска, где висят списки дел. Нет ничего хуже, чем когда результаты ретроспективы не видны. Доска помогает нам следить за новыми решениями и обеспечивать их реализацию. Важно отметить, что мы связываем каждое решение с проверяемой гипотезой, которую можем рассмотреть в следующей ретроспективе.

Конечно, ретроспективе нужен достойный финал. У нас в доме все заканчивается новогодним фейерверком.

МОДЕЛЬ ЭТАПОВ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Если вы внимательно читали предыдущий раздел, то наверняка заметили, что в преддверии Нового года мы прошли шесть этапов, как показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Шесть этапов ретроспективы

Они образуют структуру ретроспективы и основаны на оригинальной модели этапов Эстер Дерби и Дианы Ларсен [\[5\]](#). То, что описано в этой книге, — расширенная форма идеи этих авторов: я ввел шаг «Проверка гипотез» и развил этап «Определение экспериментов», включив в него гипотезы. Причины я объясняю в этой книге. В следующих разделах подробно описаны все шесть этапов.

ЭТАП 1: ОТКРЫТИЕ

Первый этап должен определить условия. Он очень важен, потому что каждый участник должен успеть мысленно настроиться на проведение ретроспективы. Если вы пропустите этот шаг, то есть риск, что один или несколько человек «выключатся» из процесса, поскольку будут продолжать думать

о своей текущей работе. Подготовка почвы нужна для вовлечения всех участников. Лучше всего начать с небольшого приветствия и поблагодарить всех за то, что пришли. Затем вы как фасилитатор кратко объясните причину и цель ретроспективы, а также ее длительность и агенду. Последнее важно, потому что, в конце концов, мы все хотим знать, на что тратим время.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Убедитесь, что все присутствующие действительно проявляют активность (кратких высказываний достаточно). Тот, кто молчит на этом этапе, вероятно, продолжит в том же духе в течение всего действия. Очень важно, чтобы каждый голос был услышан, иначе вы не получите полную картину. Участникам не обязательно рассказывать длинные истории, пусть каждый скажет несколько слов. Например, представится или кратко опишет свои ожидания от ретроспективы. Обычно такой подход полностью оправдывает себя, и даже самые молчаливые члены команды начинают действовать.

Последний шаг первого этапа также очень важен. Его цель — создать атмосферу, в которой можно рассматривать непростые вопросы. Только в этом случае есть надежда докопаться до сути и устранить реальные причины проблем. Более того, это основа для успешной ретроспективы. «Что происходит в Вегасе, остается в Вегасе»².

Вы создаете нужную атмосферу, устанавливая правила сотрудничества, или «рабочее соглашение». Некоторые команды уже определили ценности для своей повседневной работы. В этом случае ваша задача — просто напомнить о них и использовать эти ценности. Нет ничего хуже, чем когда потребуется адаптировать часть ценностей для ретроспективы. То же самое происходит, если команда уже определила правила сотрудничества. Многие agile-команды начинают работу именно с создания своего устава.

ЧТО ТАКОЕ УСТАВ КОМАНДЫ

Устав определяет все правила работы в команде, включая общение и поведение, а также сроки и продолжительность регулярных встреч. У команд разработчиков программного обеспечения также есть список инструментов разработки, которые они используют, и, возможно, ссылки на дальнейшую информацию. Устав – это отправная точка для новых членов команды. Документ должен быть живым и разрабатываться итеративно. Если кто-то из участников утверждает, что устав следует скорректировать, команда обсуждает его предложение и после согласования вносит изменения.

Если у вас еще нет правил сотрудничества, то сейчас самое время их определить. Но почему они так важны?

Допустим, коллега Джеймс приносит на каждую встречу свой ноутбук. Он использует время собрания, чтобы просматривать электронную почту или сидеть в интернете. Начиная ретроспективу без четко установленных правил, вы тем самым невольно поощряете его действия. Джеймс будет раздражать всех, но в отсутствие регламентации невозможно попросить его закрыть ноутбук. Однако если правила определены заранее, их можно применить в любой момент. Еще одно преимущество общих правил сотрудничества состоит в том, что все участники несут ответственность за их соблюдение. Это позволяет фасилитатору сосредоточиться на проведении ретроспективы.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если у команды нет устава, пригласите участников собраться сразу после ретроспективы, чтобы создать его.

К сожалению, этот этап чаще всего пропускают, потому что люди хотят сэкономить время и сразу начать работу. Но мой опыт подсказывает, что он никогда не был пустой затеей. Если члены команды давно работают вместе, то зачастую это занимает не более пяти минут, которые:

- минимизируют риск того, что кто-то станет упорно отмалчиваться;
- гарантируют, что каждый чувствует себя в безопасной рабочей атмосфере;
- объединяют участников и позволяют им выбросить из головы все лишнее ради этой важной встречи.

Иногда эти пять минут наполняются весельем. Например, вы можете спросить команду: «Если бы в результате последней итерации получился автомобиль, то что это за машина могла бы быть?» Достаточно пары ваших слов — и все вовлечены в работу.

РЕГИСТРАЦИЯ (CHECK-IN)

Эта техника описана в книге Дерби и Ларсен [\[5, глава 4, с. 50\]](#) и реализуется после того, как вы поприветствовали участников и объяснили цель ретроспективы. Фасилитатор задает краткий вопрос, на который все участники отвечают по очереди и как можно быстрее. Вот несколько примеров:

- Определите одним-двумя словами, на что вы надеетесь в этой ретроспективе?
- Если бы в результате последней итерации получилась страна, то какая?
- Какую метафору погоды (солнечная, облачная, дождливая, грозовая) вы бы использовали, чтобы описать ваше настроение?

Участник может сказать: «Пас». Даже этого достаточно, чтобы его голос был услышан.

Напомним, что в предновогодней ретроспективе мы создали условия, посмотрев фотографии и видео за прошлый год. Поверьте, это было очень весело!

ЭТАП 2: ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ

Цель этого этапа — обсуждение гипотез, сформулированных на последней ретроспективе. В идеале они создаются на основе

выбранных экспериментов (см. раздел [«Этап 5: определение экспериментов»](#)). Но почему этот шаг так важен?

Допустим, в ходе последней ретроспективы вы обсуждали проблему плохой коммуникации с командой управления продуктом. Менеджера продукта трудно заставить, и ответы на вопросы удалось получить только после серьезных задержек. В конце последней ретроспективы вы определили меру, которую необходимо реализовать: менеджер продукта теперь будет доступен ежедневно в строго определенное время. На этот раз можно обсудить текущие вопросы и получить ответы, сократив тем самым задержки до минимума. Гипотеза, которую вы подключили к этому эксперименту, может быть такой: «На текущие вопросы ответы будут поступать максимум в течение суток». Это реальное улучшение по сравнению с недавней ситуацией, когда команде приходилось ждать по несколько недель.

После того как условия ретроспективы установлены, команда проверяет гипотезы. Оказывается, эксперимент был неправильным. Хотя время отклика сокращается, оно все же не дотягивает до 24-часовой отметки. Значит, тема остается. В ходе дальнейшей ретроспективы команда попытается определить причины проблемы, а затем либо адаптировать текущий эксперимент, либо определить новый. Например, в ходе процесса может выясниться, что с менеджером продукта не проконсультировались по поводу изменения, а лишь потребовали внедрить его. И вместо желания теснее работать с командой человек просто разозлился. Использование гипотез позволяет команде работать над проблемой до тех пор, пока она не будет решена или не снизится ее острота.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если какая-либо из гипотез вопреки вашим ожиданиям не подтвердилась, используйте следующие этапы ретроспективы, чтобы выяснить почему.

Этот пример показывает, что гипотезы — важный инструмент. Некоторые команды просто проверяют, осуществлялись ли меры, выбранные в ходе предыдущей ретроспективы. И лишь немногие пытаются выяснить, имели ли они желаемый эффект. Хотя только в этом случае можно создать улучшение. Это, конечно, не панацея, но она эффективна в большинстве случаев. Гипотезы также помогают сделать ретроспективы значимыми и всерьез сосредоточиться на теме дискуссии.

ЭТАП 3: СБОР ДАННЫХ

Теперь мы переходим к сути слова «ретроспектива». Цель данного этапа — сбор данных за четко определенный период. Это может быть последняя итерация (или спринт в Scrum), весь проект или даже последний рабочий день. Время между рассматриваемым событием и ретроспективой должно быть максимально коротким. Главная цель этапа — сформировать общее понимание выбранного периода. Без целостной картины участники не всегда правильно понимают перспективу и друг друга, из-за чего склонны проецировать свои чувства на других. Чтобы создать общую картину, каждый получает возможность представить свой взгляд на вещи.

Вы начинаете со сбора реальных фактов. К ним относятся все, что произошло за этот период: от встреч и решений до личного опыта. Важно и то, что считают для себя значительным члены команды. Числа (метрики) также можно указать на этом шаге, например количество выполненных требований или закрытых, открытых и новых ошибок. Чем больше моментов запомнится на этом этапе, тем лучше.

Конечно, можно просто поговорить об этом, но визуализация усилит впечатление. Она упрощает запись информации и незаменима при длительной ретроспективе. Один из примеров визуализации — это линия на стене, которая позволяет увидеть временные связи между событиями (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сбор данных при помощи линии времени

Хотя неопровержимые факты важны, они только часть истории. Не менее существенны мнения людей в данный момент времени, потому что они помогают выявить наиболее значительные события. Сбор фактов и мнений помогает сосредоточиться на проблемах, оказавших на команду максимальное влияние. В то же время эмоциональная окраска высказанных взглядов выявляет ситуации, когда люди чувствовали себя комфортно. А это дает вам возможность чаще воссоздавать подобную атмосферу. Еще одна причина обсуждения эмоциональных вопросов в том, что их часто упускают из виду. А ведь они могут стать источником энергии и мотивации в повседневной работе.

Только поговорив с командой, вы узнаете, что происходит, сумеете правильно подойти к решению проблем, устранить негативные ситуации и закрепить положительную динамику.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «КОМАНДА»

Используя этот термин в своей книге, я имею в виду любую профессиональную команду. Это могут быть группы разработчиков, HR-специалистов и так далее. Не составляют исключение и спортивные команды. Другими словами, это

группа людей, работающих вместе для достижения общей цели.

Прежде чем перейти к следующему шагу, не забудьте рассмотреть с командой общую картину периода, который вы оцениваете. Это можно сделать, предоставив каждому возможность высказаться или дав людям время поразмыслить над информацией, которую вы собрали (например, при помощи линии времени).

Напомним, что в новогодней ретроспективе мы собрали данные, *отсортировав* события по трем категориям:

- что мне понравилось в прошедшем году;
- что совсем не понравилось (или разозлило);
- за что я хочу сказать спасибо.

Затем каждый кратко представил выбранную тему. Используя эмоциональные вопросы, мы старались получить комбинацию фактов и чувств. Опыт подсказывает, что этот этап ретроспективы должен часто меняться. Я расскажу о возможных вариантах в этой книге. Но если вам не хочется ждать, загляните в раздел [«Поиск мероприятий для каждого этапа»](#).

ЭТАП 4: ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Этап генерации идей используется для понимания ситуации, а также возможных причин и связей. Вы анализируете события, собранные на предыдущем этапе, а затем спрашиваете: «Почему это произошло?» Вам необходимо установить основные причины произошедшего.

Этот этап тоже часто пропускают, как и первый. Многие команды сразу же пытаются определить будущие эксперименты без учета возможных причин сложившейся ситуации. Это поверхностный подход: он снимет симптомы, а не выявит корень проблемы. От этого пользы не больше, чем от приема обезболивающих при переломе ноги. Боль исчезнет на короткое время, но очень быстро вернется, поскольку первопричина не устранена. Вред данной идеи в том, что она только выглядит

многообещающей, а на самом деле пускает нас по ложному пути. Кроме того, выполнение этого этапа обеспечивает прочную основу для следующего — определения экспериментов и их гипотез. Не пытайтесь решать все проблемы сразу. Выбирайте те, которые группа считает наиболее важными. Невозможно справиться со всеми трудностями за одну ретроспективу. Этот этап разработан, чтобы помочь команде остановиться, увидеть картину в целом и начать искать первопричины. Не имеет смысла разрабатывать более трех тем во время следующей итерации, так как они наверняка будут не единственным вашим заданием, верно? Для определения разумных и эффективных мер необходимы знания, полученные на этом этапе.

Помните, как во время новогодней ретроспективы каждому члену семьи было позволено выбрать тему, которую он считает самой важной и хотел бы обсудить на данном этапе? В настоящее время мы используем для поиска причин метод «5 почему». Когда наши дети станут старше, попробуем другую технику.

ЭТАП 5: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Первые четыре этапа заложили прочную основу для определения экспериментов. Вы создали общую картину рассматриваемого периода, а также получили представление о происходивших событиях. На данный момент у большинства команд уже есть идеи о том, что улучшить или какие выбрать альтернативы. И следующая задача — выбрать одно-два действия и договориться, как их реализовать. Это гарантирует, что у команды будет время для осуществления принятых решений. Ведь ежедневная нагрузка все-таки должна быть выполнена. Попытка одновременно сделать слишком много изменений может привести к проблемам. Вдобавок это затрудняет последующее определение того, какие эксперименты действительно имели эффект.

Здесь я намеренно использую слово «эксперименты». Никто не знает, как будут развиваться события, если вы попробуете что-то. Хотя у вас могут иметься догадки на этот счет (гипотеза), но ни у кого нет уверенности. Аналогия такого поведения — исследователь в лаборатории, экспериментирующий ради проверки своей гипотезы. Только после получения результата он готов говорить о верности предположения. Наиболее эффективный способ работы с экспериментами — повторять ретроспективы через максимально короткие промежутки времени. Это создаст безопасную ситуацию: неудачный эксперимент принесет меньше вреда, если вы поскорее его завершите, не дав зайти слишком далеко.

Определение соответствующей гипотезы не менее важно, чем сам эксперимент. Вы проводите опыты не ради удовольствия, а потому, что верите в положительный эффект.

Гипотеза позволяет определить степень влияния эксперимента в следующей ретроспективе. Таким образом, гипотезы должны быть проверяемыми. Фраза «Это приведет к меньшему количеству ошибок в программном обеспечении» выглядит очень расплывчато, ее трудно оценить. Лучше принять такой вариант гипотезы: «Количество известных ошибок в программном обеспечении будет сокращено до десяти или меньше». Всегда следует учитывать способ проверки ваших гипотез. Это единственная возможность сделать их значимыми и использовать для определения новых экспериментов, если первые окажутся неудачными.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Объясните команде, что любое действие, определенное на данном этапе, — не более чем эксперимент. Никто не знает наверняка, каков будет результат.

Очень полезно сделать результаты ретроспективы видимыми для всех. И agile-, и scrum-команды всегда включают определенные эксперименты в следующее планирование. Они

считаются частью обычной, а не дополнительной нагрузки. И это правильно. Важно также, что команда готова выполнять эти задачи. Самый лучший вариант — иметь по одному ответственному за каждый эксперимент. Этот человек не должен проводить его в одиночку, но обязан убедиться, что необходимые меры приняты. Если в данный момент его не назначили, то вы, скорее всего, заметите, что никто не собирается брать ответственность за проведение эксперимента на себя.

Мы использовали стикеры (как показано на рис. 1.3) для выбора экспериментов в предновогоднюю ретроспективу. Затем поместили их на пробковой доске, чтобы помнить их статус. Нет ничего хуже, чем списки задач, которые теряются в каком-то документе, вики или электронной почте.

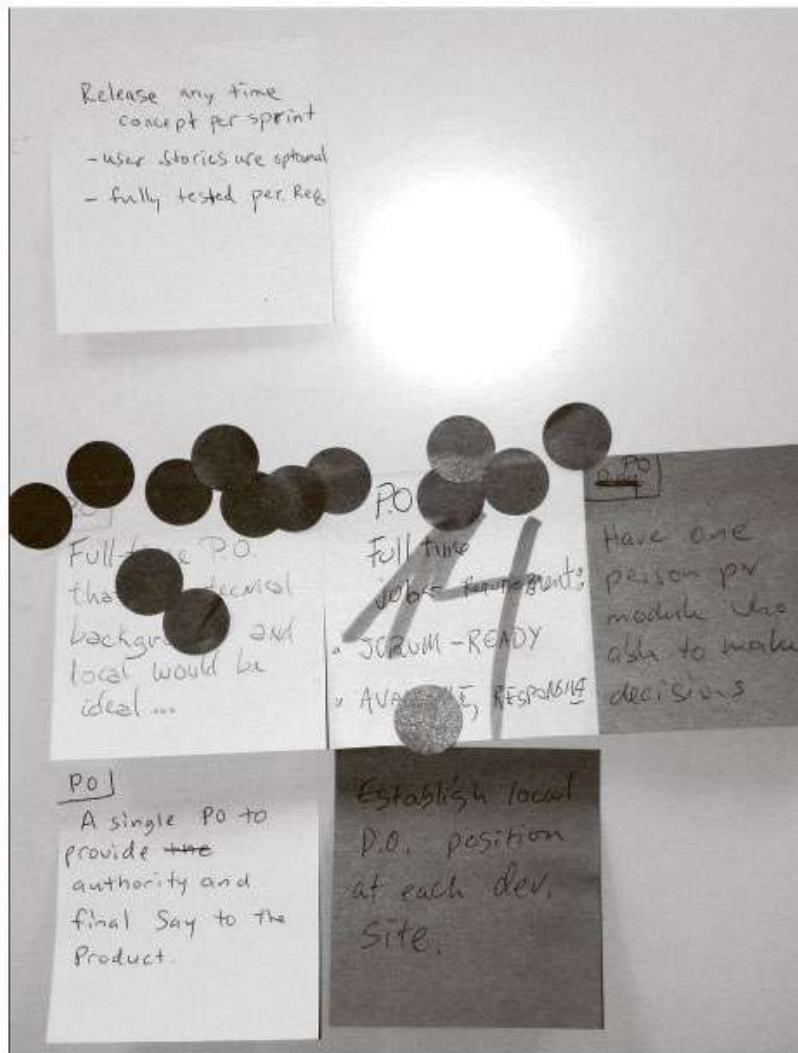


Рис. 1.3. Голосование точками

ЭТАП 6: ЗАКРЫТИЕ

В заключение потратьте несколько минут на краткий обзор и отпразднуйте результаты ретроспективы. Воздайте должное времени и энергии, которые команда вложила в ретроспективу и итерацию.

Вы также должны задокументировать свои результаты: например, можно сфотографировать доску и сохранить записи с флипчарта, где отображено, как команда развивала свои идеи. Как уже было сказано, очень полезно демонстрировать эти вещи в рабочей комнате команды. В итоге фасилитатор резюмирует,

как действовать дальше. Это нужно, чтобы убедиться, все ли понимают план.

И наконец, неплохо иметь краткую ретроспективу самих ретроспектив. Ведь будет полезно, если непрерывное улучшение распространится и на них. Один из инструментов этого — график возврата на вложенное время (рис. 1.4).

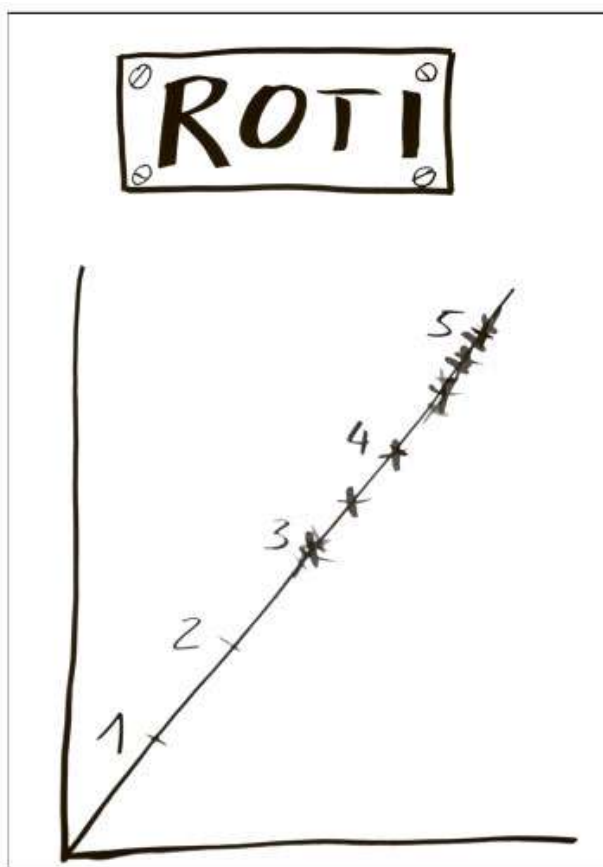


Рис. 1.4. График возврата на вложенное время (ROTI)

ЧТО ТАКОЕ ГРАФИК ВОЗВРАТА НА ВЛОЖЕННОЕ ВРЕМЯ (RETURN ON TIME INVESTED, ROTI)

График ROTI часто используется после встречи, чтобы получить быструю обратную связь от команды. Это удобный способ определить, хорошо ли работают ваши ретроспективы, нужны ли им улучшения. Чтобы создать график ROTI, нарисуйте оси x и y , а затем диагональную линию,

пронумерованную от одного до пяти. Единица означает, что «эта встреча — пустая трата времени». Тройка — «встреча стоила того времени, которое я на нее потратил». Пятерка — «встреча замечательная, потраченное время полностью окупилось». Чтобы график принял заверченный вид, каждый участник ставит на нем крестик, отражающий его мнение. На [рис. 1.4](#) видно, что команда вполне довольна своей ретроспективой.

Мы с семьей отпраздновали нашу предновогоднюю ретроспективу красивым фейерверком. К сожалению, вы не сможете часто следовать нашему примеру, но кусочек торта в конце мероприятия — тоже неплохое завершение.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Время, которое придется потратить на каждый этап ретроспективы, зависит от вашего выбора действий для него и уровня занятости. Однако протяженность любого этапа можно также рассчитать в процентах от общего времени. В качестве примера приведу тайминги этапов для 60-минутной ретроспективы.

1. Открытие (5 минут = $1/12$ от запланированного времени).
2. Проверка гипотез (5 минут = $1/12$).
3. Сбор данных (10 минут = $1/6$).
4. Генерация идей (20 минут = $1/3$).
5. Определение экспериментов (15 минут = $1/4$).
6. Закрытие (5 минут = $1/12$).

Эти тайминги — всего лишь общее правило, но они — надежный старт при планировании ретроспектив.

Модель этапов предоставляет простой фреймворк, который поможет эффективно планировать и проводить ретроспективы. Придерживаясь его, вы получите идеальную основу. Но помните, что каждая ретроспектива уникальна. Все шесть

этапов были проверены много раз и прекрасно себя зарекомендовали. В этой книге я рассказываю, как воплотить эту модель в жизнь и справиться с типичными трудностями.

ПОИСК МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ КАЖДОГО ИЗ ЭТАПОВ

Шесть этапов — это просто фреймворк, помогающий структурировать ретроспективы. Как и многие фреймворки, он говорит, что делать, но не указывает как. Ваша задача — воплотить этапы в жизнь, и для этого вы находите ряд активностей для выполнения на каждой стадии. Выбранные действия должны соответствовать цели каждого этапа, поэтому тем, кто только учится проводить ретроспективы, поначалу трудно найти что-то подходящее.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Новичкам следует избегать соблазна искать новую активность для каждого этапа при любой новой ретроспективе. Сначала попробуйте всего несколько мероприятий.

Многие опытные фасилитаторы делятся своими идеями в книгах и интернете. В следующих разделах я упомяну некоторые из использованных мной источников.

Вы также узнаете о ряде методов создания собственных активностей, но приведенные ниже источники — отличное подспорье для начинающих.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

При выборе активностей убедитесь, что они подходят друг другу. Ведь вам придется использовать результаты предыдущего этапа в следующей фазе. Нельзя выбирать активности случайным образом. Приведу аналогию из области кулинарии: нельзя приготовить хорошее блюдо, если его

ингредиенты не сочетаются между собой. Эффективная ретроспектива возможна только тогда, когда активности работают совместно наилучшим образом.

КНИГА «AGILE РЕТРОСПЕКТИВА»

«Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую» Эстер Дерби и Дианы Ларсен [\[5\]](#) — первая книга, в которой обсуждаются ретроспективы в контексте agile-разработки программного обеспечения. Она и теперь считается одним из ключевых пособий по теме. После краткого введения и характеристики модели этапов авторы переходят к практической составляющей. Текст на 80% состоит из описания активностей, которые могут осуществляться на разных этапах. Для каждой из них приводится цель, требуемое время, отдельные шаги, необходимые материалы и возможные варианты.

Дерби и Ларсен предлагают 38 активностей, что дает достаточное количество материала для многих ретроспектив. По-разному сочетая эти «ингредиенты», можно надолго сохранить разнообразие и новизну в ваших ретроспективах.

RETROMAT

Я случайно наткнулся на сайт Retromat [\[6\]](#) и с тех пор активно его рекомендую. Ни на каком другом ресурсе не найти упражнения для ретроспектив так же легко, как на этом. Он создан Коринной Балдауф [\[7\]](#).

При первом же посещении сайта вы получаете план ретроспектив с различными активностями для каждого этапа. Если вам не нравятся эти предложения, вы можете либо создать совершенно новый план, либо кликать по различным упражнениям на этапе, пока не найдете желаемое. Активности на сайте взяты из различных источников, включая книгу Дерби и Ларсен. У каждого плана есть ссылочный номер, который позволяет, если нужно, найти его снова или поделиться им

с другими пользователями. На момент написания книги Retromat содержал 131 упражнение, и эта цифра растет. Сайт также дает возможность вводить собственные активности.

RETROSPECTIVE WIKI

Еще один полезный источник идей по проектированию ретроспективы — вики-сайт ретроспектив [\[8\]](#), который содержит список возможных активностей и полные планы. Он также включает некоторые советы и рекомендации, описания типичных проблем и потенциальных решений, ссылки на другие ресурсы. Многие из активностей окажутся знакомыми по другим источникам, которые я описал, но вы найдете и новые идеи. Эта вики-страница постоянно расширяется и поддерживается.

TASTY CUPCAKES

Сайт Tasty cupcakes [\[9\]](#) не посвящен ретроспективам, но содержит широкий спектр игр и симуляций, которые можно использовать во всех областях жизни. Например, можно найти семинар по инновациям в продуктах или симуляцию, чтобы облегчить понимание определенной темы. Этот сайт создали Майкл Маккалоу и Дон Макреал после того, как представили множество игр на конференции Agile-2008. Им помогал agile-коуч Майкл Сахота.

Некоторые из идей сайта пригодятся для ретроспектив. Просто нажмите на слова retrospective или retrospectives в облаке тегов, чтобы получить список возможных мероприятий. Сайт постоянно расширяется и поддерживается, поэтому советую просматривать его регулярно.

«ГЕЙМШТОРМИНГ»

Книга Дейва Грея, Санни Браун и Джеймса Макануфо «Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес» [\[10\]](#) — это замечательный сборник креативных игр, поддерживающих

инновации и внедряющих перемены. Некоторых может смутить слово «игры», но творческие методы, представленные в книге, больше похожи на игровые подходы к работе, чем на забавы.

Это практическое руководство для 88 различных активностей, большинство из которых применимо в ретроспективах. В конце концов, ретроспектива — это не что иное, как катализатор изменений. Активности делятся на четыре категории:

- базовые игры,
- открывающие игры,
- исследовательские игры,
- закрывающие игры.

Названия категорий частично совпадают с шестью этапами ретроспективы. «Открывающие игры» хорошо работают на этапе открытия. Мероприятия, перечисленные в разделе «Исследовательские игры», подходят как для сбора данных, так и для генерации идей. «Закрывающие игры» можно использовать в определении экспериментов и для завершения ретроспективы.

Вот возможный план ретроспективы с использованием мероприятий из «Геймштурминга»:

- Открытие: обрисуй проблему.
- Сбор данных: карта аргументов за и против.
- Генерация идей: цепочка понимания.
- Определение экспериментов: древо будущего.
- Закрытие: плюс / дельта.

В книге приведены основные сведения по каждой активности, в том числе цель, подробное описание процесса и примерное время выполнения, что помогает при планировании.

Кроме того, включена информация о количестве участников: она важна для тех, кто хочет проводить активность эффективно.

В дополнение к этому книга содержит интересное введение, посвященное идее геймштурминга, и сведения, полезные для начала создания ваших собственных активностей. Советую

прочитать ее всем, кто серьезно относится к ретроспективам и реализации изменений.

ОСНОВНАЯ УСТАНОВКА

Некоторые фасилитаторы начинают ретроспективы с зачитывания фундаментального принципа — основной установки. Впервые сформулированная Норманом Кертом в книге «Ретроспектива проекта: как проектным командам оглядываться назад, чтобы двигаться вперед» [1], основная установка призвана заложить основу для ретроспективы:

Независимо от того, что мы обнаруживаем, мы должны считать и искренне верить, что каждый сделал лучшее, на что был способен с учетом доступной на тот момент информации, обладая навыками и способностями, при наличии доступных ему ресурсов в сложившейся на тот момент ситуации.

Этот принцип произносится в начале ретроспективы именно в такой формулировке.

Цель — напомнить: все мы люди и совершаем ошибки. И кроме того, мы не должны предполагать, что кто-либо руководствовался плохими намерениями.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Вам не нужно зачитывать основную установку на каждой ретроспективе. Впоследствии достаточно будет просто упомянуть о ней.

Многие фасилитаторы ретроспектив произносят основную установку как клятву. Они считают, что ретроспективы, которые не начинаются с этого фундаментального принципа, менее эффективны. Возможно, это связано с эффектом Розенталя (эффектом Пигмалиона) [11], или так называемым самоисполняющимся пророчеством.

Пример эффекта Розенталя — влияние предубеждения учителя в отношении своих учеников. Суть в том, что положительные ожидания преподавателя («этот студент — отличник») влияют на его поведение таким образом, чтобы подтвердить собственное мнение. Учитель незаметно для себя реализует особое отношение к ученику, например уделяет ему повышенное внимание, дает больше времени для ответа, чаще и сильнее хвалит или меньше ругает. Это неосознанное, непреднамеренное поведение.

Теория заключается в следующем: человек, имеющий определенные характеристики, проявит их. Фактически результаты Розенталя неоднократно ставились под сомнение и оправдываются только в 40% случаев [\[11\]](#).

Я считаю, что успех ретроспективы зависит не от того, насколько внимательно прочитывается основная установка, а скорее от ценностей, которые она описывает. На многих успешных ретроспективах я даже не упомянул об основной установке. Это не означает, что чтение принципа бесполезно. В новых командах или тогда, когда люди собираются провести свою первую ретроспективу, ритуал может производить положительный эффект. Но, как показывает опыт, повторение установки на каждой ретроспективе снижает ее значимость. То же самое можно наблюдать во время демонстрации правил безопасности перед полетом. Когда вы впервые садитесь в самолет, то не отрываясь следите за объяснениями стюардессы. Однако при частых полетах вы уделяете им все меньше внимания и наконец вовсе перестаете замечать.

Безусловно, позитивный настрой необходим для успешной ретроспективы, но есть множество способов добиться такого отношения и помимо основной установки (причем она явно не гарантирует успех). Существует также альтернативная основная установка, она несколько длиннее, но гораздо полезнее для некоторых команд [\[12\]](#). Меня привлекает то, что она написана от первого лица.

Некоторые дни лучше, чем другие. Иногда я нахожусь в состоянии потока, занимаюсь потрясающей работой. А порой в конце дня понимаю, что потратил много лишнего времени, совершил ошибки, которые должен был предвидеть, или хотел бы сделать что-то по-другому.

Несмотря ни на что, такие дни случаются, и наша цель — узнать, что мы можем извлечь из прошлых действий и мышления и как информировать и направлять наши будущие действия и мышление, чтобы мы могли действовать немного лучше.

Как изменить нашу окружающую среду («систему»), чтобы было легче выполнять потрясающую работу, тратить меньше времени и не делать ошибок?

Как и оригинальная главная директива, эта версия описывает цель ретроспективы и формулирует основополагающие принципы. Эта альтернатива тоже служит лишь инструментом, не гарантируя успешной ретроспективы. Советую поэкспериментировать с обеими версиями и понять, какое влияние это оказывает на ваши ретроспективы. При правильном использовании главная директива может оказаться ценным инструментом.

РЕЗЮМЕ

В этой книге я рассказываю, что такое ретроспективы и как их использовать для установления процесса непрерывного улучшения. Но взгляд в прошлое — это лишь часть ретроспектив, причем не самая важная. Они призваны помочь получить представление о новых возможностях и попробовать их, создавать и проводить эксперименты и задавать вопросы. Это наилучший способ поддержать целенаправленный и эффективный процесс постоянного совершенствования и обучения.

Хотя этот метод чаще всего применяется в работе — в конце проектов и в форме пульс-ретроспектив в agile-командах, его

можно использовать в любой сфере жизни. Вспомните о предновогодней ретроспективе в моей семье.

Шестиэтапный процесс, определяющий структуру ретроспектив, поможет сделать их максимально эффективными;

- открытие;
- проверка гипотез;
- сбор данных;
- генерация идей;
- определение экспериментов;
- закрытие.

Каждый этап можно воплотить в жизнь при помощи целого ряда активностей, которые в случае регулярного изменения принесут в процесс свежие идеи. Вы можете либо разработать эти активности самостоятельно, либо обратиться к одному из многочисленных ресурсов.

Запуск ретроспектив, который начинается с зачитывания основной установки, помогает подготовить почву для успешной работы, но вы должны помнить, что это не гарантия положительного результата.

В конечном счете успех ретроспективы зависит от фасилитатора и всех участников команды. В следующих главах я описываю ключи к успеху и упоминаю о подводных камнях, которых следует избегать.

ГЛАВА 2

ПОДГОТОВКА РЕТРОСПЕКТИВЫ

Перед тем как начать фасилитировать первую ретроспективу, надо подготовить список участников, комнату, материалы. В этой главе я опишу все необходимые шаги для реализации задуманного. Не преуменьшайте важность планирования и подготовки. Это поможет провести мероприятие гладко. Как говорил Александр Белл, «помимо всего остального, подготовка — ключ к успеху».

ПОДГОТОВКА

Вы должны ответить на несколько вопросов, прежде чем планировать ретроспективу. Вдаваться в детали стоит только после того, как вы окончательно решите, какой она должна быть. Подготовка каждой ретроспективы будет отличаться своеобразием. Логично, что необходимое для этого время зависит от продолжительности мероприятия.

В экстренной ситуации опытный фасилитатор может сформировать свое видение ретроспективы за несколько минут. Но большинство из нас не являются магами, и эта практика рассматривается как исключение. Беритесь за нее только после того, как приобретете достаточный опыт.

КАКОЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ СЛЕДУЕТ ОБСУДИТЬ

Вы должны уточнить, какой период будете рассматривать в ретроспективе. В случае работы с целым проектом предпочтителен более длительный отрезок времени. Но я считаю, что заглядывать в прошлое дальше чем на год не имеет смысла. По прошествии 12 месяцев воспоминания людей тускнеют, и неспособность запомнить многие детали приводит к искажению фактов.

В случае пульс-ретроспектив рассматриваются обычно короткие периоды (максимум четыре недели). Эти мероприятия повторяются через регулярные промежутки времени (например, каждые две недели). Преимущество в том, что участники хорошо помнят события, и, поскольку проект все еще продолжается, у них есть возможность реагировать на проблемы незамедлительно. Есть и еще один плюс: можно без особого риска пробовать что-то новое, потому что уже во время следующей ретроспективы вы будете знать, к чему привел эксперимент.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Когда вы начинаете, документирование всех шагов ретроспективы и сохранение контрольного списка особенно полезны: это исключает возможность что-то забыть.

КТО ДОЛЖЕН ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ

Это важный вопрос, поскольку именно участники оказывают наибольшее влияние на ретроспективу. Каждый член команды привносит собственное видение и поведение и, таким образом, воздействует на ретроспективу. Понимание человеческих характеров даст вам преимущество. Например, зная, кто из участников группы любит находиться в центре внимания, а кто — интроверт, легче планировать свои действия.

Разумеется, лучшая практика — когда каждый участник проекта задействован в ретроспективе. Это позволяет обращаться к проблемам, выходящим за рамки деятельности основной команды. Правда, участие руководителя департамента не всегда полезно, особенно если он известен стремлением все контролировать. В этом случае мнения многих рядовых сотрудников просто не прозвучат. Но иногда в присутствии руководителей есть и плюсы. Например, когда они готовы утверждать решения на месте, выделять средства или доносить высказанные идеи до высшего руководства. И все же старайтесь

сосредотачиваться на основной команде и приглашайте руководителей, только если это действительно необходимо.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Команда сама должна принимать решение, звать ли людей, не входящих в ее состав. Посоветуйтесь с членами группы, прежде чем рассылать приглашения.

И последнее, но не менее важное: число участников является основополагающим фактором. Именно оно определяет место проведения и количество фасилитаторов. Кроме того, величина группы важна при выборе активностей для каждого этапа: не все активности подходят для больших команд.

ЕСТЬ ЛИ ТЕМА?

Не у всех ретроспектив объявлена тема изначально. Например, в пульс-ретроспективах важные темы возникают по ходу действия.

Однако в некоторых случаях объявить тему полезно. Это особенно важно для ретроспектив, проводимых в конце проекта или используемых для решения конкретных проблем.

Возможные темы включают конфликты в команде или проекты, в которых обнаружены сбои. Наличие темы также имеет смысл, если цель — найти выход из запутанной ситуации.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если у вас есть тема для ретроспективы, вы должны сообщить об этом в приглашении. Представьте ее в самом начале этапа открытия.

В НУЖНОЕ ВРЕМЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ

Какое время считать самым подходящим для ретроспективы? Это зависит от процесса, с которым работает команда. В agile-

команде ретроспектива проходит в конце каждой итерации.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

В случае регулярных ретроспектив убедитесь, что они проводятся в одно и то же заранее установленное время. Это помогает команде планировать и поддерживать рабочий ритм, создает хорошую атмосферу.

Все другие виды ретроспектив привязаны к определенному событию, обычно к концу проекта. Это может быть, например, запуск продукта, годовщина клуба, ежегодный концерт оркестра или что-то подобное. Это также может быть личная ретроспектива, связанная с вашим днем рождения. Все эти события идеальны для размышлений и дальнейшего развития.

После того как вы определили, когда хотите провести ретроспективу, нужно найти для нее подходящее место. Идеально, если помещение отвечает следующим критериям:

- достаточно велико, чтобы разместить всех участников (чем больше, тем лучше);
- в нем много свободного пространства для флипчартов и места на стенах для размещения стикеров;
- столы и стулья можно передвигать, чтобы сформировать круг;
- наполнено светом, лучше дневным;
- все технические приспособления (маркерная доска, флипчарт и, возможно, проектор) доступны;
- можно свободно обсуждать любые проблемы, не беспокоя других.

Обязательно зайдите в комнату за 30–60 минут до начала ретроспективы, чтобы все подготовить. Это очень ценно, особенно в случае ретроспектив, рассчитанных на полдня или на целый день. Вот краткий чек-лист, который вы можете использовать.

- Есть ли agenda и всем ли она будет видна?
- Заготовлены ли для каждого участника ручка и стикеры?

- Видна ли основная установка (если используется) из любой точки помещения?
- Все ли технологические устройства работают?
- Достаточно ли бумаги для флипчарта?
- Не высохли ли маркеры для доски и флипчарта?
- Достаточно ли места для активностей, которые вы выбрали?
- Все ли выбранные активности осуществимы?
- Заготовлены ли еда и питье для участников?

Список поможет вам хорошо подготовиться к ретроспективе. Запас некоторых вещей из него (например, ручек) хорошо бы иметь под рукой, чтобы избежать неловкости и не тратить время участников, если чего-то не хватает.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Регулярно меняйте комнаты, особенно для пульс-ретроспектив. Это разнообразие поможет высвободить энергию. Если есть возможность выйти из офиса — это отличная идея. Почему бы не провести мероприятие на свежем воздухе, например на берегу озера или реки? Так и окружающая среда будет влиять на ретроспективу.

Вы можете, например, задать вопрос, чем отличается команда от стоящего перед вами большого дерева, и что-то новое узнать из этого сравнения. Не исключается и проведение ретроспективы, например, в любимом итальянском ресторанчике, расположенном неподалеку. Но даже если покинуть помещение нельзя, простая смена комнаты внесет свежую струю в рутину мероприятия.

ПРАВИЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ

Вы можете быть хорошим мастером, но, не имея правильных инструментов, не сможете достичь нужных результатов. Если я вынужден буду валить дерево исключительно лобзиком, то, как бы я им ни управлял, результата не получу.

То же самое относится и к ретроспективам. Без правильных материалов ретроспективы могут быстро начать разочаровывать. Падение стикеров со стен, маркер выпускает дух в самый важный момент — все это может вызвать раздражение.

При подготовке ретроспективы надо предварительно осмотреть комнату и проверить, какие средства доступны. У вас могут быть лучшие в мире карточки для заметок, но без пробковой доски они будут совершенно бесполезны. Зная, что есть в комнате, можно правильно выстроить работу.

ПРАВИЛЬНЫЕ МАРКЕРЫ

Маркеры важны. Маркеры, которые не пишут или едва делают это, более чем раздражают. Вы стоите перед доской или флипчартом, готовы написать что-то важное и только в этот момент обнаруживаете, что маркер высох. Лучшее, что можно сделать в этой ситуации, — бросить его в корзину. Если это многоразовый маркер, отложите его в сторону, чтобы заполнить при следующей возможности. Это не позволит вам опять взять его и потратить несколько минут сегодня или на следующей встрече.

Как фасилитатор, принесите свои собственные маркеры. Это гарантирует, что у вас они будут хорошего качества и с достаточным количеством чернил. Мне лично больше всего нравятся маркеры с клиновидными наконечниками разных размеров и цветов. Клиновидные наконечники лучше всего, потому что вы можете использовать их для рисования как тонких, так и толстых линий, что дает вам больше творческих возможностей. Я также рекомендую высококачественные многоразовые маркеры.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Проверьте свои маркеры перед ретроспективой. Это позволит избежать неприятных сюрпризов во время действия, и у вас

будет достаточно времени, чтобы сделать любые замены. Всегда добавляйте набор резервных маркеров в сумку фасилитатора.

Ваша задача как фасилитатора — помочь команде выполнить свою работу, и, поскольку это часто групповая работа, участникам нужны ручки и бумага для письма. С этим дело обстоит проще, так как большинство ручек пишет на любой бумаге. Единственное исключение — когда вы работаете с самоклеящейся пленкой или электростатическими листами. Для них вам потребуются водостойкие маркеры, потому что стандартными трудно писать на таких материалах (используемый растворитель слишком интенсивен). Маркеры для проектора или текстовыделители — наилучший выбор.

ПРАВИЛЬНЫЕ СТИКЕРЫ

Существуют разные виды стикеров. Самые распространенные из них не подходят для ретроспектив. Они крепко держатся на мониторе, но не на стене или доске.

Гарантированно прикрепляются к последним стикеры с сильным клеем, но они стоят несколько дороже. Super Stickies более клейкие, чем обычные стикеры. Они хорошо держатся на обычных стенах и даже бетоне. Можно не беспокоиться, что они упадут на пол.

Если вас не интересуют стикеры, то используйте вариант, о котором я упоминал выше, — самоклеящуюся пленку. Она прилипает почти к любой поверхности, и к тому же ее легко передвигать. Как я уже говорил, вы должны убедиться, что у вас правильные маркеры.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если вы применяли Super Stickies на белой доске, то наверняка заметили, что они оставляют клеевой след, который трудно отчистить. Так что для белой доски лучше

подходят обычные стикеры (спасибо Кристофу Патеру за этот совет).

Короче говоря, советую Super Stickies либо самоклеящуюся пленку. Нет смысла использовать что-то еще. Это единственные материалы, которые помогут хорошо подготовиться к ретроспективе.

ПРАВИЛЬНАЯ БУМАГА С ПЕРЕКИДНЫМИ ЛИСТАМИ (ФЛИПЧАРТ)

При выборе флипчарта рекомендуется учесть некоторые детали. Флипчарты есть у многих, а вот бумага к ним бывает дефицитом. Решить проблему можно, если писать на оборотной стороне. Я ничего не имею против экономии денег или охраны окружающей среды, но для нормальной работы ничто не сравнится с чистой бумагой для флипчарта.

Хорошая бумага для флипчарта должна быть:

- в клетку;
- перфорированной;
- чистой.

Нелинованная бумага нежелательна, особенно если у вас нет достаточного опыта работы с флипчартом. На такой хорошо рисовать: вам ничего не будет мешать. Но в процессе ретроспективы предполагается фиксировать мысли, и несколько направляющих линий могут оказаться весьма полезными. Например, если вы не хотите, чтобы строки провисали с правой стороны, то направляющие линии помогут сохранить текст горизонтальным. Даже когда вы задумаете что-то нарисовать, линии станут основой. По возможности старайтесь использовать бумагу в клетку.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Перед ретроспективой убедитесь, что у вас достаточно бумаги для флипчарта.

Совершенно непрактично использовать для флипчарта неперфорированную бумагу. Она подходит, если вы хотите лишь переворачивать страницы, но в хорошей ретроспективе часто приходится отрывать их от панели. Приведу в пример агенду. Важно постоянно держать ее в поле зрения. Для этого нужно иметь возможность оторвать страницу от держателя и приклеить ее к стене. Неперфорированная бумага легко может порваться посередине, а не вдоль верхней части, и таким образом разрушится вся ваша работа. Этого необходимо избежать. Используя флипчарт в своей ретроспективе, настаивайте на правильной бумаге.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Подготовьте рулон малярного скотча или клейкой ленты для подвешивания бумаги вдоль комнаты. Малярный скотч хорош тем, что это самый простой способ повесить вещи на стене; кроме того, его легко удалить, не повреждая лакокрасочного покрытия.

ЕДА

Хорошая ретроспектива предполагает наличие еды. Вы когда-нибудь были на свадьбе, где на стол не подавали никаких закусок? А на дне рождения, на котором не угощали тортом? Как смотреть по телевизору футбол без чипсов и пива? Везде, где люди собираются вместе, обычно есть что перекусить. Приятно беседовать и узнавать друг друга за хорошей едой. Так почему бы не дать поесть участникам ретроспектив? Конечно, речь не идет о трехразовом питании, достаточно таких мелочей, как фрукты, орехи, мармелад или крендельки. Преимущества огромны и включают в себя:

- непринужденную атмосферу;
- более высокие результаты;
- рост популярности ваших ретроспектив;
- сокращение числа опоздавших участников;

- отсутствие урчащих животов.

Если вы мне не верите, убедитесь сами. Кстати, это подходит не только для ретроспектив: угощение украсит любую встречу.

АГЕНДА

Встречи без агенды малоэффективны. Чаще всего они превращаются в простые дискуссии, которые не дают реальных результатов и являются пустой тратой времени. Красота ретроспектив заключается в том, что они приходят с собственным фреймворком для агенды — это те самые шесть этапов, изложенные в разделе [«Модель этапов ретроспективы»](#). Все, что вам нужно, — это вдохнуть жизнь в эту структуру при помощи активностей из источников, перечисленных в разделе [«Поиск мероприятий для каждого этапа»](#). При выборе убедитесь, что упражнения могут быть выполнены эффективно с учетом количества участников и что у вас есть все необходимые материалы. Вы также должны ознакомиться с деталями активностей, которым отдали предпочтение. Важно знать цель каждой из них, то, как долго они должны длиться и как лучше их выполнять.

Несколько лет назад я хотел использовать упражнение «Рыбий скелет» в одной из ретроспектив. Это полезная активность для этапа генерации идей. Я не применял ее раньше и предположил, что она работает как интеллект-карта³. Однако, попытавшись объяснить упражнение во время ретроспективы, я понял, что делаю что-то неправильно. В конце концов мне пришлось искать ответ в книге Дерби и Ларсен [1], заставив всю команду сидеть и ждать. Это было очень непрофессионально с моей стороны. Если бы вы делали это для каждого упражнения, ваши ретроспективы заняли бы вдвое больше времени.

Чтобы провести мероприятие как следует, нужно хорошо подготовиться. Вы должны знать упражнения досконально, чтобы суметь ответить на любые вопросы команды. Эти знания

становятся жизненно важными, когда вы собираетесь выполнить самую важную часть работы фасилитатора: помочь команде эффективно использовать активность, чтобы получить результат. Глубоко понимая упражнение, вы будете задавать правильные вопросы и сумеете провести участников через ретроспективу. Однако порой приходится полностью переделать активность и попробовать то, что, как вам кажется, больше соответствует текущей ситуации.

После того как вы выбрали активности, составьте агенду вместе с командой. Она включает в себя названия этапов и количество времени, запланированное для каждого шага. Отправьте агенду участникам вместе с приглашением на ретроспективу. Это позволит людям узнать, что их ждет, и правильно подготовиться к мероприятию. Во время ретроспективы убедитесь, что агенда четко видна всем, находящимся в комнате. Лучшая практика — отмечать каждый из пунктов агенды, когда вы имеете с ними дело. Пример агенды на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Пример агенды ретроспективы

РЕЗЮМЕ

Луи Пастер сказал, что «удача благоволит только подготовленному разуму». Качественная подготовка — основа хороших ретроспектив. Это как в джазе: только когда вы отлично подготовлены, вы способны импровизировать. Музыкант практиковался в игре гамм тысячи раз. Только после этого он может связно солировать, не задумываясь о каждой ноте.

Хорошая подготовка означает, что вы сможете вести ретроспективы с той же уверенностью, что и виртуоз-музыкант, создавая благоприятную творческую атмосферу. Время, затраченное на подготовку, всегда окупается. Кратко изложу наиболее значимые моменты.

- Убедитесь, что вы заранее прояснили все важные вопросы.

- Убедитесь, что помещение оборудовано наилучшим образом.
- Убедитесь, что у вас есть качественные материалы в необходимом количестве.
- Убедитесь, что участники обеспечены едой.
- И последнее, но не менее важное: убедитесь, что вы подготовили содержательную агенду с четкими сроками и активностями, которые подходят для участников и ретроспективы.

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.

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 агенда 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 приступать 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.



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

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.

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 шторма, 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:

- **Specific** — конкретный (простой, здравый, значительный);
- **Measurable** — измеримый (содержательный, мотивирующий);
- **Achievable** — достижимый (согласованный);
- **Relevant** — актуальный (разумный, реалистичный и соответствующий ресурсам);
- **Time-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 (ROTI)

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 «бэклог⁴ 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 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.

ГЛАВА 4

ФАСИЛИТАТОР РЕТРОСПЕКТИВЫ

Роль фасилитатора ретроспективы очень важна. Он может склонить чашу весов, когда речь идет об успехе мероприятия. Однако если вы проявите внимание к некоторым деталям и поработаете над ними, фасилитация станет очень веселым занятием. Цель этой главы — объяснить, что нужно, чтобы стать хорошим фасилитатором. Многие темы в этой книге лишь затронуты, но, прочитав данную главу, вы получите фундамент, на котором можно начинать строить.

КАК СТАТЬ ХОРОШИМ ФАСИЛИТАТОРОМ

Ответ на этот вопрос довольно прост: практика, практика и еще раз практика. Никто не рождается мастером. Некоторые фасилитаторы выполняют свою работу настолько легко, будто ничего проще в мире не существует, но на самом деле для этого нужен большой объем знаний и опыта. С моей точки зрения, настоящий фасилитатор:

- умеет слушать;
- чувствует, когда дискуссия перестает ориентироваться на цели и должна быть прервана;
- дает каждому возможность высказаться;
- гарантирует, что все мнения по теме будут услышаны;
- помогает принимать решения;
- хорошо подготовился;
- уверен в себе, доброжелателен, уважителен, держится естественно;
- создает атмосферу, в которой каждый чувствует себя в безопасности;
- конструктивно решает конфликты;
- наделен чувством юмора;

- поддерживает энергичный настрой во время семинара;
- задает правильные вопросы;
- визуализирует вклад участников семинара;
- сохраняет нейтралитет, но может подвергнуть сомнению предположения команды.

Список довольно длинный, и мне известно очень мало фасилитаторов, которые отвечают всем критериям. Некоторым вещам, например чувству юмора, трудно научиться. Кому-то это дано от природы. Но даже талантливые фасилитаторы должны практиковаться. Как это обычно бывает в жизни, большинство из перечисленных навыков удастся выработать со временем.

Если вы хотите стать хорошим фасилитатором, разберитесь в себе и постоянно стремитесь превратить свои слабые стороны в сильные. Конечно, лучший путь для совершенствования — проведение максимального количества мероприятий. Полезны также специальные курсы и книги по фасилитации. Все, что вы узнаете, можно попробовать применить на следующем мероприятии. Так постепенно вы лучше освоите эту увлекательную сферу деятельности.

Книга не предполагает глубокого введения в тему фасилитации. Но в этой главе я кратко охарактеризую ее и дам несколько советов по проблемам, которые обычно возникают в ретроспективах.

Просмотрев перечень из 14 навыков, приведенных в списке, вы поймете, что большинство из них можно реализовать, только если вы умеете слушать. Это основное достоинство любого фасилитатора. К сожалению, оно неумолимо теряет ценность в нашем обществе. Одна из причин этого — разнообразие форм современной документации (письменная — электронные книги, например, — или аудиозаписи: МР3 и другие цифровые форматы). В прошлом, если вам хотелось пересказать какую-то историю, приходилось прежде очень внимательно ее выслушать. На протяжении веков рассказы передавались из поколения в поколение именно таким образом. Теперь большинство историй можно просто прочитать. Раньше приезд музыкантов в город или деревню становился большим

событием, потому что людям редко удавалось послушать хорошую игру или пение. Сегодня есть аудио- и видеозаписи любых артистов, их можно использовать столько раз, сколько захочешь. Поскольку больше нет необходимости быть внимательным при первом изложении любой истории, современное общество мало ценит умение хорошо слушать.

В своем интересном докладе, сделанном на TED [\[1\]](#), Джулиан Трежер дал пять советов, как улучшить навыки слушания.

- Для регулярной калибровки слушания необходимо проводить три минуты в день в максимально тихом месте.
- Если вы находитесь в очень шумном месте, попытайтесь идентифицировать отдельные звуки. Откуда они доносятся? Кто их издает?
- Вы должны сосредоточиться на повседневных шумах и попробовать насладиться ими — например, урчанием вашей кофемашины или сушилки. Попробуйте распознать закономерности в этих звуках.
- Слушать нужно по-разному: активно, пассивно, критично, эмпатически и так далее. Кроме того, полезно осознать различия.
- Трежер ввел аббревиатуру RASA (Receive, Appreciate, Summary, Ask — получайте, принимайте, суммируйте, спрашивайте). Всегда выполняйте эти четыре шага, слушая кого-то.

Пять советов Трежера — хорошая отправная точка для сознательного стремления научиться слушать по-новому. Это чрезвычайно важно, так как многие техники фасилитатора основаны именно на навыке слушания.

В своей книге «Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения» [\[2\]](#) Сэм Кейнер предлагает 18 методов, связанных со слушанием. В следующих разделах я рассмотрю некоторые из них подробнее.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Для начала выберите один-два метода из тех, что описаны ниже, и практикуйте их в вашей следующей ретроспективе и, возможно, в других встречах. Когда вы почувствуете, что освоили их, переходить к следующим.

УВАЖАЙТЕ РАЗЛИЧНЫЕ СТИЛИ ОБЩЕНИЯ

Люди излагают свои мысли самыми разными способами. Увы, есть стили общения, которые не всем нравятся и мешают идеям быть услышанными. Иногда предпочтительно меньшее количество хороших предложений, потому что не каждый участник может донести свою мысль. Манера речи, к сожалению, может «отключить» от обсуждения большинство людей. Вот несколько примеров неудачных, сбивающих с толку стилей общения:

- Привычка постоянно повторяться.
- Замедленность в разговоре, связанная с застенчивостью или нервным состоянием.
- Излишняя эмоциональность или ненужные комментарии при представлении своей точки зрения.
- Манера переводить разговор в совершенно другое русло.
- Откровенный переизбыток эмоций.

Группы, в которых эти проблемы в процессе работы решены, получают больше идей и в итоге лучший результат. Ключом к успеху, как всегда, становится фасилитатор. Вот несколько примеров, как он может улучшить общение в команде:

- Если кто-то постоянно повторяется, фасилитатор помогает человеку конкретизировать свою точку зрения.
- Участникам, склонным нервничать, он может помочь, задавая открытые вопросы (не направленные на определенную тему).
- Фасилитатор предлагает тем, кто хочет начать совершенно иную дискуссию, уточнить, как этот новый пункт вписывается в текущий разговор [\[2, с. 43\]](#).

В любом случае необходимо относиться с уважением к каждому участнику, внимательно выслушивая и при необходимости помогая ему выразить себя. Конечно, важно слушать друг друга.

ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

Слово «перепфразирование» греческого происхождения и означает «выделять» или «пересказывать». Перепфразирование — один из самых мощных приемов фасилитатора, потому что дает понять оратору, что вы его внимательно слушаете. Можно также использовать эту технику, чтобы убедиться: вы полностью поняли все сказанное. Это особенно важно, когда выступающий говорит путано и не сразу ясно, что он пытается выразить.

Перепфразировать довольно просто. Перескажите услышанное своими словами. После этого проверьте, действительно ли вы услышали оратора правильно. Например, спросите его: «Верно ли я понял?» или «Именно это ты хотел сказать?» Если вы чего-то недопоняли, попросите выступающего выразиться более определенно. Продолжайте делать это до тех пор, пока не перескажете его точку зрения правильно.

ПОДДЕРЖКА УЧАСТНИКОВ

Иногда человеку сложно четко выразить свою мысль или его высказывание настолько сбивает с толку, что выглядит туманным. В таких случаях задача фасилитатора — задать вопросы, которые помогут сделать его идеи понятными. Спросите его:

- Не могли бы вы привести пример?
- Почему?
- Что вы имеете в виду?
- Не могли бы вы нарисовать это для меня?

Подобными вопросами вы как фасилитатор поможете всем получить четкое представление об идее.

СТЕКИНГ

Всегда используйте стекинг, когда высказаться стремится сразу несколько участников. Этот метод не позволяет людям разговаривать одновременно, а также полезен, когда есть доминирующий член команды, любящий поговорит и не позволяющий другим вставить слово. Метод довольно прост.

- Вы говорите: «Каждый, у кого есть что сказать об этом, пожалуйста, поднимите руку».
- Затем определите порядок выступлений: «Павел, сначала вы, затем Соня, а третий Свен».
- После того как Павел закончил, вы даете слово Соне, потом Свену и так далее.
- Когда все выскажутся, вы опять спрашиваете, есть ли у кого-то желание обсудить эту тему. Увидев, что поднялись две и более руки, начните снова с пункта два.

Тот, кому предоставлено слово, имеет исключительное право говорить. Убедитесь, что его не перебивают. Используйте этот метод, чтобы убедиться: каждый пожелавший высказаться получил эту возможность. Дополнительное преимущество метода в том, что дискуссия идет спокойнее, участники слушают, а не просто ждут перерыва в этом потоке сознания.

ОБОДРЕНИЕ

Метод используется, когда фасилитатор чувствует, что несколько человек молчат, предоставляя работать другим, или просто более замкнуты. Ободряя людей, вы сознательно просите их высказать другие точки зрения, идеи и комментарии, чтобы пассивные участники также принимали участие в обсуждении. Вот несколько примеров:

- У кого еще есть идеи?

- Может ли кто-нибудь привести мне пример такой точки зрения?
- Хочет ли кто-нибудь из тех, кто еще не выступал, высказаться по этому поводу?
- Есть ли вопросы по этой теме?
- Как мы можем добраться до сути проблемы?
- Кто хочет стать «адвокатом дьявола» для этой идеи?

Цель каждого из этих вопросов — дать кому-то возможность высказаться. Это как пас в футболе, когда мяч передается игроку так хорошо, что тому достаточно просто подставить ногу и забить. Я часто видел, как такие вопросы вдохновляли присутствующих, которые до этого момента молчали.

ПРИЗНАНИЕ ПРАВА НА ЭМОЦИИ

Для многих продемонстрировать свои эмоции — настоящая проблема. Но они — важная часть человеческого общения и поэтому также должны быть рассмотрены. Прежде всего наши эмоции влияют на других участников воркшопа или ретроспективы. Учитывайте их влияние немедленно, иначе невольно можете проигнорировать их. Как фасилитатор, будьте постоянно в курсе царящих настроений, особенно в ходе обсуждений, которые касаются сложных тем. Если чьи-то эмоции зашкаливают, постарайтесь погасить их, задав правильный вопрос. Затем внимательно выслушайте ответы участников. Вот несколько примеров эмоциональной обратной связи:

- Мне кажется, что вы обеспокоены. Я прав?
- По вашему голосу я понимаю, что вы злитесь (или разочарованны, грустите, счастливы, довольны и так далее).
- У меня такое чувство, что ситуация становится для вас невыносимой. Это правда?

Вначале разговоры о чувствах покажутся людям странными, особенно тем, кто избегает обсуждать эмоции. Но чем чаще вы будете это делать, тем быстрее превратите в обычную

практику. Команды, способные работать со своими эмоциями, как правило, более успешны.

ПРЕДНАМЕРЕННОЕ МОЛЧАНИЕ

Мне трудно молчать. Особенно наедине с человеком, которого не очень хорошо знаю. Хотя за последние несколько лет я стал сдержаннее. Более того, научился ценить преднамеренное молчание.

Большинство людей испытывают дискомфорт из-за внезапной тишины, наступившей в ходе дискуссии. В первый раз это выглядит странно: никто ничего не говорит и все ждут, когда что-то произойдет. Однако опыт показывает: если фасилитатору удастся выдержать паузу, то и большинству участников — тоже. Молчание во время обсуждения бывает очень ценным. Возможно, кто-то собирается говорить и ему нужно несколько секунд, чтобы собраться с мыслями. Или участник высказал необычную идею, и всем требуется время для ее осознания.

В подобной ситуации все ваше внимание должно быть сосредоточено на выступающих. Не говорите ничего, не поддакивайте и не кивайте головой. Можно поднять руку вверх, предостерегая присутствующих от желания нарушить тишину. Вас удивит действенность этих простых приемов.

ПОИСК ТОЧЕК СОПРИКОСНОВЕНИЯ

Используйте этот подход, когда участники обсуждения придерживаются совершенно разных точек зрения. Ведь часто существует некая общность взглядов, которая объединяет стороны. Задача фасилитатора — найти эту общую основу и рассказать о ней участникам. Это происходит в четыре этапа.

- Подведите итоги обсуждения. Например, так:
«Позвольте мне резюмировать то, что я слышал от обеих сторон. Много различий, но есть также одно или два сходства».

- Продолжайте, демонстрируя разницу: «Звучит так, будто одна группа стремится пораньше вернуться домой на Рождество, а другая предпочла бы взять отпуск на несколько дней».
- Затем подведите итоги: «Похоже, обе группы хотят работать немного меньше в этот период».
- И наконец, резюмируйте: «Правильно ли я все понял?»

Найти эти точки соприкосновения не всегда легко. Но когда вам это удастся, вы получите хорошую основу для дальнейшего обсуждения и возможного компромисса. Освоение этой техники повышает шансы выйти из запутанных ситуаций.

ВИЗУАЛЬНАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ

Этот метод подходит для проведения успешных воркшопов и ретроспектив. Проще говоря, речь идет о визуальном сопровождении мероприятия, начиная с подготовки флипчарта для демонстрации агенды. Гораздо важнее, однако, поддержать группу, сделав заявленное видимым или предоставив команде возможность визуализировать работу.

Многие считают, что визуальная фасилитация должна включать в себя качественные иллюстрации и для этого нужно быть чуть ли не художником. На самом деле каждый способен нарисовать что-то, и этому навыку можно научиться. Главное здесь — не красота рисунка, а визуальное изображение обсуждаемой информации. Подойдет и просто комментарий участника, написанный на стикере и прикрепленный к стене, и незатейливый рисунок, отражающий текущий процесс. Такие простые вещи помогают сформировать общее понимание темы. Я не раз видел, как группы долго дискутировали по определенной проблеме, пока им не удавалось визуализировать ее. После этого участники быстро находили общий язык для описания ситуации. Работа с картинками и визуальными метафорами позволяет многое объяснить и понять.

Флипчарты или белые доски все чаще встречаются в конференц-залах. Удивительно, что эти инструменты

продолжают оставаться расставленными по углам. Даже когда они используются, их результаты часто нечетки и недостаточно структурированы. Я считаю, что при помощи таких простых вещей, как флипчарты, можно достичь многого. Основные навыки приобретаются примерно за час, а дальше — дело техники. Каждое последующее применение будет даваться вам все проще, и в конце концов вы осознаете всю пользу флипчартов.

ЕДИНИЧНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ВИЗУАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

Использование флипчартов — дело совсем несложное, если вы придерживаетесь нескольких простых правил. Вот они.

- Используйте при рисовании и письме черный цвет. Другие оттенки понадобятся позже.
- Нарисуйте рамку, чтобы все располагалось внутри.
- Разместите текст в текстовых блоках.
- Сначала напишите текст, затем нарисуйте прямоугольник вокруг него.
- Для прямоугольных текстовых полей нарисуйте все стороны по отдельности.
- Никогда не рисуйте поверх букв. Вместо этого разрывайте линию.
- Избегайте капслока.
- Улучшайте свой почерк.
- Используйте визуализации, которые легко рисовать.
- Используйте мелки, чтобы заполнить блоки текста.

РИСУЙТЕ И ПИШИТЕ ЧЕРНЫМ ЦВЕТОМ

Начинающим полезно писать и рисовать только черным цветом. Можно делать рисунки в том же стиле, что и в альбоме для раскрашивания. Черные линии создают структуру, а цвета появляются позже и оживляют иллюстрацию. Общее правило звучит так: используем черный цвет и два дополнительных. Единственное исключение — серый. С его помощью вы всегда

можете добавить в визуализацию тень. Некоторые фасилитаторы предпочитают делать контуры синими, и в этом нет ничего плохого. Преимущество черного лишь в том, что в этом случае не нужно думать, какой цвет будет работать лучше всего. Вы можете закончить рисунок, когда у вас есть время, например пока участники заняты чем-то другим или после завершения ретроспективы.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Не применяйте маркеры на водной основе. Их чернила могут размазаться, когда вы захотите добавить тень или цвет.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если предстоит длинный воркшоп и вы собираетесь использовать флипчарт, подготовьте для него несколько листов бумаги. Можно сделать это, даже если вы пока не знаете, какие заголовки нужно будет писать. Советую сделать это заранее, чтобы не вынуждать участников сидеть и смотреть, как вы во время ретроспективы рисуете рамку на флипчарте.

НАРИСУЙТЕ РАМКУ

Вы даже не представляете, какой эффект дает наличие нарисованной рамки на флипчарте. Она делает пространство флипчарта более структурированным, устанавливает четкие границы между началом и окончанием содержания и, таким образом, акцентирует самое главное.

На рис. 4.1 представлен шаблон флипчарта. У него уже есть рамка и достаточно места для заголовка. Подготовьте пять — десять таких флипчартов, и я гарантирую вам меньше стресса во время ретроспективы.

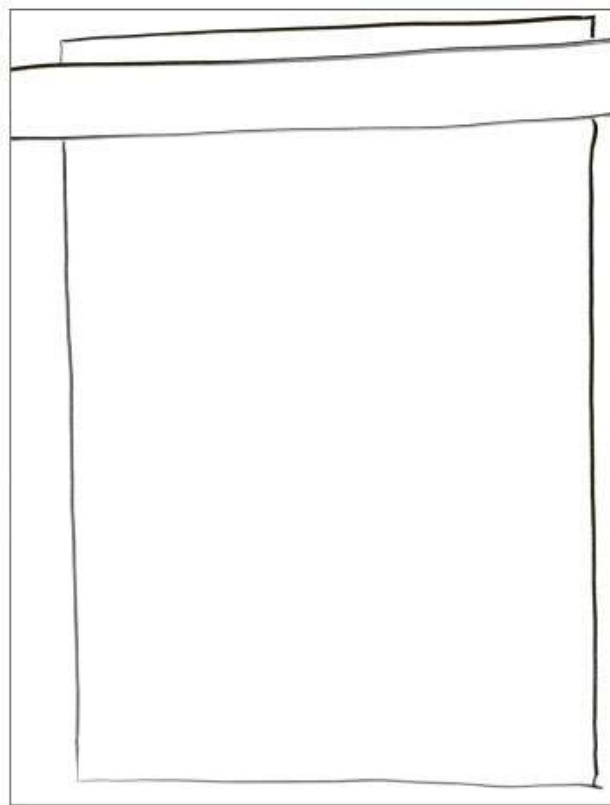


Рис. 4.1. Шаблон флипчарта

ПИШИТЕ ТЕКСТ В ТЕКСТОВЫХ БЛОКАХ

Не нужно упаковывать весь текст в текстовые блоки, но такие важные элементы, как заголовки, обязательно должны там быть. Они помогают подчеркнуть и структурировать значимость того или иного содержания. Текст в текстовом блоке всегда выглядит лучше. Такой блок может иметь любую удобную для вас форму: от простых прямоугольников, кругов или овалов до баннеров, стрелок или облачков со словами. На рис. 4.2 показан пример использования текстовых блоков. Вместе с ними я включил в рисунок маленькие символы, чтобы расширить и оживить контекст. Чем больше похожих флипчартов вы сделаете, тем больше удовольствия получите.



Рис. 4.2. Текст в блоках

СНАЧАЛА ТЕКСТ

Если вы хотите добавить в текстовый блок текст, сначала напишите его. Только так можно убедиться, что он поместится внутри блока. Сжатие текста в границах квадратика выглядит безобразно (рис. 4.3), как и нарочито мелкие буковки в блоке. Так что запомните правило: сначала текст, потом блок.

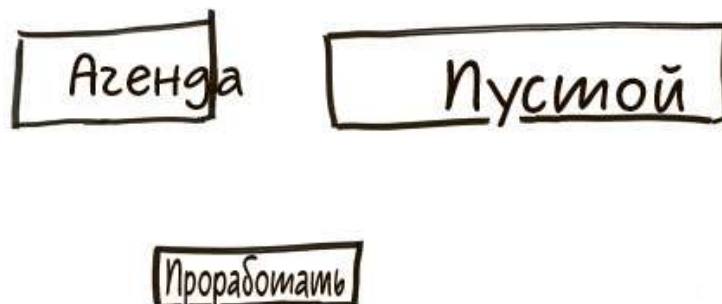


Рис. 4.3. Уродливые текстовые блоки

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Нарисуйте блок сразу после написания текста. Если вы сначала заполните всю остальную часть диаграммы, то найти место для других текстовых блоков будет сложно. Это особенно верно при использовании необычного текстового блока типа баннера.

РИСУЙТЕ СТОРОНЫ ПО ОТДЕЛЬНОСТИ

Лучше всего рисовать каждую сторону по отдельности и убедиться, что готовая форма действительно выглядит как прямоугольник. В противном случае вы рискуете получить нечто вроде круга (рис. 4.4). Этот простой совет приводит к задуманному результату.



Рис. 4.4. Всегда рисуйте стороны прямоугольников по отдельности

Торопясь изложить свои идеи на флипчарте или доске, люди часто поневоле рисуют все одним круговым движением. Но если выделите достаточно времени, то ваши рисунки будут более

убедительными и понятными. Кроме того, вы успеете отточить формулировки своих идей.

НИКОГДА НЕ РИСУЙТЕ ПОВЕРХ БУКВ

Причина, почему не стоит рисовать поверх букв, проста: так рисунок выглядит лучше, а буквы легче читаются. Посмотрите на рис. 4.5 — и вы поймете разницу.

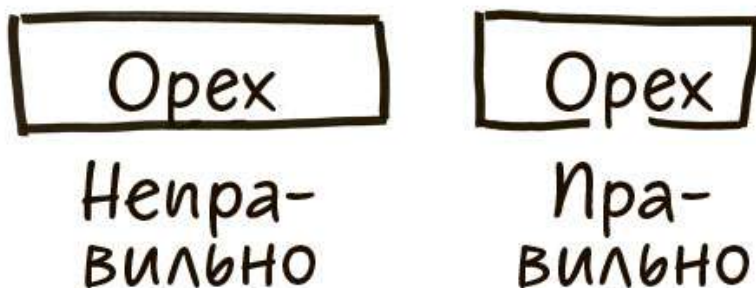


Рис. 4.5. Никогда не рисуйте поверх букв

Верхний блок выглядит обрезанным, тогда как с текстом, расположенным рядом, все в порядке.

ИЗБЕГАЙТЕ КАПСЛОКА

Как и предыдущий совет, этот в первую очередь связан с эстетическим восприятием. Кроме того, прописные буквы часто используют для обозначения громкого голоса. Если вы злоупотребляете ими, то кажется, что ваш флипчарт кричит. Конечно, можно применить заглавные буквы, чтобы сделать акцент на определенном тексте. Они также уместны в заголовках, хотя, на мой взгляд, текстовый блок воспринимается лучше.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЦВЕТНЫЕ КАРАНДАШИ ИЛИ МЕЛКИ ДЛЯ ЗАШТРИХОВКИ ТЕКСТОВЫХ БЛОКОВ

И этот совет связан с эстетическим восприятием. Как видно на рис. 4.6, штрихи придают завершенность. Кроме того, можно

добавить некоторый контекст, используя один цвет для обозначения элементов, которые связаны друг с другом.



Рис. 4.6. Используйте цветные мелки или карандаши для заштриховки текстовых блоков

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Старайтесь улучшить свой почерк, потому что неразборчиво написанные визуализации раздражают. Для чего они, если приходится их расшифровывать? Небрежный почерк может перечеркнуть все ваши старания. Научитесь писать как настоящий фасилитатор: буквы должны быть пропорциональны и близко расположены, но не наезжать

друг на друга. Не поддавайтесь раздражению, которое могут вызвать люди, сидящие за вашей спиной; найдите время для тщательного написания текста. Чем чаще вы практикуетесь, тем быстрее освоите почерк истинного модератора.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Все символы, текстовые блоки и другие компоненты, которые вы хотите использовать в визуализации, должны рисоваться легко. Начните с небольшого набора элементов и постепенно добавляйте новые. Тренируйтесь в изображении новых составляющих почаще, чтобы точно знать, как их лучше рисовать. Тогда вы будете уверены, что быстро изобразите все элементы и встреча не остановится из-за вашей визуальной фасилитации.

ВИЗУАЛЬНЫЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Многие фасилитаторы уже научились использовать наглядные пособия в ретроспективах. В следующих разделах я представлю некоторые специальные визуализации для этих мероприятий.

РЕТРОСПЕКТИВА КАТЕРА

Ретроспектива катера — одна из моих любимых визуализаций. Я использовал этот вариант в самом начале своей карьеры. Идея появилась в книге Люка Хоманна «Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов» [\[3\]](#), скоростная лодка предлагается в качестве одной из инновационных игр.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Постарайтесь нарисовать катер до мероприятия. Тогда у вас получится качественная картинка, а во время самой ретроспективы вы сможете использовать свое время более эффективно.

Идея Хоманна заключается в том, чтобы использовать эту визуализацию для отображения всего, что не нравится клиенту в том или ином продукте. Для начала автор рисует плывущий по поверхности моря катер. Это и есть метафора, представляющая продукт. Судно стремится двигаться вперед как можно быстрее, но сдерживается различными якорями под днищем. Суть моделирования — прикрепить их к катеру. Это чаще всего делается при помощи стикеров, представляющих якоря (рис. 4.7). Затем изображаются цепи, тянущиеся от каждого якоря (стикера) к катеру. Так легче выявить, что мешает ему двигаться вперед.

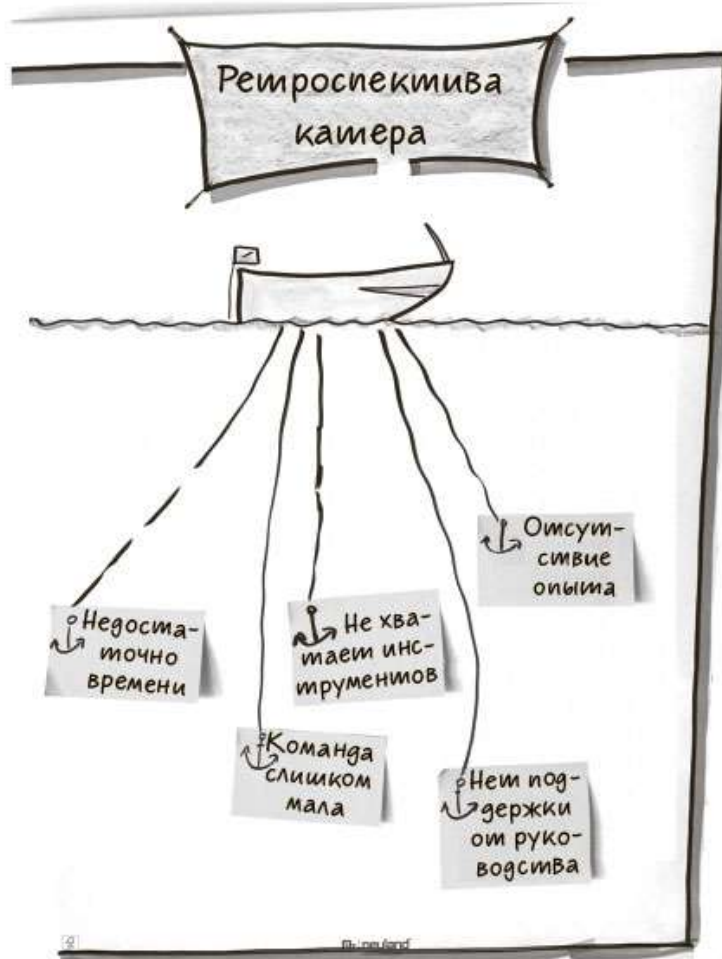


Рис. 4.7. Ретроспектива катера

Собрав все якоря, обсудите их с клиентом, чтобы понять, какие мешают больше всего. Затем группа разработчиков может использовать эту информацию для улучшения продукта.

Попробуйте использовать катер и в ретроспективе. Лучше всего это делать на этапе сбора данных. Конечно, вы можете задать тот же вопрос, что и Хоманн, но я предпочитаю другой: «Что удерживает нашу команду от достижения полной скорости?» В таком случае якоря наглядно демонстрируют все то, что замедляет работу. Это быстрый способ получить информацию, которая поможет вам на последующих этапах ретроспективы найти эксперимент с наибольшим потенциалом. Полезно также определить размер каждого якоря, тогда вы можете сосредоточить свою работу на самом крупном из них. Лучший инструмент для этого — голосование точками, которое я описал в [главе 1 «Ретроспективы 101»](#).

Чтобы расширить это упражнение, нарисуйте облако в одном из верхних углов и спросите участников: «Какие порывы ветра помогают паруснику двигаться вперед?» Теперь у нас есть не только сдерживающие якоря, но и ветер, который дует в спину. Это дает возможность превратить каждый якорь в порыв ветра, используя три шага.

- Соберите все якоря, потому что большинству команд легко обозначить текущие проблемы.
- Попросите команду превратить каждый якорь в цели или пожелания и поместить их перед облаком, чтобы представить порывы ветра, толкающие лодку вперед.
- Используйте эти «ветры» для определения желаемой цели, которую вы будете считать истинной для остальной части ретроспективы.

Катер — мощная метафора, стимулирующая множество полезных ассоциаций у участников. Она приводит к хорошей ретроспективе. Можно, кстати, изменить метафору на гоночный автомобиль (где вместо якорей — тормозные парашюты) или на самолет (где в той же роли багаж).

КОЛЛЕКЦИОННЫЕ КАРТОЧКИ

Коллекционные карточки — это настоящая мания! Существует бесчисленное множество видов этих карт: от персонажей «Звездных войн» до звезд рестлинга WWE. Родители детей младшего школьного возраста должны быть особенно обеспокоены этим явлением. Мои сыновья любят карточки «Звездные войны» (хотя они не видели ни одного фильма). Большинство карточек имеют следующие атрибуты:

- имя персонажа или лица;
- категория карточки (например, джедай или ситх);
- различные сильные и слабые стороны;
- иногда также поговорка или слоган, который связан с персонажем.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Принесите хотя бы одну такую карточку на ретроспективу. Это облегчит участникам понимание того, чего вы от них хотите.

На этапе открытия, когда команда только что сформирована и ее члены не очень хорошо знакомы друг с другом, вы можете создавать коллекционные карточки (рис. 4.8) и менять их между собой. Вот как это происходит.



Рис. 4.8. Пример коллекционной карточки

- Каждый участник получает большую карточку и маркер.
- Людям дается пять — десять минут, чтобы создать свою карточку. На ней должны быть автопортрет и псевдоним. Кроме того, каждый пишет на карточке то, что, по его мнению, другие еще не знают о нем.
- Участники обмениваются карточками до тех пор, пока у каждого из них не появится та, которая ему нравится или кажется особенно интересной.
- Один за другим члены команды читают псевдоним на карте, которой был закончен обмен, и спрашивают у человека на карте что-то об интересной детали.

Мне лично нравится этот способ познакомиться друг с другом. Это большое удовольствие, и есть возможность узнать что-то новое о ваших коллегах. Это также удобный способ для

людей представиться, потому что все участники делают это одновременно, а не индивидуально. Это хорошее начало, особенно для новых команд, и приводит к успешной ретроспективе.

ИГРА В СОВЕРШЕНСТВО

Игра в совершенство (рис. 4.9) не имеет ничего общего с одноименной настольной игрой 1980-х годов. Та, что описана здесь, помогает улучшить существующий объект, она разработана Стивом де Шазером в рамках его подхода, ориентированного на решение [\[4\]](#). Метод первоначально был использован для сбора предложений по улучшению широкого спектра вещей. Я, например, с его помощью много раз собирал предложения по улучшению моей презентации.

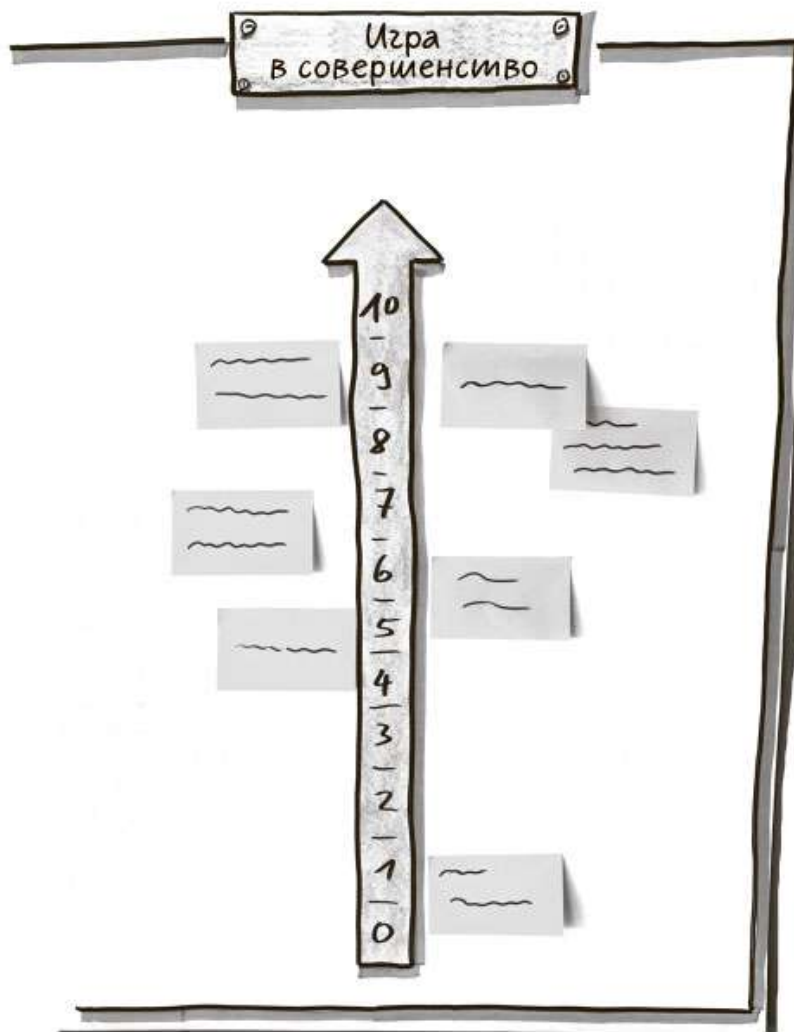


Рис. 4.9. Игра в совершенство

Свои будущие выступления на конференциях я репетирую перед коллегами. После презентации помещаю шкалу с цифрами от одного до десяти на флипчарт или доску и спрашиваю: «Куда бы вы поместили мою презентацию на этой шкале, если единица — это очень плохо, а десять — очень хорошо?» Участники отвечают на этот вопрос, указав в записке две вещи:

- Что особенно понравилось в презентации?
- Что нужно сделать, чтобы изменить мой рейтинг с x на $x + 1$ (например, с 6 на 7)?

Затем они наклеивают эти заметки рядом со шкалой. Таким образом я узнаю, что в моей презентации удачно и на чем

можно продолжать базироваться, и одновременно получаю подсказку, что и как улучшить. Настоятельно рекомендую эту технику каждому докладчику.

Игра в совершенство идеально подходит для конца ретроспективы, чтобы определить следующие эксперименты. Шкала от одного до десяти отображается на флипчарте или доске. Теперь вы спрашиваете у группы: «Куда бы вы поместили свою команду на этой шкале, если единица — это очень плохо, а десять — очень хорошо?» Участники получают стикеры и отвечают на два вопроса:

- В чем мы действительно преуспели?
- Какие меры нужно предпринять, чтобы увеличить производительность нашей команды с x до $x + 1$?

Результаты — чувство удовлетворения от самооценки команды и набор идей для будущих экспериментов.

АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Анализ силового поля (рис. 4.10) был придуман гештальт-психологом Куртом Левиным, он используется в социальных науках, психологии, управлении процессами и изменениями [5]. Цель — показать все силы, которые помогают или препятствуют изменению. Для начала нарисуйте потенциальное изменение в середине флипчарта или доски. С левой стороны напишете заголовок «Способствующие силы», а с правой — «Ограничивающие силы». Затем нарисуйте стрелки слева и справа, которые указывают на середину.



Рис. 4.10. Анализ силового поля

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Убедитесь, что стрелки достаточно велики, чтобы у членов команды было место для их маркировки.

После введения группы в тему выполните следующие действия:

1. Пусть каждый из участников напишет на стикерах названия тех сил, которые способствуют возможному изменению.

2. Попросите их указать те силы, которые могут помешать изменению.
3. Нарисуйте шкалу от одного до пяти: единица означает, что сила очень слаба, пять — что очень велика. Попросите участников оценить каждую из своих сил по шкале.
4. Поместите все стикеры на открытое место стены, чтобы каждый мог их видеть.
5. Предложите участникам объединить свои стикеры и назвать полученные кластеры.
6. Найдите средний рейтинг для каждого кластера.
7. Перенесите заголовки кластеров вместе с их рейтингом в анализ силового поля либо в разделы «Способствующие силы» и «Ограничивающие силы».
8. Найдите общий рейтинг каждой категории и напишите эту сумму под соответствующей стрелкой. Результат — первое впечатление о том, имеет ли потенциальное изменение благоприятный прогноз.

Анализ силового поля можно также использовать в ретроспективе. Он полезен в конце этого мероприятия, чтобы оценить потенциальный успех эксперимента, или, наоборот, в начале — на этапе сбора данных. В этом случае не будет потенциального изменения в центре анализа силового поля, за исключением, например, доставляемого продукта. Затем вы выявите все силы, поддерживающие максимально быстрое получение поставляемого продукта, а также то, что мешает команде работать. На этапе генерации идей можно проанализировать силы, а затем в ретроспективе определить новые эксперименты.

ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Конечно, невозможно исчерпать тему визуальной фасилитации только этой книгой. К счастью, существует огромный массив литературы, где эта тема раскрыта глубоко и всесторонне. Все

перечисленные ниже работы уже предоставили мне немало полезных советов и продолжают помогать сегодня, когда я нахожусь в поиске новых идей.

«ВИЗУАЛИЗИРУЙ ЭТО!»

Дэвид Сиббет — один из выдающихся авторитетов в области визуальных аспектов. Он впервые разработал методы проведения сопутствующих воркшопов и совещаний в 1970-х годах. В 1980-х помог ряду компаний, в том числе Apple, улучшить свою работу. Его книгу «Визуализируй это!» [6] можно считать выдающимся введением в тему. С первых страниц он погружается в преимущества визуальной работы на любой встрече и дает полезные советы о том, как получить лучшие результаты на доске или флипчарте. Эта книга — настоящая находка для людей, не знакомых с темой, но она полезна и для опытных фасилитаторов, способна подсказать им что-то новое. Ее необходимо иметь в каждой библиотеке фасилитации.

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ГРАФИЧЕСКОГО ФАСИЛИТАТОРА

Возможно, вы видели работу графического фасилитатора, передающего содержание вашей последней конференции на большом листе бумаги. То, что делают эти люди, просто замечательно. В своей книге *The Graphic Facilitator's Guide* («Руководство для графического фасилитатора») [7] Бренди Агербек освещает все темы, важные для фасилитаторов такой специализации. Но почему я упоминаю книгу данного автора? Потому что она очень полезна и для фасилитаторов ретроспективы. Вы научитесь удерживать группу в состоянии сосредоточенности и продуктивности, пока создаете привлекательные флипчарты, указывающие на шаблоны и организующие связи. По утверждениям Бренди, графическая фасилитация — это не что иное, как мощный инструмент, который помогает людям почувствовать себя услышанными, развивать общее понимание группы и иметь возможность

увидеть и «пощупать» свою работу с неожиданной стороны. Эти навыки особенно полезны, если вы модерируете ретроспективу. На мой взгляд, такая книга необходима каждому фасилитатору.

«ВИЗУАЛЬНЫЕ ЗАМЕТКИ. ИЛЛЮСТРИРОВАННОЕ РУКОВОДСТВО ПО СКЕТЧНОУТИНГУ»

Книга Майка Роуди «Визуальные заметки. Иллюстрированное руководство по скетчноутингу» [8] касается другого аспекта — создания визуальных заметок из результатов собраний. В ней автор шаг за шагом ведет вас через этот метод. Я включил книгу в свой список по двум причинам. Во-первых, вначале Роуди дает несколько советов по рисованию, которые можно использовать где угодно. Во-вторых, я считаю, что эта очень ценная техника для записи результатов ретроспективы в визуальном формате. Книга прекрасно иллюстрирована и читается с большим интересом. Многие советы по структуре визуальных заметок могут быть полностью перенесены в организацию наших флипчартов или досок. Она также поможет вам, если вы испытываете трудности при создании заметок из презентации. Не могу назвать книгу обязательной для библиотеки фасилитатора, но все-таки неплохо ее иметь.

ВНУТРЕННИЙ ИЛИ ВНЕШНИЙ

Когда вы ищете фасилитатора для ретроспективы, решите для себя, откуда он появится: из команды (внутренний) или со стороны (внешний). Оба варианта имеют свои достоинства и недостатки, но внешний фасилитатор предпочтительнее по нескольким причинам.

Первая и самая важная из них: фасилитатор, который не является частью команды, обычно сохраняет нейтралитет. Он относится к людям и ситуациям непредвзято, поэтому ему проще модерировать ретроспективу. Внутреннему фасилитатору труднее оставаться нейтральным, потому что он часть команды и имеет собственное мнение по конкретным

вопросам. Опасность здесь в том, что дискуссия начнет развиваться однобоко, и это мешает найти наилучшее решение. Эмоции также играют определенную роль. Они могут негативно влиять на ретроспективу из-за личных разногласий или потому что принятые решения отражаются на области работы фасилитатора. Нейтральный фасилитатор непредвзято относится к проблеме и способен обеспечить каждому члену команды возможность высказаться, чтобы был достигнут консенсус. Это единственный способ для фасилитатора поддержать команду как можно лучше.

Желание сыграть сразу две роли во время ретроспективы может оказаться недостижимым для внутренних фасилитаторов. С одной стороны, они — члены команды и хотят или должны активно участвовать в ретроспективе. С другой — они фасилитаторы и, таким образом, должны смягчать ретроспективу и поддерживать работу группы. Усидеть на двух стульях чрезвычайно сложно главным образом из-за необходимости постоянно перемещаться с одного на другой. Для новичка это особенно затруднительно. А внешний игрок избавлен от этой проблемы. Он может полностью сосредоточиться на своей роли и поддержать команду, потому что является для нее только фасилитатором.

Иногда ситуация настолько запутанна, что обращение к профессионалу просто необходимо. Нужен человек с большим опытом работы в качестве фасилитатора воркшопов и, в частности, ретроспектив. Таким образом, в команде появляется нейтральный фасилитатор, который понимает динамику группы, поможет в непростых условиях и прояснит сложные моменты. У такого человека можно многому научиться.

Внутреннему фасилитатору полезно вести ретроспективу наряду с внешним коллегой, обучаясь в этом процессе.

Еще одна причина нанять кого-то извне — отсутствие в команде желающих взять на себя роль фасилитатора. В этом случае без внешнего специалиста просто не обойтись.

Говоря о внешних фасилитаторах, я не обязательно имею в виду людей, не работающих в компании. Опытные

фасилитаторы, полезные в таких ситуациях, — это зачастую ваши коллеги из других подразделений. Что же делать, если вы не можете найти внешнего фасилитатора и у вас всегда под рукой внутренний?

СОВЕТЫ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ ФАСИЛИТАТОРОВ

Иногда единственный вариант — это назначить внутреннего фасилитатора. И вот почему.

- Компания не хочет платить за внешних фасилитаторов.
- Вы первая команда, которая проводит ретроспективы.
- Вы хотите модерировать свои собственные ретроспективы.

Во многих scrum-командах фасилитатором становится scrum-мастер. В других группах это может быть человек, который любит проводить воркшопы. Если вы внутренний фасилитатор, то должны быть осведомлены о проблемах, описанных выше, и научиться уживаться с ними.

Что же касается нейтралитета, не обманывайте себя: если вы член команды, то сохранять его сложно. Но все равно попробуйте. Вас признают в качестве фасилитатора, только когда другие участники увидят вашу заинтересованность в том, чтобы все мнения были услышаны. Уделите этому вопросу особое внимание. Кроме того, убедитесь, что все темы обсуждаются и на каждую выделено достаточное время. Существует несколько методов, которые помогут вам сделать это.

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ

Внутреннему фасилитатору приходится мириться с тем, что он вынужден совмещать во время ретроспективы две роли:

- фасилитатора,
- члена команды.

Это непросто, поэтому лучше таких ситуаций избегать.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Старайтесь уклоняться от двойной роли. Если вы фасилитатор ретроспективы, то и оставайтесь в этом качестве. В противном случае успешно провести мероприятие будет крайне сложно.

Переключение между ролями усложняет ситуацию не только для вас, но и для других участников ретроспективы. Они не всегда понимают, в каком качестве вы выступаете в данный момент. Если нет возможности избежать двойственной ситуации, сделайте эту ситуацию полезной для себя.

Во-первых, объясните, какую из ролей вы сейчас исполняете. Один из способов сделать это — просто сказать: «Теперь я снова фасилитатор» или «Теперь я снова член команды». Можно также отметить свой текущий статус визуально. Например, прикрепить большой стикер на доске с названием роли. Лучше использовать стикеры разных цветов, это усилит наглядность. Изменившийся цвета стикера сразу укажет участникам на смену роли. Некоторые размещают стикер у себя на груди. У ряда команд смену ролей принято отмечать разными головными уборами. Например, каска означает «член команды», а пилотка — «фасилитатор». Здесь все зависит только от полета фантазии. Это поможет и вам, и членам команды точно знать, какую роль вы исполняете в данный момент.

Во-вторых, не забывайте о ротации роли фасилитатора от ретроспективы к ретроспективе: каждый член команды по очереди превращается в ведущего. Так можно избежать необходимости брать на себя одновременно обе роли. Если вы организуете ротацию, то любой участник, выступающий в роли фасилитатора, может полностью сосредоточиться на ней, потому что в следующей ретроспективе он снова станет членом команды. Использование этого метода избавит вас от угрозы раздвоения личности. Дополнительное преимущество этой модели в том, что ретроспективы проходят разнообразнее. Каждый предлагает свой способ ведения мероприятия и выдвигает идеи о том, какие виды деятельности использовать.

Ротация также полезна, когда никто не хочет браться за роль фасилитатора.

ВНЕШНИЕ ФАСИЛИТАТОРЫ

Преимущества внешних фасилитаторов уже описаны. Они сохраняют нейтралитет, могут сосредоточиться на своей роли и, возможно, обладают большим опытом. Но внешние фасилитаторы не обязательно должны работать в других компаниях. В организации, осуществляющей ретроспективу, часто работает несколько команд, что позволяет «заимствовать» фасилитаторов друг у друга. Полезная практика — договоренность между двумя командами об обмене фасилитаторами. Преимущества очевидны.

- Не нужно тратить деньги на внешнего фасилитатора — большие расходы во многих компаниях.
- Фасилитатор из другой команды имеет все преимущества внешнего фасилитатора.
- Соглашение между командами означает, что внешний фасилитатор всегда под рукой.
- Нет проблем с переключением между различными ролями.

Но иногда вызов опытного фасилитатора со стороны имеет смысл. Например:

- Вы новичок и хотите посмотреть, как ведется ретроспектива внешним фасилитатором. Можно также попросить его организовать воркшоп по ведению ретроспектив.
- Вы находитесь в конце длительного проекта и хотите провести большую ретроспективу длиной в полдня или в целый день.
- Вы собираетесь провести очень крупную ретроспективу с несколькими командами. В этой ситуации наличие более чем одного фасилитатора — преимущество.
- Вы находитесь в запутанной ситуации, которая касается не только команды, но и компании в целом. Здесь

полезен не только нейтральный статус внешнего фасилитатора, но и его свежий взгляд на систему.

Опыт показывает, что на самом деле внешние фасилитаторы требуются лишь изредка. Обучение членов собственной команды, что увеличивает базу знаний в компании, имеет больше смысла. Это дешевле и помогает постепенно изменить культуру организации. Ретроспективы наиболее эффективны там, где действительно стремятся к непрерывным улучшениям.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если вы вызвали внешнего фасилитатора в компанию, ведите ретроспективу вместе с ним. Так вы больше узнаете и сможете использовать полученные навыки в своих будущих воркшопах.

КОНЕЦ РЕТРОСПЕКТИВЫ – ЭТО НАЧАЛО СЛЕДУЮЩЕЙ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Известно высказывание Зеппа Хербергера⁵: «Конец матча — это начало следующего матча». Именно так обстоят дела и с ретроспективами. Если вы серьезно относитесь к процессу непрерывного улучшения, то должны повторять ретроспективы регулярно. Однако начинать каждый раз с нуля не имеет смысла. В идеале ретроспективы взаимосвязаны, за счет чего и образуется целенаправленный процесс. Чтобы иметь возможность это сделать, следует потратить время на оценку ретроспективы. Этим вы гарантируете, что результаты не будут потеряны и действительно прорабатываются.

Оценка каждого воркшопа и особенно ретроспективы — одна из основных задач фасилитатора. Все результаты, которые были получены в ходе этих мероприятий, должны документироваться. Я имею в виду не многословные отчеты, а так называемые фотопротоколы или документальные кадры ретроспективы. Речь идет о фотографировании всех элементов

мероприятия, начиная с агенды и заканчивая согласованными экспериментами, а также их гипотез. Фотографии без комментариев включаются в общий документ. Это может быть презентация PowerPoint, документ Word или просто вики-страница. Затем документ распространяется среди участников, причем акцент делается на завершённые эксперименты. Но это ещё не все. Не зря говорится: «С глаз долой — из сердца вон». Дело в том, что эти документы редко пересматриваются во второй и тем более третий раз. Именно поэтому крайне важно, чтобы реальные решения всегда были видны команде. Только тогда можно быть уверенным, что они действительно проработаны.

Некоторые команды размещают свою фотодокументацию в самом удобном месте офиса — у кофемашины. Это гарантирует, что результаты ваших встреч увидят все. Если в вашем случае это не подходит, следует по крайней мере убедиться, что итоги находятся в комнате команды. Результаты для ретроспективы показывают эксперименты, которые должны быть проведены, наряду с их гипотезами.

К сожалению, люди быстро привыкают к объявлениям, размещённым на стене, и перестают их замечать. Вот почему полезно время от времени перемещать документы с результатами с одного места на другое.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если команда пользуется доской задач — белой поверхностью, где отражены задания, над которыми сейчас трудятся люди (в Scrum это бэклог спринта, а в канбане — канбан-доска), то отобразите на ней и задачи из ретроспективы. Обычно члены команды встречаются возле такой доски один раз в день и, таким образом, имеют возможность планировать эксперименты в своей текущей работе. В то же время статус становится видимым, так что все знают, в работе эксперимент или ещё не был запущен, а может быть, уже сделан.

Отображаемые результаты будут удалены с доски и приняты в следующую ретроспективу, когда она состоится (конечно, вы должны отметить статус). Это позволяет следить за результатами и создает основу для новых экспериментов.

РЕЗЮМЕ

В этой главе представлены все основы, которые нужны, чтобы стать хорошим фасилитатором ретроспективы. Мы начали с отдельных инструментов: перефразирования, стекинга, или преднамеренного молчания, — которые вы сможете использовать уже в следующей ретроспективе. Кроме того, узнали, что нужно для создания привлекательных визуальных эффектов, и увидели некоторые примеры.

Я также отметил плюсы и минусы внутренних и внешних фасилитаторов и напомнил вам, что следующая ретроспектива — это всегда движение вперед.

Теперь, когда вы познакомились с основами, пора глубже погрузиться в тему. Встретимся там.

ГЛАВА 5

ОТ МЕТАФОРЫ К РЕТРОСПЕКТИВЕ

После фасилитации нескольких ретроспектив вы понимаете, что придумывать каждый раз что-то новое все сложнее: свежие идеи иссякают.

Использование тематических метафор — очень эффективный метод «изобретения» новых способов проведения ретроспектив. Вы можете взять для этого любую тему: от автомобилей до ксилофонов. Лучше всего подходит то, что вы и те, кто вокруг вас, хорошо знаете. Определившись, выберите активности, относящиеся к соответствующему контексту. Первый шаг — это составление списка терминов, которые вам понадобятся в связи с выбранной темой. Обычно этот этап не вызывает затруднений. Даже если процесс затягивается, вам не будет скучно. Есть два преимущества в групповой работе: во-первых, вы получите больше идей, а во-вторых, это весело.

Когда список терминов создан, начинайте придумывать соответствующие действия. Всегда надо помнить, чего вы хотите достичь на конкретных этапах ретроспективы, и находить подходящие метафоры, связанные с выбранной темой. Например, для этапа сбора данных необходимо убедиться, что полученное действие поможет достичь нужных целей. Допустим, вы решили взять идею путешествия. Идеальным в рамках этой темы для этапа сбора данных можно считать отчет с картинками о путешествии. В этом случае команда подготовит обзорение о поездках за рассматриваемый период.

Важная часть работы фасилитатора — следить, чтобы во время обсуждений команда использовала только термины из выбранной темы. Это позволит участникам дистанцироваться от происходящих событий. Опыт подсказывает, что людям гораздо легче обсуждать непростые темы через метафору. Этот

прием ослабляет напряженную атмосферу ретроспективы и может даже превратить ее в веселую. Например, обсуждать неприятные события, происходившие в офисе, гораздо проще, используя футбольные термины вроде «грязные отборы мяча» и «нырки».

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Моя мать когда-то настолько устала ежедневно принимать решения о семейной трапезе, что учредила четырехнедельный цикл обедов – 28 разных меню, которые повторялись каждые четыре недели. Если есть ромштекс каждый день, то он надоест, но, появляясь на вашем столе только раз в две недели, сохраняет свою привлекательность. Та же идея применена к ретроспективам.

Придумывать новую идею для ретроспективы каждые две-четыре недели утомительно. Вместо этого разработайте расписание, которое чередует тематические ретроспективы с обычными. Оно может выглядеть так (я объясняю все примеры метафор, перечисленные в этой главе):

- ретроспектива футбола,
- стандартная ретроспектива,
- ретроспектива оркестра,
- стандартная ретроспектива,
- ретроспектива поезда,
- стандартная ретроспектива.

Конечно, не стоит каждый раз вытаскивать из шляпы новую ретроспективу. Можно их повторять.

В оставшейся части этой главы вы найдете предложения по тематическим ретроспективным активностям и их возможностям, которые мы обсудим поэтапно.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Поскольку этап проверки гипотез не требует специальных мероприятий, я не включил его в примеры, приведенные ниже. Однако не следует пропускать его в собственных ретроспективах, и всегда надо проверять гипотезы, высказанные на предыдущем мероприятии.

Допустим, вы выбрали тему оркестра.

РЕТРОСПЕКТИВА ОРКЕСТРА

Для того чтобы углубиться в тему, давайте кратко рассмотрим действия оркестра. Мне это легко, поскольку я играю на саксофоне. Типичный оркестровый год выглядит примерно так, как описано ниже.

В первых числах года мы обязательно играем в ратуше в честь новогоднего приема. В конце января проходит ежегодное общее собрание. Во время Масленицы мы выступаем на карнавалах. По окончании зимы проходит первый весенний концерт. С этого момента и вплоть до летних каникул мы играем на различных мероприятиях: от утренников до гала-концертов. Летом шестинедельный перерыв, когда нет ни выступлений, ни репетиций.

После этого мы приступаем к интенсивным репетициям следующего события — осеннего концерта. Затем бывает еще одно или два выступления; часто в этот период мы объединяемся с другими оркестрами. Затем наступает Рождество, и мы иногда играем на местных ярмарках. В течение рождественских праздников есть короткий перерыв в репетициях, а в январе весь цикл начинается сначала. Конечно, в течение года мы сопровождаем традиционные парады, как в день святого Мартина (11 ноября) и другие праздники.

Хорошо познакомившись с темой, можно начать определять конкретные этапы ретроспективы. Давайте приступим.

ОТКРЫТИЕ

На этапе открытия рекомендуется составить список терминов, относящихся к выбранной теме. Сделайте это вместе с участниками в самом начале после короткого введения. Написание списка помогает членам команды погрузиться в тему. Список для ретроспективы оркестра может выглядеть примерно так:

- музыканты,
- дирижер,
- дирижерская палочка,
- группа,
- ноты,
- пюпитр,
- инструменты,
- музыка,
- стойки аппаратуры / микрофон,
- форма,
- соло,
- солист,
- унисон,
- кластер,
- время,
- такт,
- объем,
- песня / пение.

Только эти термины будут использоваться в остальной части ретроспективы.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Задача фасилитатора — убедиться, что в ходе ретроспективы используются только собранные термины. Лучше всего написать список на листе бумаги для флипчарта и поместить его в комнате, чтобы он был хорошо виден. Эти термины часто создают ассоциации с реальными событиями.

СБОР ДАННЫХ

Сбор данных — это прежде всего создание полной картины и общего понимания. Как оркестр может это сделать?

В начале года в большинстве оркестровых сообществ проводится ежегодное общее собрание. Часть мероприятия — отчет секретаря. Этот отчет суммирует почти все события, концерты, какие-то забавные случаи и практически служит ретроспективой года. Вы делаете то же самое в своей ретроспективе. Попросите всю вашу команду выступить в роли секретаря и представить желаемый период времени в виде ежегодного отчета.

Этот отчет лучше всего выполнить в виде графика, который, естественно, охватывает целый год. Каждый участник получает маркер и несколько стикеров и записывает на них особенно запомнившиеся события. Затем он добавляет их в график. Кроме того, все фиксируют свое настроение за отчетный период, рисуя ниже временной шкалы кривую, демонстрирующую личные эмоциональные взлеты и падениями.

Как фасилитатор, вы должны убедиться, что члены команды придерживаются метафоры оркестра и используют соответствующую лексику. Преимущество такого подхода заключается в том, что многим людям легче описать ситуацию графически. Одновременно это разряжает атмосферу, что в дальнейшем облегчит обсуждение непростых тем. С позиции фасилитатора особенно интересно наблюдать, как участники постепенно заполняют график важными для них событиями.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Как фасилитатор, не забывайте напоминать участникам об используемой теме и задавать актуальные вопросы. Например:

- Чем вас разозлил дирижер в прошлом году?

- Какие концертные поездки вы особенно хорошо помните?
- В чем проблемы совместной игры?
- Довольны ли вы своими инструментами?
- Что беспокоило вас в музыке, которую вы играли?
- Какое соло вам больше всего понравилось в прошлом году?

При помощи этих вопросов вы поможете членам команды погрузиться в мир оркестра. Кроме того, это лишний раз напомнит им о событиях отчетного периода.

В конце этого этапа вы даете оркестрантам время на просмотр годового отчета. Только после этого должны быть даны ответы на любые вопросы, а любые проблемы подробно обсуждены. Вооружившись этим годовым отчетом, вы переходите к следующему этапу.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Конечно, есть вероятность, что не все пройдет гладко. Но должны случаться и какие-то позитивные вещи, даже сюрпризы. Поскольку вы не можете обсуждать все сразу, оркестр сосредоточится на нескольких вещах, прежде чем вы начнете продвигаться вперед. Лучший способ выбрать темы для обсуждения — использовать метод голосования точками (см. [главу 1 «Ретроспективы 101»](#)). Участники могут наклеить свои стикеры на любом событии, которое им нравится. Сколько сделать наклеек, каждый решает сам.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Как фасилитатор, подчеркните, что участники могут отмечать стикерами и положительные события. Работа над ними, направленная на их совершенствование, может оказаться полезной. Важно, чтобы ретроспектива не фокусировалась исключительно на негативе.

Таким образом команда выбирает три темы, над которыми хочет работать в течение ретроспективы. Теперь пришло время генерировать соответствующие идеи. Есть много способов сделать это, но как справиться оркестру?

Когда репетируется новое произведение, музыканты зачастую застревают в некоторых местах. Чтобы разобраться, в чем дело, дирижер занимается отдельными секциями (например, только тромбонами или скрипками), вместо того чтобы управлять всем оркестром. Это помогает найти корень проблемы. Итак, вы, будучи дирижером, спросите себя:

- Как эта проблема отражается на определенной части моего оркестра (то есть секции)?
- Почему та или иная секция сыграла эту часть особенно хорошо?
- Почему секция не может освоить эту часть?

Соберите ответы на эти вопросы. Обсудите результаты. Генерируйте идеи. Когда вы смотрите на проблему с неожиданной точки зрения (в данном случае — с позиции оркестра), могут появиться новые идеи. Этот этап лучше всего проводить группами по три-пять человек. Большое количество людей для этого не подходит. В конце этапа каждая группа представляет свои идеи. Конечно, разрешаются и вопросы из других групп. Результаты, которые команды получают при работе с темами, всегда поражают. После того как все идеи доведены до присутствующих, пора переходить к следующему этапу.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Теперь, когда вам ясно (или вы полагаете, что знаете), почему одна секция играет свою часть превосходно, а другая сбивается в том же месте, пришло время попробовать что-то новое. Вы еще раз берете на себя роль дирижера.

В оркестре возможно много экспериментов. Наш дирижер часто предлагает нам такие: «Попробуйте сыграть эту часть...», или «Не могли бы вы играть немного громче от такта 57?», или

«Усильте стаккато». В конце концов, все эти инструкции — не что иное, как эксперименты. Преимущество оркестра в том, что полученные гипотезы можно проверить очень быстро. Как дирижер, вы уже через полминуты понимаете, получен ли желаемый эффект, и при необходимости сможете принять эксперимент.

Войдите в роль дирижера еще раз и спросите себя:

- Как я могу помочь секции x лучше освоить эту часть?
- Какую нагрузку я могу снять с другой секции?
- Как играть эту часть еще лучше?
- В каком сегменте развивать оркестр дальше?
- Где музыканты из других секций могут поддержать недостаточно укомплектованную секцию?

Ответив на эти вопросы, вы получаете список возможных экспериментов для следующей итерации, например для перемещения соло из одной секции в другую или для репетиции определенного сегмента. Разумеется, невозможно попробовать все эксперименты сразу. Во-первых, вы не будете знать, какой из них отвечает за конечный результат, а во-вторых, слишком много перемен могут вызвать затруднения.

Голосование точками поможет вам выбрать наиболее перспективные эксперименты. После согласования не более двух экспериментов вы должны определить соответствующие гипотезы, потому что без них ретроспективы редко приводят к достижению целей. Самое главное — убедиться, что гипотезы можно проверить. Лучшая гипотеза та, которую легче проконтролировать. Вооружившись новыми идеями для следующей итерации, вы предлагаете команде соответствующее завершение.

ЗАКРЫТИЕ

Эксперименты и гипотезы определены, теперь можно кратко резюмировать следующие шаги. Когда становится ясно, как должно тестировать выводы, наступает время завершения.

Нелегкая работа команды должна быть достойно отмечена, и для этого особенно подходит хорошая музыка.

Например, как вы относитесь к «Музыке для королевского фейерверка» Генделя? Если же классика вас не привлекает, то можно подобрать что-то на свой вкус, например We Will Rock You в исполнении Queen. Во всяком случае, вы должны закончить эту ретроспективу энергичным музыкальным произведением, и можете быть уверены: никто из участников ее не забудет.

РЕТРОСПЕКТИВА ФУТБОЛА

Весной 2012 года одна компания попросила меня провести у них ретроспективу. Я согласился и сразу решил, что это будет необычное мероприятие. Поскольку тогда проходил чемпионат Европы по футболу, у меня появилась мысль сделать футбольную ретроспективу. Представители компании пришли в восторг от этой идеи, и я придумал некоторые мероприятия, которые мог бы использовать на конкретных этапах ретроспективы.

ПОДГОТОВКА

Для того чтобы тематическая ретроспектива принесла свои плоды, полезно оснастить комнату соответствующим образом. В моем случае команда должна была проникнуться футбольным настроением. Итак, мне понадобились несколько мячей, трикотажные изделия, коллекционные стикеры Panini (с изображениями футболистов всех команд) и другие аксессуары для болельщиков. Если у вас нет возможности получить эти вещи, то нарисуйте футбольное поле на листе бумаги для флипчарта. Кроме того, вам нужны обычные инструменты:

- фломастеры,
- доска с перекидными листами (флипчарт),
- стикеры,
- легкая закуска.

ОТКРЫТИЕ

Для того чтобы привести всех в футбольное настроение и пояснить условия, понадобится небольшой мозговой штурм на этапе открытия. Цель — собрать как можно больше футбольных терминов и написать их на листе бумаги для флипчарта. Поместите список в комнате, чтобы он был хорошо виден во время ретроспективы. Он послужит шпаргалкой для следующих этапов, а позже поможет найти хорошие футбольные метафоры для событий прошлых дней и недель. Список может выглядеть примерно так:

- гол,
- нарушения,
- желтая / красная карточка,
- контратака,
- замена,
- построение,
- тактика,
- пенальти,
- судья,
- бомбардир,
- защитник,
- тренер,
- мяч,
- бровка.

СБОР ДАННЫХ

Первый шаг на этапе сбора данных — обзор последней «игры». Для этого сформируйте группы максимум по пять человек и попросите их реконструировать бегущую строку, которая суммирует поминутные события матча: когда были забиты голы, кто на ком сфолил, когда произошли замены, штрафные, захватывающие контратаки и так далее. Группы переносят свою последнюю итерацию в 90 минут футбольного матча (с возможностью добавления времени из-за травм и пенальти)

и собирают все события, которые произошли во время их матча. Используйте футбольные термины, которые вы сформулировали на предыдущем этапе, чтобы помочь в этом.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Предложите участникам несколько примеров вроде: «Мы забили два поздних гола на 88-й и 89-й минуте» или «Нам пришлось играть только с девятью игроками с 67-й минуты, потому что остальные были выведены из игры». Здесь все зависит от полета фантазии.

Опыт показывает, что команды очень весело проводят время. Смех зазвучит, когда в дискуссии появится «грязный отбор мяча». Результат работы на этом этапе — бегущая строка с перечислением отдельных моментов матча и связанных с ними событий.

Чтобы создать общую картину, каждая команда представляет свой матч и события, которые она перечислила. Далее идет анализ игры, потому что ваша основная задача — провести следующий матч лучше.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Без детального анализа выработать значимые изменения для следующего матча трудно. Именно поэтому отдельные группы должны взять на себя роль старшего тренера и проанализировать события последней игры. Как фасилитатор, попытайтесь заставить команду придерживаться футбольной темы. От групп зависит, использовать ли для анализа такие методы, как «5 почему» или диаграмма «рыбий скелет». После анализа по каждой группе все собираются вместе и делятся информацией. Вы можете услышать, например, что «при замене мы получили гандболистов вместо футболистов», «судьи просто не было», «вместо командной работы каждый играл для себя» или «у нас слишком много нападающих». Таким образом,

вы получили хорошую основу для разработки новой тактики, изменений в команде и многого другого.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Теперь пришло время спланировать эксперименты для следующего матча. Группа стала тренерским штабом команды и на основе предыдущего анализа должна решить, что необходимо изменить в отношении тактики, подготовки, состава и так далее. Как предотвратить повторение ошибок последнего матча в следующем? Как сыграть успешнее? В конце этапа группы представляют свои результаты. Убедитесь, что команда не берет на себя слишком много: лучшее — враг хорошего. Кроме того, должно быть понятно, кто из тренерской команды несет ответственность за каждый показатель. Конечно, гипотеза чрезвычайно важна, поэтому команда должна определить гипотезы, которые будут проверены и продолжены в следующей ретроспективе.

ЗАКРЫТИЕ

Очередной матч неизбежен. Каждая команда перед стартом собирается в круг, и капитан говорит несколько вдохновляющих слов. Затем следует короткий боевой клич, и команда может окунуться в следующую итерацию.

РЕТРОСПЕКТИВА ПОЕЗДА

Ретроспектива поезда и ретроспектива кухни — это результат встречи, которую я провел в Agile Coaching Camp Germany 2013. Спасибо всем участникам за эту сессию и за предоставленную мне возможность использовать здесь ее результаты.

Идея ретроспективы поезда заключается в том, чтобы рассматривать предыдущий период как путешествие.

ОТКРЫТИЕ

Как и в других тематических ретроспективах, участники собирают соответствующие термины и пишут их на листе бумаги для флипчарта. Группа из четырех человек за пять минут предложила 41 термин, несмотря на то что один из них не очень верил в удачный результат. Приведу отрывок из списка:

- кондуктор,
- билет,
- туннель,
- мост,
- крушение,
- купе,
- пассажир,
- вагон-ресторан,
- станция.

Когда мы составили этот список, я снова подумал о том, насколько легко подбираются термины. Кажется, что эта тема — одна из тех, с которыми можно быстро определиться.

СБОР ДАННЫХ

Как всегда, этот этап связан с воспоминаниями о работе в течение нескольких последних недель или месяцев. Поскольку тема ретроспективы — поезд, почему бы не представить эти события в виде отчета о поездке? Идея состоит в описании путешествия от последней ретроспективы до сегодняшнего дня, или из точки А в точку Б. Естественно, вы будете использовать термины, которые собрали на первом этапе.

Когда я припоминаю свое последнее путешествие на поезде, на ум приходит множество метафор, подходящих для ретроспективы. Думаю, у вас тоже есть что вспомнить: поезд задержался, в результате чего вы не успели на пересадку; вам мешал огромный чемодан, который вы с трудом тащили по узкому проходу; целый школьный класс немислимо шумел всю дорогу и так далее. На железнодорожной станции тоже

происходит много такого, что может стать идеальными метафорами для описания событий: бездомный просит милостыню; вы слишком поздно узнали, что находитесь не на той платформе; друг, которого вы случайно встретили; неработающий торговый автомат.

Легко заметить, что метафоры из этой темы идеально подходят для описания произошедших событий. Допустим, Питера забрали из команды во время последней итерации и поручили ему другое задание. Используя метафору, это можно описать так: «Питер сошел с поезда на две станции раньше и, таким образом, не смог принять участие в дальнейшем путешествии. Вместо этого он сел на другой поезд с новым пунктом назначения». Или другая ситуация: команда не смогла выполнить ни одной из согласованных задач. Применив метафору, вы могли бы сказать следующее: «Наш состав застрял в середине пути, и его пришлось отбуксировать другим поездом». Если есть проблемы со связью, потому что партнеры работают в разных местах, можно описать это так: «Часть нашей команды сидела в другом купе или даже вагоне».

Вернемся к примерам, которые я приводил ранее. Можно ли использовать метафору крикливого школьного класса? Я думаю, подойдет шумный офис открытой планировки. Большой чемодан — это, вероятно, новая функция, слишком объемная, чтобы быть реализованной. Пропущенный поезд может олицетворять утерянную возможность. Как видите, вариантов много.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Хотя почти все мои примеры отрицательные (возможно, из-за множества негативных впечатлений, связанных с поездами), вы должны убедиться, что есть и некоторые положительные итоги. Слишком большое количество подобных результатов — это риск получить негативную ретроспективу.

Для написания отчета о поездке разделите участников на группы по четыре человека. Они должны представить свои варианты. Прежде чем перейти к следующему этапу, команда решает, над какими событиями работать в остальной части ретроспективы.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Часто во время путешествий мы фотографируем происходящее, чтобы зафиксировать его. Эти снимки помогают сохранить воспоминания о различных моментах прошлого, и их можно использовать для реконструкции событий.

Чаще всего у вас нет фотографий событий проекта. Но если все-таки есть, возьмите их с собой на ретроспективу. Идея этапа заключается в анализе событий при помощи фотогалереи, чтобы проследить линию развития. Вновь сформируйте небольшие группы — максимум из четырех человек. Каждой раздайте бумагу и маркеры, чтобы участники могли рассказать историю. Лучше всего начинать с настоящего и шаг за шагом возвращаться в прошлое. Метод «5 почему» поможет сделать этот процесс проще. Так постепенно создается своеобразный комикс, повествующий об истории команды, что в конце концов позволяет увидеть результаты, которые предстоит анализировать. Как и на других этапах, обязательно придерживайтесь темы поезда и используйте соответствующие термины.

В конце этапа каждая группа представляет свою фотогалерею. Если две группы работали над одной и той же темой, то они проводят общую презентацию. Исследуемые фотографии — это основа для очередного этапа, который заключается в планировании следующей поездки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Теперь пришло время продолжить путешествие на поезде. Для этого вы должны вместе решить, как структурировать

следующий сегмент поездки. Итак, вы составляете план путешествия, для чего формируете группы максимум из четырех участников. Теперь задача каждой из них — создать план, включающий следующие пункты:

- Куда мы собираемся отправиться?
- Что мы забыли в прошлый раз и хотим взять с собой теперь?
- Что мы хотим сохранить?
- Чего мы должны избежать на этот раз?
- И необязательный пункт — путевой чек-лист для каждого участника.

Генерируя план путешествия, вы получаете списки идей от всех групп для следующей поездки. Чтобы консолидировать эти перечни, согласуйте один-два пункта с наибольшим потенциалом.

В заключение нужно перевести результаты в общепринятую форму. В конце концов, не все согласны на путешествие с маленькими чемоданами. Вместо этого вы примите, например, решение, что на следующем этапе проекта будут созданы меньшие рабочие пакеты. Помните также, что результаты являются действенными (SMART — см. [главу 3 «Первая ретроспектива»](#)), и определите подходящую гипотезу. Если вы позаботились об этом, то можно считать вас готовыми к следующему этапу путешествия.

ЗАКРЫТИЕ

Как уже было сказано, «конец матча — начало следующего матча». Конечно, то же самое относится и к путешествию: после одной поездки человек готов к новой поездке. В заключительном раунде проанализируйте свое решение и выберите того, кто будет отвечать за конкретные аспекты запланированного путешествия. В финале вы все встречаетесь на воображаемой платформе (при входе в комнату) и садитесь в поезд, чтобы начать следующий этап путешествия (покидаете комнату и возвращаетесь к работе).

РЕТРОСПЕКТИВА КУХНИ

Ретроспектива кухни также появилась на Agile Coaching Camp Germany 2013. Сначала команда работала над компьютерной ретроспективой, но потом тема изменилась и превратилась, образно говоря, в обсуждение кухни. Как оказалось впоследствии, эта тема очень подходит для метафор.

ОТКРЫТИЕ

Ретроспективу кухни также можно начать со сбора связанных с этой темой терминов, обозначающих кухонные приборы, посуду, ингредиенты или даже рецепты. Вот небольшой список:

- деревянная ложка,
- кастрюля,
- вытяжка,
- плита,
- духовка,
- перец,
- соль,
- нож,
- сервировочная вилка,
- соусница.

Составляя список, я думал о способах использования этих терминов в ретроспективе. Особенно мне понравилась «вытяжка».

СБОР ДАННЫХ

Идея данной ретроспективы заключается в оценке текущего состояния кухни. Что есть или было в холодильнике? Есть ли список покупок? Что в нем написано? Какова ситуация на кухне? Каким образом покинули ее последние блюда? Они подгорели или были пересолены? Достаточно ли еды находилось в тарелках? Хватало ли пищи для всех? Есть ли у вас все необходимое? Как обстоит дело с бытовыми приборами?

Они функционируют как надо? Достаточно ли запасов на предстоящий период? Что нужно купить? Хорошо ли вы разбираетесь в рецептах? Не слишком ли много на кухне поваров? Ответы на эти вопросы заносятся на стикеры, которые потом наклеивают на пустое пространство стены.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Убедитесь, что на каждом стикере только один ответ. Иначе их будет сложно сгруппировать.

В этот момент постарайтесь сгруппировать стикеры по темам. Для их дальнейшей оценки используйте мой любимый метод голосования точками.

Как видите, кухня способна помочь команде, проекту или компании работать с самыми быстро меняющимися темами и проблемами. Несмотря на то что размеры кухни очень малы по сравнению с поездом, она содержит массу метафор, с которыми легко экспериментировать при сборе данных. Очень советую попробовать этот вариант в следующей ретроспективе.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Текущее состояние кухни может оказаться плачевным. Ваша задача — выяснить, чем оно вызвано. Для этого сконцентрируйтесь на темах, выбранных при голосовании точками. Использование метода «5 почему» или диаграммы «рыбий скелет» поможет вам добраться до сути. Другая возможность — это вопросы клиентам.

ЧТО ТАКОЕ ДИАГРАММА «РЫБИЙ СКЕЛЕТ»

Диаграмма «рыбий скелет» (рис. 5.1) описана в книге Эстер Дерби и Дианы Ларсен «Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую» [\[1, с. 87\]](#) и служит методом выявления основных причин возникновения проблем. Некоторые знают ее как диаграмму Исикавы [\[2\]](#). Сначала

вы рисуете каркас, «рыбий скелет». Название проблемы указывается возле «головы рыбы». Отдельные «кости» делятся на категории: методы, материалы, люди, правила, окружение, поставщики, навыки и так далее. Затем начинается мозговой штурм. Вы ищете в каждой категории факторы, которые вызывают проблему либо влияют на нее. Эти факторы записываются непосредственно на «костях», можно также использовать стикеры. По каждому фактору задается вопрос «Почему?». Вы продолжаете делать это, пока найденные причины не выходят за пределы зоны влияния команды. Теперь нужно отыскать факторы, которые появляются более чем в одной категории. Это причины с наибольшим потенциалом для улучшения, и они становятся фокусом для остальной части ретроспективы.

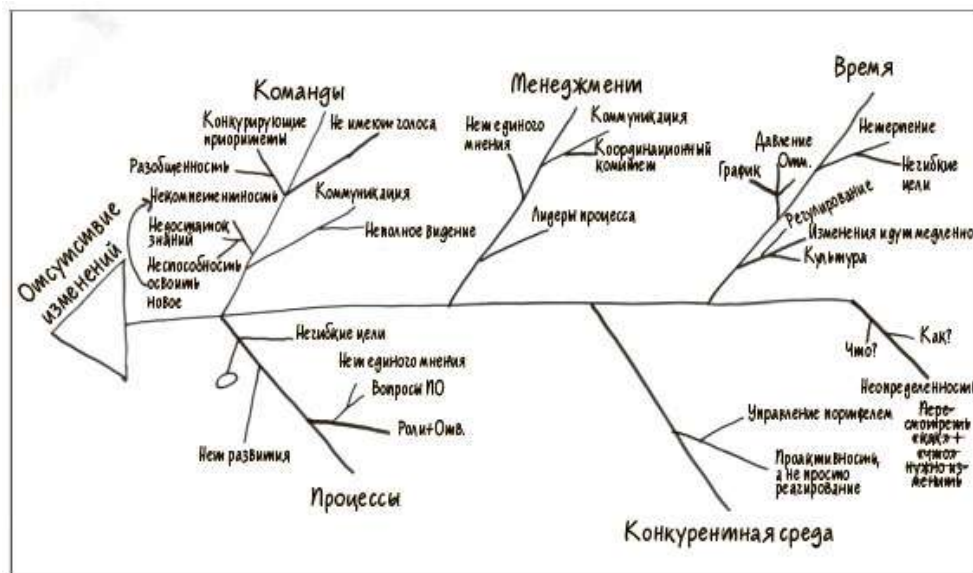


Рис. 5.1. Пример диаграммы «рыбий скелет»

Если рассматривать кухню большого ресторана, то у него всегда найдутся клиенты. Консультироваться с ними можно по-разному.

При наличии внутренней команды разделите ее на кухонный персонал и клиентов.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если люди, не входящие в команду, участвуют как реальные внешние или внутренние заказчики, то именно они образуют группу клиентов.

Затем сформируйте группы по четыре-шесть человек, одна половина которых — заказчики, а вторая — кухонный персонал. Если клиентов недостаточно, соответствующим образом подберите численность групп. Пришло время проконсультироваться с клиентами. Здесь персонал кухни ограничивается ранее выбранной темой. Вопросы могут выглядеть примерно так: «Почему вам не понравилось блюдо х?» или «Чего, по вашему мнению, не хватало?» Продолжайте при этом использовать кухонную терминологию. С полученным запасом идей можно начинать следующий этап.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Клиенты ушли, а вы почти достигли конца ретроспективы. Как любой хороший повар, вы теперь хотите готовить для клиентов еще лучше и подавать исключительно креативные блюда. Именно поэтому вы собрались вместе и обдумываете, как усовершенствовать кухню и некоторые детали рецептов. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какой нужен эксперимент, чтобы усовершенствовать нашу кухню?
- Как сократить время между заказом и доставкой блюда клиенту?
- Какой из наших рецептов нуждается в полном пересмотре и что требуется улучшить?

Конечно, невозможно изменить все сразу, потому что тогда вы не поймете, какой эксперимент привел к тому или иному результату. Так что нужно ограничиться одним или двумя экспериментами и соответственно определить для них

гипотезы. Когда вы это сделаете, настанет время для завершения.

ЗАКРЫТИЕ

Почему бы не закончить ретроспективу вкусным десертом? Это даст силы для следующего этапа проекта. Кроме того, пока вы едите, можно лишний раз обдумать последующие шаги.

ПИРАТСКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА

Идея такой ретроспективы появилась на конференции ALE (Agile Lean Europe) в Барселоне в сентябре 2012 года. Там я встретил Гитте Клитгаарда Хансена, большого поклонника пиратской тематики. В ходе конференции я предложил провести open space сессию для разработки новых тематических ретроспективных активностей, в том числе связанных с пиратством. К сожалению, мы не смогли придумать никаких упражнений на эту тему. Идею пришлось отложить до лучших времен, и я реанимировал ее специально для этой книги.

Чтобы влиться в тему, я вспомнил детство. Тогда я очень любил пиратские фильмы и такие книги, как «Остров сокровищ» Роберта Стивенсона. Меня, как и многих мальчишек, невероятно интересовали пираты. Я также прочитал несколько статей на эту тему, чтобы расширить свои знания.

Когда команда достаточно открыта и дружелюбна, пиратская ретроспектива может пройти очень весело. Но с новой командой советую сначала попробовать один из вариантов, описанных выше. Однако хватит слов, пора подняться на борт.

ОТКРЫТИЕ

Для того чтобы создать условия для хорошей пиратской ретроспективы, наполните комнату характерными предметами. Раздайте каждому участнику повязку на глаз, развесьте на стене сабли, на стол постелите рыболовную сеть с несколькими

мидиями, а у фасилитатора пусть будет «деревянная нога». Какое количество пиратского оснащения использовать — полностью зависит от полета вашей фантазии. Если вы не робкого десятка, то можно даже посадить себе на плечо попугая из ближайшего зоомагазина. Звучит немного безумно? Да, согласен, но уверен, что есть команды, которые будут заниматься этим с удовольствием.

Когда все подготовлено, наступает время сбора пиратских терминов. Как всегда, привожу несколько примеров:

- пират,
- сабля,
- пиратский корабль,
- пиратские сокровища,
- карта сокровищ,
- остров сокровищ,
- деревянная нога,
- повязка на глаз,
- посадка;
- флаг с черепом и скрещенными костями.

Я уверен, вы придумаете что-нибудь еще. Поместите эти идеи, как всегда, на стене для всеобщего обозрения.

СБОР ДАННЫХ

Вы — экипаж пиратского корабля, который только что пришел в свой родной порт после успешного рейда. Вы были в море нескольких недель и хотели бы немного отдохнуть перед новым походом. Прежде чем отправиться на поиски очередных жертв, нужно проанализировать последнее плавание. В целом капитан удовлетворен, но он видит возможности для усовершенствования экипажа. Чтобы улучшить ситуацию, вы делите рейд на четыре этапа. Поначалу вы будете рассматривать каждый в отдельности. Вот они:

- подготовка,
- навигация,
- борьба,

- качество и дележ добычи.

Можно перенести эти этапы в реальность, например так:

- Насколько правильным было планирование последней итерации?
- Что сделала команда для достижения целей?
- Как прошла реализация?
- Каково качество результатов последней итерации, все ли остались довольны?

Каждый из четырех этапов будет описан на отдельном листе флипчарта. Разместите их на стенах комнаты. Затем сформируйте четыре группы, каждая из которых расположится возле одного из листов. У участников есть пять минут, чтобы записать свои мнения на флипчарте. Когда это время истечет, группы переместятся по часовой стрелке к следующему. Процесс повторяется до тех пор, пока все группы не оставят свои записи на каждом флипчарте. На новом этапе один из членов группы представляет все результаты находящихся перед ним записей. То же самое происходит возле каждого листа. Так вырисовывается общая картина последнего рейда, которую вы будете использовать, чтобы искать причины той или иной проблемы.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Первый шаг этапа генерации идей заключается в согласовании вопросов, которые должны быть изучены срочно. Чтобы сделать это, каждая группа выбирает одну тему на листе, расположенном рядом с ними (знаменитым голосованием точками), затем по часовой стрелке перемещается к следующему флипчарту и так далее. Помните главное: выбранные темы не должны быть негативными. Может быть, вам интересно узнать, почему что-то прошло удачно, и у вас есть возможность воспроизвести это. Таким образом вы получаете нечто неожиданное, потенциально способное привести к нескольким новым идеям.

Используйте в пиратской ретроспективе диаграмму «рыбий скелет» для анализа возможных причин. Пример приведен на рис. 5.2. На диаграмме категории основных костей обозначены следующим образом:



Рис. 5.2. Пиратская диаграмма «рыбий скелет»

- вооружение,
- оборудование,
- корабль,
- враг,
- экипаж,
- капитан.

Это помогает начать думать как пираты и дает четкие метки для категорий, так что вам не придется тратить время, изобретая их.

В конце этого этапа все группы представляют свои диаграммы и таким образом готовят почву для следующего этапа — планирования нового рейда.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Теперь вы лучше знаете последний рейд и то, как попытаться избежать негатива или повторить положительный опыт.

Пришло время строить планы. Для этого разделите следующий рейд на четыре категории, встречающиеся на этапе сбора данных:

- подготовка,
- навигация,
- борьба,
- качество и дележ добычи.

Снова сформируйте четыре группы (лучше новые). Каждая берет этап и собирает идеи для экспериментов, которые хочет попробовать. Соответствующие гипотезы нужно оформлять вторым цветом. Например, для фактического эксперимента используйте черный, а для гипотезы, относящейся к проводимому эксперименту, — зеленый. Через каждые пять минут группы перемещаются (по часовой стрелке) к следующему этапу. И это продолжается, пока они не внесут свой вклад во все этапы. В конце снова один из членов группы представляет собранные результаты.

К сожалению, невозможно провести все эксперименты. Так что необходимо принять решение, что будет по одному эксперименту на этап. Для этого каждый пират выбирает свой любимый эксперимент, делая отметку возле него на флипчарте. Другими словами, у любого участника есть один голос за этап. Эксперименты, набравшие большинство отметок, становятся частью следующего рейда. Теперь вы хорошо подготовлены к приключениям.

ЗАКРЫТИЕ

Важно иметь ретроспективу ваших ретроспектив, поэтому в завершение хорошо провести анализ ROTI в пиратском стиле. Для этого покажите участникам линию с тремя лодками: одномачтовый баркас, обычный корабль с двумя мачтами и роскошный пиратский фрегат с тремя мачтами, пушками и всем, что вам нравится (рис. 5.3). Затем каждый получает стикер в форме корабля, который может наклеить на линию,

уходя из комнаты. Чем ближе записки к фрегату, тем лучше отзывы о пиратской ретроспективе.

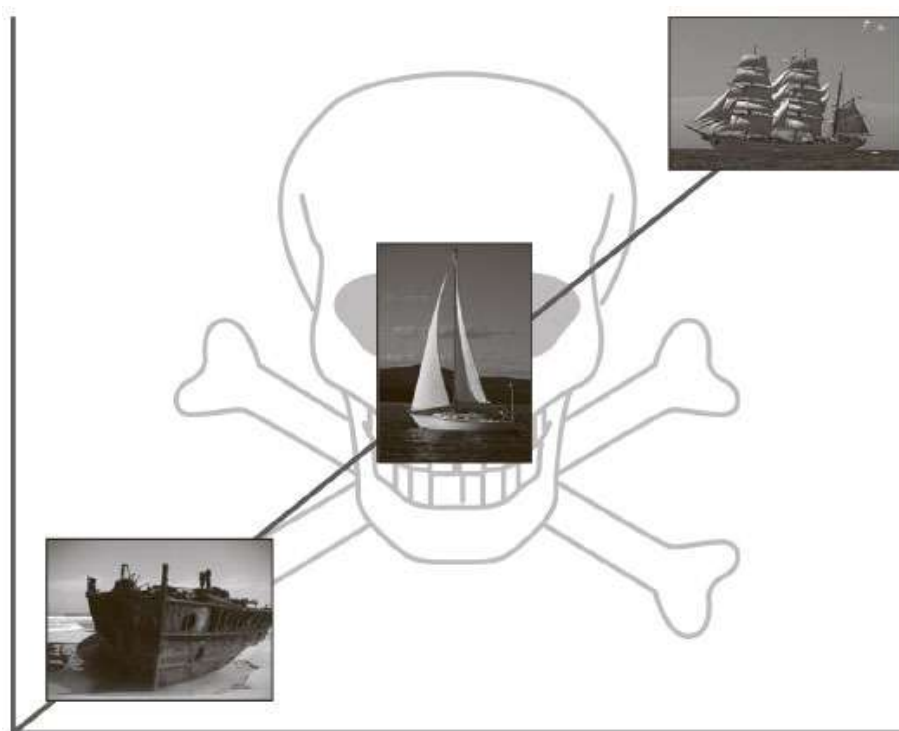


Рис. 5.3. Пиратский ROTI

Пригласите ли вы всех на пиршество с ромом и хорошей музыкой или отметите событие за кружкой пива в вашем любимом баре — решать вам.

РЕЗЮМЕ

Устали от скучных ретроспективных упражнений, которые есть в интернете? Теперь это не проблема. Вы узнали:

- как создать свои собственные активности, используя различные метафоры;
- как выстроить активности таким образом, чтобы вся ретроспектива имела смысл;
- как использовать метафоры оркестра, футбола, поезда, кухни и пиратов в ваших ретроспективах.

Как вы поняли из этой главы, создавать собственные уникальные виды деятельности несложно. Вы не стремитесь быть креативным? Ничего страшного. Используйте описанные здесь идеи и попробуйте их в первую очередь. Я большой поклонник футбольной ретроспективы, так как футбол очень популярен здесь, в Германии. С нетерпением жду электронных писем с рассказами о ваших успешных пиратских или кухонных ретроспективах. Пожалуйста, дайте мне знать о любой другой метафоре, которую вы пробовали со своей командой. Я могу использовать это в следующей ретроспективе. В любом случае желаю вам от души повеселиться.

ГЛАВА 6

ОБЩЕСИСТЕМНЫЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Первое, что я хотел сделать, когда пару лет назад начал работать в компании, — понаблюдать за командами, чтобы получить представление о том, как они работают. Scrum-фреймворк был внедрен, поэтому я бывал на всех связанных с ним встречах: ежедневных стендапах, обзорах спринта, планировании спринта и, конечно же, ретроспективах. Через некоторое время мне стало ясно, что все идет не слишком хорошо и scrum-процесс начал кое-где разваливаться. К этому моменту компания применяла Scrum около года. Члены команды пытались работать гибко во всех областях и добились больших успехов. Они начали внедрять TDD (test-driven development — разработку через тестирование) и создали сервер непрерывной интеграции, так же как и все элементы Scrum. Однако постепенно стало ясно, что Scrum на самом деле не работает, если не учитывать один ключевой фактор: многие области пересекаются с другими командами, работающими в большой компании. Команда в итоге столкнется с барьером, который покажется непреодолимым. Это было заметно в ретроспективах.

Поскольку я не был удовлетворен реализацией ретроспектив, я предложил возглавить одну. Я придерживался пяти этапов, планировал творческие упражнения для каждого из них и был в основном доволен результатами. Мы выявили проблемы, их причины и, на мой взгляд, были готовы определить меры, которые необходимо предпринять. Но неожиданно один из членов команды заявил, что точно такой же результат был получен в последнюю ретроспективу и, следовательно, нет никакого смысла в продолжении. Последовавшая за этим дискуссия впервые показала мне, что определенные сложности возникли вне зоны контроля

команды. Несмотря на это, я настаивал на некоторых мерах и на том, что нужно установить, кто и когда несет ответственность за их реализацию. К сожалению, успех был невелик. Я пытался с помощью более творческих ретроспектив достичь лучших результатов, но в конце концов вынужден был признать свое поражение.

С этой проблемой хотя бы раз сталкиваются многие команды, особенно в крупных компаниях, если они захотят непрерывно улучшаться. После энергичного первого этапа процесс останавливается, и кажется, что дальше дороги нет. Причина довольно проста. В первые недели команда концентрируется на себе и может быстро изменить что-то, создать или, наоборот, избавиться от чего-то лишнего. Большинство таких решений не требуют внешнего одобрения и поэтому принимаются мгновенно. Однако через несколько месяцев процесс замедляется. Все доступные изменения выполнены, и решение проблем становится намного сложнее. Причина в том, что команда — это часть более крупной системы и связана с ней перекрестными интересами. Большинство групп не имеют необходимых инструментов для успешной работы в такой системе. Эти инструменты называются системным и комплексным мышлением. В следующих разделах я сформулирую, что означают эти термины и как применять такие методы в ретроспективах.

СИСТЕМЫ

Прежде чем рассказывать о системном мышлении, давайте определим, что такое системы.

Этот термин (от греческого *συστήμα* — «компози́тный», «сделанный из соединенных частей») обычно обозначает совокупность элементов, которые взаимосвязаны и взаимодействуют таким образом, что их можно рассматривать как единство задачи, смысла или использования [\[1\]](#).

Примеры: Солнечная система, часы или двигатели. Человек как система состоит из подсистем, таких как кровеносная,

дыхательная, нервная и пищеварительная. Все они ведут себя по-разному и создают, благодаря сотрудничеству, новую, более крупную, со своим особым поведением. В то же время человек взаимодействует с социальной системой, которая также, в свою очередь, может состоять из различных подсистем, например семьи, клуба (в котором состоит человек) или компании, где он работает.

У Рольфа Дретера, члена сообщества agile-тренеров, есть отличная метафора для системы, которую я хочу позаимствовать, — мобиль. Все его части расположены рядом, и после того, как мобиль запущен, невозможно предсказать, в каком положении система остановится. В любом случае требуется умеренный импульс к движению, то есть система должна быть способна его принять. Если возмущение слишком слабое, ничего не происходит. При правильном стимулировании система приводится в движение. Когда возмущение слишком сильное, мобиль падает с потолка или крепления и разрушается.

Говоря о системе, мы должны четко знать ее границы. Это совсем не так просто, как кажется. Юрген Аппело хорошо выразил это в одной из своих презентаций [\[2\]](#). Допустим, группа системно мыслящих людей входит в бар. Сразу возникают следующие вопросы:

- Что такое бар?
- Являются ли люди, сидящие здесь, частью бара?
- Можно ли считать пиво частью бара?
- Что происходит, когда я пью пиво? Это все еще часть бара?
- Если я возьму пиво на улицу, останется ли оно частью бара?
- Бар — это система? Если да, то какова цель бара?

Как видите, все не так просто. Например, куча песка — это не система. Она не имеет цели, вы можете забрать песок или перенести его, и это ничего не изменит. Отдельные части (песчинки) не взаимодействуют друг с другом, поэтому не образуют систему.

СТАТИЧЕСКИЕ И ДИНАМИЧЕСКИЕ

Существует различие между статическими и динамическими системами. Статические системы в большинстве случаев созданы человеком, например организационные системы (периодическая таблица), системы классификации (линнеевская иерархия⁶), системы документации (библиотека), математические системы (элементарная алгебра) и так далее. А системы, из которых состоит окружающий нас мир — то, что мы воспринимаем как реальность, — динамичны. Они содержат в себе программу собственной перестройки и представляют собой совокупность разнородных единств во взаимодействии.

СЛОЖНЫЕ И ЗАПУТАННЫЕ

Помимо статических или динамических, системы бывают сложными и запутанными. Интересно, что мы часто взаимозаменяем эти термины в повседневной жизни. Однако проведение различия между ними чрезвычайно важно, поскольку каждый из них включает различные стратегии решения проблем.

Многие модели описывают разницу между понятиями «сложный» и «запутанный», одна из них — модель «Кеневин» (Cynefin framework), придуманная шотландцем Дэвидом Сноуденом.

Модель «Кеневин» предоставляет набор контекстов, которые предлагают способ определения, какие объяснения и решения могут применяться. Всего выделяется четыре контекста: простой, сложный, запутанный и хаотичный. Хаотичный контекст, по мнению Сноудена, — это условие «незнания». Хаос также лежит в области между другими контекстами. Сноуден предлагает конкретные подходы для разработки решений, соответствующих каждому контексту.

Я предпочитаю для описания этой темы модель структурного поведения Юргена Аппело [\[3, с. 41\]](#). По словам Аппело, необходимо, учитывая две отличительные особенности систем,

четко сформулировать разницу между сложным и запутанным. Первая особенность — это структура системы и то, насколько хорошо ее понимают. Есть две категории:

- простая = легко понять;
- сложная = очень трудно понять.

Вторая особенность — это поведение системы и то, как легко ее предсказать. Это три категории:

- упорядоченная = полностью предсказуемая;
- запутанная = частично предсказуемая (со случайным сюрпризом);
- хаотичная = практически непредсказуемая.

С точки зрения структуры мои носки «просты», я легко понимаю, как они работают. Но игрушечная машина моего сына с дистанционным управлением — «сложная». Чтобы понять, как она функционирует, я сначала должен разобрать ее и посвятить немало времени пониманию каждой части и тому, как они работают вместе. Несмотря на это различие, «поведение» и моих носков, и автомобиля с дистанционным управлением легко предсказать. Иными словами, они имеют «упорядоченное» поведение.

Моя семья тоже «простая». У нас двое сыновей, и если вы хотите встретиться с нами, то просто загляните в гости или присоединяйтесь к нам, чтобы провести вместе отпуск. Город, в котором мы могли бы совместно отдохнуть, не «простой», а «сложный». В зависимости от его размера попытки уверенно отыскать в нем дорогу могут занять годы. Несмотря на разницу в структуре, поведение и моей семьи, и города «запутанное». Я знаю свою жену уже давно, а наших детей — всю их жизнь. Тем не менее постоянно возникают ситуации, которые невозможно предсказать. Я могу, конечно, предвидеть, как будет вести себя моя семья, но только до определенного предела. Без магического кристалла сюрпризы мне обеспечены.

Гелевый светильник в нашем доме также структурно «прост». Электрический свет греет воск, плавающий в жидкости (главным образом в масле), и воск вследствие этого поднимается в виде пузырей. Остывая, он снова тонет.

Несмотря на эту простоту, я не могу предсказать, какого размера будет поднимающийся восковой пузырь и столкнется ли он со своими собратьями. Поведение гелевого светильника непредсказуемо, то есть «хаотично». Франкфуртская фондовая биржа тоже «хаотична». Ее поведение непредсказуемо. Если бы это было иначе, вся биржевая система рухнула бы. Фондовая биржа, в отличие от гелевого светильника, — чрезвычайно усложненная структура. Лично я никогда не понимал, как она работает.

В соответствии с моделью Аппело вещи могут быть одновременно сложными и запутанными: система бывает сложной по своей структуре и запутанной по поведению. Однако запутанные системы не обязательно сложны. Как утверждал Джорж Бокс⁷, «в сущности, все модели неправильны, но некоторые полезны». В конце концов, эти модели должны помочь нам классифицировать системы и понять, в какой степени на них можно повлиять и насколько предсказуем исход любого возмущения.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Системное мышление — процесс, а не инструмент. В первую очередь это объясняется тем, что любое событие — не результат единственной причины, а итог взаимодействия различных элементов. Системно мыслящие люди признали, что любой линейный причинно-следственный принцип справедлив лишь отчасти. Они рассматривают проблемы как часть общего и берут в расчет их эффект.

Системное мышление предлагает набор инструментов, которые помогают понять системы и исходя из этого решить проблемы внутри них. Они убеждены, что имеет смысл решать проблемы только тогда, когда вы знаете систему, а еще лучше — визуализировали ее. В то же время системное мышление дает понять, что человек — часть общего и его действия, в свою очередь, влияют на других. Интересно, сколько людей

игнорируют этот факт и всегда видят себя в конце цепочки причинных связей. Понять, что вы часть чего-то общего, — это первый шаг к системному мышлению. В данном разделе вы познакомитесь с двумя инструментами, которые помогут визуализировать и понимать системы.

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ ДИАГРАММЫ

Причинно-следственные диаграммы (Causal Loop Diagram, CLD) — наиболее важный и фундаментальный инструмент для описания систем. Первое официальное их применение приписывают Деннису Медоузу. Он и его команда используют CLD для объяснения так называемой модели World3 [\[4\]](#). CLD описывает, как различные переменные в системе взаимосвязаны с точки зрения причины и как они влияют друг на друга. Диаграмма состоит из нескольких точек, представляющих различные переменные. Связь между ними обозначена стрелкой, указывающей на позитивный или негативный эффект (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Причинно-следственная связь

Переменными в этих схемах всегда служат имена существительные, и лучше всего, когда они измеримы.

ОБРАТНЫЙ ЭФФЕКТ

Для определения воздействия одной переменной на другую вы либо пишете «О» для «одинаковый», либо «П» для «противоположный» у начала стрелок. «О» означает, что когда переменная в основании стрелки изменяется положительно, переменная на другом конце делает то же самое.

Когда, например (как показано на рис. 6.2), качество продукта повышается, растет и уровень удовлетворенности

потребителей. Таким образом, то, что происходит с обеими переменными у обоих концов стрелки, всегда одинаково.



Рис. 6.2. Одинаковый эффект CLD

«П» означает, что когда переменная в основании стрелки изменяется положительно, переменная на другом конце меняется в противоположном направлении. Так, когда число леопардов на рис. 6.3 растет, на другом конце становится меньше газелей. Ведь еда для леопардов должна откуда-то поступать. То, что происходит с одной переменной, всегда противоположно тому, что происходит с другой.



Рис. 6.3. Обратный эффект CLD

Когда вы смотрите на пример «леопарды / антилопы», у вас, вероятно, появляется мысль о том, что число антилоп также должно влиять на количество леопардов. Если антилоп становится меньше, то и еды для леопардов становится меньше, поэтому популяция леопарда начнет сокращаться. Это еще не было изображено. Вы бы тщетно искали эту петлю на рис. 6.3, так как там недостает нескольких элементов. Эти виды диаграмм имеют две основные формы петель: балансирующий и усиливающий циклы.

БАЛАНСИРОВОЧНЫЙ И УСИЛИВАЮЩИЙ ЦИКЛЫ

В петле балансировки две переменные влияют друг на друга. Это приводит к некоторой стабильности в том, что переменные всегда влияют друг на друга так, чтобы удерживаться в равновесии. Можно сказать, что результатом является стабильная система. В середине цикла балансировки небольшой

открытый круг со стрелкой, которая помечена буквой «Б», означающей «балансировка».

На рис. 6.4 показан простой пример балансировочной петли. Когда качество продукта увеличивается, растет и уровень удовлетворения потребностей клиента. Это повышение качества станет известно, например, по рассказам очевидцев, и спрос, в свою очередь, поднимется.



Рис. 6.4. Балансировочная петля CLD

Однако увеличение спроса, к сожалению, негативно сказывается на качестве. Ведь теперь больший объем продукции должен производиться тем же составом работников, что безусловно снизит качество. Из-за этого удовлетворение потребностей клиента ухудшается, и спрос падает, оставляя сотрудникам больше времени, в течение которого они могут сконцентрироваться на качестве в ходе производственного процесса. Конечно, это упрощенный пример, и существует множество других переменных, которые влияют на эту систему. Однако он прекрасно демонстрирует, как работает балансировочный цикл, и этого достаточно на данный момент.

Противоположность балансировочного цикла — усиливающий цикл. В нем система повторяет себя до тех пор, пока не столкнется с системными ограничениями, не позволяющими

продолжить работу. Вы можете назвать это порочным кругом, но дело в том, что усиливающий цикл не обязательно носит отрицательный характер. Середина усиливающей петли также имеет небольшую открытую окружность с наконечником стрелы. В этом случае она отмечена «У», что значит «усиливающая». Чтобы узнать, является ли система CLD, которую вы создаете, балансирующей или усиливающей петлей, нужно подсчитать элементы «П». Если «П» равно нулю или четному числу, то петля усиливающая. Если количество «П» нечетное, то она балансирующая.

На рис. 6.5 показана усиливающая петля в действии. Она изображает упрощенную систему театра. Благодаря инвестициям он может купить дорогой реквизит и нанять первоклассных актеров. Поскольку уровень спектаклей повысился, отзывы в прессе улучшаются (здесь вы потенциально можете добавить переменную «качество шоу»).



Рис. 6.5. Усиливающая петля CLD

Хорошие отзывы в прессе приводят к росту продаж билетов, что увеличивает прибыль, которую можно реинвестировать в театр. Понятно, что нельзя бесконечно повышать значение

всех переменных в системе. В какой-то момент, например, в театре заканчиваются места, что, естественно, ограничивает продажу билетов. Это явление представлено в CLD функцией «ограничение».

ОГРАНИЧЕНИЕ И ЗАДЕРЖКА

Ограничение изображается буквой «Г» («граница») в середине стрелки. На рис. 6.6 показан пример ограничения. Как уже говорилось, большинство переменных ограничены. В данном случае можно продать лишь столько билетов, сколько в театре свободных мест. Когда этот максимум достигнут, другие переменные тоже не могут увеличиваться. Вы могли бы, конечно, поднять цену на билеты, но перед этим неплохо создать отдельные CLD для определения того, каким будет эффект повышения этих цен.



Рис. 6.6. Ограничение CLD

Мы закончим небольшую экскурсию в CLD *задержкой*. Должно быть ясно, что изменение одной переменной не всегда

оказывает мгновенное воздействие на другие. Иногда может пройти некоторое время после воздействия, чтобы оно стало видимым. На рис. 6.7 приведен такой пример.

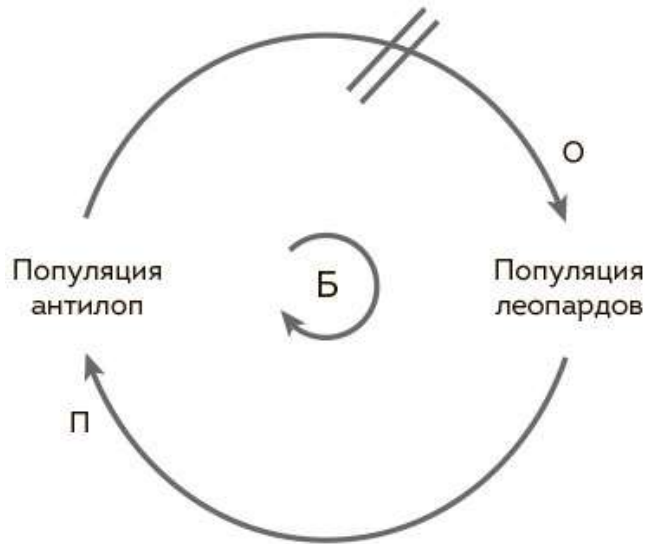


Рис. 6.7. Задержка CLD

Балансировочная петля на рис. 6.7 показывает, как увеличение популяции антилоп влияет на популяцию леопардов. Когда количество антилоп увеличивается и у леопардов появляется больше пищи, их число не сразу возрастает. Период вынашивания детеныша леопарда составляет около 90 дней, и поэтому существует задержка по крайней мере на три месяца, прежде чем увеличившаяся популяция антилоп действительно повлияет на количество леопардов. Но в то же время охота на антилоп очень стремительна, поэтому здесь нет никакой задержки. Сокращение числа антилоп также оказывает замедленное воздействие на леопардов, поскольку нехватка продовольствия не приводит к немедленному сокращению их популяции.

ПРИМЕР CLD

У CLD больше частей, но показанные здесь наиболее важны и чаще используются. CLD могут быть созданы при помощи

этих компонентов. В заключение приведу еще один пример, на этот раз — большей CLD.

С помощью CLD на рис. 6.8 продемонстрирована система, в которой живут антилопы, леопарды и другие хищники, и то, как они влияют друг на друга. Все начинается в левом верхнем углу с дождем. Дождь влияет на рост травы. «О» на стрелке показывает, что сильный дождь усиливает рост травы. Это имеет смысл. Трава оказывает замедленное воздействие на популяцию антилоп. Здесь «О» говорит нам, что обе переменные растут или падают вместе. Другие хищники, такие как львы или гиены, также влияют на популяцию антилоп. Они представлены переменной «другие хищники» и имеют противоположный эффект на популяцию антилоп («П»). Чем больше хищников, тем меньше антилоп, и наоборот. Если вы посмотрите на левый нижний угол, то увидите, каково влияние браконьеров на популяцию антилоп. Как и следовало ожидать, браконьеры оказывают на леопардов такое же противоположное воздействие, как и на антилоп. Чем меньше браконьеров, тем больше антилоп и леопардов и наоборот.

Пример представляет собой упрощенную систему, но он дает ясное представление о том, как выглядит CLD. Как и в любой системе, вы должны нарисовать где-то линию и решить, какие переменные важны для включения в CLD.

Познакомившись с CLD, вы, естественно, хотите знать, как можете их использовать в ретроспективах. В этом разделе мы рассмотрим несколько примеров из воркшопа. Задача — выяснить, как увеличить скорость (в Scrum — velocity) команды. Отдельные группы работали вместе над CLD, чтобы показать, как индивидуальные переменные влияют друг на друга.

[illegible]

- качество требований,
- имеющиеся материалы,
- размер команды,

- «Харибо» (мармеладные мишки).

Согласно этой CLD, все четыре переменных имеют одинаковое влияние («О») на скорость. Таким образом, если количество мармеладных мишек, доступных команде, увеличивается, ее скорость также вырастет. Переменные, оказывающие непосредственное влияние на скорость, в свою очередь, зависят от дополнительных системных переменных, таких как ограничения максимального размера команды (слева) или затраты.

Во втором примере, на рис. 6.10, шесть переменных непосредственно влияют на скорость:



Рис. 6.10. Пример из семинара 2

- качество требований,
- размер команды (количество разработчиков),
- экспертизы команды,
- мотивация команды,
- внешние помехи,
- удовлетворение клиента.

Две из этих переменных также фигурируют в CLD с предыдущего рисунка, поэтому существует определенный консенсус. Но и здесь переменные, влияющие на скорость,

оказываются под влиянием других системных переменных. Например, количество разработчиков зависит от суммы доступных денег, а экспертиза команды — от потенциальной подготовки. С помощью CLD отдельные команды старались анализировать систему, в которую встроена скорость, и таким образом создали лучшее понимание того, какие факторы на нее влияют.

Теперь, когда вы знаете компоненты CLD и то, как они создаются, можете использовать их в ретроспективах. Они особенно полезны в двух фазах:

- генерация идей,
- определение следующих экспериментов.

Использование CLD на этапе генерации идей помогает лучше понять причины произошедшего и делает переменные системы видимыми. Однако, на мой взгляд, использование еще эффективнее на этапе определения следующих экспериментов. Ведь вы можете применить ее специально, чтобы выяснить, как определить наиболее вероятные действия, которые в конце концов подтвердят гипотезу.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Сохраните свои разработанные CLD, чтобы использовать их и в следующей ретроспективе. Часто появляются новые знания и связи, которые можно применить для расширения CLD. Смотрите на CLD как на живую документацию.

Взгляните на более ранний пример, связанный со скоростью. Допустим, команда решила улучшить ее в ближайшие недели и месяцы в ретроспективе. После создания соответствующей CLD команде легче оценить, какой подход наиболее перспективный. Еще вероятно, что команда теперь знает о некоторых переменных, которые не рассматривались до ретроспективы. Оценка существования любых потенциально негативных последствий, о которых команда до сих пор не знала, тоже стала проще. Короче говоря, теперь известна

не только сумма возможностей, но и их эффект, если они введены в действие.

Когда я смотрю на предыдущие CLD, есть, на мой взгляд, одна переменная, которая имеет большой потенциал для увеличения скорости в долгосрочной перспективе, — это качество требований. С одной стороны, она появляется в обеих CLD и поэтому, похоже, представляет реальную проблему. Но с другой — нет никаких недостатков в попытке улучшения в этой области. Если вы имеете какое-либо отношение к требованиям, вы точно знаете: это совсем не простое дело, но оно заслуживает внимания.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

1. Всегда используйте существительные для названий переменных. Избегайте глаголов или обозначения действий, потому что стрелки уже изображают то, что они представляют.
2. Отдавайте предпочтение количественно измеримым переменным. Переменная с именем «ситуация» не имеет смысла. Разве возможно увеличить или уменьшить ситуацию? В то же время «мотивация» подходит как переменная, потому что она может стать лучше или хуже. Насколько хорошо вы измерите мотивацию — это другой вопрос.
3. Всегда принимайте во внимание непреднамеренные эффекты наряду с запланированными. Например, увеличивая производство, вы действительно получаете более высокую производительность (предполагаемый эффект), но одновременно результатом может быть стресс или снижение качества (непреднамеренный эффект). Все эти потенциальные последствия должны учитываться.
4. Балансировочные петли обязательно имеют цель. Она всегда должна быть частью петли. Явное

включение цели в CLD дает понять, чего вы хотите достичь (рис. 6.11).

5. Если связь между двумя переменными требует слишком много объяснений, переименуйте переменные или вставьте промежуточный шаг. Возьмем, например, связь между спросом и качеством на рис. 6.4. Может возникнуть вопрос, почему качество страдает из-за роста спроса. Промежуточный шаг под названием «давление на работников» яснее бы указал, каким образом рост спроса влияет на качество (рис. 6.12).



Рис. 6.11. CLD: пример для практического совета № 4



Рис. 6.12. CLD: пример для практического совета № 5

Краткие советы, представленные ниже, помогут вам создать более качественные CLD. Но и в этом случае только практика ведет к совершенству. Чем больше CLD вы создаете, тем лучше у вас получается изобразить различные вещи.

ДЕРЕВО ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ

Дерево текущей реальности (Current Reality Tree, CRT) — инструмент, изобретенный недавно умершим Элиаху Голдраттом. Это один из мыслительных процессов, часть другого его творения — теории ограничений. Если вы никогда не слышали о Элиаху Голдратте и хотите узнать больше об этой теме, я рекомендую его книгу «Цель. Процесс непрерывного улучшения» [5].

CRT, конечно, не дерево в истинном смысле этого слова, а диграф. Название связано с тем, что иногда оно выглядит как дерево, перевернутое вверх корнями. CRT сравнимо с методом «5 почему» (см. [главу 1 «Ретроспективы 101»](#)), но отличается тем, что устанавливает более одного непреднамеренного эффекта в качестве основы для каждого графика. Кроме того, оно делает связи и взаимозависимости в системе более заметными. Вот пример создания CRT за пять шагов.

1. Соберите и последовательно пронумеруйте непреднамеренные эффекты (Unintended Effects, UE), то есть все аспекты ситуации, которые выделяются как отрицательные.

2. Убедитесь, что все UE понятны.

3. Установите причинно-следственные связи между различными UE. Какой UE служит потенциальной причиной или результатом другого UE?

Это схематично представлено на рис. 6.13. Причина UE 1 — это UE 3. UE 3, в свою очередь, вызвано UE 4 и 5: образуется эллипс, который соединяет их.

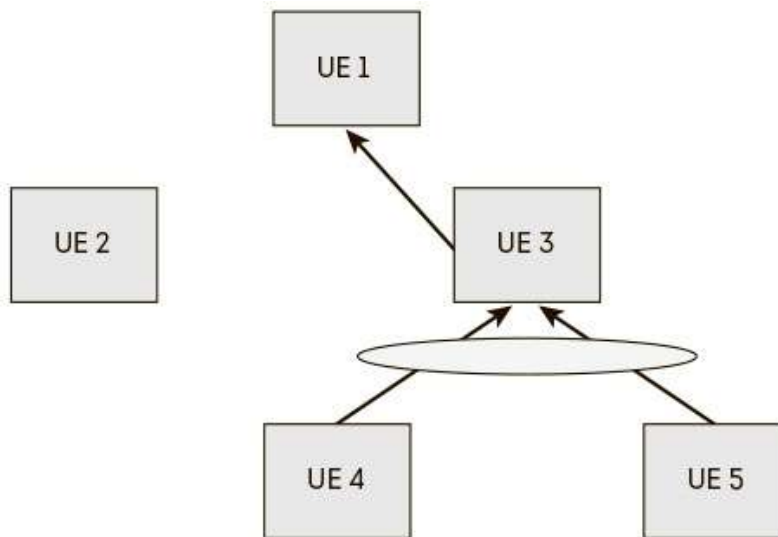


Рис. 6.13. CRT после шагов 1–3

UE 2 был назначен без причины. Это действие происходит на шаге 4.

4. Ищите причины для различных UE («Почему?»).

- Их может быть несколько.
- Соединения «и» отображайте эллипсами.

5. Продолжайте искать другие причины и, в свою очередь, их причины, пока не достигнете коренной.

На рис. 6.14 схематично представлено окончательное CRT. Белые коробки обозначают установленные причины. В конце концов UE 2 был помещен дальше вниз в CRT. В самом низу

располагается корень проблемы, которую затем вам предстоит решить. Рассмотрим этот пример.

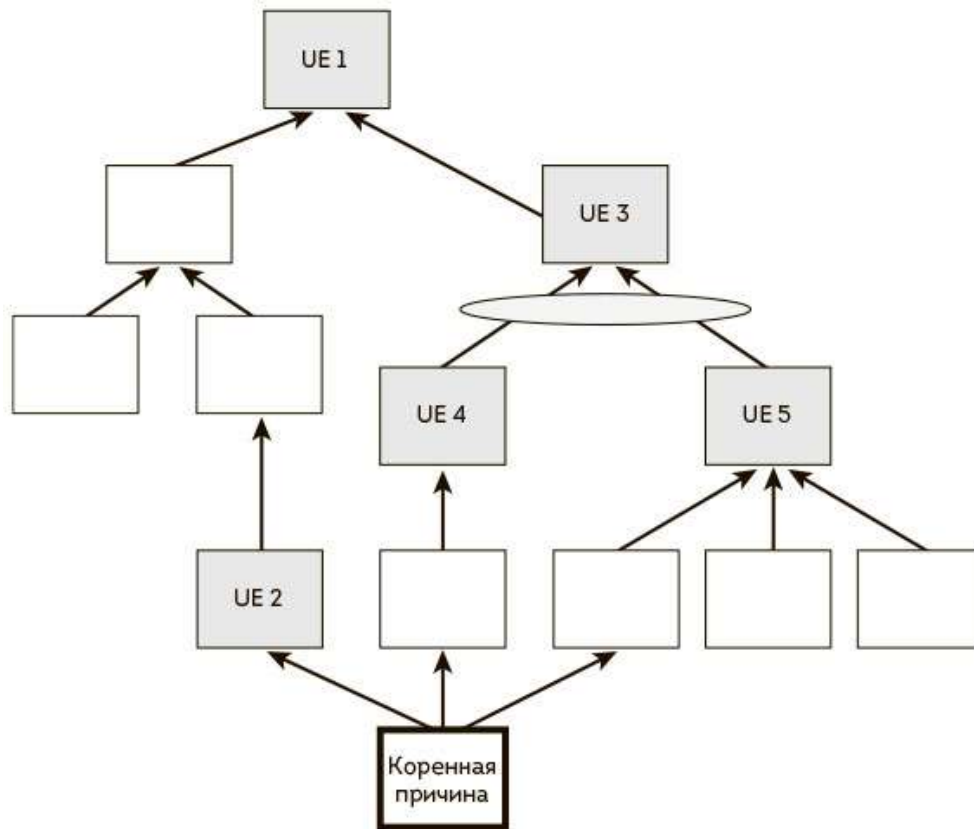


Рис. 6.14. CRT после шагов 4–5

Предположим, что у вас есть следующий список непреднамеренных эффектов (UE):

- скорость слишком низкая;
- качество программного обеспечения неудовлетворительное;
- клиент недоволен;
- разработчики увольняются.

Если бы вы взяли эти UE и выполнили шаги 1–3, как описано выше, CRT выглядело бы как на рис. 6.15. Причины недовольства заказчика, в частности, — UE 1 и UE 2, то есть низкие скорость и качество программного обеспечения.



Рис. 6.15. CRT: пример для шагов 1–3

UE 4 (разработчики увольняются) до сих пор не мог быть привязан к диаграмме, потому что другие UE не рассматривались как прямые причины. Чтобы найти их, выполните шаги 4–5, как описано выше.

Результат можно увидеть на рис. 6.16. В общей сложности к четырем UE добавлено еще девять причин. UE 4 (наши разработчики) находятся в верхней части диаграммы. Согласно CRT, причины ухода многих разработчиков из компании — сильное давление на них и отсутствие возможностей для профессионального развития (внизу справа), что также является одной из основных проблем. Причина усилившегося давления — это в основном недовольство заказчика. Для давления, согласно CRT, есть три причины: уже выявленные UE 1 и 2 и отсутствие включения клиента. Потребитель чувствует себя брошенным главным образом потому, что контакта между ним и нашей компанией практически не существует. Отсутствие взаимодействия с клиентом было определено как еще одна основная причина всей проблемы.

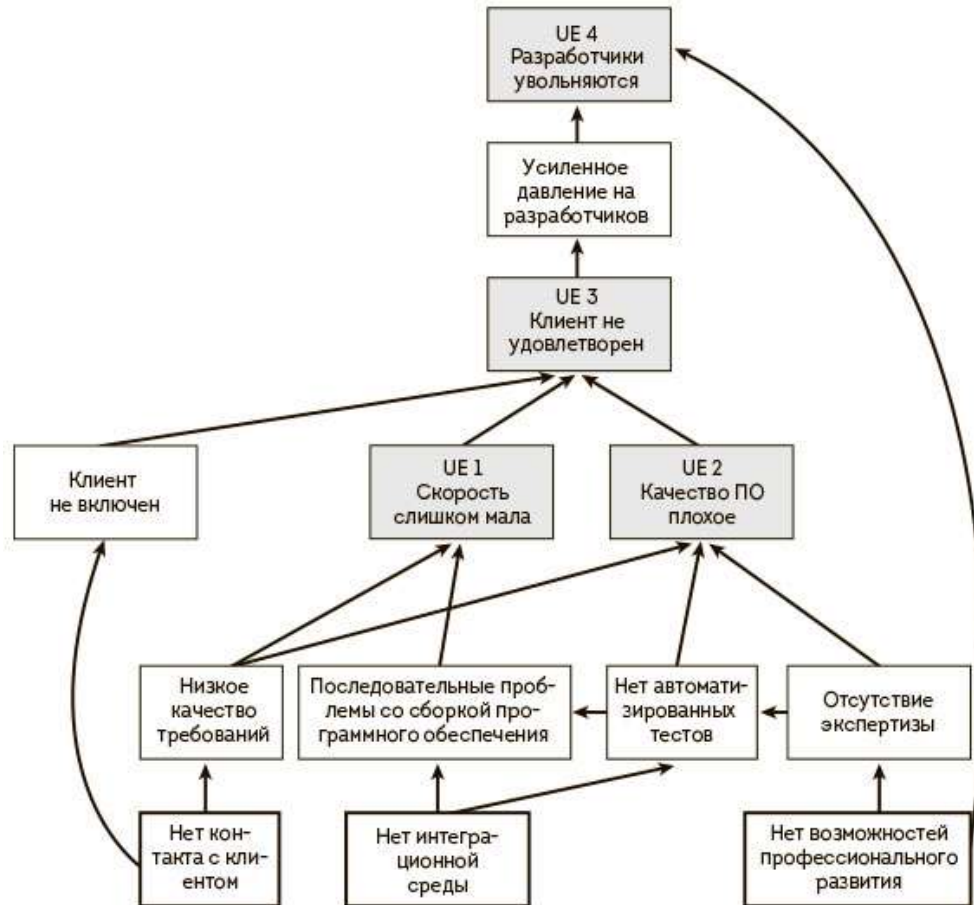


Рис. 6.16. CRT: пример для шагов 4–5

Теперь давайте посмотрим на UE 1, низкую скорость. Причина — в невысоком качестве стандартов, что, в свою очередь, является результатом невключения клиента. Была выявлена и причина возникновения проблем с созданием программного обеспечения, и тот факт, что компания редко выпускала стабильную версию. Это вызвано отсутствием автоматизированного тестирования и интеграционной среды, в которой можно проводить эти тесты и выдавать ПО через регулярные промежутки времени. Основной причиной назвали отсутствие интеграционной среды.

Наконец, давайте рассмотрим UE 2, низкое качество программного обеспечения. У него три основные причины: невысокое качество стандартов, отсутствие

автоматизированного тестирования и экспертизы среди сотрудников.

В конце концов каждая из этих причин может быть прослежена до трех основных, которые были определены:

- отсутствие контакта с клиентами;
- отсутствие среды интеграции;
- отсутствие возможностей профессионального развития.

Эти основные причины становятся отправными точками для дальнейших действий компании. Как вы понимаете, CRT — это мощный инструмент анализа ситуации и поиска отправных точек для решений. Именно поэтому он чрезвычайно полезен для ретроспектив.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Специальное программное обеспечение для построения CRT доступно, но вы также можете использовать более общее ПО, такое как Microsoft Visio. В любом случае я рекомендую создавать CRT в командах, и это гораздо эффективнее, когда делается при помощи стикеров и доски. UE и другие причины написаны на стикерах, которые затем можно соединить линиями. Преимущество этой комбинации заключается в том, что вам легко перемещать стикеры (а это будет происходить несколько раз) и быстро перерисовывать линию на доске. Таким образом, вы сможете одновременно работать над CRT и обсуждать связи.

Используйте CRT для достижения более ощутимых результатов на этапе генерации идей ретроспектив. Оно, на мой взгляд, идеально заменяет «5 почему» и особенно эффективно, если вы не достигаете прогресса другими методами. CRT обеспечивает только правильные стартовые точки для использования на последующих этапах ретроспективы.

Кроме того, команда узнаёт о системе, в которой работает, и предлагает много новых идей о том, как действовать в данной ситуации.

ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ

Как дисциплина системное мышление относительно молодо. Оно было разработано в 1980-х годах и стало популярным главным образом благодаря книге Питера Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» [6]. Как уже упоминалось, это особый способ мышления для решения проблем. Системное мышление внесло свой вклад в анализ проблемных систем и гораздо в меньшей степени сосредоточивалось на людях, что можно считать главной слабостью этого образа мышления.

Социальная сложность — это исследование трудностей социальных систем. Однако традиционное системное мышление нередко игнорирует тот факт, что вы не можете реально анализировать и корректировать социальное поведение [7]. Критики системного мышления утверждают: симуляция организаций с упрощенными моделями или изображение команд и людей кружками и стрелками способно привести руководство к ошибочному выводу, будто можно использовать этот метод для анализа, изменения и, наконец, ведения своей компании в «правильном» направлении. Системное мышление не связано с линейными отношениями, но твердо стоит на том, что высшее руководство может каким-то образом создать «правильную» организацию, которая будет давать «верные» результаты [3, с. 49]. Двадцатый век — это век сложности, в котором менеджеры осознавали, что должны понимать, как вещи развиваются, а не как они построены, чтобы иметь возможность влиять на социальную сложность [3, с. 49].

Нам же чаще всего приходится иметь дело с комплексными, адаптивными системами — то есть с командами, состоящими из взаимодействующих частей (в основном людей), которые имеют возможность приспосабливаться к своей среде и учиться на собственном опыте. Даже в небольшой команде, где все хорошо знают друг друга, невозможно с абсолютной уверенностью сказать, как система будет реагировать на внутреннюю

и внешнюю стимуляцию. Я знаю свою жену уже давно, но она продолжает удивлять меня. Как только вы должны рассматривать людей и их социальное взаимодействие в системе, становится сложно принять чисто системное мышление. Создать CLD или CRT, где изображена эта социальная сложность, практически невозможно.

Несмотря на все эти аргументы, я считаю, что системное мышление и сопутствующие инструменты очень полезны. Они часто приводят к совершенно новому взгляду на систему, благодаря чему возникают иные возможности. Они дают первоначальное представление о том, какие переменные в системе доступны, и помогают определить новые эксперименты. В данном случае ключевое слово — «эксперимент». Нужно четко понимать, что при помощи CLD или CRT можно получить только приближенное изображение реальности. Так что все меры, которые принимаются на основе этих инструментов, могут быть только экспериментами. Это одна из причин, почему я называю четвертый этап «Определить следующие эксперименты». По той же самой причине я считаю использование гипотез столь важным. Вы никогда не сможете абсолютно точно предсказать, каким будет эффект от взаимодействия с системой вашей компании, даже если из-за этого CLD получится довольно сложной. В конце концов, все это эксперимент для проверки вашей гипотезы, которую необходимо проводить регулярно. Это поможет придерживаться верного пути. Помните об этом, и тогда убедитесь, что системное мышление является очень ценным инструментом.

Разумеется, существует также особый подход — комплексное мышление, который учитывает слабость системного мышления, описанного в этом разделе.

КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Как и в случае с системным, единого определения комплексного мышления не существует. Я понимаю его как дополнительную форму системного мышления, которая учитывает социальную

сложность. Комплексное мышление утверждает, что системы, где социальные отношения играют определенную роль, не поддаются контролю. Оно признает, что нельзя просто создать команду, которая будет точно выполнять все, что вы придумали и описали в моделях и планах. Единственное, что вам подвластно, — это повлиять на такую систему экспериментами и посмотреть, как она себя ведет. Я представляю это как танец с системой. Вы делаете шаг, даете системе ответить, а затем делаете следующий. Иногда локальные изменения оказывают гигантское влияние на всю организацию (так называемый эффект бабочки), а порой огромные усовершенствования не имеют никакого эффекта. Именно поэтому причины и последствия не всегда различимы. Решения, выработанные в одной компании, могут стать катастрофой для другой, поэтому их нельзя автоматически распространять на другие организации и даже команды.

Короче говоря, сложные системы редко предсказуемы. Инструменты планирования, успешные в прошлом, часто в современном мире применимы лишь ограниченным образом. Тем важнее структурировать свою организацию так, чтобы быть лучше подготовленными к этим сложным средам и реагировать на них с большей гибкостью.

MARTIE – МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ 3.0

В своей книге Management 3.0 [3] Юрген Аппело формулирует модель, которая может помочь со сложными системами (рис. 6.17). Модель описывает шесть различных взглядов на организации и предлагает методы структурирования для одной — растущей, самоорганизующейся и адаптируемой.

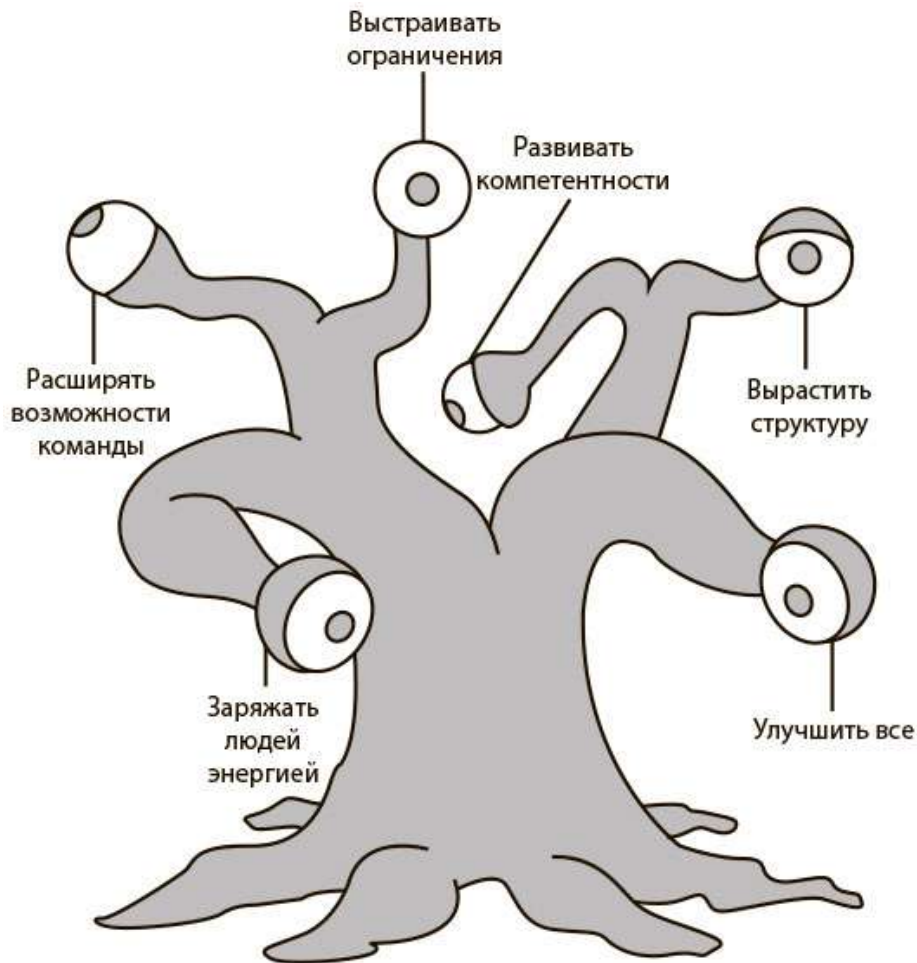


Рис. 6.17. Martie — модель управления 3.0

- **Заряжать людей энергией**
Люди в сети — единственные, кто в состоянии автоматически адаптироваться к ситуации. Вот почему для них важно создать мотивирующую среду, где можно проявить свои лучшие качества.
- **Расширять возможности команды**
Самоуправление работает только в случае, если команды обладают силой и полномочиями принимать решения. Так что для руководства важно делегировать такие полномочия подчиненным, которые обычно лучше знают, как решить проблему. В конце концов, они занимаются этим ежедневно.
- **Выстраивать ограничения**

Конечно, никому не нужна система, которая может двигаться в любом направлении и где каждый делает что хочет. Вот почему важно установить четкие границы и разработать видение, помогающее все идентифицировать и освобождающее энергию команды.

- **Развивать компетентности**

Хорошие организации состоят из компетентных команд и самых образованных людей. Именно поэтому важно, чтобы отдельные сотрудники в компании в целом могли развивать профессиональные качества.

- **Вырастить структуру**

Чтобы организация росла, необходимо иметь под рукой правильные структуры. Для этого они должны быть максимально гибкими. Это единственный способ обеспечить рост организации, при котором она не становится жертвой собственной структуры.

- **Улучшить все**

Это связано с термином kaizen culture, обозначающим культуру, нацеленную на постоянное улучшение. Только совершенствуясь, человек может существовать в будущем.

Как и ABIDE (мы будем обсуждать ее в данной главе), модель управления 3.0 показывает различные области, которые могут быть затронуты целевыми экспериментами. Эту модель можно использовать для проведения ретроспектив в коллективе, но наиболее полно ее потенциал реализуется на уровне менеджмента. Ретроспектива, основанная на модели управления 3.0, может выглядеть так, как описано в следующих разделах.

ОТКРЫТИЕ

На данном этапе вы представляете Martie, кратко объясняете шесть взглядов, а затем выбираете один из них, например заряжать людей энергией.

СБОР ДАННЫХ

На этом шаге используйте раунд мозгового штурма, чтобы определить все, что:

- мешает членам команды выполнять свою работу;
- имеет демотивирующий эффект на команду или некоторых ее членов;
- ограничивает творчество;
- снижает прозрачность организации;
- уменьшает разнообразие команды.

Короче говоря, определите все то, что препятствует созданию здоровой, мотивирующей и вдохновляющей атмосферы, в которой люди наслаждаются полной самоотдачей.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Суть этого шага — узнать, почему те или иные вещи существуют и чем они вызваны. Только поняв, почему все происходит так, а не иначе, я могу эффективно искать альтернативы. Иногда все дело в том, что эти вещи всегда были такими и никогда не подвергались сомнению. Если вы знаете первоначальные причины препятствий, перечисленных в предыдущем шаге, то позже у вас появится возможность продемонстрировать, что они больше не нужны. Таким образом, вы создаете основу для следующего этапа.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ И ГИПОТЕЗ

Как можно избавиться от препятствий, выявленных в начале? Например, что необходимо сделать для повышения прозрачности? Какие эксперименты можно провести, чтобы дать системе больше энергии? На основе собранных идей примите решение об экспериментах и их гипотезах. Какой эффект они будут иметь и окажутся ли положительными, вы узнаете не позднее следующей ретроспективы.

ЗАКРЫТИЕ

В конце такой ретроспективы спросите себя, дала ли модель управления 3.0 то преимущество, на которое вы надеялись. Если да, то вы также сможете решить, какой из шести взглядов хотите использовать в следующей ретроспективе.

МОДЕЛЬ ABIDE

В сложных системах всегда существует возможность проверки и настройки системы. Но какие винты и колеса нужно повернуть, чтобы повлиять на нее? За какой рычаг потянуть? Что вам еще не приходило в голову? Для идентификации этих параметров была создана модель ABIDE.

ABIDE разработал Дэвид Сноуден, ее название — это акроним для аспектов, которые могут быть затронуты в сложной системе. Сноуден — эксперт в области комплексного мышления и его практического применения в организациях. Он разработал модель «Кеневин» [8], описанную [выше в этой главе](#). ABIDE расшифровывается так:

- аттракторы (Attractors) — вещи, идеи или люди, на которые система реагирует положительно;
- барьеры (Barriers) — определяют границы системы;
- идентичность (Identity) — роли и обязанности в системе;
- разнообразие (Diversity) — различия между членами команды в системе;
- окружающая среда (Environment) — среда системы.

АТТРАКТОРЫ

Аттракторы — это вещи, идеи или люди, привлекательные для других. Изменяя то, что в системе считается заманчивым, вы можете повлиять на ее динамику. Вот несколько примеров аттракторов:

- известный человек, не принадлежащий к данной организации, который говорит о новой идее. Поскольку

он пользуется доверием, новая идея автоматически становится более заманчивой;

- приз за достижение цели;
- новая привлекательная позиция в компании;
- хорошо продуманное видение продукта;
- признание других членов команды.

Здесь все зависит от полета фантазии. Вы не обязаны придерживаться существующих аттракторов, можете определить новые или сделать текущие еще привлекательнее.

БАРЬЕРЫ

Барьеры формируют границы системы и определяют, что является ее частью, а что нет. Перемещая барьеры, вы изменяете части системы и тем самым ее динамику. Вот несколько примеров барьеров:

- время, выделенное на задачу;
- физический барьер стены между комнатами команды;
- определение проектной группы: кто часть команды, а кто нет;
- посредник, который мешает мне установить прямой контакт с другим человеком.

Так, физические барьеры существуют наряду с теми, которые возникают в структурах компании или проекта. Барьеры в большинстве случаев могут быть перемещены и расширены, а иногда и добавлены. Каждый барьер влияет на систему и взаимодействующих с ней агентов.

ИДЕНТИЧНОСТЬ

Идентичность означает роли и обязанности в системе. Если вы меняете чью-либо роль, следовательно, вы одновременно модифицируете всю команду, частью которой он является. Человек может иметь несколько идентичностей, и только контекст определяет, какая в данный момент доминирует. Вот несколько примеров:

- идентичность в группе. Дайте членам группы больше ответственности, и вы измените их идентичность;
- идентичность человека, которую можно изменить путем сложения или вычитания обязанностей;
- идентичности всегда связаны с людьми. Существует множество способов повлиять на человека и тем самым изменить поведение системы.

РАЗНООБРАЗИЕ

Термин «разнообразие» многозначен. Прежде всего он означает различные культуры, мнения, способы поведения, а также пол. Определенное количество разнообразия необходимо, чтобы команда могла организовать себя. Однородные группы редко бывают инновационными, поскольку инновации требуют конструктивного диалога между людьми, думающими неодинаково. Но слишком много разнообразия чревато конфликтами, и членам команды будет сложно даже услышать друг друга, не говоря уже о плодотворной совместной работе. Вот несколько примеров разнообразия:

- различные культуры;
- люди с разным опытом работы — и в малых, и в крупных компаниях;
- различные виды технической экспертизы.

Изменение разнообразия системы также приводит к другой динамике. Разнообразие можно увеличить или уменьшить для достижения желаемого эффекта.

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Окружающая среда системы может быть физической или культурной, от оснащения рабочего места современным оборудованием до культуры компании. Вот несколько примеров:

- Окружающая рабочая среда, то есть заводы, пространственная структура офисов (маленькие или

большие комнаты) или просто техническое оборудование.

- Культура организации. Это консервативно или либерально? Насколько прозрачна процедура принятия решений в компании? Существует ли гибкое рабочее время или возможность работать из дома?
- Каждое изменение в окружающей среде влияет на систему и заставляет ее реагировать по-разному. Возможности для изменения окружающей среды также многообразны.

Модель ABIDE прекрасно подходит для ретроспективы. Когда вы уже не можете добиться прогресса и кажется, что идеи закончились и больше ничего предложить не удастся, модель ABIDE поможет открыть новые возможности и начать эксперименты.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Лучше всего начать использовать модель ABIDE, чтобы найти вероятные причины проблем на этапе генерации идей. Затем вы можете использовать ее на шаге определения новых экспериментов, чтобы найти следующие отправные точки для воздействия на систему.

ABIDE лучше всего использовать следующим образом:

1. Представьте модель ABIDE и ее пять элементов.
Приведите несколько примеров для каждого элемента (открытие).
2. Создайте группы из трех-пяти человек (максимум пятеро).
3. Подготовьте листы бумаги для каждого элемента и поместите их на флипчарт в комнате.
4. Попросите каждую группу встать рядом с одним из листов бумаги по элементам, например рядом с «Барьерами».

5. Каждой группе дается две минуты на заполнение листа бумаги своими идеями о соответствующем элементе (сбор данных).
6. По истечении двух минут команды переходят к следующему элементу и повторяют шаг 5.
7. После пяти раундов мозговой штурм заканчивается.
8. Используйте собранные данные и анализируйте их, например, при помощи диаграммы «рыбий скелет» (генерация идей).
9. Определите потенциальный эксперимент и гипотезу для всех пяти элементов.
10. Выберите два наиболее перспективных эксперимента, которые будут рассмотрены на следующей итерации вашей команды (определение экспериментов и гипотез).

Сохраните листы бумаги после ретроспективы, чтобы можно было обратиться к ним в будущем.

РЕЗЮМЕ

В этой главе вы узнали, как применить системное и комплексное мышление к ретроспективам. Мы рассмотрели ряд следующих тем:

- определение того, что является системой, а что нет;
- разница между сложными и комплексными системами;
- использование диаграмм цикличной причинности и их применение для определения новых рычагов;
- дерево текущей реальности и почему оно может быть полезно в вашем контексте;
- Martie — модель управления 3.0 для ретроспектив;
- модель ABIDE и почему она полезна.

При помощи этих инструментов вы теперь сможете работать с более сложными областями изменений в организации. Базовое понимание системного и комплексного мышления помогает определять значимые эксперименты. Однако никогда не забывайте: вы работаете в сложной адаптивной системе.

Вы никогда не знаете заранее, удастся ли вам это. Не беспокойтесь, если эксперимент не сработает, ведь он для того и существует. Просто попробуйте свою следующую идею, пока проблема не будет решена или не потеряет актуальность.

ГЛАВА 7

РЕТРОСПЕКТИВЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РЕШЕНИЕ

Вероника Котрба и Ральф Миарка

Цель большинства ретроспектив — работать в группе, чтобы найти изменения, которые приведут к лучшему будущему. Однако опыт показывает, что зачастую слишком много времени тратится на обсуждение «плохого» прошлого. В результате не удастся поговорить об изменениях и желаемом результате. Создается впечатление, что ситуация не продвинулась ни на шаг вперед, и поэтому участники таких ретроспектив испытывают разочарование и теряют мотивацию.

Подход Стива де Шазера и Инсу Ким Берг, ориентированный на решение, концентрируется именно на лучшем будущем. Это, несомненно, эффективная альтернатива проведения ретроспектив.

В этом разделе описаны установки, принципы и инструменты терапии, ориентированной на решение, и показано, как реализовать их в ретроспективах. Мы используем, как Дерби и Ларсен [1], пять шагов:

- открытие;
- постановка цели;
- поиск смысла;
- инициирование действия;
- проверка результатов.

Вместо фокусирования на анализе проблем данный подход направляет все внимание на лучшее будущее, полное потенциальных решений.

Помимо ориентированной на результат краткой психотерапии, учение Франкла о смысле [2], а также позитивная психология Фредиксон [4], Лосады и Хеафии [5] тоже играют

роль в ретроспективах, ориентированных на решение, в том виде, как мы их описываем.

ПОДХОД, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЕШЕНИЕ

Подход, ориентированный на решение [2], берет свое начало в семейной терапии и разработан в 1970-х годах группой исследователей под руководством Стива де Шазера и Инсу Ким Берг. Ученые работали в Центре краткосрочной семейной терапии в Милуоки. Они заметили, что некоторые клиенты смогли разработать идеи, которые можно реализовать, чтобы улучшить свою ситуацию быстрее других. Сроки лечения этих пациентов оказались значительно короче, чем у тех, кому было трудно сделать первые шаги в решении проблемы. Исследователям захотелось понять, как именно эти люди добились прогресса. То, что они обнаружили, легло в основу краткосрочной терапии, сфокусированной на решении.

Далее следует введение в то, что является одним из наиболее важных принципов работы, ориентированной на решение.

ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ СОЗДАЕТ ПРОБЛЕМЫ, ОБСУЖДЕНИЕ РЕШЕНИЙ СОЗДАЕТ РЕШЕНИЯ

Наиболее важный инструмент в работе, ориентированной на решение, — язык [3]. Он создает реальность и изменения: чем точнее вы опишете ситуацию, тем больше проникнете в нее.

Подробно описывая неприятное событие из прошлого, вы начинаете чувствовать то, что делали в то время. Реакция вашего тела оказывается аналогичной той, которая была в тот момент. У вас создается впечатление, что вы заново проживаете прежний опыт.

То же самое происходит и с ситуациями, в которых вы еще не бывали. Обязательно нужно сосредоточиться на положительных результатах. Чем точнее вы опишете желаемое, тем явственнее уже сейчас почувствуете то, что испытаете в этом привлекательном будущем. Это чувство, как магнит,

вытягивает вас в направлении поставленной цели. Только сформулировав желаемое будущее, вы сможете найти путь к этой цели и в конце концов достичь ее.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Точное описание желаемых целей можно получить, ответив на следующие вопросы:

- Какова ваша цель? Чего вы хотите достичь?
- Как вы узнаете, что достигли цели? Что изменится?
А что еще?
- Что вы станете делать иначе, когда достигнете цели?
- Как другие люди узнают, что вы достигли цели?
- Как они будут реагировать на изменения?
- Что их реакция значит для вас?

Существует еще один важный и фундаментальный принцип подхода, ориентированного на решение. Он основан на признании того, что язык создает реальность: мы нацелены на создание лучшего будущего!

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛУЧШЕЕ БУДУЩЕЕ

Стив де Шазер опирался на идею, согласно которой проблема и ее решение не всегда находятся в прямой связи друг с другом.

Он имел в виду, что осознание источника проблемы или неудовлетворительной ситуации само по себе не способно помочь понять, в каком направлении следует двигаться.

Кто в этом виноват? Почему дело зашло так далеко? Какие ошибки были допущены? Подобные вопросы не приводят к улучшению ситуации.

Фокусировку на негативном прошлом вряд ли стоит рекомендовать. Во-первых, это приводит к состоянию, похожему на транс, потому что мы заново переживаем неприятные чувства (бессилие, ощущение несчастья, злобу и так

далее), а во-вторых, нисколько не помогает в достижении улучшения.

Прошлое не имеет значения. Желаемая цель для настоящего и будущего — это единственное, что важно для поиска решения. Мы считаем, что люди меняются и могут сегодня поступать совсем иначе, чем вчера в похожей ситуации.

Взгляд на прошлое имеет смысл даже с точки зрения, ориентированной на решение. Однако когда мы делаем это, мы ищем не причины проблем, а те моменты, когда все складывалось удачнее.

НЕ БЫВАЕТ ПРОБЛЕМ, СУЩЕСТВУЮЩИХ БЕСПРЕРЫВНО, ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОЯВЛЯЮТСЯ МОМЕНТЫ ОБЛЕГЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Исследователи из Милуоки были особенно удивлены тем, что существуют исключения из правил. В любой, даже самой безнадежной, ситуации есть моменты, когда проблема почти или даже совсем незаметна. Эти моменты, и особенно то, что они символизируют, служат важными ориентирами для быстрого улучшения ситуации. Именно поэтому нужно за ними наблюдать и уделять им особое внимание. Мы можем узнать, что особенного в таких прекрасных моментах, и использовать эти знания в будущем.

ЕСЛИ КАКОЙ-ТО МЕТОД РАБОТАЕТ, ПРОДОЛЖАЙТЕ ЕГО ПРИМЕНЯТЬ

То, что когда-то помогло, может пригодиться снова. Это утверждение содержит три идеи, которые можно назвать по-настоящему мотивирующими:

- Мы в прошлом наверняка делали кое-что хорошо, поэтому сами способны активно добиваться улучшений.
- Необязательно быть чрезмерно творческими личностями, чтобы нащупать первые шаги для

достижения цели, — нам уже знакомо то, что реально помогает.

- Совершенно не нужно делать все по-новому, чтобы достичь лучшего будущего. Именно поэтому многое из того, что нам привычно, должно или может остаться прежним.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Следующие вопросы помогут в поиске положительных особенностей, происшедших в прошлом:

- Когда ситуация, с вашей точки зрения, была немного лучше?
- Есть ли в прошлом примеры, похожие на ваше желаемое будущее? Если да, то каковы они?
- Что отличалось в тех случаях?
- Что вы сделали, чтобы реализовать эти моменты?
- Кто еще внес свой вклад и каким образом?

Вас может беспокоить, что произойдет, если то, что работало раньше, больше не поможет. Такая жизненная позиция способна привести только к тупику. Конечно, существуют ситуации, препятствующие успешному повторению стратегий. Де Шазер отвечает на это в соответствии со своей приверженностью минимализму.

ЕСЛИ НЕ ПОМОГАЕТ ОДИН ВАРИАНТ ДЕЙСТВИЙ, ПОПРОБУЙТЕ ДРУГОЙ

«Но какой?» — вот о чем я спросил себя, когда впервые услышал это заявление.

Сегодня я понимаю, насколько это важно для меня и моей результативности!

Возможно, у вас был аналогичный опыт: когда я понимаю, что определенный подход к решению проблемы должен сработать, я готов держаться за него до последнего. А если все

равно ничего не выходит — убеждаю себя, что в этом виноваты случайные обстоятельства. Моя уверенность в собственной правоте остается непоколебимой, и я упорно продолжаю наступать на те же грабли. И только основательно помучившись, начинаю признавать, что есть и другой путь к желаемому.

Чтобы найти новый подход, необходимо хорошо знать конечную цель, быть открытым для творческих свершений и совершенно новых способов мышления. При этом они могут выглядеть иррациональными и фантастическими. Часто самые дикие идеи на самом деле содержат массу полезных возможностей.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Следующие вопросы помогут в развитии этих новых идей:

- Кто в вашем окружении хорошо знает вас и вашу ситуацию?
- Как, по его мнению, лучше всего достичь вашей цели?
- Если бы вы имели неограниченные возможности, то каким бы образом достигли своей цели?

Речь идет не о пустых фантазиях. Совсем наоборот: наиболее востребовано то творчество, которое создает простые решения.

НЕБОЛЬШИЕ ШАГИ МОГУТ ПРИВЕСТИ К КРУПНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Очень часто незначительные мелочи могут привести к большим переменам. Например, смена места, иное освещение или что-то в таком роде способно заметно трансформировать атмосферу встречи. Простое и искреннее спасибо полностью меняет взаимоотношения. Теплая улыбка улучшает настроение на весь день. Наверняка и вы испытали нечто подобное. Какие примеры вы можете привести?

В работе, ориентированной на решение, мы используем *масштабирование*, чтобы определить небольшие шаги. Шкала

от одного до десяти применяется для визуализации исходной позиции (то есть настоящего), точки достижения цели и шагов, которые следует сделать в этом направлении. Такая форма визуализации помогает упорядочить мысли, сделать их последовательными и составить план их воплощения.

О пользе вопросов масштабирования и о том, как их реализовать на встречах, ориентированных на решение, — чуть позже.

Работа, ориентированная на решение, интенсивно поддерживается вопросами. Они — главный инструмент в нашем наборе. Мысли, взгляды и личные установки, которые из них следуют, помогут вам эффективно их реализовать.

СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ И НАВЫКАХ

Нужно концентрироваться не на ошибках и слабостях человека, с которым мы говорим, а на его сильных сторонах и навыках. В любой ситуации мы сами решаем, на что обращать внимание: на хорошее или на плохое.

Наш выбор основан на ожиданиях, а на них влияет личный опыт. Так, если г-н Б. всегда опаздывает на десять минут, трудно поверить, что на этот раз он будет пунктуален.

Однако вместо этого можно порадоваться тому факту, что сейчас все присутствуют на встрече. Приятно также и то, что на этот раз Б. заставил себя ждать всего пять минут. Если он вдруг не появится вовремя, имеет смысл наедине и после встречи спросить, что именно заставило его опоздать.

Наше внимание к очевидным навыкам показывает человеку, какими инструментами он уже обладает для активного влияния на изменения.

ПОНИМАТЬ И ДОВЕРЯТЬ УТВЕРЖДЕНИЮ, ЧТО КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК — ЭКСПЕРТ В СВЯЗАННЫХ С НИМ СИТУАЦИЯХ

Никто лучше вас не знает, что вам нужно! То же самое можно сказать о любом из ваших коллег! С одной стороны, осознание

этого факта дает понять, что не стоит пытаться истолковывать чужие заявления или действия. С другой стороны, это облегчает участь тех, кто считает себя обязанным решать проблемы других. Ведь только тот, у кого возникли сложности, способен найти правильное решение!

Таким образом, задача фасилитатора не в том, чтобы избавить людей от проблем. Он лишь должен помочь другим найти собственные пути решения. Способы, придуманные самими людьми, реализуются значительно чаще, чем те, которые им навязывают.

Вы также, вероятно, знакомы с ситуациями, когда чужие советы бесполезны. Возможно, человек, который хотел помочь, просто не знал всех подробностей или неправильно их интерпретировал. Это приводит нас к базовому подходу к работе, ориентированной на решение, — отношению незнания.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ОТНОШЕНИЕ НЕЗНАНИЯ

У всех нас в жизни было немало экспериментов. Именно поэтому мы чувствуем себя экспертами в самых разных областях. Видя или слыша что-то, строим гипотезы, опираясь на собственный опыт. Но именно они зачастую мешают нам интересоваться предполагаемым контекстом либо целью того или иного подхода, потому что мы считаем, что и так знаем ответ!

В подходе, ориентированном на решение, мы осознаем этот факт. Но это не мешает строить гипотезы. Чем больше мы пытаемся, тем менее способны слушать других. Мы пропускаем важную информацию о потенциальных шагах к решению, потому что сосредоточены на себе и собственных гипотезах, а не на словах другого человека. Гораздо полезнее принять свои мысли и на время забыть о них, проявив основной интерес к ответам собеседника, которых мы, возможно, совсем не ожидали.

Такой подход помогает нам задавать правильные вопросы. Они мотивируют людей находить собственный подход, а не копировать чужой опыт. Принятие отношения незнания требует доверия к опыту других в их ситуации, сдержанности в стремлении навязать совет. Именно поэтому для многих это самая сложная из основных установок.

БУДЬТЕ ТЕРПЕЛИВЫ И УВЕРЕНЫ В СЕБЕ

Заставить людей побыстрее придумать эффективное решение невозможно! Вопросы стимулируют мыслительный процесс, а на то, чтобы получить ответ, может понадобиться много времени. Нужно проявить максимум терпения и не нарушать атмосферу размышления. Прервать ее означает застопорить ход мысли, который вы ранее так мастерски запустили.

Важно соблюдать основное правило: задав вопрос, молча ждите ответа, сколько бы времени это ни заняло! Попробуйте, и вы увидите, что рано или поздно получите обдуманное, порой неожиданное решение. Однако если вы догадались, что ваш вопрос был понят неправильно, переформулируйте его или дайте другое направление. Атмосфера тишины и спокойствия действительно помогает. Наслаждайтесь этим!

Теперь сравним основную установку для ретроспектив с принципами и отношениями подхода, ориентированного на решение.

ОСНОВНАЯ УСТАНОВКА РЕТРОСПЕКТИВ

Независимо от того, что мы обнаруживаем, мы должны считать и искренне верить, что каждый сделал лучшее, на что был способен с учетом доступной на тот момент информации, обладая навыками и способностями, при наличии доступных ему ресурсов в сложившейся на тот момент ситуации.

В конце проекта у людей оказывается больше знаний. Действительно, за это время мы найдем решения

и поймем, что мы хотели бы сделать. Это мудрость, которой нужно радоваться, а не критика и осуждение, которые нас смущали бы.

Данное заявление Нормана Керта нужно принимать не как руководство к действию, а как базовый принцип. Его недостаточно просто прочитать. Вместо этого посвятите целый воркшоп тому, чтобы освоить основную установку как опыт и тем самым применить его в повседневной работе команды. Понимание отношений и принципов подхода, ориентированного на решение, означает принятие этого базового принципа как логического завершения такого подхода.

В следующем разделе вы познакомитесь с одним из способов использования в ретроспективе принципов подхода, ориентированного на решение.

РЕТРОСПЕКТИВА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕШЕНИЕ (ПЯТЬ ШАГОВ)

Одна из самых популярных книг о командных ретроспективах — уже упоминавшаяся работа «Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую» Эстер Дерби и Дианы Ларсен. В ней авторы описывают структуру, состоящую из пяти шагов, которую используют фасилитаторы мероприятия. Пятиступенчатый подход действительно приносит пользу, и мы позаимствовали эту идею при создании собственной модели. Сейчас вы познакомитесь с этапами ретроспективы, ориентированной на решение. Они называются так:

- открытие;
- постановка цели;
- поиск смысла;
- инициирование действия;
- проверка результатов.

ОТКРЫТИЕ

Цель данного этапа — сделать работу творческой, а команду — сплоченной. Кроме того, члены группы должны сразу сконцентрироваться на функционирующих аспектах, которые могут быть полезны в будущем.

В своей книге Positivity («Позитивность») [4] Барбара Фредриксон описывает секрет успешных команд. Она указывает в исследовании [5], что они состоят из людей, чьи позитивные заявления в шесть раз превышают негативные. Кроме того, там царит более высокий командный дух. Иными словами, люди предпочитают групповые интересы личным. Более того, когда участники команды общаются, возникает столько же вопросов, сколько и позиций, отстаиваемых другими членами группы, и внимание таких команд рассеивается. Эти группы демонстрируют высокую гибкость и устойчивость по сравнению с другими. Фредриксон описывает, как позитивное мышление расширяет горизонты, создает новые ресурсы и развивает гибкость. Вот список возможных интервенций:

- **Интервенция: нечто истинное и позитивное**
Это понимание мотивирует нас создавать подобную рабочую среду. Именно поэтому мы начинаем ретроспективу, ориентированную на решение, с того, что каждый член команды говорит что-то хорошее о своей работе. Эта простая интервенция приводит к усилению креативности, вовлеченности и позитивного мышления в течение всей встречи.
- **Интервенция: цепочка вопросов**
Чтобы увеличить сплоченность группы, используется метод цепочки вопросов. Вы просите того, кто находится рядом с вами (человек 1), рассказать что-то положительное о своей работе. Ответив вам, он передает ту же просьбу своему соседу (человек 2) и так далее. Эта техника заставляет членов команды слушать друг друга (а не только фасилитатора), когда они начинают фокусироваться на позитивных моментах своей жизни.

Таким образом достигается взаимный интерес к высказываниям членов группы и возникает благодатная атмосфера для совместной работы над важными темами.

- **Интервенция: что еще?**

Следующий инструмент — это один из самых эффективных вопросов в коучинге:

А что еще?

Когда нас о чем-то спрашивают, мы обычно пытаемся ответить покороче, чтобы двигаться дальше и, таким образом, эффективнее использовать наши ресурсы. Только когда нам задают повторный вопрос, мы начинаем задумываться. Для ответа на вопрос «Что еще?» люди задумываются глубже, стараются тщательнее разобраться в своих мыслях и найти что-то новое.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Вот примеры вопросов для каждого члена команды на открытии ретроспективы:

- Что являлось предметом вашей гордости за последние две недели? А что еще?
- Чем вы помогли другим? А что еще (было им полезно)?

Мы повторяем этот вопрос в каждой ретроспективе. Это создает атмосферу доверия и побуждает участников сосредоточиться на функциональных аспектах между мероприятиями. В следующей ретроспективе они вновь попытаются получить ответ на этот вопрос. Данные усилия ведут к поискам и работе над еще большим количеством аспектов функционирования, потому что члены команды концентрируются на них.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

В жестких условиях удовлетворительный результат достигается редко.

Создав позитивную атмосферу, пора переходить к самой важной части ретроспективы. Постановка цели иногда бывает сложной, но она необходима! Без общей цели команда рискует действовать в разных направлениях или завязнуть в огромном количестве тем.

Чтобы сделать возможным быстрое фокусирование на обсуждаемых вопросах, мы обычно задаем участникам один из них и просим в течение 10–15 минут очень коротко сформулировать общую цель.

При описании цели важно объяснить, как должно выглядеть желаемое будущее (вместо рассуждений о том, каким оно не может быть). Таким образом, основное внимание уделяется наличию желаемого, а не отсутствию ненужного. Чтобы сохранить этот настрой, всякий раз при отрицательной оценке задается вопрос:

А что вместо этого?

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Существуют различные способы спросить о цели. Вот несколько примеров:

- Какой цели вы хотите достичь?
- Какую ситуацию стремитесь создать?
- Какое изменение будет большим, а какое — малым?
- Кто первым заметит, что вы достигли своей цели?
А что, если он заметил, что вы делаете это по-другому?
- Предположим, вы достигли своей цели. Что в этом случае изменится для вас? Какое влияние это окажет?

ИНТЕРВЕНЦИЯ: ПРЕВРАЩЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ЦЕЛИ

Иногда членам команды легче говорить о проблемах, чем о решениях. Проблемы известны, люди уже обдумали их со всех

сторон. Все эти мысли просятся на бумагу, прежде чем можно будет сделать следующий шаг. В этом случае используется следующая техника.

Возьмите флипчарт и нарисуйте линию. Слева напишите заголовок «Проблемы» (рис. 7.1) и попросите членов команды записать текущие трудности. Отведите на это не более трех-пяти минут, чтобы сократить время дискуссии.



Рис. 7.1. Превратите проблемы в цели / пожелания

После завершения этого этапа напишите на правой стороне: «Цели / пожелания» — и спросите: «Что будет достигнуто путем решения этих проблем?» На ответ дайте больше времени, чем в предыдущем случае. Это одна из формулировок вопроса: «Какую альтернативу вы бы хотели иметь?» Помогите команде записать только позитивно выраженные заявления.

Когда отведенное время истечет и правая сторона заполнится, отделите цели от проблем, осторожно разорвав лист бумаги по сгибу в середине. Спросите, можно ли забрать проблемы, и пообещайте, что вернете их по первому требованию.

Желания и цели останутся команде, и либо она выберет что-то одно из них, либо использует их для разработки общей цели, которая станет предметом обсуждения в ходе ретроспективы.

ИНТЕРВЕНЦИЯ: ЧУДО-ВОПРОС

Тебе поможет только чудо! Желания вдохновили Инсу Ким Берг сформулировать так называемый чудо-вопрос. Он служит целеполагающим, когда человек или команда просто не знают, как будет выглядеть предпочтительное будущее. Точная формулировка выступления может отличаться, но основная такова:

Я задам вам довольно странный вопрос [пауза]. Странный вопрос [пауза]: после разговора вы вернетесь к своей работе (дома, в школе) и будете делать все, что нужно сегодня: ухаживать за детьми, готовить ужин, смотреть телевизор, купать малышей и так далее. Придет время ложиться спать. В доме тихо, и вы спокойно засыпаете. Посреди ночи происходит чудо, и проблема, которая побудила вас поговорить со мной сегодня, решена! Но поскольку в этот момент вы спите, у вас нет возможности узнать, что случилось чудо и проблема исчезла [пауза]. Итак, когда вы проснетесь завтра утром, что-то заставит вас сказать себе: «О, случилось невероятное: проблема ушла!» [\[6, с. 7\]](#).

Пусть каждый человек расскажет все в подробностях. Поощряйте людей при помощи вопроса «А что еще?» Сосредоточьтесь также на том, что станут делать вовлеченные люди. Пусть они описывают действия и возможные реакции других. Включите в чудо всю команду, другие отделы, руководителей, клиентов и так далее. Услышав этот вопрос, многие увидят свое желаемое будущее гораздо яснее, чем раньше. Довольно часто в ответах скрываются свидетельства конкретных шагов к реализации этого чуда.

КРИТЕРИИ ЦЕЛИ

Четко сформулированная цель служит не только важной частью ретроспективы, но и основой для любой формы успешного

общения. Цель (или цели) может быть достигнута только тогда, когда она понятна. Поэтому уделите этой теме особое внимание.

Обратите внимание, что цель:

- не вопрос, а позитивное заявление;
- не действие, а ситуация, подробно описанная и учитывающая соответствующие условия;
- не чувство, а что-то конкретное;
- лежит в сфере влияния команды;
- практична и измерима.

Полезная цель понятна, значима и может быть реализована. Понятность должна быть подтверждена в конце данного этапа. Значимость и применимость рассмотрим на последующих шагах.

ПОИСК СМЫСЛА

В 1997 году Фредмунд Малик написал статью «Мотивации через смысл» в своем бюллетене *Malik on Management*. В основном он описывает учение Виктора Франкла и указывает, что именно оно служит важнейшим задачам в управлении. То, что полезно для управления, подходит и для работы с людьми независимо от области их деятельности.

Малик пишет, например: «Таким образом, по словам Франкла, люди мотивированы смыслом и его поиском. <...> Когда человек нашел смысл и до тех пор, пока он способен увидеть смысл в чем-то, он готов сделать все возможное и пойти на жертвы» [7].

И далее: «Поиск смысла — это мотивирующая сила. Тем не менее смысл не может быть дан никому. Каждый должен найти его для себя. Вы можете, однако, отнять смысл у людей, вы можете сорвать их поиск и таким образом уничтожить самый важный источник силы и причину их существования. Предоставить возможность каждому найти смысл — одна из важнейших задач лидерства».

Помня о наблюдениях Малика, мы с командой ищем смысл общей цели. Цель часто меняется во время этого шага, ведь нужно убедиться, что она действительно имеет смысл. В рамках ситуации рассматриваются прямые и косвенные последствия и влияния.

ИНТЕРВЕНЦИЯ: ЗАЧЕМ?

Самый важный вопрос в поиске смысла:

Зачем?

Ответ иногда трудно найти, но, когда это происходит, вы понимаете назначение вашей цели.

Часто вопрос «Почему?» используется именно для этого. Однако он нередко приводит к проблемам, так как люди пытаются найти причины сложностей и определить виноватых. Именно поэтому рекомендуется заменить «Почему?» на «Зачем?». Данный вопрос напрямую ведет к желаемому будущему и помогает понять и найти смысл.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Ниже приведены вопросы, которые помогают найти смысл:

- Для чего вы хотите достичь своей цели?
- Что тогда изменится?
- Какое влияние окажет на вас достижение вашей цели?
А еще какое воздействие?
- Какое влияние это окажет на других?
- А что еще?

При работе с командой выясняется, что ее окружение недостаточно принимается во внимание. Техника круговых вопросов помогает активнее встроиться во внешнее окружение.

ИНТЕРВЕНЦИЯ: ВОПРОСЫ ДЛЯ ВСЕХ

Попробуйте оценить, какие возможности и риски могут увидеть люди, которых в данный момент здесь нет. Умение понять

чужую точку зрения расширяет ваши возможности и ведет к новым перспективам. Например:

- Как вы думаете, что скажет руководитель о влиянии, которое окажет достижение вашей цели?
- Какого еще воздействия он ожидает?

Это важно, потому что созданная вами цель должна быть значимой и для других людей. В противном случае на ваш успех может повлиять неожиданное сопротивление.

Рекомендую обновить цель новыми сведениями, полученными на этом шаге, чтобы вспомнить их позже.

ИНИЦИИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЯ

Теперь, когда вы создали значимую цель, пришло время определить шаги к изменениям. Они могут быть совсем небольшими. Для их успешной реализации команде важно понять, что у нее уже есть необходимые компетенции.

Популярной интервенцией в подход, ориентированный на решение, служит масштабирование.

ИНТЕРВЕНЦИЯ: МАСШТАБИРОВАНИЕ

Представьте себе шкалу от нуля до десяти (рис. 7.2), где десять представляет точку, в которой цель уже достигнута, а ноль означает обратное. Где вы находитесь в данный момент (рис. 7.3)?



Рис. 7.2. Шкала от нуля до десяти



Рис. 7.3. Где вы находитесь в данный момент?

Каждый участник должен указать место, где, по его мнению, находится команда. Это дает надежду на то, что достижение цели возможно, то есть часть пути уже пройдена. Укрепляется уверенность команды в собственных способностях и навыках

достижения цели. Еще можно выделить положительные отличия. В конце концов, могло быть и хуже.

- Что именно помогло вам оказаться в точке x , а не ниже?
- Как вам это удалось? Каков ваш вклад?

Далее используем шкалу, чтобы еще раз сделать цель более конкретной и видимой.

- Где вы хотите находиться на этой шкале, чтобы сказать, что ситуация улучшилась (рис. 7.4)?



Рис. 7.4. Где вы хотите находиться?

Некоторые люди действительно хотели бы добраться до десяти, но другие чувствуют, что уже находятся у цели, в позиции семь или восемь. Часть признает, что преодоление разрыва до десяти потребует гораздо больших усилий, чем они могут затратить в настоящее время, поэтому вполне достаточен меньший шаг.

В зависимости от того, насколько точно описана цель на предыдущем этапе, можно снова углубить работу над ней.

- Что изменится, когда вы достигнете \odot ?
- Как вы узнаете, что достигли \odot ?
- Как другие заметят, что вы достигли \odot ?
- Предположим, что вы достигли \odot ; что вы будете делать по-другому?
- Когда вы хотите быть возле \odot ?

Для достижения цели полезно знать конкретные первые шаги к ней. Последующие могут меняться в зависимости от результата первого шага.

- Предположим, что вы на один маленький шаг ближе к цели (рис. 7.5), что вам для этого пришлось сделать?
- А что еще потребуется сделать?



Рис. 7.5. На один шаг ближе к цели

Эти вопросы должны вновь привлечь внимание к незначительным признакам прогресса. Речь идет об открытии множества идей для того, чтобы команда могла выполнять конкретные действия. Эти шаги отображаются в письменном виде, что позволяет команде держать их в поле зрения между ретроспективами. Записывайте только положительные формулировки — или попросите людей переформулировать мысль в положительном варианте. Кроме того, проверьте, действительно ли этот шаг первый, или он — следствие другого шага, который нужно зафиксировать. Можно дополнить этот список словами «когда» и «кто», чтобы создать план действий.

Простая структура шкалы предлагает три основных вопроса для обсуждения:

- реалистичное описание желаемого будущего;
- перечисление всего того, что ведет в направлении желаемой цели, включая уже достигнутые успехи;
- признание возможных дальнейших шагов в ближайшем будущем [\[8\]](#).

В нескольких ретроспективах мы выполняли масштабирование, выстраивая в комнате членов команды в одну линию. Им нужно дополнительно прочувствовать собственные позиции. Кроме того, лучше воспринимаются различия между ними. Здесь в игру вступает интуиция.

Дополнительное преимущество в том, что перспективы членов команды ясны и у людей есть возможность поговорить о своих различиях. Несмотря на разное масштабирование ситуации, выяснилось: заявления членов команды о том, что уже работает или что должно быть сделано по-другому, очень похожи. Это осознание помогает лучше понимать друг друга, что сокращает количество конфликтов.

ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Пока все идет хорошо. Есть цель, которая имеет смысл для всех участников, и они знают первые шаги к ее достижению. В завершение всей этой работы результаты должны быть

претворены в жизнь. Насколько мы уверены, что человек или команда действительно осуществит свои намерения? Порой бывает необходимо выявлять небольшие сомнения и способы их устранения. Кроме того, нужно повысить приверженность членов команды.

Мы просим людей кратко высказаться о своей личной ценности по итогам ретроспективы, а затем проголосовать. Учитывая результаты, задаем вопросы:

- Предположим, что вы будете немного увереннее (например, оказавшись на одну ступеньку выше). Что от этого изменится? Что еще нужно, чтобы вы стали увереннее?

Ответы приведут команду к важным выводам и предварительным условиям, которые надо выполнить до перехода к основным улучшениям. Посвятим не менее 10–15 минут этим дискуссиям.

Шкала уверенности поможет:

- проверить, действительно ли результаты могут быть реализованы;
- обсудить оставшиеся сомнения и найти способы их устранения;
- повысить приверженность соглашению.

КРАТКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕШЕНИЕ

Вы еще помните первые вопросы этапа открытия? Добавьте к ним еще один, и у вас готова короткая ретроспектива, которую можно использовать на стендап-митинге.

- Что вы сделали вчера такого, чем можно гордиться?
- Чем вы помогли другим?
- Теперь, когда вы знаете гораздо больше, что бы вы сделали по-другому?

Примите первый ответ и ни о чем больше не спрашивайте, если время поджимает. Вопрос «А что еще?» мог бы быть полезным продолжением только для долгой ретроспективы.

РЕЗЮМЕ

В этой главе представлен подход, ориентированный на решение, и мы применили его к проектированию ретроспектив. Для каждого шага предложено несколько интервенций, которые можно использовать на практике. Эти меры наиболее эффективны и заслуживают полного доверия. Попробуйте те, которые кажутся вам наиболее комфортными. Может быть, это что-то позитивное в начале встречи или шкала уверенности в конце. Помните: небольшие шаги ведут к значительным изменениям.

Ретроспективы служат отправной точкой изменений. Последние редко происходят в ходе самой ретроспективы. Вместе с командой после мероприятия отмечайте, какие аспекты изменились в положительную сторону. Сосредоточьтесь на каждом, даже небольшом, позитивном случае.

Можно легко ввести это в повестку ежедневного стендап-митинга. Например, задайте такой (или аналогичный) вопрос:

- Что изменилось с момента предыдущего стендапа, и приблизились ли мы к цели?

Как уже отмечалось, акцентирование позитивных изменений помогает команде оставаться мотивированной во время реализации шагов.

Наслаждайтесь экспериментами с подходом, ориентированным на решение, и празднованием успехов!

ГЛАВА 8

РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

Прогресс глобализации означает, что все меньше групп работают в одном месте. В основном они разбросаны территориально. Это разделяет членов команды. В лучшем случае люди находятся в одном часовом поясе или там, где разница во времени невелика (один-два часа). Множество команд распределены по всему миру, и их рабочие часы не пересекаются. К разнице во времени и пространстве добавляются несхожесть культурного уровня, языка, политики и истории. Такое разделение оказывает большое влияние на команду, а значит, и на проведение ретроспектив. В этой главе обсудим проблемы, связанные с данной ситуацией, и некоторые способы их решения.

ФОРМЫ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ РЕТРОСПЕКТИВ

У каждой формы распределенной ретроспективы есть свои проблемы, которые необходимо рассмотреть.

НЕСКОЛЬКО РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОМАНД

Несколько распределенных команд — это наиболее знакомый мне вариант работы. Люди могут находиться в одном и том же месте, но часто разбросаны по разным офисам. Опыт подсказывает, что у такой формы организации есть один серьезный недостаток: каждая команда концентрируется на себе и зачастую не видит дальше своего носа.

Недавно в одной из компаний мы запустили новую CMS (Content Management System — система управления контентом) для крупного клиента. В план входил и полный перезапуск его сайта. Всего в проекте приняли участие три команды:

- команда разработчиков, расположенная в головном офисе нашей компании;
- команда разработчиков в офисе клиента;
- дополнительная группа, ответственная за дизайн, — также в помещении клиента.

Как наша команда разработчиков, так и клиенты работали с agile-процессом. Единственное исключение — медиадизайн. Как agile-коуч, я был вовлечен в проект из-за разногласий между командами. Выяснилось, что, хотя ретроспективы и проводились, они оставались исключительно локальными. Кроме того, команды никогда не делились друг с другом результатами ретроспектив. Как можно постоянно совершенствоваться, если оптимизация идет не на глобальном, а лишь на локальном уровне? Так что первым делом я назначил ретроспективу всей команды. Мероприятие должно было занять целый день и впервые собрать всех ее участников. Осознавая этот факт, я сосредоточился на том, чтобы помочь членам команды лучше узнать друг друга и высказать свои взгляды, и подготовил подходящие для этого активности. Для многих участников эта ретроспектива стала серией открытий. Некоторые события предыдущих месяцев предстали в совершенно новом свете, потому что члены команды увидели перспективы друг друга. В тот день нам удалось устранить некоторые заблуждения и заложить основу для успешной реализации проекта. Совместные ретроспективы стали частью процесса и проводились каждые два месяца. Через полгода новая система вышла в интернет в срок.

В подобных проектах ретроспективы чаще всего бывают локальными и не включают членов всех групп. Хотя это приводит к отдельным улучшениям, реальные проблемы, как правило, заключаются во взаимодействии команд. Желательно проводить общие ретроспективы регулярно, через одинаковые промежутки времени. Мероприятия наиболее эффективны, когда все участники собираются вместе. К сожалению, это не всегда возможно, и приходится выбирать вариант распределенной ретроспективы. Нужно быть внимательным,

чтобы выполнить для нее несколько вещей. Я подготовил контрольный список.

- **Со-фасилитатор**

Если две или более группы невозможно собрать вместе, найдите со-фасилитатора для каждой из них. Он не обязательно должен быть опытным, но должен знать порядок работы и подготовить комнату соответствующим образом.

- **Ноутбуки**

У каждого члена команды должен быть доступ к ноутбуку. Это единственный способ работать вместе на виртуальной доске. Лучше всего, когда двое сидят за одним ноутбуком. Это делает обсуждение более интерактивным и сокращает возможность заниматься посторонними делами.

- **Проектор**

Установите в каждой комнате проектор для отображения виртуальной доски. Это предотвратит ситуацию, когда каждый уставился в свой ноутбук.

- **Интернет**

Без качественного интернета такая ретроспектива просто не состоится. Заранее убедитесь, что он работает без сбоев. Если у вас нет доступа к беспроводной сети, запаситесь достаточным количеством кабелей и коммутаторов.

- **Инструмент для видеоконференции**

Хороший инструмент видеоконференции также важен. С его помощью всегда можно видеть участников. Возможность читать язык тела очень значима в ретроспективе.

- **Онлайн-доска**

Поскольку не всегда удастся совместно работать на досках, флипчартах или пространстве стены, нужно использовать виртуальную доску. Далее я предлагаю некоторые инструменты.

- **Подготовка онлайн-доски**

Нужно тщательно подготовить онлайн-доску, показав, например, агенду. Используйте онлайн-доску так же, как настоящую или флипчарт.

Из-за ограниченных возможностей голосового общения в ретроспективах, подобных этим, присутствие квалифицированного фасилитатора крайне важно.

Особенно полезны методы, описанные в [главе 4 «Фасилитатор ретроспективы»](#) (стекинг, перефразирование, признание права на эмоции).

- **Добавленное время подготовки**

Подготовка к распределенной ретроспективе занимает значительно больше времени, чем к обычной.

Убедитесь, что у вас его достаточно.

Если вы будете придерживаться этого списка, то наверняка заложите основу для успешной ретроспективы.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Всегда есть команды, которые должны работать без инструментов, описанных в предыдущих разделах. В большинстве случаев они имеют доступ только к обычной теле-конференц-связи. Это означает, что им придется обходиться без инструментов визуальной коммуникации. В подобных случаях рекомендую до ретроспективы поделиться со всеми участниками документом по электронной почте. Он должен содержать следующие элементы:

- агенду;
- описание отдельных активностей;
- плейсхолдеры для выполнения (визуальных) действий локально.

КОМАНДЫ С ОДИНОЧНЫМИ РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ

Команды порой укрепляют, нанимая одного или нескольких фрилансеров, чаще всего работающих на дому. В лучшем случае эти люди приходят в офис раз в несколько недель, чтобы пообщаться с другими членами команды. Это подходящий момент для проведения ретроспективы, потому что все собираются вместе.

Однако не всегда удастся организовать регулярное посещение центрального офиса всеми фрилансерами. Обычно это происходит по следующим причинам:

- стоимость их путешествия не покрывается компанией или очень высока;
- член команды не может передвигаться (например, из-за болезни).

Основной недостаток такой ситуации — непреднамеренное игнорирование некоторых членов команды, которых просто не рассматривают как ее участников. Обычно это происходит, потому что нет адекватной системы связи. Индивидуально распределенные члены команды общаются только тогда, когда это абсолютно необходимо, например на ежедневных стендапах. И это совершенно естественно. Гораздо проще начать разговор с тем, кто сидит рядом с вами или напротив. Дело усложняется, если для общения приходится использовать специальные устройства. Встреча с внешним членом команды у кофеварки за обсуждением прошедших выходных также невозможна.

Недавно я узнал о блестящем способе решения этой проблемы. Double Robotics [\[1\]](#) — компания, создающая роботов, которые позволяют любому сотруднику находиться в некотором месте, не совершая туда путешествия. Для этого Double Robotics использует iPad, размещенный на подвижном роботе. На iPad запускается специальное приложение, позволяющее перемещать робота туда, куда захочет удаленный сотрудник. При этом другие члены команды могут видеть его на экране

iPad и таким образом поддерживать с ним контакт. Это действительно мобильная система видеоконференций. Double Robotics помогает всем принимать участие во встречах команды. Можно даже поболтать с кем-то у кофеварки. Батарея выдерживает восемь часов работы, поэтому сотрудник может провести полный день с остальной частью команды. Это достаточно недорого, учитывая открывающиеся возможности.

Если у вас нет доступа к таким блестящим решениям и по-прежнему приходится запускать ретроспективы, в которых одна или несколько команд находятся в домашнем офисе, рассмотрите методы, описанные в следующих разделах.

ОБЪЕДИНЕНИЕ В ПАРЫ

Убедитесь, что каждому внешнему участнику группы выделен партнер в офисе на время ретроспективы. Это гарантирует, что любой внешний член команды будет интегрирован в ретроспективу и его голос услышат.

ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЯ

Как и в ретроспективах с несколькими распределенными командами, используйте здесь инструмент видео-конференц-связи. Внешний член команды должен иметь возможность видеть команду, и наоборот. Это препятствует тому, что кто-то будет потерян в общей спешке.

ОНЛАЙН-ДОСКА

Даже если всего один член команды — внешний, используйте онлайн-доску. Это гарантирует, что он сможет видеть все результаты работы и внести в нее свой вклад.

В такой структуре (команды с отдельными членами) самая важная задача фасилитатора — убедиться, что внешний участник не забыт, а наоборот — хорошо интегрирован. Это не всегда легко сделать. Тем не менее, придерживаясь указанных выше правил, вы создадите прочную основу, которая

сделает даже такую ретроспективу успешной. Образование пар — один из важнейших кирпичиков в этом фундаменте.

РАЗБРОСАННЫЕ КОМАНДЫ

Появляется все больше команд, члены которых трудятся на дому. Чтобы общаться друг с другом, они используют всевозможные инструменты, доступные в интернете. Пример тому — американская компания Automattic [2], которая среди прочих решений отвечает за WordPress и Gravatar. Automattic демонстрирует, как можно обойтись без электронной почты и при этом успешно взаимодействовать. Сотрудники Automattic общаются в основном с блогами WordPress, которые настроены с темой P2 [3]. Эти блоги позволяют обмениваться информацией и идеями в режиме реального времени и сохраняют важную информацию в почтовом ящике. Они также используют такие инструменты, как Skype или клиенты AIM. Групповые обсуждения в основном происходят через IRC (Internet Relay Chat), один из старейших способов общения в интернете.

Можно смело предположить, что такие организации знают, как взаимодействовать в распределенных системах. Конечно, это относится и к распределенным ретроспективам. Тем не менее ниже приведен краткий перечень того, что следует иметь в виду в подобном случае.

ФАСИЛИТАТОР

Личность фасилитатора должна быть четко определена. Как правило, именно этот человек организует ретроспективу. Это гарантирует, что кто-то будет вести мероприятие и поможет команде получить значимые результаты. Фасилитатор должен также обладать определенным опытом, потому что такие ретроспективы одни из самых сложных.

ИНТЕРАКТИВНЫЕ АКТИВНОСТИ

В распределенных ретроспективах всегда существует опасность, что кто-то «отключится», перестанет следить за ситуацией. Именно поэтому важно убедиться, что на всех этапах, которые вы проводите, есть интерактивный компонент, где участники должны что-то делать. При работе с разбросанными командами избегайте исключительно вербальной формы общения. Если число участников достаточно велико, то разговоры быстро становятся непродуктивными.

ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЯ

Само собой разумеется, нужен инструмент для видеоконференций. Провести распределенную ретроспективу без картинки сложно.

Все перечисленное выше не гарантирует успешности распределенных ретроспектив, но обеспечивает определенную базу. В следующем разделе приведу несколько советов, которые помогут провести данное мероприятие на высоком уровне.

ОНЛАЙН-ДОСКА

Конечно, в такой ретроспективе в качестве основной формы визуальной коммуникации должна присутствовать онлайн-доска. Поскольку все члены команды не находятся в одной комнате, вам нужна виртуальная доска.

ПРАВИЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Часто общение, основанное исключительно на том, что сказано и услышано, недостаточно даже для мероприятий в одном офисе. Еще меньше оно подходит для распределенных ретроспектив. Именно поэтому я считаю, что для них наиболее важен инструмент визуализации. Можно использовать графические шаблоны, отправленные участникам заранее, или применить онлайн-инструмент, который позволяет членам

команды визуально взаимодействовать друг с другом. Визуальные инструменты максимально эффективны в создании атмосферы вовлеченности участников.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Какой бы инструмент вы ни выбрали, предварительно опробуйте его. Только хорошо знакомые вещи можно использовать по-настоящему эффективно.

Распределенные ретроспективы проходят успешнее, если участники видят друг друга. К счастью, сегодня при наличии Skype и Google Hangout это несложно. Конечно, самые лучшие инструменты — те, которые совмещают оба элемента. В следующем разделе я расскажу об этом. Конечно, в интернете немало других вариантов, в том числе таких, за которые приходится платить. Стоит отметить, что описанные ниже инструменты могут быть недоступны в ближайшие месяцы или годы. Тем не менее хотелось бы представить три варианта, которые мне особенно по душе.

WEB WHITEBOARD

Web Whiteboard — это онлайн-доска [\[4\]](#), которая предлагает все возможности реальной доски. На ней можно:

- вешать и перемещать стикеры;
- рисовать;
- писать.

Это прекрасный инструмент для совместной деятельности сотрудников, не находящихся в одной комнате. Web Whiteboard можно использовать коллективно по ссылке. Каждый, у кого она есть, способен работать на такой доске. Доски также могут быть защищены паролем. Онлайн-доска выполняет все функции обычной: например, на ней можно написать повестку дня или повесить стикеры во время мозгового штурма. Она полезна

на каждом этапе ретроспективы, но в то же время имеет ряд недостатков:

- требуется аккаунт Google, чтобы иметь возможность защитить ее при помощи пароля. Помимо этого, данная функция введена для того, чтобы в будущем ее можно было сделать премиальной и брать плату;
- при использовании Web Whiteboard необходим дополнительный инструмент, чтобы участники могли говорить друг с другом: либо подключение телеконференции, либо инструмент типа Skype.

Несмотря на эти недостатки, программа Web Whiteboard эффективна и проста в использовании. Поскольку это веб-приложение, установка не понадобится. Данный инструмент не громоздкий и содержит все необходимое для ретроспективы.

STORMZ HANGOUT

Stormz Hangout [\[5\]](#) основан на Google Hangouts, у него много встроенных функций: видеоконференции, чат, демонстрация экрана и другие. Кроме того, приложение предоставляет платформу, которая поможет вам провести ретроспективу. Пока это бесплатный инструмент.

При создании новой ретроспективы сначала запрашивается имя и точное описание содержимого (последнее необязательно). Затем вы можете пригласить участников в ретроспективу независимо от того, имеют ли они учетную запись в Google. Как только все соберутся, мероприятие начинается. Вы можете сделать следующие шаги:

1. Напишите все события последней итерации (как положительные, так и отрицательные) на виртуальных картах. Для каждого события создается карточка, которая видна всем участникам.
2. Обсудите карточки. Можно также использовать этот шаг для создания кластеров и соответствующей организации карточек.

3. Вы можете распределить виртуальные 100 долларов среди карт, чтобы выбрать наиболее важные темы.
4. Каждый получает карту. Задача — написать возможное улучшение для темы, изложенной на карте.
5. Стандартный процесс завершен, но вы можете добавить любое количество дальнейших шагов. Отредактируйте каждый из них в соответствии с текущей ситуацией.

Однако у этого инструмента есть и недостатки.

- Он полностью игнорирует этап открытия и генерации идей. Конечно, вы можете сделать это по-другому, но Stormz Hangout не предоставляет поддержку.
- Можно присвоить значение только целой карте, а отдельным улучшениям — нельзя. Если на карте несколько улучшений, вы должны найти другой способ оценить каждое. Например, прикрепите комментарий к карте.

Процесс достаточно жесткий и может быть адаптирован только отчасти. Но, несмотря на недостатки, это интересный инструмент для проведения распределенной ретроспективы. Однако он слишком негибкий для регулярного использования.

LINO

Последний инструмент в пакете, который я хочу представить, — Lino. Это своего рода виртуальная доска для закрепления заметок, фото-, видеоматериалов и так далее. Они видны всем, у кого есть URL-адрес доски. Lino, как и Web Whiteboard, не имеет стандартизированного процесса, поэтому вы можете использовать его как хотите — например, для публикации агенды или сбора идей.

Однако по сравнению с другими инструментами у Lino есть серьезный недостаток: нет простого способа защитить свою доску. Вы можете назвать ее «частной», но тогда ее не увидят другие участники. По этой причине данный инструмент не применяется в крупных компаниях. Вы всегда можете удалить

доску после ретроспективы, но тогда потеряете свои результаты. Несмотря на это, Lino прост и эффективен для визуальной поддержки ретроспективы.

ОБЩИЕ СОВЕТЫ ДЛЯ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ РЕТРОСПЕКТИВ

Предлагаю несколько общих советов для ведущих распределенных (а иногда и локальных) ретроспектив. Они применимы во всех случаях, описанных ранее.

СТАРАЙТЕСЬ НЕ ЗАТЯГИВАТЬ МЕРОПРИЯТИЕ

Даже очень опытному фасилитатору непросто поддерживать интерес к виртуальной ретроспективе в течение долгого времени. Если вы все не находитесь в одной комнате, уровень энергетики общения быстро снижается. Именно поэтому распределенная ретроспектива должна быть максимально короткой. Сложно удерживать внимание участников более часа. Так что если вы планируете провести длительную ретроспективу, лучше собрать всех членов команды в одном месте.

СОБЛЮДАЙТЕ ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

Когда вы делитесь повесткой дня с участниками, укажите точную длительность отдельных активностей. Строго придерживайтесь запланированного регламента во время ретроспективы. Это гарантирует, что вы сможете уложиться в отведенный час.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СТЕКИНГ

В распределенной ретроспективе, где участники могут только слышать друг друга, чрезвычайно важно убедиться, что каждый получает возможность говорить и никто не остается в стороне.

Этого можно добиться при помощи стекинга, описанного в [главе 4 «Фасилитатор ретроспективы»](#).

ПОДГОТОВЬТЕ УЧАСТНИКОВ

Заранее сообщите участникам тему ретроспективы, особенно если она не совсем обычная. Это позволит им подготовиться. Благодаря этому ретроспектива пройдет удачно, и вы, скорее всего, сможете уложиться в срок.

ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ СРЕДСТВА СВЯЗИ

Станьте экспертом по всем коммуникационным инструментам, доступным в организации. Часто, особенно в крупных компаниях, существуют профессиональные инструменты. Вот некоторые примеры: системы конференций Cisco, цифровые доски (например, выпускаемые компанией 3M), программное обеспечение для совместной работы (Basescamp) и онлайн-инструменты для конференций (WebEx или GoTo Meeting). Познакомьтесь со всеми их полезными функциями, чтобы быстро и эффективно использовать в ретроспективах.

ВСТРЕЧАЙТЕСЬ РЕГУЛЯРНО

Несмотря на дальние расстояния, имеет смысл регулярно проводить встречи команд. Например, ежегодно. Этого вполне достаточно. Неоспорим тот факт, что истинные человеческие контакты возможны лишь при личной встрече. Лучшие ретроспективы возможны именно с теми людьми, с которыми вы уже развлекались в одной компании.

РЕЗЮМЕ

Нет ничего лучше, чем слаженно работающая группа людей. Но в реальности становится все больше распределенных команд. Значит, фасилитаторы должны найти способ справиться с этой ситуацией. В этой главе я описал различные формы таких

команд и что нужно учитывать, работая с каждой из них. Кроме того, перечислил некоторые инструменты, полезные в распределенной ситуации. Это:

- Web Whiteboard,
- Stormz Hangout,
- Lino.

Все они бесплатные, так что вам не придется раскошеляться. Конечно, есть множество других возможностей. Если вы хотите использовать более профессиональные инструменты, специально созданные для гибкой ретроспективы, предлагаю следующие:

- Retrium [\[6\]](#),
- Sensei [\[7\]](#).

Это действительно мощные варианты.

В конце главы приведены советы, как облегчить распределенные agile-ретроспективы. Теперь вы хорошо подготовлены и можете начать работу с собственной распределенной задачей.

ГЛАВА 9

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ

В этой главе изложены некоторые альтернативные способы мышления и подходы к ретроспективам. В них нет строгого соответствия этапам стандартных ретроспектив, а зачастую они выглядят совершенно по-другому. Предложенные здесь идеи призваны помочь сделать ретроспективы еще интереснее.

РАБОЧИЕ РЕТРОСПЕКТИВЫ

В начале 2013 года я наткнулся на сообщение в блоге Ива Хануля об особой форме — рабочей ретроспективе. Как и многие другие фасилитаторы, он часто встречался с командами, которые больше не интересовались ретроспективами. Чаще всего группы объясняли это так:

- Все равно ведь на деле ничего не изменится.
- Почему только мы должны меняться?
- Нам никогда не дают достаточно времени для реализации новых идей.

Основная идея рабочей ретроспективы — решить эти проблемы в ходе одного мероприятия.

ОТКРЫТИЕ

Этап открытия осуществляется так же, как и в любой ретроспективе. Используется все, что допускается на первом этапе других ретроспектив. Любимое занятие Ива (в начале 2013 года) — «заезд». Это происходит так:

- Кто бы ни включился, он говорит: «Я (далее следует определение текущего настроения: злюсь, грущу, радуюсь, опасаясь)». По желанию можно вкратце объяснить свои чувства. Но человек также может сказать: «Нечего добавить» — и ничего больше

не говорить. Например: «Я злюсь, потому что Ганс снова опоздал на ретроспективу».

- Закончив свое предложение, человек говорит: «Я здесь».
- Все остальные говорят: «Добро пожаловать».

Подробнее об этой активности читайте в блоге Джима и Мишель Маккарти [\[1\]](#).

СБОР ДАННЫХ

В обычной ретроспективе этот этап используется для сбора данных за предыдущие недели. Рабочая ретроспектива строится по-другому. Участникам раздают стикеры и предлагают записать два действия, которые, по их мнению, должны быть рассмотрены и завершены в течение часа. На это отводится пять минут, а затем каждый кратко представляет свои идеи. Ваша задача — убедиться, что все присутствующие приняли в этом участие и ограничились двумя вариантами.

Наконец, каждый находит партнера и задачу, над которой он хотел бы работать вместе. Некоторые люди сначала ищут напарника, а другие, наоборот, проблему. И то, и другое допустимо.

ЭТАП РАБОТЫ

После этого наступает собственно «рабочий» этап ретроспективы. Каждая пара получает час времени. Это довольно короткий промежуток, но отдельные команды должны попытаться выполнить задачу при помощи небольших шагов. Независимо от того, как продвигается дело, через час все участники собираются вместе, чтобы представить результаты. Каждая пара получает пять минут для презентации.

ОПЫТ

Я хотел бы процитировать Ива:

В большинстве команд есть люди, которые ненавидят все это. Часто они жалуются, что им не хватает времени, чтобы что-то сделать. Я игнорирую такие заявления. Правила одинаковы для всех. (Вот почему я использую множество различных форматов ретроспектив.)

Как правило, почти половине команд удается выполнить требования и сделать что-то полезное. И когда это происходит, каждый член команды на своем опыте узнает, что это возможно. Не я убеждаю людей — это делают сами участники.

Однажды у меня была команда, которая три месяца жаловалась, что домашняя страница их сайта работает не очень надежно из-за нестабильных веб-сервисов. В течение часа одна пара выявила более шестидесяти вызовов сбойных веб-сервисов и исправила сорок из них. За столь короткий промежуток времени ситуацию удалось улучшить. На следующий день один из разработчиков нашел возможность откорректировать остальные двадцать. Мы компенсировали затрату этого часа в течение той же недели, так как наши тестировщики потеряли меньше времени.

Каждый раз находится пара, которая не готова к демонстрации. Они продолжают работать во время презентаций коллег. Я всегда объясняю, что они не смогут представить свои результаты. Это побуждает их прекратить работу. Я делаю это, поскольку считаю, что они должны обратить внимание на товарищей по команде, которые смогли разделить свои задания на более мелкие задачи.

Иногда обнаруживается пара обманщиков, и они показывают, над чем работали втайне от других. Я ничего им не говорю. По крайней мере, их секрет перестает быть секретом. Помните, это не соревнование. Речь идет о решении проблемы [\[2\]](#).

Я большой поклонник ретроспектив такого типа. Их, конечно, нельзя проводить часто, но люди здесь могут многому научиться. Когда все идет хорошо, члены команды понимают, что можно продвинуться вперед за короткий промежуток времени. Если же все получается еще лучше, люди очень быстро достигают чего-то очень важного для команды. В рабочей ретроспективе обычно делаются те вещи, которые прежде постоянно откладывались из-за внешней незначительности. Наконец-то их удастся вычеркивать из списка дел — и это дополнительное преимущество такого мероприятия. Дайте этой ретроспективе шанс и поделитесь со мной своим мнением.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Самое время провести рабочую ретроспективу, когда вам некогда. Это позволяет реализовать по крайней мере несколько небольших улучшений. Они могут повлиять на ситуацию сильнее, чем вы думаете.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ РЕТРОСПЕКТИВ ПЕЧЕНЬЯ С ПРЕДСКАЗАНИЯМИ

Несколько лет назад я столкнулся с забавной идеей. Agile-коуч из США Адам Вайсбарт обнаружил, что лучшие ретроспективы, в которых он принимал участие, имеют две общие черты:

- вопросы, которые заставляют задуматься;
- немного еды.

Он пришел к выводу, что они обязательно должны присутствовать в любой ретроспективе. Как большой поклонник китайской кухни, он придумал идею ретроспектив с «предсказаниями».

Вы наверняка знаете, что такое печенье фортуны. Этот десерт есть практически в каждом китайском ресторане. Внутри такого печенья спрятан клочок бумаги с «предсказанием». Например, «Впереди большие перемены» или «Скоро к вам

придет внезапная удача». Вместо таких бессмысленных пророчеств печенье Адама Вайсбарта содержат вопросы для участников команды. Они призваны заставить людей задуматься. Особенно хорошо, что его вопросы сосредоточены исключительно на команде. Ведь группы часто пренебрегают собственным поведением и видят только внешние проблемы.

Использование в ретроспективе печенья с предсказаниями выглядит так:

- Каждый участник получает печенье.
- Затем люди по очереди разрывают обертку, читают вопрос и придумывают ответ. Можно также дать участникам пять минут, чтобы они записали ответы на бумаге.
- Цель фасилитатора — задать дополнительные вопросы, чтобы узнать больше, или попросить других участников высказать свое мнение.

Результаты этого раунда могут быть использованы во время остальной части ретроспективы. Я рекомендую участникам записать ответы на стикеры, а затем наклеить их на доску. Публикуя свою идею, каждый участник заодно поясняет смысл своего ответа.

Такая ретроспектива — прекрасный вариант, если вы хотите поработать с командой в неожиданном для нее стиле. Я провел несколько ретроспектив, используя печенье с предсказаниями, и каждый раз участникам было очень весело. Печенье можно заказать по интернету или приготовить самостоятельно [\[3\]](#).

СИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Так называемые сильные вопросы — это инструмент коучинга. Они предназначены для того, чтобы заставить людей пересмотреть прежние привычки, позиции или предположения. В целом вопросы «Почему?», «Что?» и «Как?» более сильные, чем «Кто?», «Когда?» и «Где?». Гораздо менее значимы вопросы, которые подразумевают простой ответ — «да» или «нет». Таким образом, можно утверждать, что сильные вопросы поощряют

подробный ответ. Недаром маленькие дети обожают спрашивать: «Почему?»

Профессионализм в постановке содержательных вопросов заключается отнюдь не в поиске легкого выхода, когда спрашивают о том, что приводит к простым ответам, не продвигающим вас дальше. Еще одна распространенная ошибка — спрашивать «Почему?» с целью найти виноватого. Такой вопрос не предполагает конструктивной дискуссии, а загоняет людей в оборонительную позицию.

ПРИМЕР

Ситуация: член команды рассказывает о том, что случилось несколько месяцев назад.

Слабый вопрос: «Почему мы все еще говорим об этом?» (То есть пора все забыть!)

Сильный вопрос: «Чему нас это может научить?»

Сильные вопросы могут использоваться во время ретроспективы. С них также удобно ее начинать. Вот несколько примеров:

- На что мы можем позволить себе не обращать внимания?
- Что уже работает и что можно создать, опираясь на это?
- На что настраивает сегодняшняя тема?
- Что не было сказано?
- Что дает наибольшую ценность?
- Что подсказал бы вам мудрый человек?
- Что плохое может случиться?
- Как минимизировать риски?
- Как наша команда будет восприниматься со стороны?
- Как мы можем создать пространство для обучения?
- Как часто мы игнорируем самую насущную проблему?

Ни на один из перечисленных вопросов нельзя ответить, не подумав. Цель некоторых из них не всегда понятна сразу. На самом деле они предназначены для того, чтобы побудить

команду или человека свернуть с проторенного пути. В этом и состоит значимость таких вопросов для разработки новых идей.

Можно также использовать сильные вопросы на этапе сбора данных. Например, вы спрашиваете: «Что самое худшее из того, что может произойти в данный момент?» Затем даете каждому участнику стикеры и просите собрать ответы на этот вопрос. После этого фасилитатор зачитывает их и задает новые вопросы, чтобы получить дополнительную информацию, если это необходимо. Все вместе вы выбираете три наихудших варианта развития событий, к которым хотели бы подготовиться заранее. Следующий шаг — этап генерации идей. Вы формируете три группы, каждая из которых принимает один из ответов и работает над поиском возможных причин. Далее они представляют свои результаты, чтобы на этапе определения экспериментов команда могла искать способы предотвратить нежелательный вариант.

Основываясь на содержании вопроса и том, как именно он задан, вы можете разработать различные ретроспективы. Предыдущий пример был ретроспективой, основанной на худших предположениях о развитии событий в команде проекта. Конечные результаты — это меры, которые можно предпринять заранее. Если бы изначально вы выбрали вопрос «Есть ли у нас что-то работающее, на что мы могли бы опереться?», ретроспектива развивалась бы совершенно в другом направлении.

В этом случае участники искали бы, как улучшить то, что уже и так хорошо работает. Сильные вопросы помогают проводить ретроспективы немного по-другому, а иногда полностью перетряхивают существующие структуры и процессы.

РЕЗЮМЕ

Очень полезно пробовать новые форматы ретроспектив. Они действуют освежающе, открывают новые перспективы и раскрепощают членов команды. В этой главе вы узнали

о рабочей ретроспективе, которая использует время, чтобы заняться практическим делом и решить что-то немедленно, дабы больше не выслушивать оправданий, что всем некогда.

Ретроспектива с печеньем фортуны сочетает в себе содержательные вопросы и возможность вкусно поесть. А знание таких вопросов поможет фасилитатору задавать их правильно.

ГЛАВА 10

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЛОВУШКИ

У ретроспектив, как и у любого другого явления, есть несколько характерных подводных камней, к которым нужно быть готовым. Они могут осложнить вашу жизнь и оказать решающее влияние на успех мероприятия. В этой главе я описываю некоторые из этих проблем и возможные пути их преодоления.

ПЛОХАЯ ПОДГОТОВКА

Некоторые люди относятся к ретроспективам как к любому другому собранию. По их мнению, достаточно отправить приглашение, собраться в одном помещении и приступить к работе. Другие считают, что для проведения ретроспективы нужно задать простой вопрос, например: «Что вы хотите улучшить в следующий раз?» Как следует из этой книги, дело обстоит иначе. У ретроспективы мало общего с обычной встречей. Это скорее воркшоп, который должен быть хорошо продуман. Если у вас накопился некоторый опыт фасилитации ретроспектив, можно иногда действовать без особой подготовки. Но только в качестве исключения. Для получения наилучших результатов вам все-таки придется потратить время, готовя мероприятие. Такой подход — половина успеха. С самого начала становится понятно, хорошо ли подготовился фасилитатор, воодушевлен ли он работой с этой командой, чтобы получить результат. Конечно, это влияет на участников. Команда чувствует себя гораздо лучше, если помещение для проведения ретроспективы тщательно подготовлено. Ведь оно обладает собственной энергией. Кроме того, важно отметить, что большинство специалистов редко принимают участие в хорошо продуманных и тщательно подготовленных воркшопах. Так что не стоит недооценивать значение первого

впечатления, которое они получают от проведения ретроспективы.

Короче говоря, плохая подготовка негативно влияет не только на команду, но и на вас. Такое мероприятие может ухудшить мнение участников о ретроспективах в целом и отбить у них желание участвовать в работе. Помните: ретроспективы будут успешными, если повторять их через короткие регулярные промежутки времени.

МНОГО ДИСКУССИЙ, НО НЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ

Вам наверняка знакомы бесконечные встречи, не приносящие результатов. Время проходит в бесплодных обсуждениях, и наконец мероприятие просто теряет смысл. В результате, несмотря на жаркие споры, так и не удастся создать что-то нужное или помочь кому-то. То же самое случается на ретроспективах. Вот несколько причин этого:

- противоречивые мнения;
- нерешительность;
- отсутствие четких временных рамок.

ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ МНЕНИЯ

Недавно я провел ретроспективу проекта, которая должна была пролить свет на работу в течение года. Все шло хорошо, пока мы не приблизились к предпоследней фазе — определению предстоящих экспериментов. После успешного мозгового штурма мы никак не могли договориться о следующих шагах. Очевидно, конфликт в команде назревал давно. Один из участников не соглашался с подходом, который использовался до этого, и хотел организовать команду по-другому. Речь шла не о мелких коррективах, а о полной реструктуризации. Быстро выяснилось, что двое участников смотрят на ситуацию по-разному: лидер команды хочет сохранить текущую модель, и человек, недавно вошедший в группу, с этим не согласен. Выслушав обоих, я остановил дебаты, потому что дискуссия

вновь пошла по кругу. Затем я изложил их идеи со своей точки зрения. Наконец, предположил опробовать по очереди оба варианта. После этого они могли бы вновь встретиться и оценить, что лучше. Обе стороны согласились, и мы смогли успешно завершить ретроспективу.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если вы заметили, что сложились две противоположные позиции и команда не согласна ни с одной из них, нужно прекратить обсуждение. Первый шаг – повторное изложение обеих позиций, как вы их поняли. Затем надо найти все, что их объединяет. Противоречивые мнения часто имеют больше общего, чем кажется. Команда может выбрать следующие шаги на основе этой общей позиции.

Если не удастся прийти к соглашению, предложите подход, описанный в практическом совете. Он поможет участникам понять, что никто из них не знает, какой вариант лучший. Это можно установить только после испытания. В конце концов, все это лишь эксперимент, чтобы проверить гипотезу. Оба предложенных решения тестируются в течение определенного времени. Когда оба подхода опробованы, вы встречаетесь снова, чтобы сравнить результаты. Следующие шаги можно определить только на такой основе. Кроме того, существует вероятность, что ни один из предложенных вариантов не срабатывает и требуется найти новый подход.

Таким образом, каждый получает возможность опробовать свое решение и доказать, что оно лучшее. Все понимают, что к ним прислушиваются, и это положительно сказывается на командной работе.

НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ

Вам наверняка хорошо знакомы встречи, которые не приводят к четким результатам. Если даже решения принимаются, их

невозможно реализовать без дальнейшей работы над ними, и они больше похожи на отговорки, чем на конкретные меры. Чаще всего подобные мероприятия происходят в компаниях, сотрудники которых теряют уверенность в правильности своих действий. Обычно это случается в крупных организациях.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Одна из задач фасилитатора — предотвратить развитие подобных ситуаций. Крайне важно убедиться, что вы запланировали достаточно времени для принятия решения, то есть для определения следующего этапа экспериментов и гипотез.

Я часто становился свидетелем того, как незаметно заканчивалось время и приходилось срочно прекращать ретроспективу, хотя результаты так и не были достигнуты. Вы должны убедиться, что время, отведенное для принятия решений, используется правильно. Если дискуссия начинает идти по кругу, нужно вмешаться и переформулировать сказанное. Если возможно, постарайтесь выделить то, что можно реализовать. Иногда стоит откровенно объяснить, что все принимаемые решения — лишь эксперименты. Это поможет снизить беспокойство участников. Кроме того, использование гипотез помогает определить значимые эксперименты. Одновременно создайте основу для изучения в следующей ретроспективе того, имели ли они ощутимый эффект. И еще очень важно убедиться, что каждому эксперименту назначен срок старта и названо имя того, кто его выполнит.

ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКИХ ВРЕМЕННЫХ РАМОК

Четкие временные рамки для каждого из этапов ретроспективы — один из наиболее значимых факторов, влияющих на ее успех. Именно поэтому среди важнейших задач фасилитатора — контроль за соблюдением участниками

установленных сроков. Их точность особенно важна для коротких ретроспектив, потому что в противном случае нет шансов получить результаты. Если вы сохраните прежний темп, то у вас не останется времени определить следующие эксперименты. Придется заканчивать мероприятие с невнятными результатами или вообще без них, поэтому жестко придерживайтесь агенды. Это создает у участников впечатление, что ретроспективы выполняются эффективно и целенаправленно. Они убедятся: на ваших мероприятиях пресекаются бессмысленные дискуссии, что позволяет достичь целей.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

В некоторых ситуациях вы можете продолжить обсуждение. Приобретая опыт фасилитации, вы начинаете различать, какие дискуссии двигают вас вперед, а какие контрпродуктивны. Если обсуждение перспективно, не прерывайте его, но обязательно убедитесь, что вы скорректировали время, выделенное для оставшихся этапов. Мой опыт показывает, что это полезно для длительных ретроспектив, потому что сохраняется возможность для маневра. Чем короче ретроспектива, тем сложнее добиться этого. В одночасовых ретроспективах я строго придерживаюсь временных рамок.

Чем точнее ваша ретроспектива совпадает с заранее подготовленной агендой, тем меньше вероятность, что она не достигнет результата.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Для того чтобы соблюдение регламента не вызывало стресса у участников, не забудьте сообщать команде, сколько времени осталось до конца данного этапа. Это мотивирует участников закончить непродуктивные дискуссии.

СЛИШКОМ МНОГО РЕЗУЛЬТАТОВ

Команды, выполняющие первую ретроспективу, как правило, переживают, что предстоит слишком много работы. К концу ретроспективы у них уже есть не менее десяти вариантов того, чем заняться в ближайшие недели. Так что сделать правильный выбор непросто. В то же время участники полны азарта и готовы перевернуть мир. Есть три основные проблемы, связанные с этим.

Во-первых, нужно быть очень внимательными при внесении изменений. Потому что чем они крупнее, тем выше сопротивление внутри системы. И осуществить их значительно труднее. Кроме того, старые подходы невозможно просто отложить в сторону, даже если кажется, что без них станет лучше. Многие изменения оказываются поверхностными, и через некоторое время возвращаются прежние модели работы. Если вы попытаетесь реализовать слишком много корректив сразу, то не сможете уделить достаточно времени, чтобы закрепить в системе каждую из них.

Вторая проблема — время. В большинстве случаев команда работает над проектом и не может бесконечно заниматься внесением изменений. Вам будет трудно объяснить клиентам и другим заинтересованным группам, почему вы тратите так много времени на реализацию различных улучшений. Итак, ограничьтесь небольшим их количеством.

В-третьих, как уже отмечалось в разделе [«Модель этапов ретроспективы»](#), увязывание всех изменений и экспериментов с гипотезами имеет смысл. Гипотеза поможет узнать в следующей ретроспективе, привели ли все действия к желаемому результату. Если вы пытаетесь сделать слишком много разных вещей, невозможно потом понять, за какой эффект отвечает то или иное действие. Так больной, который принимает от простуды пять различных лекарств, не может с уверенностью сказать, какое из них помогло ему выздороветь. Если вы хотите знать, какие действия вызывают тот или иной эффект, нужно, как в хорошем научном эксперименте, уменьшить количество

переменных. Это единственный способ наладить целенаправленный процесс усовершенствования.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Задача фасилитатора — помочь команде максимально сократить число экспериментов. Лучше всего остановиться на одном. Если экспериментов больше трех, то, безусловно, такое количество приведет к разочарованию в долгосрочной перспективе. Один из способов договориться об одном эксперименте — использовать голосование точками, которое я описал в [главе 1 «Ретроспективы 101»](#).

НЕЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В УЛУЧШЕНИЯХ

Можно заметить незаинтересованность в дальнейших улучшениях в некоторых командах. Они потеряли интерес к ретроспективам, их сложно даже заставить сформулировать, какой результат они посчитают значимым. Я не предлагаю общего решения этой проблемы, потому что в подобных случаях все зависит от конкретной ситуации. Обычно к ней приводит одна из следующих причин:

- улучшения, выбранные в предыдущих ретроспективах, не были реализованы;
- выбранные улучшения не имели эффекта;
- команде не было предоставлено достаточно времени для работы над выбранными улучшениями.

УЛУЧШЕНИЯ НЕ БЫЛИ РЕАЛИЗОВАНЫ

В большинстве случаев улучшения не происходят, потому что из-за повседневной работы до них не доходят руки. Если изменения не являются хорошо заметными для всех, то не помогут ни установка сроков, ни назначение ответственных. Следовательно, в следующей ретроспективе никто не говорит об

улучшениях, достигнутых в прошлый раз. И как результат — разочарование команды.

Хорошая ретроспектива требует соответствующей оценки (см. раздел [«Внутренний или внешний»](#)), а результаты должны быть наглядно отображены в комнате команды. Если они есть лишь в «Википедии» или распространяются по электронной почте, то будут забыты на следующий день. Команда, использующая доску, на которой отображаются все их задачи (бэклог спринта в Scrum), должна отметить на ней улучшения, выбранные в ретроспективе. Это единственный способ убедиться, что их не упускают из виду.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Задачи последней ретроспективы — это неотъемлемая часть текущей. Как правило, определение новых улучшений, если старые еще не реализованы, не имеет смысла.

УЛУЧШЕНИЯ НЕЭФФЕКТИВНЫ

Многие команды в течение первых месяцев своего совершенствования отмечают каждый успех. Начало — лучшее время для того, чтобы увидеть и реализовать потенциальные изменения. Однако через некоторое время процесс останавливается и кажется, что вы не можете двигаться дальше.

Прежде всего нужно запомнить: каждое улучшение и действие, выбранное в ретроспективе, — это не более чем эксперимент. При работе вы чаще всего имеете дело со сложными, адаптивными системами, поведение которых можно предопределить лишь частично. Вы не знаете заранее, получите ли тот эффект, на который рассчитывали. Вот почему также важно, чтобы каждый эксперимент был снабжен гипотезой. Так вы сумеете проверить в следующей ретроспективе, имело ли действие предыдущего мероприятия желаемый эффект. Если нет, то можно использовать текущую ретроспективу для определения нового эксперимента.

Продолжайте делать это, пока не достигнете цели. Побочный эффект такого подхода в том, что ваши ретроспективы всегда имеют четкие цели и одновременно являются продуктивными встречами. Кроме того, полезно, если члены команды знакомы с системным и комплексным мышлением (см. [главу 6 «Общесистемные ретроспективы»](#)). Так можно лучше понять, как влиять на систему, в которой они работают.

КОМАНДЕ НЕ БЫЛО ПРЕДОСТАВЛЕНО ДОСТАТОЧНО ВРЕМЕНИ

Люди часто жалуются, что им не хватает времени для проведения экспериментов (улучшений) в процессе повседневной работы. Другие задачи тоже имеют высокий приоритет, поэтому нет реальных шансов что-то изменить.

В этой ситуации лучше всего попробовать рабочую ретроспективу (см. раздел [«Рабочие ретроспективы»](#)). Она поможет продемонстрировать, что даже небольшие улучшения способствуют непрерывному процессу изменений.

ФОКУС НА НЕГАТИВНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Недавно я принял участие в ретроспективе, которая началась с таких слов: «Давайте соберем все то, что было плохого в последней итерации». И это без всякого предисловия. Команда использовала оставшуюся часть мероприятия для обсуждения того, что вызывало проблемы в течение предыдущих недель. Хуже всего то, что ретроспективы каждой команды начинались точно так же. Представляете, как трудно создать благоприятную атмосферу в подобной ситуации?

Не надо считать, что оценка негативных результатов должна составлять лишь малую часть ретроспективы. Внимание к решению проблем — хороший подход. Но, к сожалению, это слишком часто приводит к концентрации на ошибках и неудачах.

Непрерывный процесс совершенствования всегда бывает эволюционным. Это означает, что вещи, которые не работают, отбрасываются. Но гораздо важнее сохранять и развивать то, что приносит пользу. Длинные шеи у жирафов не выросли в один день, они развивались постепенно. Если бы эволюция остановилась на средней длине, то жирафов не существовало бы.

Вы хотите достичь в ретроспективах того же успеха, которого эволюция добилась на примере шеи жирафа. Определенное место в ретроспективе занимает все то хорошее, что происходит. Возьмем, например, простое упражнение под названием «Начать, прекратить, продолжить». Поле «Продолжить» предназначено для всего того, что вы желаете сохранить, потому что эти активности хорошо зарекомендовали себя в предыдущие недели. Можно также использовать поле «Довольный» в активности «Раздраженный, грустный, довольный», где команда собирает все позитивные события. Хороший фасилитатор гарантирует, что они не будут потеряны в ходе ретроспективы. Те, кто игнорирует положительные примеры и во время ретроспективы работает только с негативными или нейтральными ситуациями, совершают ошибку. Кроме того, позитивные результаты следует отметить. Они демонстрируют команде, что многое прошло с пользой. Так ретроспектива получит дополнительную энергию, которая приведет к улучшенным результатам.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ФАКТИЧЕСКИХ ВОПРОСАХ

Командам, которые только начинают проводить ретроспективы, следует сосредоточиться сначала на «материальных» проблемах. С одной стороны, их обычно гораздо легче решить (например, можно очень быстро настроить сервер непрерывной интеграции), а с другой — это даст ощущение, что вы способны заставить ситуацию меняться. Поначалу фактические темы —

не редкость, и это вполне нормально. Однако через определенное время их уже недостаточно. Когда люди работают вместе, обязательно возникает так называемый человеческий фактор. Я почти не знаю команд, где нет конфликтов. Бывает, что причиной разрушения группы становится ее взаимодействие с окружающим миром. Однако есть и позитивные события. Каждый член команды привносит свой потенциал, который не следует недооценивать. Его надо развивать, но это возможно только тогда, когда люди настроены на совместную работу, чтобы достичь улучшений. Эти темы невозможно обойти стороной. Но что делать, если команда отказывается работать над более неясными темами, такими как конфликты?

К сожалению, следует признать тот факт, что нет простого решения и запатентованного метода для создания безопасной открытой среды. Причины этой проблемы заключаются в конкретной ситуации и участвующих в ней людях. Все мы разные. У меня двое детей, выросших в одной среде, с одинаковыми правилами и подходом к воспитанию. Несмотря на это, они абсолютно разные. То же правило действует и по отношению к компании или команде.

Несомненно, основные причины указанной выше проблемы — это вовлеченные люди и культура организации. Взаимодействие этих двух вещей дает дополнительный эффект. Если речь идет о жестко иерархической структуре, в которой руководство осуществляется при помощи страха и давления и все привыкли подчиняться приказам, трудно ожидать, что сотрудники будут откровенны друг с другом. Такие компании часто работают под девизом «Защити себя сам»: не вносите изменения, пока не убедитесь, что в случае неудачи вину удастся свалить на кого-нибудь другого. Если вы имеете дело с подобной организацией — вам можно только посочувствовать. Но там, где руководство поддерживает улучшение культуры, старайтесь сделать все возможное для запуска процесса изменений.

Наивысший приоритет — это создание таких условий, в которых сотрудники чувствуют себя комфортно. Нужна среда саморегуляции поведения и взаимного доверия, где решения принимаются прозрачно. Ретроспектива, безусловно, поможет, но обеспечение интенсивного коучинга — более важный шаг. Пригласите специалиста, который сосредоточится на этой задаче, и поддержите компанию в стремлении изменить свою культуру. Если вы сможете создать такую позитивную среду, то сотрудники, естественно, будут более открытыми друг к другу. При этом нужно понимать: не всем придется по вкусу новая атмосфера, и часть людей уволится.

Даже если вам повезло и вы попали в коллектив, где царит культура доверия, то все равно останутся сотрудники, которые боятся проявлять открытость. Они не готовы позволить себе быть уязвимыми. Одна из важнейших задач фасилитатора — осознать это и создать безопасную атмосферу в ходе ретроспективы. Начать нужно с подготовки помещения. Упаковка с парой килограммов жевательного мармелада творит чудеса. Удивительно, как легко наличие лакомства разряжает атмосферу. Вы закладываете фундамент для свободной ретроспективы на этапе открытия. Здесь можно использовать основную установку (см. [одноименный раздел](#)) и совместно разработанный устав команды для создания четких соглашений для общения, которые позволяют эмоционально обмениваться мнениями без негативных последствий. Ниже приведены примеры действий, которые можно использовать на первом этапе для интеграции «мягких» тем с самого начала.

- Прогноз погоды: вы показываете заранее подготовленный флипчарт, который участники могут использовать, чтобы описать свое настроение (солнечное, облачное, дождливое, бурное и так далее).
- Чек-ин «Нарисуйте последний спринт»: рисуя свои ответы, участники отвечают на следующие вопросы: «Как вы себя чувствовали во время последней итерации?», «Что вы считаете самой большой

проблемой?» Этот пример основан на статье из блога Торстена Калнина [\[1\]](#).

- Чек-ин «Один вопрос»: участники по очереди отвечают на такие вопросы, как: «Если бы вы были автомобилем, то каким?» или «На какой сорт пиццы была похожа последняя итерация?» Чем смешнее вопрос, тем умиротвореннее атмосфера.
- Покажи, где ты стоишь: создайте на полу шкалу с пунктами от «ужасного» до «фантастического» (используйте, например, клейкую ленту). В начале ретроспективы участники встают на тот или иной пункт шкалы, чтобы показать свое отношение к последней итерации.

Все эти активности учитывают эмоции членов команды. Конечно, для этой цели подходят и многие другие виды деятельности. Некоторые источники, которые можно использовать для создания последующих упражнений, перечислены в [главе 4 «Фасилитатор ретроспективы»](#). Есть также активности, принимающие в расчет чувства участников на других этапах ретроспективы. На этапе сбора данных, например, члены команды могут изобразить свое настроение на линии времени. Когда и где человек испытывал хорошее настроение, а когда — плохое? Линия времени четко связывает настроения участников с соответствующими событиями.

Прежде чем вводить все эти специальные упражнения, фасилитатор должен убедить участников, что откровенная дискуссия возможна. Я предложил несколько советов в [главе 1 «Ретроспективы 101»](#).

РЕЗЮМЕ

Вполне разумно ожидать, что в ходе agile-ретроспективы возникнет какая-то форма конфликта. И хорошо, потому что без этого невозможен реальный прогресс. Задача фасилитатора — сделать конфликт конструктивным, а одна из самых больших ошибок — попытка его избежать. Потому что это почти всегда

приводит к скрытому конфликту, который может разрушить командную атмосферу. Всегда старайтесь решить очевидную, но игнорируемую участниками проблему. Это ваша работа.

В этой главе вы прочитали о различных конфликтах, подводных камнях и о том, как с ними справиться. Если вы будете помнить о них, вам все удастся. Тот, кто прочитал все главы этой книги, обладает необходимыми знаниями для проведения успешных agile-ретроспектив. Конечно, всегда полезно учиться чему-то новому, но ведь в этом и есть смысл этих мероприятий, верно? А теперь вам предстоит применить свои знания. Это будет очень забавно. Я обещаю.

ГЛАВА 11

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

До сих пор я считал ретроспективы инструментом сопровождения процесса постоянного улучшения. В основном речь идет о внесении небольших корректив, которые постепенно меняют проектную деятельность в сторону успешного завершения. Однако иногда этого недостаточно, так как есть желание крупных перемен во всей организации. Это может быть внедрение нового процесса, реорганизация структуры компании или что-то подобное. В этих случаях реализация изменений становится проектом. Ради него часто создается специальная команда. Ее задача — планирование и осуществление процесса улучшений. Я уверен, что вы участвовали в таком процессе и прошли через внедрение, например, ISO 9001, CMMI или Scrum. Возможно, в настоящее время вы занимаетесь или даже отвечаете за реализацию такого изменения. Опыт показывает, что крупные перемены редко происходят без сучка, без задоринки и часто не приводят к успеху. Иногда поначалу кажется, что все будет хорошо, но затем следует поворот к старым процессам. Короче говоря, большие изменения требуют времени и специалиста, который знает, как нужно поступать.

В этой главе я расскажу, как эффективно провести такой процесс при помощи ретроспектив. Они, однако, могут только определить область процесса изменений и помочь узнать, чего вы хотите. Есть много книг по управлению изменениями, и я могу лишь в общих чертах охарактеризовать их здесь. Тем не менее опишу несколько изложенных там идей, о которых можно подробнее узнать, прочитав первоисточники.

AGILE-УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Как уже упоминалось, будущее очень трудно предсказать. Каждая организация представляет собой сложную адаптивную систему с бесчисленными переменными и связями, которые нелегко понять. Это означает, что редко удастся создать план проекта для процесса изменения, описывающий все задачи на ближайшие месяцы. Вместо этого имеет смысл установить процесс, выполняемый в серии итераций, завершая каждую из которых, вы оцениваете, на правильном ли вы пути.

Кроме того, опыт показывает, что процесс изменений работает только тогда, когда осуществляется одновременно на всех уровнях. Большинство улучшений выполняются либо сверху вниз (инициируются и управляются руководством), либо снизу вверх (работниками) и, таким образом, обречены на провал. Только когда все понимают, как работает система, и действуют согласованно, можно успешно завершить такой процесс.

Чтобы процесс изменений был успешным, необходимы:

- четкая миссия (видение), описывающая цель процесса перемен;
- ясное понимание текущего состояния организации: только зная, где я нахожусь, я могу с пользой определить следующий шаг;
- широкое понимание процессов перемен в целом: как вы внедряете изменения, обеспечивая при этом стабильность нового состояния организации;
- итеративный процесс, который помогает пошагово реализовать изменение;
- регулярное обдумывание сделанного, позволяющее эффективно управлять процессом и адаптировать его при необходимости.

ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Итак, вы решили что-то изменить. Это часто связано с проблемами в компании: плохими показателями занятости или трудностями с реализацией проектов. После принятия решения об изменении вы собираете команду, задача которой — убедиться, что новый процесс осуществлен. Для простоты я буду исходить из предположения, что вы хотите выполнить agile-переход в своей организации. Для начала вы определяете «старт» — отправную точку инициативы. Базирование старта на этапах ретроспективы облегчит его проведение.

ОТКРЫТИЕ

До сих пор этап открытия использовался, чтобы подготовить почву для ретроспективы. В данном случае вы хотите сделать то же самое для старта. Вы уже знаете как, потому что можете полностью перенести методы из регулярных ретроспектив.

Способы привести изменения в действие могут несколько раз меняться в течение процесса. Однако цель обычно одна и та же. Начинать процесс, не будучи уверенным в цели, не имеет смысла. Она, как правило, представлена в повседневном проекте четким видением. Это дает понимание того, куда вы движетесь и чего хотите достичь. Видение похоже на наиболее привлекательное место на карте, куда вы хотите попасть и к которому есть много путей. Цель на первом этапе старта — создать и четко определить видение. Это важно не только для команды, работающей над изменениями, но и для организации в целом. Хорошее видение должно быть:

- **ясным, лаконичным, простым для понимания:** избегайте многословных формулировок;
- **запоминающимся:** чем легче запомнить видение, тем лучше; кроме того, так его проще донести до окружающих;
- **привлекательным и вдохновляющим:** хорошее видение наполнено энергией и направлено на

- внутреннюю мотивацию людей;
- **амбициозным:** если видение достигается слишком легко, оно не способно вдохновлять;
 - **стабильным и одновременно поддающимся изменениям:** видение должно иметь определенную гибкость, сохраняя при этом основной посыл неизменным.
 - **достижимым:** даже если видение бросает вызов, оно должно оставаться реалистичным.

Вот несколько примеров хорошего видения.

- Не требующие обслуживания одноразовые пластиковые часы с гарантией (с их помощью швейцарская часовая промышленность пережила экономический кризис).
- «Эта нация должна посвятить себя достижению цели: до конца этого десятилетия высадить человека на Луну и благополучно вернуть его на землю» (Кеннеди) [\[1\]](#).
- Компьютер на каждом столе и в каждом доме (Microsoft, 1975).
- Наше видение состоит в том, чтобы быть самой клиентоориентированной компанией в мире: создать место, куда люди могут прийти, чтобы найти любую вещь, которую они захотят купить онлайн (Amazon).
- Самоподдерживающаяся цивилизация на Марсе (Space X).

Создайте видение в команде и убедитесь, что каждый уровень организации представлен в обсуждении. После того как вы согласовали видение, определите цели, которые нужно достичь, чтобы реализовать свою мечту. Каждая из них должна соответствовать принципам SMART-целей (см. раздел [«Определение следующих экспериментов: мозговой штурм»](#)). Приоритизация целей определит первую цель процесса изменений.

Задача следующего шага — выяснить, какие навыки понадобятся команде для достижения цели. В ходе остальной части первого этапа необходимо рассмотреть эти навыки,

потому что только в том случае, если организация их имеет, вы сможете достичь того результата, который наряду с другими целями сможет реализовать видение.

Готовое видение, соответствующие цели и необходимые навыки составят основу работы в последующие месяцы и годы. Само собой разумеется, со временем цели могут меняться. Некоторые будут отброшены, а другие добавлены. Еще случается, что после определенного периода первоначальное видение утрачивает смысл. Именно поэтому оно — гибкая структура и адаптируемая модель, как показано на рис. 11.1.

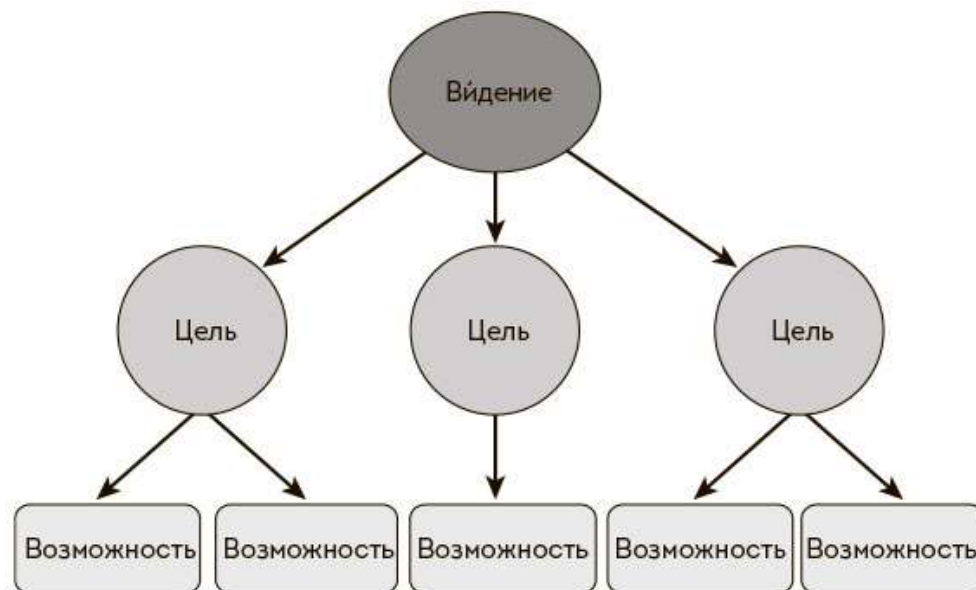


Рис. 11.1. Модель видения

СБОР ДАННЫХ

После прояснения цели настает время получить контроль над реальностью. В конце концов, процесс изменений становится необходимым только тогда, когда организация не способна достичь выбранной цели. Таким образом, основная задача данного этапа — оценка текущей ситуации в компании. Когда вы понимаете, где находитесь в данный момент, можно выяснить, какие сферы деятельности нужно исправить в первую очередь.

Для сбора этих данных необходимо определить три области:

- организационная структура,
- организационная культура,
- организационный процесс.

Проведите мозговой штурм, чтобы собрать и представить характеристики этих сфер. Затем для каждой из них создайте шкалу от одного до десяти и при помощи голосования точками определите, насколько хорошо каждая область подготовлена к предстоящему изменению. Десять означает полную готовность, а единица — почти полное ее отсутствие. Этот процесс дает среднее значение для каждой области, что служит хорошим индикатором и поможет при рассмотрении следующих шагов. Чем ниже значение для данной сферы, тем выше риск, что необходимые изменения трудно реализовать или что вас ждут серьезные препятствия. Это может быть отсутствие согласия руководства в связи с корпоративной культурой или существующий процесс, который мешает изменениям. Я советую сначала разобраться с областями наибольшего риска, потому что это сразу минимизирует шансы неудачного перехода. Конечно, вполне возможно, что простые вещи могут иметь большой эффект, но этот так называемый эффект бабочки непредсказуем.

С этими данными вы готовы к следующему этапу.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Как всегда, цель этого этапа — понять, как работает организация, и найти смысл наблюдаемых эффектов. Только хорошо разобравшись в сути компании, можно разработать результативные изменения. Используйте причинно-следственные диаграммы (CLD), описанные в [одноименном разделе](#), чтобы сделать контексты организационной системы видимыми. Однако CLD дают упрощенную картину системы. Тем не менее это ценная основа для наших экспериментов, потому что показывает возможные отправные точки. Еще одно преимущество CLD — сам процесс их создания. Работа в группе

по созданию CLD может научить вас многому, особенно тому, как думают сотрудники других подразделений организации. Таким образом, это способ заставить людей смотреть дальше своего носа.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Будьте максимально реалистичными при сборе данных. Нет смысла воображать, что нынешняя ситуация — это что-то одно, потому что затем, скорее всего, обнаружится, что это нечто другое. Это еще одна причина, почему в дискуссии должны быть представлены все уровни организации. Руководство обычно склонно приукрашивать действительность.

Хорошая отправная точка для начала составления CLD — список результатов, которые вы уже собрали. Их можно использовать в качестве переменных в системе. Например:

- навыки, необходимые для достижения целей;
- возможно, сами цели;
- различные характеристики организационных сфер, описанные ранее (структура, культура, процессы).

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Сохраняйте CLD, чтобы использовать их в будущей ретроспективе. Конечно, требуется их обновлять, чтобы отражать любое новое знание компании.

С помощью причинно-следственных диаграмм можно отобразить отношения переменных друг к другу, используя новые переменные для заполнения любых появляющихся пробелов. Это дает представление о системе и отношениях внутри нее.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Самая сложная часть старта — определение первого эксперимента. Решить, что нужно сделать в первую очередь, не всегда легко. К счастью, есть люди, которые изучили эту тему и предложили ряд интересных инструментов. Книга Мэри Линн Мэннс и Линды Райзинг Fearless Change («Бесстрашные перемены») [2] выделяется среди других. В ней авторы описывают 48 моделей, которые можно применять для реализации изменений в организации, и помогают убедиться, что это работает. Рекомендации основаны на богатом опыте людей, работающих в области управления преобразованиями. Модели проверены на практике и имеют доказанную ценность. Именно этот факт делает книгу особенно полезной. Шаблоны делятся на четыре категории:

- **непрерывные:** шаблоны, которые можно использовать в процессе изменения;
- **ранние:** шаблоны, которые можно использовать в начале процесса изменений;
- **поздние:** шаблоны, которые лучше использовать в конце процесса изменения;
- **сопротивляющиеся:** шаблоны, которые показывают, как бороться с возражениями предполагаемым изменениям.

На стартовой встрече вы концентрируетесь на категории «Ранние». Следующая категория — «Непрерывные». Вы внимательно изучаете «Сопротивление», как только сталкиваетесь с чем-то подобным в организации. Вот несколько примеров шаблонов в категории «Ранние»:

- **Обращение за помощью.** Вдохнуть жизнь в идею — трудная задача. Ищите людей, которые могут вас поддержать.
- **Бумажные пакеты для ланча.** Используйте непринужденную атмосферу обеденного перерыва, чтобы представить свои новые идеи.

- **Интернет-форум.** Создайте внутренний сайт или список рассылки, который люди, заинтересованные в вашей идее, могут использовать, чтобы узнать больше.
- **Новаторы.** Когда вы начинаете процесс перемен, обратитесь за помощью именно к тем, кто любит находить и развивать новые идеи.
- **Станьте моделью.** Используйте собственные идеи в своей рабочей среде, чтобы воочию увидеть их преимущества и недостатки.
- **Настройка.** Чтобы убедить людей в пользе идеи, вам нужно адаптировать ее к потребностям вашей организации.

Эти шаблоны дадут команде представление о том, с чего начать процесс изменений. Вы можете использовать эту идею вместе с результатами начального этапа, чтобы определить первый эксперимент. Вспомните акроним SMART: он поможет начать.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Соответствующие гипотезы чрезвычайно важны. Они помогают установить целенаправленный процесс и адаптировать выбранные меры (эксперименты), если результаты отличаются от ожидаемых (гипотезы). Гипотезы служат основой и руководством для будущей работы.

ЗАКРЫТИЕ

Для того чтобы завершить начальный этап, сформулируйте краткое резюме всего воркшопа. Оно должно включать ответы на вопросы:

- Какие результаты достигнуты?
- Какие эксперименты были выбраны и кто отвечает за их проведение?
- Когда мы собираемся провести первую ретроспективу и через какие промежутки времени они должны

- проходить в будущем?
- И последнее, но не менее важное: кратко оцените старт, собрав отзывы, которые помогут лучше проводить будущие обсуждения. Можете также попросить в конце участников заполнить диаграмму ROTI.

СОПУТСТВУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Как уже было сказано, создание итерационного процесса помогает лучше понять сложность организации и самого процесса изменений. Это означает встречу не позднее чем через месяц для оценки прогресса, адаптации процесса и, при желании, определения следующих экспериментов. Так можно управлять процессом на основе эмпирических данных и при необходимости быстро его адаптировать. Целью, однако, остается видение, которое вы определили на начальном этапе.

Ретроспективы были сделаны для такого рода действий! Значит, имеет смысл сопровождать остальной процесс ретроспективами.

ОТКРЫТИЕ

Часто при запуске ретроспективы, подобной этой, полезно отметить первый показатель успеха процесса улучшения — удовлетворенность команды, которая отвечает за процесс. Для измерения можно использовать различные действия: «Прогноз погоды» или «Чек-ин» (см. раздел [«Сосредоточьтесь на фактических вопросах»](#)). Этот индикатор сразу подскажет, на верном ли вы пути или собираетесь бороться с серьезными препятствиями.

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ

Самый важный шаг в такой ретроспективе — проверка гипотез. Это единственный способ, которым действительно можно

определить, имели ли проведенные эксперименты желаемый эффект.

Стали ли гипотезы фактом, а соответствующие эксперименты — успехом? Либо приходится констатировать, что полученный результат — полная неожиданность? А может, эффекта и вовсе нет? В то же время помните: не все эксперименты дают немедленный результат. Чтобы он был виден, иногда должно пройти некоторое время.

Короче говоря, если желаемая цель (все еще) не достигнута, продолжайте работать. Нет смысла открывать новую бочку, пока не выпиты те, что уже открыты. Или так: перестаньте приступать, начните заканчивать.

Еще нереализованные гипотезы — это пища для остальной части ретроспективы.

СБОР ДАННЫХ

После того как вы проверили гипотезы, снова начинайте собирать данные в следующих областях:

- организационная структура,
- организационная культура,
- организационный процесс.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Если некоторые гипотезы не были реализованы, сосредоточьтесь на сборе всех данных, которые лежат в основе этого факта. Можно спросить: «Откуда ты знаешь, что гипотеза А не была реализована?» или «Из-за чего гипотеза Б не стала реальностью?» Вы можете разместить собранные данные на линии времени, чтобы добавить хронологический компонент. Они помогут вам найти идеи для экспериментов на следующих этапах.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Предположим, у вас еще есть нереализованные гипотезы. На предыдущем этапе вы узнали, как это распознать. Теперь вы хотите взглянуть на это более пристально. Пора понять, почему они не были реализованы, и найти первопричины.

Причинно-следственная диаграмма, которую вы использовали на старте, снова вступит в игру. Теперь можно применить собранные данные и новые возможности для расширения схемы. Почти наверняка появятся отсутствующие переменные, которые следует добавить, и дополнительные контексты, пропущенные по какой-то причине. Общая цель — встроить собранные ранее причины и механизмы в существующую причинно-следственную диаграмму.

Это совершенствует ваше понимание системы и внутреннего контекста организации. Обмен подобными соображениями друг с другом имеет большое значение, поскольку они — основа для дальнейшей работы.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Для того чтобы разработать идеи для новых экспериментов, которые помогут реализовать гипотезы, еще раз обратитесь к 48 шаблонам из книги Мэннс и Райзинг [\[2\]](#). Какой шаблон вы еще не пробовали? Какой из них поможет организации получить необходимый результат? Как применить определенный шаблон к собственной компании?

Кроме того, можно обратиться к специальным моделям — ADKAR или Five-I. Они также обеспечивают отправные точки для системы.

МОДЕЛЬ ADKAR

ADKAR служит целевой моделью для ведущих процессов изменений. Акроним расшифровывается так:

- **Осознание** (Awareness) — понимание того, что вы должны что-то изменить.

- **Желание (Desire)** — потребность поддерживать перемены и быть их частью.
- **Знание (Knowledge)** — сведения о том, как что-то можно изменить.
- **Способность (Ability)** — умение осуществлять изменения ежедневно, шаг за шагом.
- **Укрепление (Reinforcement)** — достаточное количество сил на реализацию изменений.

Эта модель включает в себя людей, работающих в компании. Вы можете использовать ее для поиска новых экспериментов, задавая вопросы о каждом из элементов. Например:

- Как создать в моей организации понимание того, что что-то должно измениться?
- Как создавать чувства, которые мотивируют людей меняться? Как я могу заставить их этого хотеть?
- Что нужно сделать, чтобы выстроить в рамках организации практически применимую идею того, как выглядят изменения? Как я могу дать коллегам возможность внести изменения самостоятельно?
- Какие полномочия я должен предоставить людям в моем окружении, чтобы они могли что-то изменить?
- Что сделать, чтобы никто не хотел возвращаться к старому процессу?

Ответы на эти вопросы можно переформулировать в цели эксперимента и опробовать на практике.

МОДЕЛЬ FIVE-I

Five-I основана на модели Марка ван Вугта Four-I. Пятое I добавил Юрген Аппело [\[3\]](#). Пять I в модели означают:

- **Информация (Information)**: используйте распространители информации, чтобы пояснить людям последствия их текущего поведения.
- **Идентичность (Identity)**: дайте людям фирменный стиль, с которым они могут идентифицировать себя, знак бренда.

- **Стимулы (Incentives):** предлагайте скромные вознаграждения за хорошее поведение, например комплименты или конфеты.
- **Инфраструктура (Infrastructure):** на наше поведение существенно влияют инструменты, которые мы используем, и инфраструктура организации.
- **Внутренние структуры (Institutions):** создавайте в рамках организации сообщества по интересам, которые помогают устанавливать новые правила.

Так же, как в случае с ADKAR, вы можете найти идеи для новых экспериментов, задавая вопросы о каждой части модели.

Выбор инструмента почти не имеет значения до тех пор, пока вам удастся вести процесс изменений в правильном направлении. В конце концов, решение всегда определяют ваше личное положение и персональные особенности.

ЗАКРЫТИЕ

Поскольку ретроспективы как часть процесса изменения — это тоже инструменты планирования, ответьте на следующие вопросы.

- Над какими результатами вы работали?
- Какие эксперименты начнутся в перспективе и кто будет за них отвечать?
- Когда состоится следующая ретроспектива?

Время от времени проводите ретроспективу по ретроспективам. В ходе непрерывного процесса улучшения нельзя пренебрегать этими мероприятиями.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Изучите различные модели управления изменениями. Они помогут найти новые идеи и рассмотреть доступные варианты развития процесса изменений.

РЕЗЮМЕ

Управление изменениями — непростая задача. Для полного осуществления крупных изменений, особенно в больших организациях, могут потребоваться годы. Так что создать всеобъемлющий план заранее практически невозможно. Зато имеет смысл установить итеративный процесс, который пошагово реализует изменение и оценивает через регулярные промежутки времени, приближаетесь ли вы к цели. Независимо от размера изменений, вы не сможете избежать перемен в первоначальном плане.

Ретроспективы служат отличным инструментом для сопровождения процессов изменений. Ясная структура их этапов обеспечивает схему, куда включены самые важные аспекты:

- К каким целям мы стремимся?
- Где мы находимся сегодня?
- В чем причины различного поведения нашей организации?
- Как повлиять на систему, чтобы сделать изменения эффективными и устойчивыми?

Однако нужно понимать, что ретроспективы только поддерживают схему. Они не могут заменить знания о том, как проводить изменения в компаниях. Без такого понимания вам не избежать проблем, даже если вы используете ретроспективы для сопровождения итеративного процесса. Так что нельзя обойти изучение темы перемен и знакомство с соответствующей литературой.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я хотел бы поблагодарить всех, кто прямо или косвенно помог создать эту книгу, и в первую очередь команды, с которыми я проводил ретроспективы в последние годы.

Я также хочу сказать спасибо экспертам, прочитавшим предыдущие версии этой книги. Они помогли мне превратить хорошую работу в отличную. Это (в произвольном порядке) Шринат Рамакришнан, Сюзанна Албинджера, Пьер Баум, Джон Эверсет, Джемма Кейперс, Матеуш Гайдзик, Денис Вагер и Ади Больбоака.

Огромная благодарность Веронике Котрба и Ральфу Миарка, написавшим [главу про ретроспективы, ориентированные на решения](#). Это добавило ценный взгляд на agile-ретроспективы.

Спасибо Эймону О'Лири, который перевел большую часть текстов на немецкий язык. Это сэкономило мне массу времени, которое я потратил на поиск дополнительной информации для этой книги.

Хочу также поблагодарить Лизу Криспин за то, что познакомила меня с редактором Кристофером Гузиковским из издательства Pearson. Именно он помог книге увидеть свет.

Особая благодарность моей жене Андреа, которая охраняла тылы во время работы над рукописью. Без ее помощи ничего бы не получилось. И конечно, большое спасибо моим сыновьям Нико и Бену, у которых книга практически отняла целый месяц общения с отцом.

ОБ АВТОРЕ

Марк Лоффлер — agile-коуч и постоянный спикер на тематических конференциях. Прежде чем начать работать с Agile в 2006 году, был менеджером проектов в таких компаниях, как Volkswagen AG и Siemens AG. Ему нравится генерировать новые идеи, смотреть на проблемы с разных сторон и помогать командам внедрять инструменты Agile в работу.

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1. Ретроспективы 101

[1] Керт Н. Ретроспектива проекта. Как проектным командам оглядываться назад, чтобы двигаться вперед. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2015.

[2] (Обратная ссылка ведет к первому упоминанию источника в тексте, поэтому рекомендуем возвращаться в текст через "Назад на с. ...". — *Прим. ред. эл. версии*). Agile-манифест разработки программного обеспечения. <http://-agilemanifesto.org>.

[3] Steve Denning. The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

[4] Sakichi Toyoda. https://en.wikipedia.org/wiki/Sakichi_Toyoda.

[5] Дерби Э., Ларсен Д. Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017.

[6] Retromat. <https://plans-for-retrospectives.com>.

[7] Сайт Коринны Балдауф. <http://finding-marbles.com>.

[8] Retrospective Wiki. <http://retrospectivewiki.org>.

[9] Tasty Cupcakes. <http://tastycupcakes.org>.

[10] Грей Д., Браун С., Макануфо Д. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. СПб.: Питер, 2012.

[11] https://en.wikipedia.org/wiki/Pygmalion_effect.

[12] Young Ted M. The Alternative Prime Directive. <http://-jitterted.com/2013/02/11/another-alternative-to-the-retrospective-prime-directive>.

Глава 2. Подготовка ретроспективы

[\[1\]](#) Дерби Э., Ларсен Д. Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017.

Глава 4. Фасилитатор ретроспективы

[1] Treasure Julian. 5 ways to listen better. https://www.ted.com/talks/julian_treasure_5_ways_to_listen_better.

[2] Кейнер С. Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017.

[3] Хоманн Л. Бизнес-игры. Создание революционных продуктов с помощью клиентов. М.: Символ-Плюс, 2008.

[4] https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_de_Shazer.

[5] https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis.

[6] Сиббет Д. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы. М.: Альпина Паблишер, 2019.

[7] Agerbeck Brandy. The Graphic Facilitator's Guide: How to Use Your Listening, Thinking and Drawing Skills to Make Meaning. 2012 // Loosetooth.com. Library.

[8] Роуди М. [Визуальные заметки. Иллюстрированное руководство по скетчноутингу](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Глава 5. От метафоры к ретроспективе

[1] Дерби Э., Ларсен Д. Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017.

[2] https://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram.

Глава 6. Общесистемные ретроспективы

- [1] System // Wikipedia. 2017. <https://en.wikipedia.org/wiki/System>.
- [2] Appelo Jurgen. Complexity Thinking or Systems Thinking. 2011. <http://de.slideshare.net/jurgenappelo/complexity-thinking>.
- [3] Appelo Jurgen. 2011. Management 3.0 — Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley Longman, 2011.
- [4] Causal Loop Diagram // Wikipedia. 2017. <https://en.wikipedia.org/wiki/System>.
- [5] Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. М.: Попурри, 2018.
- [6] Сенге П. [Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- [7] Snowden David. Multi-ontology Sense Making: A New Simplicity in Decision Making // Management Today: Yearbook, 2005. Vol. 20.
- [8] Cynefin Framework // Wikipedia. 2017. https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework.

Глава 7. Ретроспективы, ориентированные на решение

- [1] Дерби Э., Ларсен Д. Agile ретроспектива: как превратить хорошую команду в великую. М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017.
- [2] Shazer Steve de. Keys to Solution in Brief Therapy. W. W. Norton & Company, 1985.
- [3] https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_de_Shazer.
- [4] Fredrickson Barbara. Positivity: Top-notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life. Harmony, 2009.
- [5] Losado Marcial, Heaphy Emily. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams // American Behavioral Scientist. 2004. Vol. 47, № 6. P. 740–765.
- [6] Berg I. K., Dolan Y. Tales of Solutions: A Collection of Hope-Inspiring Stories. New York: Norton, 2001.
- [7] Malik Fredmund. Malik on Management. 1997. № 3/97. P. 38ff.
- [8] Iverson Chris, George Evan, Ratner Harvey. Brief Coaching — A Solution Focused Approach. London: Taylor & Francis, 2012. P. 79.
- [9] Франкл В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990.

Глава 8. Распределенные ретроспективы

- [1] Double Robotics Company Website. 2017. [https://-
www.doublerobotics.com](https://www.doublerobotics.com).
- [2] Automattic Company Website. 2017. <https://automattic.com>.
- [3] P2 WordPress Theme. 2017. <https://p2theme.com>.
- [4] Web Whiteboard Website. 2017. <https://www.webwhiteboard.com>.
- [5] Stormz Hangout Website. 2017. <http://stormzhangout.com>.
- [6] Retrium Website. 2017. <http://www.retrium.com>.
- [7] Sensei Website. 2017. <https://www.senseitool.com>.

Глава 9. Альтернативные подходы

[1] McCarthy Jim, McCarthy Emily. CheckIn. 2010. <https://liveingreatness.com/core-protocols/check-in>.

[2] Hanouille Yves. Work Retrospectives. 2013. <http://www.hanouille.be/2013/03/work-retrospective>.

[3] Fortune Cookies recipe. <http://allrecipes.com/recipe/9684/-fortune-cookies-i>.

Глава 10. Типичные проблемы и ловушки

[1] Kalnin Thorsten. Draw the Problem. 2011. <https://vinylbaustein.net/2011/03/24/draw-the-problem-draw-the-challenge>.

Глава 11. Управление изменениями

[1] Apollo 11 Moon Landing / John F. Kennedy Presidential Library and Museum. 1961. <https://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-Legacy/-NASA-Moon-Landing.aspx>.

[2] Manns Mary L., Rising Linda. Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas. Boston, MA.: Pearson Education Inc., 2005.

[3] Appelo Jurgen. How to Change the World — Change Management 3.0. Jojo Ventures BV. 2012.

ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

- [1.](#) Компьютерная игра, по мотивам которой начали выпускать игрушки. *Здесь и далее прим. ред.*
- [2.](#) Фраза из популярной в США песни. В ней поется о том, что в Вегасе происходят безумные вещи и об этом необязательно знать всем подряд.
- [3.](#) Известна также как диаграмма связей, карта мыслей или ассоциативная карта — метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы.
- [4.](#) Журнал оставшейся работы, которую необходимо выполнить команде.
- [5.](#) Йозеф «Зепп» Хербергер (1897–1977) — немецкий футболист и тренер. Дважды тренировал сборную Германии, с которой в 1954 году выиграл чемпионат мира. Рекордсмен по числу появлений на чемпионатах мира в качестве главного тренера сборных команд.
- [6.](#) Система классификации растений, предложенная шведским ученым Карлом Линнеем (1707–1778); известна также под названием половая система классификации растений. Построена на количественном и качественном учете половых признаков растений.
- [7.](#) Джордж Бокс (1919–2013) — британский статистик, внесший заметный вклад в такие области, как контроль качества, планирование эксперимента, анализ временных рядов и Байесовский вывод.

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Предисловие Ютты Экстейн](#)

[Введение](#)

[Глава 1. Ретроспективы 101](#)

[Что такое ретроспектива](#)

[Ретроспектива новогодней ночи](#)

[Модель этапов ретроспективы](#)

[Поиск мероприятий для каждого из этапов](#)

[Основная установка](#)

[Резюме](#)

[Глава 2. Подготовка ретроспективы](#)

[Подготовка](#)

[В нужное время в нужном месте](#)

[Правильный материал](#)

[Еда](#)

[Агенда](#)

[Резюме](#)

[Глава 3. Первая ретроспектива](#)

[Подготовка](#)

[Открытие: сравнение с автомобилем](#)

[Сбор данных](#)

[Генерация идей: «5 почему»](#)

[Определение следующих экспериментов: мозговой штурм](#)

[Закрытие: возврат на вложенное время \(ROTI\)](#)

[Резюме](#)

Глава 4. Фасилитатор ретроспективы

Как стать хорошим фасилитатором

Визуальная фасилитация

Визуальные ретроспективы

Внутренний или внешний

Конец ретроспективы — это начало следующей ретроспективы

Резюме

Глава 5. От метафоры к ретроспективе

Ретроспектива оркестра

Ретроспектива футбола

Ретроспектива поезда

Ретроспектива кухни

Пиратская ретроспектива

Резюме

Глава 6. Общесистемные ретроспективы

Системы

Системное мышление

Комплексное мышление

Резюме

Глава 7. Ретроспективы, ориентированные на решение

Подход, ориентированный на решение

Ретроспектива, ориентированная на решение (пять шагов)

Резюме

Глава 8. Распределенные ретроспективы

Формы распределенных ретроспектив

Правильные инструменты

[Общие советы для распределенных ретроспектив](#)
[Резюме](#)

[Глава 9. Альтернативные подходы](#)

[Рабочие ретроспективы](#)

[Использование для ретроспектив печени с предсказаниями](#)

[Сильные вопросы](#)

[Резюме](#)

[Глава 10. Типичные проблемы и ловушки](#)

[Плохая подготовка](#)

[Много дискуссий, но нет результатов](#)

[Слишком много результатов](#)

[Незаинтересованность в улучшениях](#)

[Фокус на негативных обстоятельствах](#)

[Сосредоточьтесь на фактических вопросах](#)

[Резюме](#)

[Глава 11. Управление изменениями](#)

[Agile-управление изменениями](#)

[Инициирование процессов изменений](#)

[Сопутствующие процессы изменений](#)

[Резюме](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

[Примечания](#)

МИФ Бизнес

Все книги
по бизнесу
и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

#mifbooks



НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ



Руководитель редакции *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственные редакторы *Татьяна Рапопорт,*
Юлия Цурихина
Литературный редактор *Марина Лейко*
Арт-директор *Алексей Богомоллов*
Дизайн обложки *Наталья Майкова*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Анна Угрюмова, Дарья Балтрушайтис*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией
Webkniga.ru, 2020