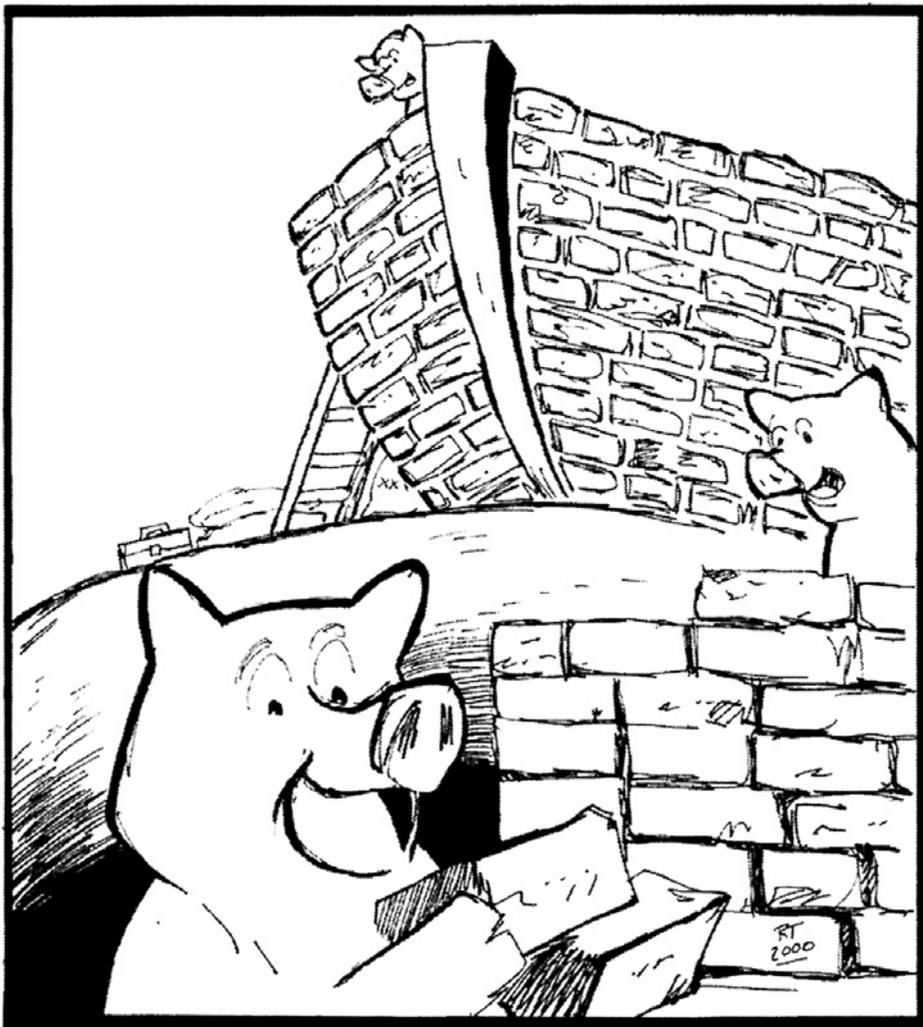


1 Введение в ретроспективу



Жили-были три маленьких поросенка, которые после всех передряг и приключений с Серым Волком поселились в своем прочном кирпичном домике на опушке леса. Победив Волка, поросята опять чувствовали себя в безопасности. Однажды поросята решили отправиться в лес к своей подруге Сова, которую они очень любили за мудрость и за то, что она рассказывала интересные истории.

В этот день Сова рассказала им историю о группе людей, постоянно и безуспешно пытающихся осушить болото. У людей никак не получалось закончить работу, потому что в болоте жили крокодилы. Прослушав историю, поросята спросили, зачем людям вообще нужно было осушать болото.

«Неужели эти люди не знают, — спросил Сову самый маленький Поросенок, — что болото высохнет само, если попросить Бобра и его команду соорудить плотину, чтобы контролировать уровень воды?»

«Неужели люди не учатся? — поинтересовался старший Поросенок. — Почему бы им не научиться строить дамбы?»

Сова ответила: «Это умопомешательство свойственно людям. Люди — особый вид, они умеют надеяться. И они надеются, что, повторяя что-то тем же самым способом, они получат другой результат. Даже если это не помогло им в прошлом!»

Поросята засмеялись: «Люди — самые глупенькие создания!»

Сова просто кивнула и затем, продолжая разговор, спросила поросят, как продвигается их новый проект.

«Прекрасно», — ответили поросята. «В отличие от этих людей мы извлекли ценный урок из нашего последнего проекта».

Поросята рассказали Сова про то, как они методом проб и ошибок выяснили, что кирпич — лучший строительный материал, который они когда-либо использовали. И что они убеждены, что кирпич так же послужит им верой и правдой для решения очередных задач — ведь теперь они собираются построить конструкцию, способную выдержать самый сильный ветер, и подобная конструкция — их домик — уже была протестирована в реальных условиях.

Поросята заявили, что никогда больше не будут использовать для строительства солому и ветки.

Когда поросята уже шли по дороге домой, Сова молча смотрела им вслед. У нее были сомнения, насчет того, что Ною — клиенту поросят — понравится ковчег из кирпича, который те строят ему.

Разработка программного обеспечения — это постоянное взаимодействие с проектными «крокодилами» всех мастей, совмещенное с необходимостью не забывать истинную цель проекта. Три поросенка удивлялись, почему люди после одной неудачной попытки осушения болота не останавливаются и не задумываются о первопричине, вынуждающей их действовать. Другими словами, почему они не спрашивают себя, как они вообще оказались в болоте?

Сова мудра, но поросятам до нее далеко — они *не учатся* на собственном опыте. Без этого обучения большинство живых существ находятся под угрозой повторить предыдущий опыт, в результате чего они снова и снова будут оказываться в болоте.

Три поросенка верили, что они многому научились из своего опыта построения волконепроницаемых домов, но усвоили ли они истинную мудрость? В момент кризиса они выбрали первое эффективное решение, но не провели тщательный анализ преимуществ и недостатков его использования в текущей ситуации. Вместо этого они решили, что сработавшее однажды решение является совершенной технологией для всех последующих инженерных работ, вне зависимости от того, строят они дом или ковчег.

Поросята, как и большинство из нас в области разработки программного обеспечения, не видят *общей картины*. У них нет опыта подбора подходящих технологий для конкретных проектов. Однако их забавная реакция на глупое поведение людей в истории Сова иллюстрирует фундаментальное наблюдение о том, как учатся все живые организмы. Я называю это Законом обретения мудрости:

- ▶ **Намного легче заметить чужую глупость, чем распознать свою собственную.**

Этот закон предполагает, что для нас неестественно остановиться, задуматься и извлечь уроки из наших проектов по разработке программного обеспечения. И это так! Как правило, к концу подобного болотоосушающего крокодилозараженного проекта я изможден. Мне нужно разобраться с сотнями писем в электронной почте, перечитать стопку журналов и решить другие бизнес-вопросы, которые я упустил. При этом более важными являются личные вопросы: мне нужно воссоединиться с собственной семьей и друзьями, возобновить тренировки, начать подготовку к отпуску, который был отложен. У меня наконец появляется время, чтобы сходить к стоматологу, отдать машину на техобслуживание, купить новую одежду и так далее.

Акт переосмысления только что законченного проекта не является моим естественным наивысшим приоритетом. Однако именно такое переосмысление и есть залог того, что мне нужно будет спускать меньше воды и разбираться с меньшим количеством крокодилов в моих последующих проектах.

Потребность в ритуале

Поскольку остановиться и переосмыслить проект не является для нас естественной нормой поведения, то это поведение необходимо формализовать и сделать из него ритуал. Ритуалы служат для объединения людей, помогая им сосредоточить внимание на том, что важно, и признать значимость событий или достижений.

Конец проекта — идеальное время для ритуала, помогающего людям поразмышлять ретроспективно. Само слово «ретроспектива» означает *взгляд в прошлое, обозрение того, что было в прошлом*. Подобный ретроспективный ритуал должен помочь нам переосмыслить проект, посмотреть на ошибки и извлечь из них уроки.

Однако ритуал ретроспективы не должен фокусироваться только на наших ошибках, иначе мы многое упустим! В каждом проекте есть истории успеха, о которых стоит рассказать, и герои, которых стоит наградить. Во время проектов мы постоянно что-то узнаем, и нам нужно это осознать, в противном случае мы

рискуем это забыть. Также конец проекта — отличное время для сбора и анализа различных метрик — числовых показателей, которые могут помочь планировать наши действия в будущем.

В ритуал ретроспективы необходимо вовлекать всю команду. Подобный ритуал может научить всех очень многому, и не стоит здесь ограничиваться всего лишь несколькими избранными людьми. К ретроспективе стоит подключать каждого, кто так или иначе принимал участие в проекте. Один человек не может знать всей истории проекта, его угол зрения охватывает лишь маленькую картинку происходящего. Один человек способен извлечь уроки из своего специфичного опыта: допустим, он может научиться справляться с крокодилами со сверхдлинными хвостами или с тем, что вода выплескивается через дамбу. Но это не позволит ему извлечь более важный, масштабный урок — с высоты птичьего полета: например, как предохранять болота от попадания в них крокодилов, как предотвращать заболачивание местности или понимать, как выплескивание воды влияет на жизнь людей по другую сторону дамбы.

Мудрость с высоты птичьего полета приходит из нашей способности понять взаимосвязь между индивидуальной работой участников проекта и их вкладом в работу всей команды. Нам нужно рассказать свой кусочек и увидеть, какое место он занимает в общей истории. Выступая в роли фасилитатора ретроспектив, я видел, что общекомандная рефлексия дает много открытий, объяснений и опыта. Я считаю, что не существует лучшего способа улучшить производительность и качество работы команды.

Ритуал ретроспективы — это больше, чем просто обзор прошлого. Ретроспективы дают шанс посмотреть вперед, обрисовать следующий проект и четко спланировать, что именно будет сделано по-другому в следующий раз.

Название процесса

То, что я называю ретроспективой при разработке программного обеспечения, может быть обозначено иначе. Одним из популярных терминов является *postmortem-анализ*, от латинского

postmortem — «посмертный». Несмотря на то что этот термин используется часто, мне он не нравится, так как он сравнивает обзор проекта со вскрытием трупа! Проекты по разработке программного обеспечения не заканчиваются смертью, или по крайней мере не предполагается, что их итогом станет смерть, скорее они, наоборот, привносят что-то в жизнь.



В качестве альтернативы иногда используется латинский термин *postpartum*, означающий «послеродовой», но я перестал использовать этот термин, потому что он часто ассоциируется с послеродовой депрессией, испытываемой некоторыми матерями. Я заметил, что люди, в семьях которых возникли сложности, связанные с рождением ребенка, ассоциируют этот термин с болью и их воспоминания могут помешать в процессе анализа проекта.

Один мой клиент рассказал мне, что на протяжении всей своей карьеры в армии США он участвовал в «разборе после боя» (*Post Engagement Redress, PER*) после каждого серьезного мероприятия, где он был задействован. Я позвонил нескольким своим друзьям, служащим в вооруженных силах, и узнал, что этот ритуал имеет еще несколько названий. В армии также используют термин «разбор выполненной задачи» (*After Action Review, AAR*). Военно-морской флот США использует название «военно-морские уроки» (*Navy Lessons Learned, NLL*), а иногда обзор называют даже «горячей промывкой» (*Hot Wash Up*). Береговая охрана США использует «единые извлеченные уроки береговой охраны» (замечательная аббревиатура C-GULL — *Coast Guard Uniform Lessons Learned*)¹.

И хоть у каждого из этих терминов есть своя особая привлекательность, они никогда не казались мне подходящими. В какой-то момент Уэйн и Айлин Страйдер (*Wayne Strider, Eileen Strider*) — два моих друга-фасилитатора — предложили назвать то, что мы делаем, *ретроспективой*. Это слово показалось вполне уместным, оно не несет никакого вторичного смысла и может быть применено к проекту вне зависимости от его успеха или провала. До сих пор этот термин служит мне верой и правдой.

Основная установка для ретроспективы

Чтобы ретроспектива была успешной и эффективной, она должна быть безопасной. Под словом «безопасность» я подразумеваю, что, для того чтобы обсуждать свою работу, признавать наличие лучших способов делать свое дело и получать новые знания

¹ Созвучно с seagull (англ.) — чайка. — Примеч. пер.

из самой ретроспективы, участники должны чувствовать свою защищенность внутри команды. *Безопасность* должна быть создана и должна поддерживаться. И хотя в конечном счете безопасность зависит от всех участников ретроспективы, она должна исходить от фасилитатора, который к тому же отслеживает ее уровень и контролирует ее. В частности, быть в безопасности означает быть уверенным в том, что за проявленную честность не последует никакого возмездия (например, негативной оценки во время очередной аттестации). Необходимо установить и поддерживать на протяжении всей ретроспективы атмосферу доверия.

В идеальном мире подобный уровень безопасности и доверия был бы естественной составляющей любой работы. В реальном мире члены команды могут чувствовать лишь малую толику доверия или безопасности. Каждому участнику следует определить, в чем и насколько он будет доверять партнерам по команде. Во время ретроспективы должен быть представлен метод выражения «небезопасных» идей. Чтобы повысить уровень безопасности и доверия, фасилитатор прежде всего должен донести до участников основную установку для всех ритуалов ретроспективы.

Основная установка Керта

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

Эта установка, которую я считаю фундаментальной в моем подходе, отражает парадигму мышления, которая должна стать частью всего, что происходит до, во время и после ритуала ретроспективы. Лишь до тех пор, пока все участники исповедуют подобное отношение, безопасность и доверие могут существовать и ретроспектива может быть процессом плодотворного обучения. Если эта установка нарушена, то вероятность успеха ретроспективы сильно уменьшается и она завершится провалом.

Темная сторона ретроспективы

Негативный опыт ритуала ретроспективы может стать катастрофическим провалом. Сью Кристила (*Sue Christila*), моя коллега, как-то написала мне:

«...большинство ритуалов ретроспективы, в которых я участвовала, имели один недостаток: они превращались в сессию жалоб, а не в обучающие сессии, и в результате этого новая информация не анализировалась глубоко (а то ею и вообще пренебрегали) и не было ощущения, что эта информация будет как-то учтена при выполнении последующих проектов».

Опыт Сью не является исключением. Плохо проводимая ретроспектива легко превращается в групповое нытье, и когда это случается, то шансы извлечь какие-либо уроки минимальны.

Справляться с потоком жалоб не так-то просто. Сообщение, содержащееся в жалобе, заслуживает того, чтобы его выслушали, однако форма подачи жалобы может нанести вред процессу обучения. Как правило, жалующийся человек:

- имеет лишь фрагментарное представление о сложившихся обстоятельствах,
- получил в ходе проекта негативный опыт,
- уже заранее сформировал предвзятое негативное отношение к прошлым событиям,
- чувствует себя бесправным.

Автор жалобы, как правило, не осознает вреда, который он наносит общему делу, когда жалуется. Он сконцентрирован только на своих словах и не понимает, что слушатель испытывает отвращение от самого факта наличия жалобы. Негативная упаковка — вот первое, что видит получатель жалобы, и, вероятно, именно она помешает добраться до сути самого сообщения.

В худшем случае, когда энергетика жалобы достигает экстремальных значений, атмосфера при проведении ретроспективы

может накалиться. Те люди, которых жалующийся выбрал в качестве мишени для обвинений во время ретроспективы, часто просто перестают слушать, и на этом их обучение заканчивается. Ниже я приведу выдержку из электронного письма, которое я получил от одного человека, ставшего жертвой откровенно разрушительной враждебности.

«Нападения начались неспешно. Сначала их было немного и они были неопределенными. Я совершил ошибку, частично согласившись с нападающим и начав защищать себя. Я был готов научиться и признать, что я не идеален. В результате меня обвинили в том, что я оправдываюсь и не слушаю. Самое смешное, что мне казалось, что я был единственным в той комнате, кто по-настоящему слушал.

В общем, к середине дня меня обвинили практически во всем, даже в том, к чему я вообще не был причастен. А разговоров за обедом и во время перерывов мне хватило, чтобы окончательно закрыться и перестать участвовать во всем этом процессе. Из-за такого опыта и последующего ежедневного общения с моими коллегами я уволился через четыре месяца.

Даже сейчас, спустя десятилетие, я по-прежнему чувствую травму, нанесенную мне тогда, на том совещании. Не думаю, что мне захотелось бы еще когда-нибудь поучаствовать в процессе ретроспективы.

Я считаю, что в случившейся ситуации люди не чувствовали себя в безопасности настолько, чтобы разбирать свои ошибки, и, как результат, перевели тему дискуссии с обсуждения своих недочетов на обвинения меня во всех грехах.

Моя метафора для подобной ретроспективы — двадцать акул, поедающих тушу».

В таких негативных условиях нельзя ожидать, что ретроспектива донесет какую-либо мудрость до участников, за исключением вывода «Не ходите на ретроспективы!». Эта история показывает, что проблема заключается в том, что никто не чувствовал себя в достаточной безопасности, чтобы обсуждать ошибки.

Запрет на жалобы — как способ справиться с ними в ходе ретроспективы — это плохая идея. В основе любой жалобы всегда лежит реальная ситуация, которая должна быть изучена. Жалобы — это подсказки, намекающие на существование скрытой проблемы, которая ожидает своего исследования. Разрабатывая ритуал ретроспективы, мы должны использовать активности, отнимающие силу у жалоб и помогающие нам извлечь из них полезную информацию, не позволяя энергии жалоб стать деструктивной.

Фасилитатор ретроспективы

Важным элементом в ретроспективе является ее ведущий — фасилитатор. Для того чтобы стать фасилитатором ретроспективы, необходимо много тренироваться и учиться. Формы проведения ритуалов ретроспективы, навыки работы с активностями и целями развиваются с течением времени и постоянно должны оттачиваться. Чтобы научиться проводить ритуалы ретроспективы, новичку необходима мудрость, которую можно получить от опытных фасилитаторов.

Быть фасилитатором ретроспективы — это нечто большее, чем просто помогать людям собраться вместе, чтобы поговорить о своем проекте. Описанию того, что значит быть фасилитатором ретроспективы, и посвящена эта книга, написанная для тех, кто твердо решил стать таким специалистом. Я надеюсь, что, читая эту книгу, вы почерпнете для себя много новых концепций и идей. Одно лишь чтение книги подготовит вас только к планированию небольших ретроспектив, но, по мере того как вы будете нарабатывать практику, вы поймете, как стать мастером в фасилитации ритуала ретроспективы. Начинайте с маленьких проектов, в которых члены команды хорошо сработались друг с другом. Со временем пробуйте фасилитировать более крупные проекты и по возможности кооперируйтесь с другими, более опытными фасилитаторами, чтобы научиться проводить ретроспективы для больших команд, испытывающих сильные чувства по отношению к проекту.

Эту книгу можно читать как обзор, если вы хотите узнать о ритуалах ретроспективы, или в качестве руководства для фасилитаторов, если вы намерены использовать ее во время планирования и проведения ретроспективы. Если вы читаете книгу для ознакомления, то лучше сначала подробно изучить главы 2 и 3, после чего просмотреть более технические главы, посвященные упражнениям (особенно главы 6 и 8). Если вы уже являетесь фасилитатором, тогда все техники, описанные в главах 3–10, помогут вам спланировать и провести ретроспективу. Так как каждый проект и каждая команда не похожи друг на друга, каждая ретроспектива также должна быть индивидуальна. Не существует единственно верного способа провести ретроспективу. Вам предстоит взять идеи из этой книги и адаптировать их под ваш собственный стиль фасилитации. Так как в некоторых темах есть ссылки на другие справочные материалы, вам как фасилитатору может потребоваться тренинг за пределами отрасли, в которой выполняется проект. Данное руководство, описывая шаги, ведущие читателя в мир фасилитации, поможет вам начать процесс.

Все эти годы, что я работаю фасилитатором, люди часто просили меня дать им набор пошаговых инструкций для проведения ретроспективы. Обычно я отвечал, что не могу нарисовать им карту, потому как я не был в тех местах, куда они собираются идти. Помните, каждый проект уникален! Однако я могу дать инструкции, которые могут быть использованы в качестве руководящих принципов. Читатели могут использовать эту книгу как руководство для пересечения неисследованной местности. Вооруженные этим руководством, они могут объединить его мудрость со своей, чтобы выжить на неисследованных просторах ретроспективных ритуалов.