

2

Анатомия ретроспективы: пример из жизни



Если вы никогда не участвовали в успешной ретроспективе, то вообразить себе, как она выглядит, просто читая книгу, может быть достаточно сложно. Чтобы помочь вам представить процесс ретроспективы, в этой главе я кратко описал один пример из жизни, чтобы дать ощущение того, что может и что должно происходить в ходе правильно фасилитируемой ретроспективы. В этой главе вы найдете обзор множества тем и дискуссий, которые связаны в единую историю и будут детально разобраны в последующих главах. Сама история основана на реальных событиях, хотя я приправил ее фрагментами из других ретроспектив, чтобы сделать ее более наглядной.

Эта глава также познакомит вас с набором упражнений и инструментов, которые я использую в ретроспективах. Большинство из них более подробно разбираются в следующих главах книги. В примере, которому посвящена эта глава, не описаны все возможные упражнения по одной простой причине: я никогда не использую все упражнения сразу в одной ретроспективе, однако этот пример показывает и то, как я отклоняюсь от плана, когда обстоятельства требуют этого.

История одной ретроспективы

Этот пример основан на ретроспективе проекта по созданию сложного программного обеспечения. Оно было призвано помочь специалистам по геной инженерии предсказывать результаты попыток рекомбинации генов в коммерческих целях. Команда была очень сильна в предметной области. Из двух дюжин членов команды семнадцать были генными инженерами, изучавшими программирование, необходимое им для получения докторской степени. Их единственным общим языком программирования был Фортран. В команду также входили четыре разработчика программного обеспечения, которые знали не очень много о процессе рекомбинации генов, но обладали навыками экспертизы в разработке приложений под UNIX. Оставшиеся три члена команды были менеджерами, которые вели этот проект. И хотя вся команда состояла из двадцати четырех человек, один менеджер и два генных инженера отсутствовали по болезни на протяжении всех

трех дней ретроспективы, оставив ядру из двадцати одного человека задачу по анализу и обзору проекта.

Перед тем как начать работу над проектом, эта группа была частью одного исследовательского подразделения, причем ранее команда никогда не разрабатывала программное обеспечение. Проект изобилует проблемами: было пропущено несколько важных сроков; позже в проекте основная часть кода была выброшена и переписана заново; команда не отличилась своей стабильностью, так как несколько ключевых генных инженеров рано ушли на пенсию; каждый, кто остался работать, в последние месяцы был вынужден часто перерабатывать.

Сам проект был крайне важным для исследовательского подразделения, так как руководство компании заявило, что оно устало финансировать исследования ради исследований и намерено превратить это подразделение из исследовательского центра в приносящий прибыль центр по разработке продуктов.

Продукт (объемом около 400 тысяч строк кода) в конечном итоге был создан с опозданием в шесть месяцев. Система имела дефекты, но не настолько серьезные, чтобы развивающиеся рынки не смогли ее принять. Отзывы клиентов были позитивными, но было продано всего несколько копий.

Подготовка к ретроспективе

Готовясь к ретроспективе, я провел интервью с каждым из участников, и у меня появился ряд ощущений. Кратко перечислю их ниже в формате «причина — следствие»:

- Менеджеры нервничали из-за предстоящего участия в ретроспективе. Они воспринимали ее как оценку своих способностей управлять и опасались наглядной демонстрации того, что они так и не научились еще быть хорошими менеджерами.
- Разработчики не испытывали никакого желания участвовать в ретроспективе, так как они были полностью вымотанными и уставшими. Им было плохо из-за того,

что они опоздали на полгода относительно изначального плана, но им было еще хуже из-за того, что работа над проектом лишила их личной жизни.

- Менеджеры были сильно разочарованы тем, что, позволив каждому «делать свое дело» во время сдвигов расписания (что было нормой в исследовательской среде), они получили то, что компоненты системы просто не интегрировались друг с другом.
- Старший менеджер, который был принят на роль системного архитектора и распределял задачи по разработке конкретных компонентов между генными инженерами, был враждебно настроен по отношению к тем генным инженерам, кому это не нравилось и кто видел в этом ограничение исследовательской свободы.
- Разработчики злились на менеджеров за микроменеджмент на поздних стадиях разработки. Они чувствовали, что к ним относятся как к непрофессионалам, и считали, что руководители должны были задать лишь общее направление, а потом доверить разработчикам сделать свою работу.

В целом я почувствовал, что члены команды не испытывали гордости за то, чего им удалось достичь. Все были сфокусированы на том, что пошло плохо, и не замечали того, что пошло хорошо. Перед началом трехдневной ретроспективы я четко объяснил всем, что ретроспектива — это не сессия обвинений и перевода стрелок, а возможность узнать, как и что можно улучшить. Я объяснил, что ретроспектива очень похожа на археологические раскопки, и попросил участников поискать значимые артефакты проекта, чтобы принести их на ретроспективу.

План ретроспективы

Я всегда приступаю к ретроспективе с разработки плана, отражающего мои лучшие догадки о том, что группе необходимо решить. В моих планах есть начало, середина и окончание. По ходу ретроспективы, как правило, я замечаю, что в изначальный план

необходимо внести коррективы: убрать одни идеи и добавить новые. Для данной ретроспективы мой план был следующим.

Начало

Мои цели:

- Помочь команде почувствовать себя комфортно со мной и с самой мыслью провести обзор проекта.
- Помочь участникам создать атмосферу, в которой они могут говорить о том, что для них по-настоящему важно.
- Помочь участникам понять, что этот проект все же был успешен, так как, несмотря на ряд неприятностей, они в конце концов смогли создать продукт.

Мой подход:

Выбрать упражнения, подходящие для этой ситуации. Например:

- «Определить успех» (Define Success).
- «Создать безопасность» (Create Safety).
- «Конкурс артефактов» (Artifacts Contest).

Середина

Мои цели:

- Провести обзор проекта, чтобы извлечь важные уроки.
- Восстановить испорченные взаимоотношения между членами команды.
- Выразить признание за ту «цену», которая была заплачена за выполнение огромного объема работы.

Мой подход:

Выбрать упражнения, подходящие для середины ретроспективы. Например:

- «Создание линии времени» (Develop a Time Line).
- «Поиски золота на линии времени» (Mining the Time Line for Gold)
- «Пассивная аналогия» (Passive Analogy).

- «Восстановить ущерб при помощи игры» (Repair Damage Through Play).

Завершение

Мои цели:

- Определить, какие долгосрочные мероприятия необходимо провести, чтобы следующий проект был успешным.
- Выявить приемлемую альтернативную модель поведения команды, так как команда теперь будет менее ориентированной на исследования и более ориентированной на производство продукта.

Мой подход:

Выбрать завершающие упражнения. Например:

- «Перекрестные команды» (Cross-Affinity Teams).
- «Позволить магии случиться» (Making the Magic Happen).

Так как для успешного проведения ретроспективы очень важна гибкость, я не закладываю в план жестких сроков. В этом примере определить четкие временные рамки было бы очень сложно, поскольку я не знал, как будет развиваться групповая динамика. Я положился на свои навыки фасилитатора, чтобы выполнить этот план за три дня, в противном случае мне бы пришлось пересматривать план по ходу дела, исходя из сложившейся ситуации. Ниже показано, как протекали события. (Примечание: в этом примере я выделяю курсивом названия упражнений при первом их упоминании, чтобы читателю было просто их найти. В других частях книги я не следую этому правилу.)

Первый день ретроспективы

Начало (день 1, утро)

Непосредственно перед тем, как начать встречу, руководитель подразделения решил поучаствовать в начальной сессии. Он хотел

донести до группы то, насколько важной он считал проделанную работу. На мой взгляд, он хотел еще и посмотреть на то, что будет происходить на ретроспективе. Я поразмышлял, как использовать присутствие руководителя подразделения на благо всей ретроспективы, решил акцентировать внимание на том, что было сделано, и выбрал упражнение «*Определить успех*» (*Define Success*).

После того как руководитель подразделения закончил свою зажигательную речь, я спросил членов группы, считают ли они сами проект успешным. Некоторые члены команды попытались произнести нерешительные поздравления, но не было похоже, что они сами в это верили, поэтому я решил не продолжать обсуждение дальше.

Чтобы показать команде, как можно количественно измерить успех, я представил им результаты анализа данных по трудозатратам, которые я перед началом ретроспективы попросил подготовить одного из членов команды. Мы посмотрели на общее число строк кода, число строк на дефект, число строк, производимых за день работы и так далее. Затем я сопоставил их результаты с нормами в индустрии разработки программного обеспечения. Основываясь на истории индустрии, я рассказал им, какие шансы у поставки программного продукта в 400 тысяч строк кода, и отметил, что в данном случае по результативности их проект входит число лучших — он входит в верхние 5% результатов в своей области. С этой точки зрения их проект был успешен. И казалось, что вся команда была поражена этим фактом, включая и руководителя подразделения.

Затем я предложил им другой способ измерения успеха: «Если проект увенчался успехом, все говорят: “Вот здорово! Я хотел бы сделать это снова”. Используя это определение, скажите, был ли проект успешным?» Группа признала, что про их проект так сказать нельзя, и заявила, что было бы хорошо понять, как добиться такого результата. Я спросил, работал ли кто-нибудь над подобным проектом в прошлом, и несколько человек ответили утвердительно. Тогда я попросил их рассказать об этом опыте, и в ходе обсуждения мы стали понимать, как в следующий раз мы могли бы сделать проект успешным в этом смысле.

После того как команда значительно приободрилась, а руководитель подразделения ушел, я вернулся к своему начальному

плану. Я повторил свое утверждение о том, что процесс ретроспективы нацелен не на поиск ошибок, а на поиск способа сделать что-либо лучше в следующий раз.

Далее я перешел к упражнению «Создать безопасность» (*Create Safety*). Я подчеркнул, что участие в индивидуальных упражнениях является добровольным. Все, включая менеджеров, приняли это правило.

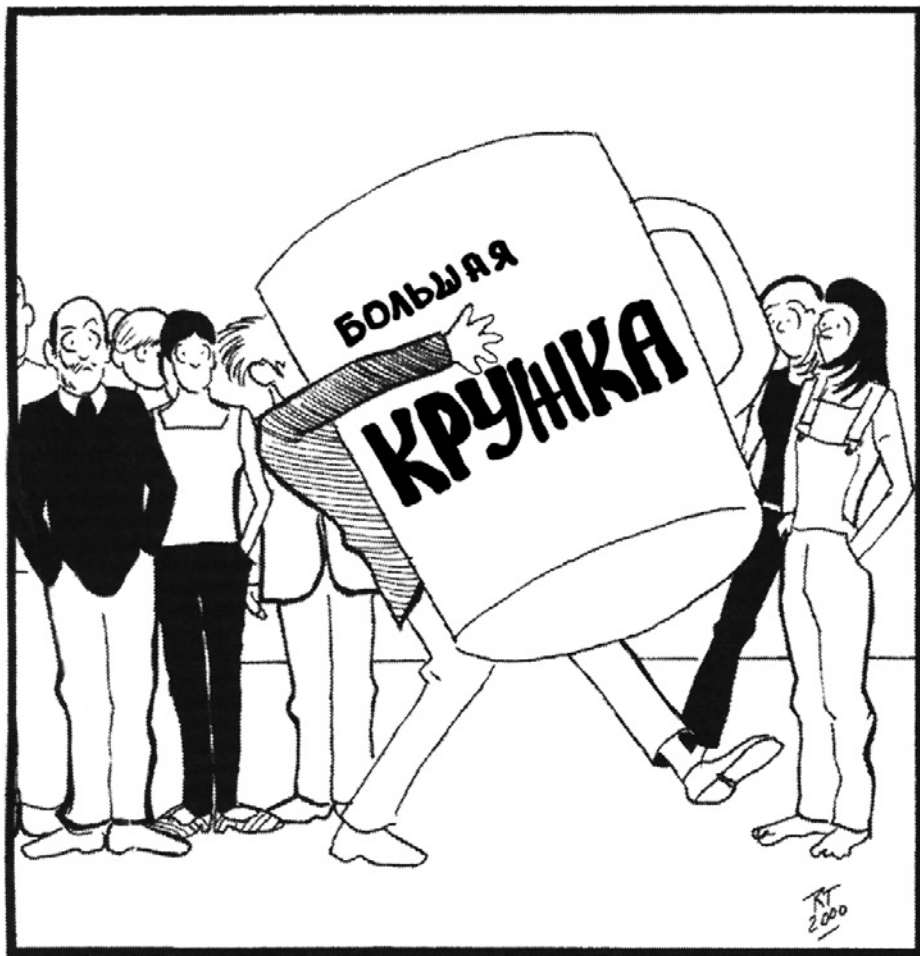
Так как в комнате находились менеджеры, я вслух поинтересовался, чувствуют ли себя участники ретроспективы в достаточной безопасности, чтобы говорить свободно. Чтобы это выяснить, я использовал метод тайного голосования. Два человека указали на то, что не чувствуют себя в достаточной безопасности в данный момент.

Затем я призвал участников объединиться в естественно сложившиеся группы (*natural-affinity groups*), то есть группы людей, имеющих тесные рабочие взаимоотношения, и попросил менеджеров образовать отдельную естественно сложившуюся группу. Оставшиеся члены команды разделились на группу генных инженеров и группу программистов. Затем я поручил каждой естественно сложившейся группе выбрать уединенное место, чтобы выработать идеи, которые позволят повысить уровень безопасности. Примерно через полчаса я пригласил группы обратно и попросил представить их идеи. После презентации идей последовало обсуждение того, как интегрировать каждую идею в процесс ретроспективы. Одно довольно важное предложение заключалось в том, чтобы провести сессию без менеджеров, в ходе которой все неменеджеры могли бы приватно пообщаться. Я согласился представить впоследствии результаты «неменеджерской» сессии менеджерам, которые могли бы потом задать свои вопросы.

Также мы пришли к следующим основным правилам поведения в группе:

- Мы будем пытаться не прерывать друг друга.
- Мы принимаем мнение каждого безоценочно.
- Мы будем говорить каждый сам за себя, а не от лица кого-то другого.

- Мы не будем шутить ни над кем в этой комнате.



Однако нескольким участникам группы было трудно соблюдать введенные правила. Некоторые так быстро начинали говорить после того, как кто-то выскажется, что у других просто не было шанса что-либо сказать. Один из менеджеров предложил построить упражнения так, чтобы каждый был *обязан* высказаться. Намерения менеджера были благими — он хотел вовлечь

в обсуждение скромных членов команды, но принуждение людей к высказыванию нарушало бы правило ретроспективы о добровольном участии. Это правило основано на том, что когда людей *вынуждают* что-то сказать, то с большей вероятностью они скажут то, что, как они думают, от них хочет услышать руководство, а не то, во что они на самом деле верят.

После недолгого обсуждения мы решили, что нам необходим инструмент или объект, который бы давал эксклюзивное право говорить, а остальные в это время не должны перебивать говорящего. Кто-то из менеджеров предложил в качестве такого объекта свою кофейную кружку. Мы условились, что, если кто-то хочет высказаться, но не может привлечь внимание группы, он должен взять кружку и это должно стать сигналом для всех перестать разговаривать и слушать до тех пор, пока говорящий не поставит кружку на место или не передаст ее другому человеку. Мы добавили еще один пункт в список основных правил:

- Если кто-то держит кружку, только он может говорить.

Помимо прочего, я всегда при проведении ретроспективы устанавливаю правило, запрещающее шутки в отношении кого-либо из участников. Иногда юмор добавляет теплоты, но иногда он используется, чтобы унижить, и мне, как внешнему фасилитатору, бывает очень тяжело почувствовать эту разницу. Кроме того, порой кто-то из участников ретроспективы может чувствовать себя уязвимым и даже невинная шутка может быть воспринята как оскорбление. Поэтому я пришел к выводу, что на время ретроспективы будет лучше запретить все шутки в адрес любого из участников.

После того как правила работы в группе были установлены, пришло время повторно проверить, насколько безопасно чувствуют себя участники группы. Второй опрос показал, что все чувствовали достаточный уровень безопасности и были готовы перейти к следующей активности — упражнению «*Конкурс артефактов*» (*Artifacts Contest*).

За неделю до ретроспективы я попросил будущих участников поиграть в ИТ-археологов и найти в своем офисе важные

артефакты, так или иначе имеющие отношение к проекту. На ретроспективе в качестве части упражнения «Поиск артефактов» (*Search for Artifacts*) я попросил членов команды представить и описать свои артефакты, рассказав истории, связанные с ними. Мы разложили артефакты на полу в центре круга из стульев, затем изучили, что принес каждый из участников, и обсудили важность выбора того или иного артефакта. После этого методом голосования мы выбрали самый значимый артефакт и самый необычный артефакт проекта. Также мы отметили того, кто принес наиболее богатую коллекцию.

В основном артефактами этого проекта были документы. Кто-то даже принес коллекцию всех планов-графиков, включая самый первый график, разработанный для этого проекта. Все в группе посмеялись над тем, насколько наивными они тогда были. Еще один документ описывал стандарты кодирования, за внедрение которых многие усердно боролись, а в итоге никто так этими стандартами и не воспользовался. Еще одним полезным артефактом была коробка из-под пиццы, на обратной стороне которой кто-то сделал набросок нового дизайна базы данных. После того как этот дизайн воплотился в жизнь, производительность базы данных увеличилась в восемь раз.

Один из инженеров принес баллончик Raid — средства против насекомых (Raid bug killer)¹. Этот баллончик появился на его столе на следующий день после того, как он провел ночь, интегрируя и отлаживая систему, в результате чего обнаружил несколько критичных ошибок, неделями раздражавших всю группу. Я спросил его, что значит для него этот баллончик с инсектицидами. Он рассказал, что когда обнаружил Raid у себя на столе, то на нем была приклеена записка: «Спасибо». Он не знал, кто принес этот баллончик и приклеил эту бумажку, но для него это значило, что коллеги очень высоко ценят его работу. После того как этот инженер высказался, кто-то сказал: «Хоть баллончик принес не я, но я все же хочу сказать, что ты действительно

¹ В программировании баг (англ. *bug* — первичные значения: клоп, любое насекомое, вирус) — жаргонное слово, обычно обозначающее ошибку. — *Примеч. ред.*

очень хорошо потрудились». Остальная группа согласилась с ним, и внезапно все заплодировали. Я еще долго буду помнить улыбку того инженера.

С течением времени куча артефактов росла, превращаясь в обширную коллекцию. В процессе обсуждения артефактов все могли ощутить, как много было сделано в ходе проекта.

Я посмотрел на группу и понял, что мы достигли наших целей начальной части ретроспективы и были готовы двигаться дальше — к середине нашего плана. Так как был уже полдень, мы решили прерваться на обед.

Середина (день 1, вечер)

Когда мы опять собрались, я начал упражнение «Создание линии времени» (*Develop a Time Line*). В этом упражнении каждый участник добавляет в обсуждение детали, рассказывающие о ходе проекта, и таким образом из отдельных кусочков складывается коллективная история. Это упражнение направлено на то, чтобы помочь членам группы вспомнить все, что происходило во время проекта.

Для начала я выдал каждой из трех естественно сложившихся групп карточки размером 15 × 20 сантиметров и маркер определенного цвета. После чего я попросил группы уединиться и вспомнить значимые события, произошедшие во время проекта, записывая каждое из них на отдельную карточку. (Объединяя людей в естественно сложившиеся группы, я предполагал, что одинаковых карточек будет немного.) Я дал командам указание работать взаимовключающим образом, а не гнаться за консенсусом, то есть, если кто-то из группы считал событие важным, он мог создать для него карточку. (Мне всегда интересно наблюдать за тем, как различные естественно сложившиеся группы смотрят на одно и то же событие с разных точек зрения и какие события недооцениваются всеми группами.)

Пока группы работали над заполнением карточек, я прикрепил на стену длинный лист бумаги и отметил на нем времена года. Когда группы закончили заполнять карточки, мы начали приклеи-

вать их на лист бумаги, помещая в соответствующий временной период, когда это событие происходило. В результате мы получили временную шкалу всего проекта, показывающую, что для членов команды проекта являлось важными событиями. Когда карточки были наклеены, вся команда отошла назад и увидела, как карточки рассказывали историю проекта с различных точек зрения.

