

Отзывы

В какой-то момент мы начали понимать, что ретроспектива — это не один из методов обучения организации, а единственный метод: делать что-то и осознавать, что мы сделали в разных частях проекта. Но и этому методу обучения нужно научиться. Неправильно проведенные ретроспективы могут привести к еще большему разочарованию и даже убить команду. Эта книга научит вас «ходить по граблям» только для того, чтобы поднимать эти грабли, а не топтаться по ним. И вам очень понравится учиться с этой книгой, потому что она ясная, конкретная, простая, но весьма глубокая.

Илья Кузнецов
заместитель СТО «Лаборатории Касперского»
по стратегическому развитию

Ретроспективы проектов позволяют улучшать работу команды, поэтому в долгосрочной перспективе регулярное проведение ретроспектив является одним из самых главных и одновременно самых недооцененных процессов.

Борис Вольфсон
СТО компании HeadHunter.ru,
автор книги «Гибкое управление
проектами и продуктами»

В ходе прочтения книги вы заглянете на несколько ретроспектив и погрузитесь во внутренние рассуждения автора, научитесь конкретным приемам, сформируете отношение к теме, а также узнаете в участниках описанных ситуаций своих коллег и поймете, как действовать. Именно действовать, пробовать новые приемы и набирать уже свой опыт — такие намерения возникают в процессе чтения.

Григорий Мелехов

менеджер проектов компании QIWI

Книга побуждает к размышлениям о той стороне менеджмента, которая в повседневной работе остается недооцененной и на которую, как правило, не хватает времени. Тем не менее именно формирование правильной культуры проведения ретроспектив обеспечивает развитие команд и повышение эффективности их работы. Меня поразило количество нюансов, которые нужно учитывать при проведении ретроспектив. Становится понятно, почему неправильно проведенная ретроспектива может оказаться бесполезной тратой времени.

Константин Рогов

директор отдела ЗАО «Петер-Сервис»

Оглавление

От издателя	XV
Предисловие автора к русскому изданию	XVII
Предисловие Джеральда Вайнберга	XXIII
Вступление	XXVII
Глава 1. Введение в ретроспективу	1
Потребность в ритуале	5
Название процесса	6
Основная установка для ретроспективы	8
Темная сторона ретроспективы	10
Фасилитатор ретроспективы	12
Глава 2. Анатомия ретроспективы: пример из жизни	15
История одной ретроспективы	17
Подготовка к ретроспективе	18
План ретроспективы	19
Первый день ретроспективы	22
Второй день ретроспективы	30
Третий день ретроспективы	33
Подготовка к работе фасилитатора	37
Глава 3. Проектируем ретроспективу: делаем выбор	39
Проектируя ретроспективу	43
<i>Соображение первое. Какова цель ретроспективы?</i>	43
<i>Соображение второе. Насколько здорова организация?</i>	47
<i>Соображение третье. Есть ли у меня необходимые навыки для проведения этой ретроспективы?</i>	49
<i>История из жизни</i>	52
Кто должен присутствовать на ретроспективе?	53
Где следует проводить ретроспективу?	56
<i>Выбор места для ретроспективы</i>	58

Когда стоит проводить ретроспективу?	59
Как долго должна длиться ретроспектива?	59
<i>История из жизни</i>	62
Глава 4. Как продать ретроспективу	65
Понимание рынка для продажи ретроспективы	68
<i>Подход к продажам в сегменте № 1</i> <i>(изменения как привычка)</i>	70
<i>Подход к продажам в сегменте № 2</i> <i>(изменения от боли)</i>	71
<i>Подход к продажам в сегменте № 3</i> <i>(отсутствует запрос на изменения)</i>	71
Продавать — это нормально.	72
<i>История из жизни</i>	72
«Квалификация» клиента	74
Чтобы эффективно продавать, нужно уметь слушать	74
<i>Продавайте доверие, уверенность</i> <i>и постоянную поддержку</i>	75
Глава 5. Подготовка к ретроспективе	77
Наладить контакт с менеджерами	80
Карта команды	84
Сбор данных о проделанной работе.	87
<i>Пример письма насчет сбора данных</i> <i>о проделанной работе</i>	91
Подготовка команды	96
<i>Три примера раздаточных материалов</i> <i>для ретроспективы</i>	97
<i>Что такое ретроспектива? К чему вы должны</i> <i>быть готовы?</i>	97
<i>Кто такой Норм Керт?</i>	100
<i>Материал для предварительной работы</i> <i>перед ретроспективой</i>	102

Когда привлекать юридический департамент	103
<i>История из жизни</i>	103
Поиск деталей с контрольным списком	105
<i>Контрольный список ретроспективы</i>	106
Когда приступать к ретроспективе	108
Глава 6. Упражнения для ретроспективы	111
Упражнения	116
<i>Упражнение «Введение»</i>	117
<i>Упражнение «Я слишком занят»</i>	121
<i>Упражнение «Определить успех»</i>	123
<i>Упражнение «Создать безопасность»</i>	127
<i>История из жизни</i>	131
<i>Еще одна история из жизни</i>	133
<i>Упражнение «Конкурс артефактов»</i>	135
<i>История из жизни</i>	138
<i>Рекомендуемая литература</i>	140
<i>Упражнение «Построение линии времени»</i>	141
1 этап: построение линии времени	142
2 этап: поиски золота на линии времени	144
<i>История из жизни</i>	147
<i>Упражнение «Эмоциональный сейсмограф»</i>	148
<i>Упражнение «Выразить признание»</i>	151
<i>Рекомендуемая литература</i>	154
<i>Упражнение «Пассивная аналогия»</i>	155
<i>Рекомендуемая литература</i>	158
<i>Упражнение «Сессия без менеджеров»</i>	159
<i>Рекомендуемая литература</i>	165
<i>Упражнение «Восстановить ущерб при помощи игры»</i>	165
<i>Упражнение «Перекрестные команды»</i>	168
<i>История из жизни</i>	172
<i>Подготовка предложения для менеджмента</i>	173
<i>Упражнение «Позволить магии случиться»</i>	175

<i>Упражнение «Изменение документов»</i>	180
<i>История из жизни</i>	185
<i>Рекомендуемая литература</i>	187
<i>Упражнение «Закрытие ретроспективы»</i>	187
Разработка трапезы ретроспективы	189
<i>Рекомендуемая литература</i>	193
<i>История из жизни</i>	193
Глава 7. Проведение postmortem	195
История «Челленджера»	200
Преобразование опыта неудачного проекта	201
<i>Сохранять лицо</i>	204
<i>Горевать о потере</i>	206
<i>Принять заниженную самооценку</i>	209
Квалификация для проведения postmortem	212
Некоторые важные различия между ретроспективой и postmortem	213
Глава 8. Упражнения для postmortem	215
Упражнения	217
<i>История из жизни</i>	218
<i>Упражнение «Интервью с генеральным директором»</i>	220
<i>Упражнение «Художественная галерея»</i>	222
<i>Упражнение «Определение безумия»</i>	225
<i>История из жизни. Еще раз</i>	227
<i>Упражнение «Сделать это миссией»</i>	230
<i>История из жизни</i>	233
<i>Рекомендуемая литература</i>	236
Глава 9. Как стать умелым фасилитатором ретроспективы	239
Шесть уроков	243
<i>История из жизни</i>	248

Понимание фасилитационных процедур	252
<i>Процедура «Работа с конфликтом»</i>	253
<i>Рекомендуемая литература</i>	256
<i>Процедура «Работа с сопротивлением изменениям»</i>	257
<i>Процедура «Четыре вида свободы»</i>	261
<i>История из жизни</i>	263
<i>Рекомендуемая литература</i>	265
<i>Процедура «Понимание разнообразия в предпочтениях»</i>	265
<i>История из жизни</i>	268
<i>Рекомендуемая литература</i>	269
<i>Процедура «Компоненты эффективного взаимодействия»</i>	270
<i>Рекомендуемая литература</i>	272
<i>Процедура «Конгруэнтное сообщение»</i>	273
<i>Неконгруэнтное сообщение</i>	276
<i>Неконгруэнтный фасилитатор</i>	281
<i>Рекомендуемая литература</i>	283
Глава 10. После ретроспективы	285
Отчеты по ретроспективе	289
Сбор отчетов по ретроспективе	291
<i>Образец отчета</i>	292
Сохраняя мудрость живой	293
<i>История из жизни</i>	294
Надежное место	296
Проведите ретроспективу вашей ретроспективы	298
Сбор отчетов по ретроспективе ретроспективы	300

От издателя



Я хочу поблагодарить всех соиздателей, поддержавших выход книги «Ретроспектива проекта» на русском языке!

Это уже вторая книга, которую мы издаем необычным способом — при помощи краудфандинга. У нее 107 соиздателей!

Что это значит? Мы одними из первых в России решили воспользоваться новым форматом взаимоотношений с читателями — краудфандингом (crowdfunding), или, если использовать более благозвучное русское название, «народным финансированием».

Важный момент: краудфандинг — это не благотворительность, за свой взнос каждый соиздатель что-то получает. Другими словами, читатели становятся соинвесторами проекта, получая взамен определенные «печеньки». В нашем случае — книги.

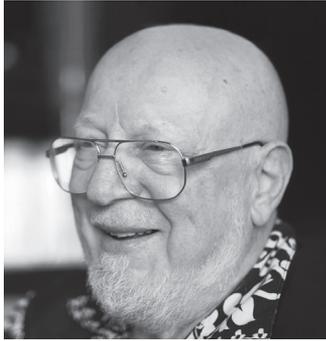
Мало того что краудфандинг — это самый быстрый способ получить новую книгу, так это еще и хороший шанс вписать свое имя в историю, как это сделали соиздатели, перечисленные в начале книги.

Я приглашаю вас записаться в соиздатели наших следующих книг: <http://bit.ly/soizdat>

Когда мы подготовим к выпуску очередную книгу, вы получите от нас только одно письмо с первыми главами новой книги и предложением стать соиздателем.

Дмитрий Лазарев
издатель и основатель
«Института фасилитации»
www.lazarev.biz
www.facilitato.ru
wtf@lazarev.biz

Предисловие Джеральда Вайнберга



Я ждал книгу Норма Керта с того момента, как впервые услышал, что он ее пишет. Мне она нужна для консалтинговой практики. Мои клиенты нуждаются в этой книге для улучшения своих процессов. Индустрии программного обеспечения она нужна для того, чтобы по-настоящему выйти на профессиональный уровень. И никто во всем мире не знает о ретроспективах больше, чем Норм.

Для меня ретроспективы — это в первую очередь обучение. Никакое обучение невозможно без информации о наших прошлых результатах. И хотя принцип обратной связи является основой психологии, не очень-то похоже, что многие его понимают, а тем более используют в индустрии программного обеспечения.

Обратная связь встроена во многие процессы нашей жизни, особенно в те, которые касаются каких-то манипуляций с физическим миром. Если я стану продевать нитку сквозь игольное ушко, то смогу сразу сказать, удалось мне это или нет. То же самое происходит, если кто-то пытается забить гол или сделать кирпичную кладку. Но в индустрии программного обеспечения это не так. Здесь мы работаем с относительно невидимым продуктом, и эта невидимость лишь усиливает нашу потребность в обратной связи. Мы не собираемся получать обратную связь неявно, поэтому мы должны встроить получение обратной связи в наши процессы явным образом. Именно в этом и заключается наша потребность в ретроспективе.

Обратную связь в проектах по разработке программного обеспечения — по крайней мере осмысленную — получить не так-то просто. Длительность проектов часто превышает длительность нашей памяти. Даже если наша память нас не подводит, то, когда люди уходят из проекта, их память уходит вместе с ними. Та-

ким образом, для того чтобы извлечь уроки из проекта, мы должны планировать, готовиться и практиковаться. И это именно то, что дает нам книга *«Ретроспектива проекта»*, — планы, подготовка и практика.

Безусловно, ретроспективы являются процессом взаимодействия людей. Но как правило, межличностная коммуникация — это не самая сильная сторона инженеров. Одним из достоинств книги Норма является то, что он говорит с инженерной аудиторией на ее языке, показывая, как применить знания из сферы программной инженерии в *социальной инженерии*.

Другой отличительной особенностью книги является внимание к проблемам, которые иногда считаются периферийными по отношению к самой ретроспективе. Например, продажа идеи ретроспективы, выявление потенциального клиента, получение и сохранение поддержки, создание сообщества, решение правовых вопросов, заблаговременное планирование сбора данных и даже решение, какую еду и когда нужно подавать во время ретроспективы.

«Ретроспектива проекта» — сильная книга, полная идей, которые сделают ее классической работой в этой области. Хотя, на мой взгляд, самой сильной стороной книги является большое количество продуманных упражнений — упражнений, которые увеличат ваши шансы на успех, независимо от того, новичок вы или опытный фасилитатор ретроспективы.

Как я писал в самом начале, я ждал эту книгу. Ее стоило ждать.

*Альбукерке, штат Нью-Мексико
Январь 2001 года*

Джеральд М. Вайнберг

Вступление

«Ну вот, перед вами Винни-Пух. Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сойти с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда».

А. А. Милн. Винни-Пух и все-все-все

Так начинается классическая детская книга Алана Милна. В этих строках Милн приглашает нас ощутить затруднение Винни-Пуха: обычный, рутинный способ делать дела — не обязательно самый лучший способ и точно не единственный. Читая Милна, я удивлялся параллели между миром, который описывает автор, и нашим собственным сумасшедшим миром разработки программного обеспечения. Будучи разработчиками, мы день за днем стучимся головами о проекты. Проект за проектом. Если бы мы только могли остановиться на мгновение, чтобы подумать о возможных альтернативных действиях, я уверен, мы смогли бы найти более эффективные способы делать нашу работу.

«Ретроспектива проекта» в деталях описывает специальный ритуал в конце каждого проекта, который позволяет нам остановиться и подумать, прежде чем приступить к следующему проекту. Этот ритуал, называемый по-разному, например *postmortem*¹, *postpartum*² или, как я предпочитаю его называть, «ретроспектива», имеет важное практическое значение для индустрии программного обеспечения. Я считаю, что этот ритуал является *самым важным* шагом на пути совершенствования процесса разработки! Почему? Потому что хорошо проведенная ретроспектива может помочь членам команды понять необходимость совершен-

¹ Postmortem (лат.) — посмертный. — *Примеч. пер.*

² Postpartum (лат.) — послеродовой. — *Примеч. пер.*

ствования процессов и мотивировать их на внедрение изменений. Члены команды разрабатывают изменения, так как они лучше всех знают, как определить и организовать решения проблем и как при этом расставить приоритеты. Внедрение изменений помогает членам команды стать хозяевами процесса разработки программного обеспечения. Процесс по праву принадлежит команде. В их власти использовать или изменить, принять или отвергнуть что-либо. И самое главное, благодаря тому, что процесс принадлежит команде, она может делать обзор процесса снова и снова после каждого проекта.

Ретроспектива также помогает легче совершенствовать и изменять рабочие процессы, которые затрагивают более чем одну команду. Большинство изменений, как правило, сложны, и в них обычно вовлечено несколько команд, от которых требуется сотрудничество, и ретроспектива помогает построить это сотрудничество. Практика проведения ретроспектив также служит краеугольным камнем любых улучшений процессов разработки программного обеспечения. Учитывая то, как быстро изменяется эта индустрия, мы должны постоянно пересматривать методы нашей работы, и ретроспективы обеспечивают приспособление процессов разработки программного обеспечения к новейшим достижениям в индустрии.

Если проект провалился — проведение ретроспективы дает команде возможность извлечь уроки и двигаться дальше. Структура ретроспективы помогает членам команды, не скатываясь в обвинения и поиск виноватых, обсудить, что и как надо улучшить. Если команда не будет делать обзоры неудачных проектов, она потеряет ценную возможность извлекать уроки из своего опыта и, возможно, оставит дверь открытой для точно такого же провала в будущем.

Однако ретроспектива служит не только совершенствованию процессов. Она также способствует обучению и росту членов команды, делает их более зрелыми. Это дает возможность команде радоваться успехам и ценить своих героев. Истории, рассказываемые в ходе ретроспектив, становятся частью сокровенного знания и традиций команды, а также источником долгосрочного

обучения всей компании. Опыт, рассматриваемый в ходе ретроспективы, помогает построить команду с единым фокусом.

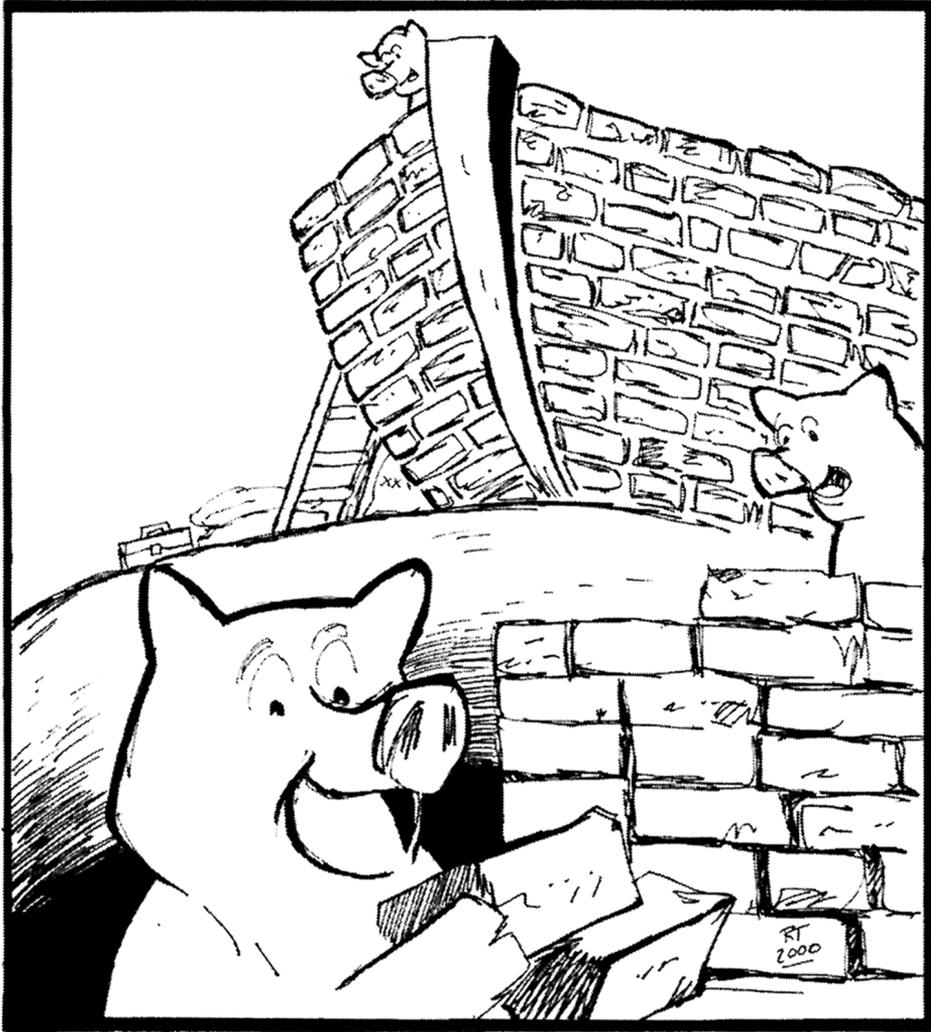
Ретроспектива может дать все это, но только в том случае, если ее проводить правильно. Научиться проводить ретроспективу — не самое сложное. Однако не всегда удается понять, как провести ее самым лучшим способом. Моя задача в этой книге — помочь вам стать умелым фасилитатором ретроспективы, чтобы вы могли предоставить наилучшие возможности для развития и команды, и себя лично.

*Октябрь 2000 года
Портленд, штат Орегон*

Норм Л. Керт

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 Сове, 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 Сове 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 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 ни-

когда 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 Совы 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, *ретроспективной*. 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. Когда я говорю «безопасность», я подразумеваю, что, для того чтобы обсуждать свою работу, признавать наличие лучших способов делать свое дело и получать новые

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

знания 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 доступной 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 сессии жалоб, а не в обучающие сессии, и в результате этого новая информация не анализировалась глубоко (а то ею и вовсе 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 виноватым.

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 ретроспективе.

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.



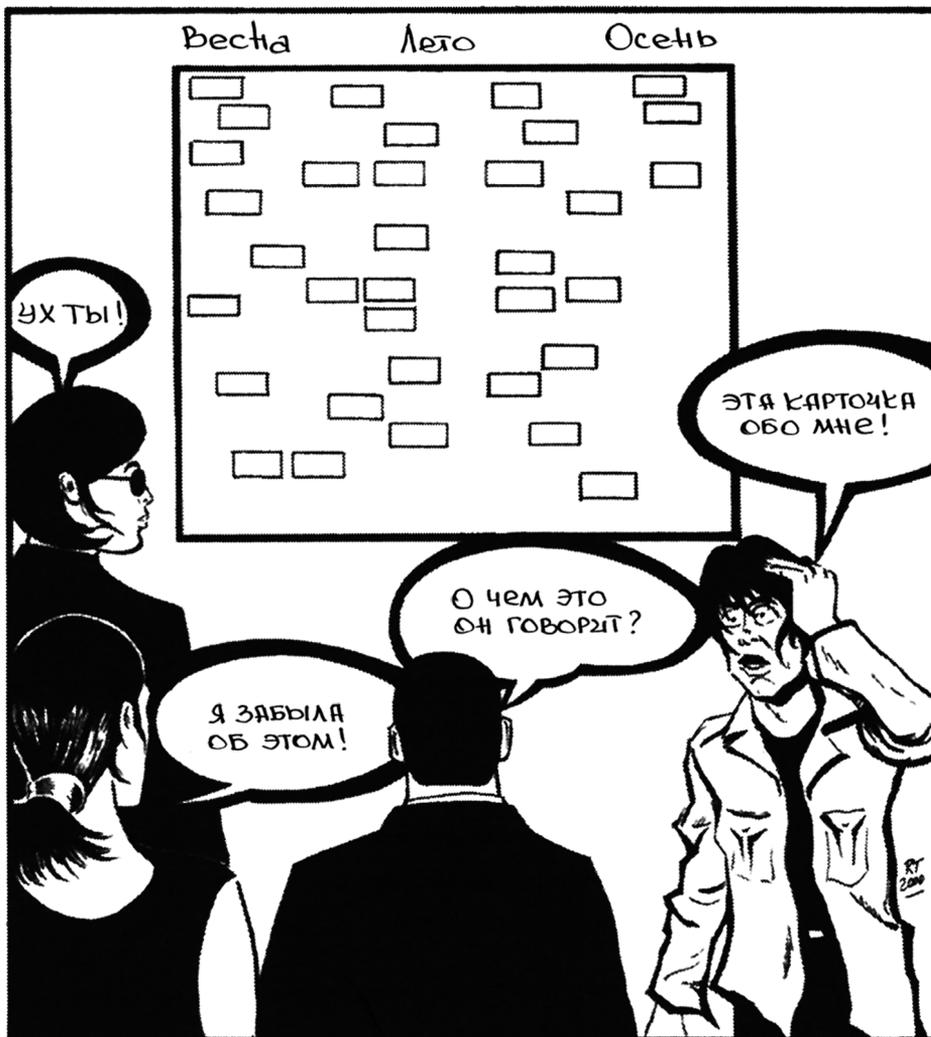
Эту книгу можно читать как обзор, если вы хотите узнать о ритуалах ретроспективы, или в качестве руководства для фасилитаторов, если вы намерены использовать ее во время планирования и проведения ретроспективы. Если вы читаете книгу для ознакомления, то лучше сначала подробно изучить главы 2 и 3, после чего просмотреть более технические главы, посвященные упраж-

нениям (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.

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 геной 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 геной ин-

женера 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 изобиловал 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 вымотан-

ными 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 завершение. 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 следуя 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 коробочка 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

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

высказался, кто-то сказал: «Хоть баллончик принес не я, но я все же хочу сказать, что ты действительно очень хорошо потрудились». Остальная группа согласилась с ним, и внезапно все зааплодировали. 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.

