

# AGILE

## RETROSPEKTYWY W ZARZĄDZANIU STANDARDAMI

MARC LOEFFLER



*Spójrz wstecz, zastanów się i idź do przodu!*

Tytuł oryginału: Improving Agile Retrospectives: Helping Teams Become More Efficient

Tłumaczenie: Radosław Meryk

ISBN: 978-83-283-4658-1

Authorized translation from the English language edition, entitled:  
IMPROVING AGILE RETROSPECTIVES: HELPING TEAMS BECOME MORE EFFICIENT;  
ISBN 0134678346; by Mare Loeffler; published by Pearson Education, Inc,  
publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2018 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by HELION S.A. Copyright © 2018.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz HELION SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz HELION SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

HELION SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/agiret>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Przedmowa Jutty Eckstein .....</b>	<b>11</b>
<b>Przedmowa .....</b>	<b>13</b>
<b>Podziękowania .....</b>	<b>15</b>
<b>O autorze .....</b>	<b>16</b>
<b>Rozdział 1. ABC retrospektyw .....</b>	<b>17</b>
1.1. Czym jest retrospektywa? .....	17
1.2. Retrospektywa sylwestrowa .....	20
1.3. Model fazowy retrospektywy .....	22
1.3.1. Faza 1. Ustawienie sceny .....	22
1.3.2. Faza 2. Sprawdzanie hipotez .....	25
1.3.3. Faza 3. Zbieranie danych .....	26
1.3.4. Faza 4. Generowanie spostrzeżeń .....	27
1.3.5. Faza 5. Definiowanie eksperymentów .....	28
1.3.6. Faza 6. Zamknięcie .....	29
1.4. Wybór zajęć dla każdej fazy .....	32
1.4.1. Książka o retrospektywach Agile .....	33
1.4.2. Retromat .....	33
1.4.3. Wiki .....	34
1.4.4. Tasty Cupcakes .....	34
1.4.5. Gamestorming .....	34
1.5. Pierwsza Dyrektywa .....	35
Podsumowanie .....	37
Bibliografia .....	38

<b>Rozdział 2. Przygotowywanie retrospektyw</b> .....	<b>39</b>
2.1. Przygotowania .....	39
2.1.1. <i>Jaki okres powinien być omawiany?</i> .....	39
2.1.2. <i>Kto powinien wziąć udział w retrospektywie?</i> .....	40
2.1.3. <i>Czy mamy temat?</i> .....	41
2.2. Właściwy czas, właściwe miejsce .....	41
2.3. Odpowiednie materiały .....	43
2.3.1. <i>Odpowiednie markery</i> .....	43
2.3.2. <i>Odpowiednie karteczki samoprzylepne</i> .....	44
2.3.3. <i>Odpowiedni papier flipchart</i> .....	44
2.4. Jedzenie .....	45
2.5. Agenda .....	46
Podsumowanie .....	48
Bibliografia .....	48
<b>Rozdział 3. Pierwsza retrospektywa</b> .....	<b>49</b>
3.1. Przygotowania .....	49
3.2. Ustawienie sceny. Porównanie do samochodów .....	51
3.3. Zbieranie danych .....	52
3.4. Generowanie spostrzeżeń: „5 razy »dlaczego«” .....	54
3.5. Zdefiniowanie kolejnych eksperymentów: burza mózgów .....	55
3.6. Zamknięcie: ROTI .....	56
Podsumowanie .....	57
<b>Rozdział 4. Facylitator retrospektywy</b> .....	<b>59</b>
4.1. Jak zostać dobrym facylitorem? .....	59
4.1.1. <i>Szanuj różne style komunikacji</i> .....	61
4.1.2. <i>Parafrazowanie</i> .....	62
4.1.3. <i>Wspieraj uczestników</i> .....	62
4.1.4. <i>Ustal kolejkę</i> .....	63
4.1.5. <i>Zachęcaj</i> .....	63
4.1.6. <i>Obserwuj emocje</i> .....	64
4.1.7. <i>Zamierzona cisza</i> .....	64
4.1.8. <i>Sluchaj w poszukiwaniu wspólnej podstawy</i> .....	64
4.2. Ułatwienia wizualne .....	65
4.2.1. <i>Struktura wizualna 1×1</i> .....	66
4.3. Retrospektywy wizualne .....	72
4.3.1. <i>Łódź</i> .....	72
4.3.2. <i>Karty kolekcjonerskie</i> .....	74
4.3.3. <i>Gra Perfection</i> .....	75
4.3.4. <i>Analiza pola sił</i> .....	77
4.3.5. <i>Źródła inspiracji dla wizualizacji</i> .....	78

4.4. Facylitator z wewnątrz czy z zewnątrz? .....	80
4.4.1. Wskazówki dla facylitatorów wewnętrznych .....	81
4.4.2. Facylitatorzy z zewnątrz .....	82
4.5. Czas po retrospektywie to także czas przed retrospektywą .....	83
Podsumowanie .....	84
Bibliografia .....	85
<b>Rozdział 5. Od metafory do retrospektywy .....</b>	<b>87</b>
5.1. Retrospektywa „orkiestra” .....	88
5.1.1. Ustawienie sceny .....	89
5.1.2. Zbieranie danych .....	90
5.1.3. Generowanie spostrzeżeń .....	91
5.1.4. Definiowanie eksperymentów i hipotez .....	92
5.1.5. Zamknięcie .....	92
5.2. Retrospektywa piłkarska .....	93
5.2.1. Przygotowania .....	93
5.2.2. Ustawienie sceny .....	93
5.2.3. Zbieranie danych .....	94
5.2.4. Generowanie spostrzeżeń .....	94
5.2.5. Definiowanie eksperymentów i hipotez .....	95
5.2.6. Zamknięcie .....	95
5.3. Retrospektywa „pociąg” .....	95
5.3.1. Ustawienie sceny .....	95
5.3.2. Zbieranie danych .....	96
5.3.3. Generowanie spostrzeżeń .....	97
5.3.4. Definiowanie eksperymentów i hipotez .....	97
5.3.5. Zamknięcie .....	98
5.4. Retrospektywa kuchenna .....	98
5.4.1. Ustawienie sceny .....	98
5.4.2. Zbieranie danych .....	99
5.4.3. Generowanie spostrzeżeń .....	99
5.4.4. Definiowanie eksperymentów i hipotez .....	101
5.4.5. Zamknięcie .....	101
5.5. Retrospektywa „piraci” .....	101
5.5.1. Ustawienie sceny .....	102
5.5.2. Zbieranie danych .....	103
5.5.3. Generowanie spostrzeżeń .....	103
5.5.4. Definiowanie eksperymentów i hipotez .....	104
5.5.5. Zamknięcie .....	105
Podsumowanie .....	106
Bibliografia .....	106

<b>Rozdział 6. Retrospektywy systemowe .....</b>	<b>107</b>
6.1. Systemy .....	108
6.1.1. Systemy statyczne i dynamiczne .....	109
6.1.2. Systemy skomplikowane i złożone .....	109
6.2. Myślenie systemowe .....	111
6.2.1. Schematy pętli przyczynowych .....	111
6.2.2. Drzewo obecnej rzeczywistości .....	121
6.2.3. Ograniczenia myślenia systemowego .....	126
6.3. Myślenie o złożoności .....	127
6.3.1. Martie — model zarządzania 3.0 .....	128
6.3.2. Model ABIDE .....	130
Podsumowanie .....	133
Bibliografia .....	134
<b>Rozdział 7. Retrospektywy skoncentrowane na rozwiązaniach .....</b>	<b>135</b>
7.1. Podejście ukierunkowane na rozwiązania .....	136
7.1.1. Dyskusje o problemach stwarzają problemy, dyskusje o rozwiązaniach generują rozwiązania .....	136
7.1.2. Koncentracja na lepszej przyszłości .....	137
7.1.3. Żaden problem nie występuje cały czas. Zawsze są wyjątki, które można wykorzystać .....	137
7.1.4. Jeśli coś się sprawdza, to rób tego więcej .....	137
7.1.5. Jeśli coś się nie sprawdza, to zrób coś inaczej .....	138
7.1.6. Małe kroki mogą prowadzić do dużych zmian .....	139
7.1.7. Akcent na mocne strony i umiejętności .....	139
7.1.8. Zrozum i zaufaj, że każda osoba jest ekspertem w swojej własnej sytuacji .....	140
7.1.9. Zachowaj postawę braku wiedzy .....	140
7.1.10. Bądź cierpliwy i pewny siebie .....	141
7.1.11. Pierwsza Dyrektywa retrospektyw .....	141
7.2. Retrospektywa skoncentrowana na rozwiązaniach w pięciu krokach .....	142
7.2.1. Otwarcie .....	142
7.2.2. Ustalanie celów .....	143
7.2.3. Szukanie sensu .....	146
7.2.4. Zainicjowanie działań .....	147
7.2.5. Sprawdzanie wyników .....	149
7.2.6. Krótka retrospektywa skoncentrowana na rozwiązaniach .....	150
Podsumowanie .....	150
Bibliografia .....	151

<b>Rozdział 8. Retrospektywy w zespołach rozproszonych .....</b>	<b>153</b>
8.1. Formy rozproszonych retrospektyw .....	153
8.1.1. <i>Wiele rozproszonych zespołów</i> .....	153
8.1.2. <i>Zespoły z pojedynczymi zdalnymi pracownikami</i> .....	156
8.1.3. <i>Zespoły „porozrzucane”</i> .....	157
8.2. Odpowiednie narzędzia .....	158
8.2.1. <i>Web Whiteboard</i> .....	159
8.2.2. <i>Stormz Hangout</i> .....	159
8.2.3. <i>Lino</i> .....	160
8.3. Ogólne porady dotyczące prowadzenia rozproszonych retrospektyw .....	161
8.3.1. <i>Zadбай o to, aby retrospektywa trwała krótko</i> .....	161
8.3.2. <i>Trzymaj się ram czasowych</i> .....	161
8.3.3. <i>Ustal kolejność zabierania głosu</i> .....	161
8.3.4. <i>Przygotuj uczestników</i> .....	161
8.3.5. <i>Skutecznie wykorzystaj narzędzia komunikacyjne</i> .....	162
8.3.6. <i>Organizuj regularne spotkania</i> .....	162
Podsumowanie .....	162
Bibliografia .....	163
<b>Rozdział 9. Inne podejścia .....</b>	<b>165</b>
9.1. Retrospektywa pracy .....	165
9.1.1. <i>Ustawienie sceny</i> .....	165
9.1.2. <i>Zbieranie danych</i> .....	166
9.1.3. <i>Faza robocza</i> .....	166
9.1.4. <i>Doświadczenia</i> .....	166
9.2. Retrospektywa ciasteczek z wróżbą .....	167
9.3. Mocne pytania .....	168
Podsumowanie .....	170
Bibliografia .....	170
<b>Rozdział 10. Typowe problemy i pułapki .....</b>	<b>171</b>
10.1. Słabe przygotowanie .....	171
10.2. Dużo dyskusji, ale bez rezultatów .....	172
10.2.1. <i>Sprzeczne opinie</i> .....	172
10.2.2. <i>Niezdecydowanie</i> .....	173
10.2.3. <i>Brak wyraźnych ram czasowych</i> .....	173
10.3. Za dużo wyników .....	174
10.4. Brak zainteresowania (dalszym) doskonaleniem .....	175
10.4.1. <i>Ulepszenia nigdy nie zostały wdrożone</i> .....	175
10.4.2. <i>Usprawnienia nie przyniosły efektu</i> .....	176
10.4.3. <i>Zespół nie miał dość czasu na wprowadzenie usprawnień</i> .....	176

10.5. Koncentracja na negatywach .....	177
10.6. Koncentracja na tematach „materialnych” .....	177
Podsumowanie .....	179
Bibliografia .....	179
<b>Rozdział 11. Zarządzanie zmianami .....</b>	<b>181</b>
11.1. Zwinne zarządzanie zmianami .....	181
11.2. Rozpoczęcie procesów zmian .....	182
11.2.1. Ustawienie sceny .....	182
11.2.2. Zbieranie danych .....	184
11.2.3. Generowanie spostrzeżeń .....	185
11.2.4. Następne eksperymenty .....	185
11.2.5. Zamknięcie .....	187
11.3. Procesy towarzyszące zmianom .....	187
11.3.1. Ustawienie sceny .....	187
11.3.2. Sprawdzanie hipotez .....	187
11.3.3. Zbieranie danych .....	188
11.3.4. Generowanie spostrzeżeń .....	188
11.3.5. Definiowanie kolejnych eksperymentów .....	188
11.3.6. Zamknięcie .....	190
Podsumowanie .....	190
Bibliografia .....	191
Skorowidz .....	193



## Rozdział 1

---

# ABC retrospektyw

Głównym celem tego rozdziału jest wprowadzenie w tematykę retrospektyw. Opowiem w nim, jak korzystać z retrospektyw w kontekście rodziny, zaprezentuję model fazowy oraz przekażę wskazówki na temat tego, jak ożywić poszczególne fazy. Po przeczytaniu tego rozdziału Czytelnik będzie miał podstawy do rozpoczęcia swojej pierwszej retrospektywy. Zatem zaczynamy.

---

### 1.1. Czym jest retrospektywa?

Ogólnie rzecz biorąc, retrospektywa (łac. *retrospectare* — spojrzenie wstecz) jest przeglądem, analizą przeszłości. Kiedy kładziesz się spać, a wydarzenia dnia przemykają Ci przez myśl, to jest to Twoja osobista retrospektywa. Kiedy rodzina siada przy kolacji i opowiada, jak minął dzień — dzieci mówią o szkole, a rodzice o swoich doświadczeniach — to również jest retrospektywa. Spojrzenie wstecz na dzieła życia artysty, autora lub reżysera jest także retrospektywą. W ramach niej rozgrywają się różne wydarzenia, na których pokazywane są prace artysty. Wszystkie ważne utwory są zebrane w jednym miejscu, aby można było uzyskać pełny obraz jego twórczości. Dzięki temu można uzyskać dobre ogólne wrażenie, a jednocześnie porównywać i kontrastować różne dzieła. Byłoby to niemożliwe, gdyby był dostęp tylko do jednej pracy. Tylko ogólne wrażenie daje możliwość, by spojrzeć całościowo i zacząć spekulować o tym, dlaczego artysta zrobił jedno, a nie zrobił czegoś innego.

Kolejny rodzaj retrospektyw odbywa się w telewizji, zazwyczaj pod koniec każdego roku, w formie programu poświęconego przeglądowi roku. W takich programach różni nadawcy konkurują o zaproszenie najzabawniejszych, najpiękniejszych lub najbardziej znanych osób. Priorytetem jest w tym przypadku rozrywka i nie wywiera się zbyt dużego nacisku na zaprezentowanie pełnego obrazu. Programy przeglądu roku są zatem raczej niejednolite i nie nadają się do wyciągania wniosków lub analizowania powiązań pomiędzy różnymi wydarzeniami.

Kiedy mówię o retrospektywach w tej książce, mam na myśli coś innego. Retrospektywy, które omawiam, także obejmują spoglądanie w przeszłość, ale to dopiero pierwszy krok. O wiele ważniejsze jest zdobywanie wiedzy i wyciąganie wniosków na podstawie tej aktywności.

Ta wiedza i wnioski pomagają nam w czerpaniu mądrości z przeszłości i pozwalają odpowiednio się dostosować. Możemy uczyć się zarówno z sukcesów, jak i porażek. To, co robimy dobrze, często możemy robić jeszcze lepiej. Można to porównać do ewolucji: organy, które się nie sprawdziły, zanikają, ale wszystko, co przyczynia się do przetrwania gatunku, jest zachowane i dalej się rozwija. Ostatecznie każda z tych adaptacji jest niczym innym, jak eksperymentem, ponieważ nigdy nie wiadomo na pewno, jaki będzie wynik. W najlepszym przypadku eksperymenty prowadzą do poprawy bieżącej sytuacji. Czasami tylko pogarszają sprawę. Wtedy trzeba przeprowadzić analizę podczas kolejnej retrospektywy.

Każda retrospektywa jest prowadzona przez facylitatora, którego zadaniem jest dbanie o to, aby zespół osiągnął wyznaczony cel. Facylitator pomaga zespołom w opracowaniu praktycznych wyników, które staną się podstawą przyszłego sukcesu. Nie jest on uczestnikiem retrospektywy (choć w małych zespołach nie zawsze jest to osiągalne). Obserwuje proces, ale nie jest aktywnie zaangażowany we wdrażanie rozwiązań. Nie da się przeprowadzić udanej retrospektywy bez dobrego facylitatora.

Tego rodzaju retrospektywa została po raz pierwszy opisana przez Normana Kertha w jego książce *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews* [1]:

*Retrospektywa to rytuał zbierania się społeczności na końcu projektu w celu dokonania przeglądu wydarzeń i wyciągnięcia wniosków z tego doświadczenia. Nikt nie zna kompletnego obrazu projektu. Każdy członek zespołu zna fragment historii. Zwyczaj retrospektyw to kolektywne opowiadanie historii i wydobywanie doświadczenia w celu budowania wspólnej wiedzy.*

W swojej książce Kerth wyjaśnia, czym retrospektywy różnią się od tak zwanych „analiz post mortem” oraz spotkań typu „zdobyte doświadczenia” (ang. *lessons learned*). Główna różnica polega na tym, że retrospektywy koncentrują się na pozytywnych działaniach w przyszłości i wykorzystują je w roli katalizatorów zmian. Nie reprezentują one końca projektu, ale kamienie milowe w procesie ciągłego doskonalenia.

W 2001 roku kilka osób spotkało się w schronisku narciarskim w celu napisania manifestu dla zwinnego rozwoju oprogramowania [2]. Podstawą tego manifestu są cztery pary wartości i dwanaście zasad. Ostatnia z tych zasad jest doskonałym opisem tego, co dzieje się podczas retrospektywy:

*W regularnych odstępach czasu zespół zastanawia się, jak stać się bardziej skutecznym, a następnie odpowiednio dostraja i koryguje swoje zachowanie.*

Ten manifest jest jednym z głównych powodów, dla których społeczność Agile szczególnie entuzjastycznie włącza retrospektywy do swojego procesu pracy. Ci ludzie zdali sobie sprawę, że nie trzeba czekać do końca projektu, aby czerpać wiedzę z tego, co się wydarzyło, oraz wprowadzać odpowiednie zmiany. Zamiast tego retrospektywy są organizowane po każdej iteracji — czyli po pewnym okresie. Ten okres nie powinien być dłuższy niż jeden miesiąc. W przeciwnym razie ryzykujemy nadmierne wydłużenie cyklu zbierania opinii.

## Czym jest iteracja?

Słowo *iteracja* pochodzi od łacińskiego *iterare*, co oznacza „powtarzać”. Iteracje są stosowane w wielu obszarach, w których problemy są rozwiązywane krok po kroku. W informatyce *iteracja* jest nazwą procesu podejmowania różnych kroków, aż do osiągnięcia pożądanego warunku (na przykład w przypadku pętli FOR). W metodyce Scrum iteracja jest nazywana „sprintem”.

W tej książce używam terminu *iteracja* do opisu procesu prowadzenia projektu w czytelnie zdefiniowanych, krótkich, powtarzalnych krokach. Po każdej iteracji zatrzymujemy się, aby ustalić, czy i w jakim stopniu został zrealizowany cel projektu, oraz, w razie potrzeby, skorygować pierwotny plan. Celem jest ograniczenie do minimum ryzyka niepewności i niespodzianek. Tę samą procedurę można również stosować do zarządzania zmianami.

Prowadzenie retrospektyw umożliwi stworzenie procesu ciągłego doskonalenia, w którym stale sprawdzamy, czy jesteśmy na dobrej drodze, a także daje możliwość natychmiastowego interweniowania i dokonywania niezbędnych zmian. Dzięki zaplanowaniu dedykowanego czasu na refleksję, dajemy sobie możliwość rozwiązywania problemów natychmiast, zamiast czekać do końca projektu. Jeśli retrospektywy nie zostaną przeprowadzone przed zakończeniem prac, to ryzykujemy, że przed następnym projektem zapomnimy to, czego się nauczyliśmy. Dzięki nim zyskujemy również możliwość wprowadzania usprawnień w każdej iteracji.

## Co dokładnie oznacza termin „zwinny” w tym kontekście?

Słowo *agile* (dosł. zwinny) pochodzi od łacińskiego *agilis*, czyli rób, twórz lub działaj. Jak opisano wcześniej, ta zwinność opiera się na dwunastu zasadach Manifestu Agile [2].

Treść Manifestu Agile jest następująca: Odkrywamy lepsze sposoby tworzenia oprogramowania, tworząc je i pomagając innym. Dzięki tej pracy zidentyfikowaliśmy następujące wartości:

- Ludzie i interakcje między nimi są ważniejsze niż procesy i narzędzia.
- Działające oprogramowanie jest bardziej wartościowe niż obszerna dokumentacja.
- Współpraca z klientami jest ważniejsza od negocjowania kontraktów.
- Reagowanie na zmiany jest ważniejsze niż trzymanie się planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Dwanaście powiązanych z tym zasad ma następującą treść:

1. Naszym najwyższym priorytetem jest zadowolenie klienta. Do osiągnięcia tego celu dążymy poprzez wczesne i ciągłe dostarczanie wartościowego oprogramowania.
2. Cienimy zmieniające się wymagania — nawet w późnej fazie projektu. W procesach Agile zmiany są wykorzystywane do zapewnienia klientom przewagi nad konkurencją.
3. Dostarczamy działające oprogramowanie często — od kilku tygodni do kilku miesięcy. Im częściej, tym lepiej.
4. Zespoły biznesowe i programiści muszą współpracować codziennie, podczas całego projektu.

5. Projekty powinny być tworzone wokół zmotywowanych osób. Należy zapewnić im środowisko i potrzebne wsparcie i zaufać, że wykonają zadanie.
6. Najskuteczniejszą i najbardziej efektywną metodą przekazywania informacji wewnątrz zespołu programistów jest bezpośrednia rozmowa.
7. Podstawową miarą postępu jest działające oprogramowanie.
8. Procesy Agile promują zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy i użytkownicy powinni mieć możliwość utrzymywania stałego tempa pracy.
9. Ciągła dbałość o doskonałość techniczną i dobry projekt zwiększa zwinność.
10. Niezbędna jest prostota — sztuka minimalizowania ilości pracy, jaką trzeba wykonać.
11. Najlepsze architektury, wymagania i projekty powstają w samoorganizujących się zespołach.
12. W regularnych odstępach czasu zespół zastanawia się, jak stać się bardziej wydajnym, a następnie odpowiednio dostraja i koryguje swoje zachowanie.

Jak widać, niektóre zasady dotyczą bezpośrednio rozwoju oprogramowania. Jednak większość zasad można łatwo zastosować również w innych obszarach. Manifest Agile bazuje na podstawowej koncepcji, że żyjemy w złożonym i nieprzewidywalnym świecie. Dlatego tworzenie szczegółowego planu projektu na kilka lat lub nawet miesięcy nie ma sensu. Jak wie większość osób, które kiedykolwiek planowały projekt, już po bardzo krótkim czasie plan nie przypomina rzeczywistości. Zwinni programiści rozumieją tę sytuację i starają się zminimalizować jej wpływ, stosując krótkie cykle sprzężenia zwrotnego i ściśle współpracując z klientami.

Na podstawie Manifestu Agile zostały opracowane różne frameworki i procesy. Wśród nich są XP, DSDM, Open UP i, oczywiście, Scrum, który jest obecnie najbardziej popularny. Jednocześnie pomysły dotyczące zwinnego rozwoju oprogramowania rozprzestrzeniły się również na inne dziedziny. Na przykład Stephen Denning w swojej książce *The Leader's Guide to Radical Management* [3] opisuje zastosowanie pomysłów zawartych w Manifestie Agile w dziedzinie zarządzania.

## 1.2. Retrospektywa sylwestrowa

Kilka lat temu wraz z moją rodziną zacząłem organizować wydarzenie, które stało się naszą nową tradycją. Nazywamy to retrospektywą sylwestrową. Nie tylko jest to świetna zabawa, ale pomaga również spędzić czas do północy (co jest szczególnie przydatne, gdy na północ czeka się z dziećmi). Retrospektywa sylwestrowa przebiega następująco: Na początku wszyscy siadamy razem i oglądamy kilka zdjęć oraz krótkich filmów, które zrobiliśmy w ciągu roku. Pendrive ze zdjęciami i filmami przygotowuję wcześniej. Ta faza naszej retrospektywy jest zawsze pełna zabawy i wywołuje mnóstwo śmiechu.

Następnie przyglądamy się naszym postanowieniom podjętym na początku mijającego roku i związanym z nimi działaniami. To ważne, ponieważ jest to jedyny sposób, aby ustalić, czy rezolucje, które podjęliśmy w poprzednim roku, przyniosły pożądany skutek. Jeśli nie, to możemy zdecydować, czy temat jest nadal aktualny, i wybrać nowy sposób działania. Po przejrzeniu naszych postanowień zaczynamy wspominać wszystkie rzeczy z zeszłego roku, które szczególnie zapadły nam w pamięć. Używamy trzech kategorii:

- Co podobało mi się w tym roku?
- Co mi się nie podobało w tym roku (lub co mnie denerwowało)?
- Podziękowania.

Pierwsza kategoria dotyczy wszystkich tych rzeczy, które były zabawne lub dawały nam szczęście — na przykład nasze rodzinne wakacje w kirgiskiej jurcie. Druga kategoria obejmuje wszystkie zdarzenia negatywne. Są to rzeczy w rodzaju „skarpetki rozrzucone po całym domu” lub „denerwujący rodzice”. Trzecia kategoria służy po prostu temu, by powiedzieć „dziękuję” żonie lub mamie, dzieciom lub rodzeństwu i tak dalej. Duże znaczenie ma połączenie wdzięczności z konkretnymi przypadkami. Na przykład „Dziękuję za umożliwienie mi zabawy Twoimi postaciami z gry Skylanders” lub „Dziękuję za przygotowywanie mi kanapek każdego ranka”.

Następnie jest czas na zdobywanie nowej wiedzy i wyciąganie wniosków. Każdy członek rodziny może wybrać temat, który uznaje za szczególnie ważny, a następnie te tematy są po kolei omawiane. Celem tych dyskusji jest znalezienie podstawowych przyczyn określonej sytuacji. Uważamy, że bardzo cenne jest zastosowanie przy tym metody „5 razy »dlaczego«”.

### **Metoda „5 razy »dlaczego«”**

Stosowanie tej techniki zaczyna się od sformułowania pytania: „Dlaczego dzieje się x?” lub „Dlaczego x zawsze się zdarza?”. Odpowiedź stanowi podstawę do zadania następnego pytania „dlaczego”. Następnie proces powtarza się. Zagłębiamy się coraz głębiej i głębiej, aż — ostatecznie — udaje się znaleźć prawdziwą przyczynę. Zapisujemy ją na kartce papieru, ponieważ jest to podstawa do kolejnej fazy. Metoda „5 razy »dlaczego«” ma około stu lat. Została stworzona przez Sakichiego Toyodę [5], założyciela firmy Toyota, w celu rozwiązywania problemów z produkcją oraz by zapobiec ich ponownemu pojawieniu się.

Następny krok polega na wykorzystaniu zidentyfikowanych przyczyn do stworzenia konkretnych, wymiernych postanowień na kolejny rok. W tym celu przeprowadzamy krótką burzę mózgów, aby zebrać koncepcje dotyczące poruszanych tematów. Trudno uwierzyć, jakie pomysły przychodzą do głowy dzieciom — nawet jeśli chodzi o tematy bliższe sercu ich rodziców. Każdy prezentuje swoje pomysły na każdy temat, po czym wybieramy ten z nich, który jest najbardziej obiecujący. Dokonujemy wyboru, naklejając kolorowe kropki obok pomysłów na kartkach. Ta technika nazywa się „głosowaniem kropkowym”. Każdy z nas ma trzy samoprzylepne kropki, które może przykleić tam, gdzie chce. Gdy skończymy, umieszczamy nowo wybrane postanowienia w widocznym miejscu: na naszej rodzinnej tablicy korkowej w holu. Jest to nasza bardzo widoczna lista rzeczy do zrobienia. Nie ma nic gorszego niż brak widocznych wyników po retrospektywie. Tablica pomaga nam obserwować nasze nowe postanowienia i zadbać o to, abyśmy faktycznie je stosowali. Co ważne, każde działanie łączymy z testowalną hipotezą, którą możemy zweryfikować podczas kolejnej retrospektywy.

Oczywiście retrospektywa wymaga również godnego zakończenia. W tym przypadku wybór jest prosty: sylwestrowe fajerwerki.

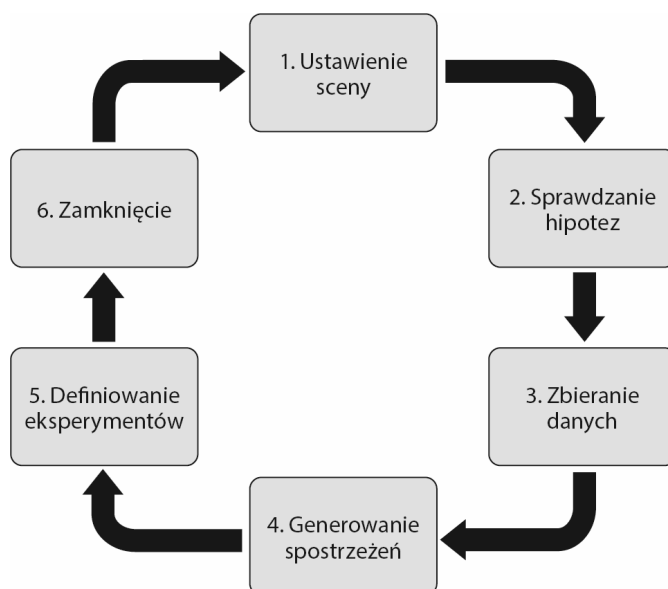
## 1.3. Model fazowy retrospektywy

Jeśli uważnie czytałeś poprzedni podrozdział, być może zauważyłeś, że nasza sylwestrowa retrospektywa składała się z sześciu faz. Zilustrowano je na rysunku 1.1.

Tworzą one strukturę retrospektywy i są oparte na oryginalnym modelu fazowym opisanym w książce Esther Derby i Diany Larsen [5]. Model, który opisuję w tej książce, jest rozwiniętą formą modelu Derby i Larsen. Różnice polegają na tym, że wprowadziłem krok „Sprawdzanie hipotez” oraz rozszerzyłem etap „Zdefiniowanie eksperymentów” tak, aby uwzględnić hipotezy. Powody wyjaśnię w dalszej części tej książki. W kolejnych punktach omówię szczegółowo sześć wymienionych faz.

### 1.3.1. Faza 1. Ustawienie sceny

Pierwsza faza retrospektywy powinna polegać na ustawieniu sceny. Ta faza jest bardzo ważna, ponieważ każdy uczestnik retrospektywy musi być mentalnie „odebrany” z innego miejsca. Pominięcie tej fazy stwarza ryzyko, że jeden lub więcej uczestników retrospektywy będzie mentalnie nieobecnych na spotkaniu, ponieważ będą wciąż myśleć o ostatniej czynności, którą wykonywali przed rozpoczęciem spotkania. Przygotowanie podstaw służy skupieniu uwagi wszystkich uczestników i pozwala im się zaangażować. Najlepiej sprawdza się w tym celu rozpoczęcie od kilku słów powitania i podziękowanie wszystkim za uczestnictwo w spotkaniu. Następnie facylitator krótko wyjaśnia powód i cel retrospektywy oraz ramy czasowe i agendę. Agenda jest ważna, ponieważ — co oczywiste — wszyscy chcą wiedzieć, na co poświęcają czas.



Rysunek 1.1. Sześć faz retrospektywy

### Praktyczna wskazówka

Zadbaj o to, aby w tej fazie spotkania wszyscy w pokoju mogli coś powiedzieć (krótko). Ktoś, kto milczy na tym etapie, prawdopodobnie będzie milczał również w dalszej części retrospektywy. Jednak bardzo ważne jest wysłuchanie wszystkich, ponieważ tylko wtedy można uzyskać pełny obraz sytuacji. Uczestnicy spotkania nie muszą opowiadać długich historii — wystarczy, jeśli każda osoba powie kilka słów. Na przykład możesz poprosić, aby każdy się przedstawił albo w kilku słowach opisał swoje oczekiwania dotyczące retrospektywy. Co ciekawe, ta prosta technika tak dobrze działa w większości przypadków, że nawet najbardziej milczący członkowie zespołów zaczynają aktywnie uczestniczyć w dyskusjach.

Bardzo ważny jest również ostatni etap pierwszej fazy. Jego celem jest stworzenie atmosfery, w której można zająć się trudnymi tematami. Tylko w takiej atmosferze, w której można omawiać nawet nieprzyjemne rzeczy, da się dotrzeć do sedna problemów i zająć się ich prawdziwymi przyczynami. Co więcej, to jest podstawa udanej retrospektywy. To, co się dzieje w Vegas, zostaje w Vegas.

Tworzymy tę atmosferę, ustalając zasady współpracy lub „umowę roboczą”. Niektóre zespoły mają zdefiniowane wartości obowiązujące w ich codziennej pracy. W takim przypadku należy użyć tych wartości i po prostu przypominać o nich zespołowi. Na potrzeby retrospektywy może być konieczne skorygowanie kilku z nich. Te same zasady dotyczą — co oczywiste — sytuacji, w której zespół ma zdefiniowane standardy współpracy. Wiele zespołów Agile na początku współpracy tworzy tzw. *kartę zespołu* (ang. *team charter*).

### Czym jest karta zespołu?

Karta zespołu określa wszystkie zasady pracy zespołowej, w tym zasady dotyczące komunikacji i sposobu postępowania, a także harmonogram i czas trwania regularnych spotkań. Zespoły programistyczne umieszczają w takiej karcie również listę narzędzi programistycznych, z których korzystają, oraz, ewentualnie, linki do dalszych informacji. Taka karta jest, między innymi, dobrym punktem startowym dla nowych członków zespołu. Powinien być to żywy dokument, który jest stopniowo rozwijany. Jeśli jakkolwiek członek grupy czuje, że karta powinna zostać skorygowana, to zespół omawia tę prośbę i po uzgodnieniu — wprowadza właściwe korekty.

Jeśli zespół nie ustalił jeszcze zasad współpracy, to teraz jest czas, aby je zdefiniować. Dlaczego jednak te zasady są tak ważne? Oto krótki przykład.

Żałujemy, że Twój kolega Janusz ma zwyczaj zabierać ze sobą laptopa na każde spotkanie. Wykorzystuje czas na tych spotkaniach, aby odpowiadać na e-maile lub surfować po internecie. Jeśli rozpoczniesz retrospektywę bez jasno ustalonych reguł, prawdopodobnie będzie robił to samo. Będzie wszystkich irytował, ale nikt nie będzie czuć się uprawniony do tego, by w imię obowiązujących zasad poprosić go o zamknięcie laptopa. Jeśli jednak zasady zostały z góry

określone, to można się na nie powołać w dowolnym momencie. Kolejną zaletą istnienia zasad współpracy jest to, że wszyscy uczestnicy spotkania są odpowiedzialni za ich przestrzeganie. Ułatwia to facylitatorowi skoncentrowanie się na faktycznym przebiegu retrospektywy.

### Praktyczna wskazówka

Jeśli zespół nie ma jeszcze swojej karty, natychmiast po retrospektywie zaprosz jego członków na warsztaty w celu jej utworzenia.

Niestety, to jest faza retrospektywy, która jest najczęściej pomijana, ponieważ uczestnicy spotkania chcą zaoszczędzić czas i od razu przejść do sedna. Z moich doświadczeń wynika, że przeprowadzenie z zespołem tej fazy retrospektywy nigdy nie było stratą czasu. Jeśli zespół pracuje ze sobą od dłuższego czasu, często zajmuje to nie więcej niż pięć minut.

Pięć minut, które:

- minimalizują ryzyko, że ktoś nie będzie zabierał głosu;
- zapewniają, że wszyscy czują, że znajdują się w bezpiecznym środowisku, w którym można pracować;
- dają wszystkim czas na „zejście na ziemię” i pozwalają oczyścić umysły przed tym ważnym spotkaniem.

Czasami może to być również pięć minut dobrej zabawy. Możesz na przykład zadać zespołowi pytanie: „Jeśli ostatnia iteracja byłaby samochodem, to jaki byłby to samochód?”. Wystarczy jedno lub dwa słowa, aby wszyscy zaczęli mentalnie uczestniczyć w spotkaniu.

### Zameldowanie

Technika „zameldowania” (ang. *check-in*) została opisana w książkach Derby i Larsen [5, str. 42]. Stosuje się ją po powitaniu uczestników i przedstawieniu celu retrospektywy. Facylitator zadaje krótkie pytanie, na które uczestnicy spotkania odpowiadają po kolei, tak szybko, jak to możliwe. Oto kilka przykładowych pytań:

- Opowiedz, w jednym lub dwóch słowach, czego oczekujesz od tej retrospektywy.
- Gdyby ostatnia iteracja była krajem, to jaki byłby to kraj?
- Jakiego słowa opisującego pogodę (słońce, zachmurzenie, deszcz, burza) użyłbyś do określenia swojego obecnego nastroju?
- Nie ma problemu, jeśli uczestnik powie „pas”. Nawet to jedno słowo wystarczy, by usłyszeć jego głos.

Dla przypomnienia, przygotowanie do retrospektywy sylwestrowej polegało na oglądaniu zdjęć i filmów wykonanych w ubiegłym roku. Uwierzcie mi — to świetna zabawa!



### 1.3.2. Faza 2. Sprawdzanie hipotez

Celem fazy „Sprawdzanie hipotez” jest przegląd hipotez stworzonych podczas ostatniej retrospektywy. W idealnym przypadku te hipotezy powstają na podstawie wybranych eksperymentów (patrz punkt 1.3.5). Dlaczego jednak ten krok jest taki ważny?

Powiedzmy, że podczas ostatniej retrospektywy omawiano problem bardzo słabej komunikacji z zespołem zarządzania produktem. Trudno skontaktować się z menedżerem produktu, a odpowiedzi na pytania trafiają do członków zespołu z dużym opóźnieniem. Pod koniec ostatniej retrospektywy zdecydowałeś się na zastosowanie pewnego środka zaradczego: menedżer produktu miał być dostępny dla zespołu w określonym przedziale czasowym każdego dnia. Ten czas miał być poświęcony na uzyskanie odpowiedzi na bieżące pytania, co pozwoliłoby ograniczyć opóźnienia do minimum. Hipoteza związana z tym eksperymentem mogła wyglądać następująco: „Odpowiedzi na bieżące pytania będą udzielane w czasie nieprzekraczającym 24 godzin”. Byłoby to prawdziwą poprawą w stosunku do obserwowanej ostatnio sytuacji, w której zespół musiał czasami czekać na odpowiedź kilka tygodni.

Po ustawieniu sceny zespół sprawdza hipotezy. Okazuje się, że eksperyment był błędem. Wygląda na to, że chociaż czas reakcji jest nieco lepszy, to wciąż jest dość odległy od wyznaczonych 24 godzin. Zatem problem pozostaje. Z tego powodu w dalszym toku tej retrospektywy zespół będzie starał się wskazać przyczyny istnienia problemu, a następnie skorygować obecny eksperyment lub zdefiniować nowy. Podczas tego procesu zespół może na przykład odkryć, że z menedżerem produktu nigdy nie konsultowano nowych zmian, a jedynie informowano go, że określoną zmianę należy wdrożyć. Takie postępowanie tylko go denerwowało, zamiast motywować do bliższej współpracy z zespołem. Korzystanie z hipotez umożliwia zespołowi pracę nad określonym tematem, dopóki problem nie zostanie rozwiązany lub zminimalizowany do akceptowalnego poziomu.

#### Praktyczna wskazówka

Jeśli którakolwiek z hipotez nie zostanie potwierdzona zgodnie z oczekiwaniami, skorzystaj z następujących faz retrospektywy, aby dowiedzieć się, dlaczego tak się stało.

Ten przykład pokazuje, że hipotezy są ważnym narzędziem retrospektyw. Niektóre zespoły jedynie sprawdzają, czy przedsięwzięcia wskazane na poprzedniej retrospektywie zostały faktycznie wykonane. Tylko nieliczne zespoły zadają sobie trud sprawdzenia, czy wykonanie tych przedsięwzięć przyniosło pożądaną efekt. Jednak tylko poprzez sprawdzenie pożądanego efektu można uzyskać rzeczywistą poprawę. Z pewnością nie jest to panaceum na wszystko, ale w większości przypadków jest skuteczne. Ponadto dzięki hipotezom retrospektywy nabierają znaczenia. Pomagają one skoncentrować się na temacie. Zapobiegają prowadzeniu luźnych dyskusji, w których skacze się z tematu na temat.

### 1.3.3. Faza 3. Zbieranie danych

Teraz dochodzimy do faktycznego znaczenia słowa „retrospektywa” — spojrzenia wstecz. Celem fazy zbierania danych jest zgromadzenie informacji dotyczących czytelnie zdefiniowanego okresu w przeszłości. Może to być ostatnia iteracja (lub sprint w przypadku metodyki Scrum), okres całego projektu lub nawet ostatni dzień roboczy. Czas pomiędzy rozpatrywanym wydarzeniem a retrospektywą powinien być jak najkrótszy. Naszym głównym celem na tym etapie jest stworzenie wspólnego rozumienia okresu, który analizujesz. Bez tego wspólnego obrazu uczestnicy mogą nie rozumieć swoich punktów widzenia i opinii, a także mogą wykazywać skłonność do rzutowania swoich odczuć na innych. Aby stworzyć wspólny obraz, każdy uczestnik retrospektywy może zaprezentować swoje spojrzenie na problem.

Zaczynamy od zebrania twardych faktów. Może to być wszystko, co wydarzyło się w tym okresie — od spotkań i decyzji, po osobiste doświadczenia. Należy uwzględnić wszystko, co miało i ma znaczenie dla wszystkich osób w zespole. W tej fazie mogą również mieć znaczenie liczby (miary) — na przykład liczba spełnionych wymagań lub liczba zamkniętych, otwartych i nowych błędów. Im bardziej znaczący wynik, tym lepiej.

Można po prostu opowiedzieć o wszystkich tych rzeczach, ale znacznie lepsze efekty daje wprowadzenie wizualizacji. Wizualizacja upraszcza rejestrowanie informacji i jest nieoceniona, zwłaszcza w przypadku dłuższych retrospektyw. Jednym z przykładów wizualizacji może być oś czasu zaprezentowana na tablicy. Za jej pomocą można zaobserwować czasowe relacje pomiędzy zdarzeniami (patrz rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Zbieranie danych za pomocą osi czasu

Chociaż twarde fakty są ważne, nadal są tylko częścią historii. Równie ważne są osobiste punkty widzenia w analizowanym czasie, ponieważ informują one o tym, które wydarzenia są ważniejsze, a które mniej istotne. Gromadzenie faktów i osobistych spostrzeżeń pomaga skupić się na kwestiach, które wywarły na zespół największy wpływ. Jednocześnie emocjonalna jakość tych perspektyw ujawnia również sytuacje, w których członkowie zespołu dobrze się czują. Wiedza o tym, kiedy ludzie czują się dobrze, daje możliwość częstszego tworzenia takich sytuacji. Kolejnym powodem do omawiania kwestii emocjonalnych jest to, że choć wpływają one na energię i motywację podczas zwykłych dni roboczych, to często nie są dostrzegane.

Tylko rozmowa z zespołem pozwala dowiedzieć się, co się w nim dzieje. Umożliwia rozwiązywanie problemów, wyeliminowanie negatywów i wzmocnienie pozytywów.

### **Definicja terminu „zespół”**

Kiedy używam terminu „zespół” w tej książce, mam na myśli jakąkolwiek formę zespołu w kontekście zawodowym. Może to być zespół programistów, zespół działu kadr lub dowolny inny. Może to być nawet drużyna w klubie sportowym. Innymi słowy, zespół to grupa ludzi pracujących ze sobą dla osiągnięcia wspólnego celu.

Zanim przejdziesz do następnego kroku, poświęć czas wraz z zespołem, aby uzyskać ogólny obraz okresu, który poddajesz przeglądowi. Możesz to zrobić, prosząc każdego z członków zespołu o zaprezentowanie swoich spostrzeżeń lub wniosków albo dając całemu zespołowi trochę czasu na zastanowienie się nad zebranymi informacjami (na przykład za pomocą osi czasu).

Przypomnienie: Podczas retrospektywy sylwestrowej zbieraliśmy dane przez dzielenie wydarzeń na trzy kategorie:

- Co podobało mi się w tym roku?
- Co mi się w tym roku nie podobało (lub co mnie denerwowało)?
- Podziękowania.

Każdy z nas krótko prezentuje temat, który wybraliśmy. Używając w pytaniu słów odwołujących się do emocji, postawiliśmy sobie cel zebrania kombinacji twardych faktów i odczuć. Doświadczenie pokazało mi, że ta faza retrospektywy powinna być bardzo często zmieniana. O jej możliwych odmianach będę wspominał w pozostałych rozdziałach tej książki. Jeśli nie możesz się doczekać, zajrzyj do podrozdziału 1.4.

### **1.3.4. Faza 4. Generowanie spostrzeżeń**

Faza generowania spostrzeżeń ma pomóc w zrozumieniu kontekstu sytuacji, a także jej możliwych przyczyn i powiązań. Analizujemy zdarzenia zebrane w poprzedniej fazie, a następnie zadajemy sobie pytanie, dlaczego te rzeczy się wydarzyły. Szukamy poglądów na podstawowe przyczyny wydarzeń, które miały miejsce.

Oprócz fazy pierwszej, ta jest kolejną najczęściej pomijaną. Wiele zespołów opuszcza tę fazę i natychmiast próbuje zdefiniować przyszłe eksperymenty, bez uwzględnienia możliwych przyczyn obecnej sytuacji. Oznacza to, że zespoły te jedynie „skrobiają po powierzchni”, a ich działania pozwolą tylko wyleczyć objawy, zamiast wyeliminować podstawowe przyczyny. To tak, jak używanie środków przeciwbólowych w przypadku, gdy złamałeś nogę. Ból zniknie na krótki czas, ale potem powróci, ponieważ główna przyczyna nie została wyeliminowana. To nie jest dobry pomysł, ponieważ to, co może wydawać się obiecującą ścieżką wyjścia z problemu, często prowadzi Cię prosto do niego. Z drugiej strony właściwe przeprowadzenie tej fazy będzie solidną podstawą do fazy następnej: definiowania eksperymentów i związanych z nimi hipotez. Nie próbuj rozwiązywać wszystkich problemów naraz. Zamiast tego wybierz te, które w opinii grupy są najważniejsze. Nie da się rozwiązać wszystkich problemów w czasie jednej retrospektywy. Ta faza ma pomóc zespołowi cofnąć się o krok, by zobaczyć cały obraz i zacząć szukać głównych przyczyn. Nie ma sensu pracować nad więcej niż trzema tematami podczas kolejnej iteracji, ponieważ nie będą one jedynymi rzeczami, nad którymi zespół będzie musiał pracować. W tej fazie potrzebujemy zebrania opinii pozwalających zdefiniować rozsądne i skuteczne środki zaradcze.

Jak pamiętamy, podczas naszej retrospektywy sylwestrowej każdy członek rodziny mógł wybrać temat, który jest dla niego najważniejszy i który chciałby omówić w tej fazie. Do szukania przyczyn problemów używamy obecnie techniki „5 razy »dlaczego«”. Kiedy nasze dzieci dorosną, zmienimy ją na inną.

### 1.3.5. Faza 5. Definiowanie eksperymentów

Pierwsze cztery fazy stworzyły mocną podstawę dla definiowania eksperymentów. Uzyskaliśmy ogólny obraz i powszechne zrozumienie analizowanego okresu, a także wgląd w różne wydarzenia, które miały miejsce. W tym momencie większość członków zespołu ma już kilka pomysłów na temat tego, co należy poprawić lub czego spróbować w następnej kolejności. Kolejnym zadaniem zespołu jest wybranie jednego lub dwóch działań i uzgodnienie sposobu ich wdrożenia. To daje również zespołowi pewność, że będzie miał czas na wdrożenie swoich decyzji. Ostatecznie trzeba przede wszystkim wykonać codzienne zadania. Próba wprowadzenia zbyt wielu zmian naraz może prowadzić do problemów. Utrudnia również ustalenie później, które eksperymenty faktycznie przyniosły skutek.

Specjalnie używam tutaj słowa „eksperymenty”. Nikt nie wie, co się stanie, jeśli czegoś spróbujesz. Chociaż możemy mieć pojęcie o tym, co może się zdarzyć (nasza hipoteza), to nikt nie może być tego pewien. Analogią do tej sytuacji jest naukowiec, który przeprowadza w laboratorium eksperyment w celu sprawdzenia swojej hipotezy. Dopiero na końcu uda mu się stwierdzić, czy eksperyment się powiódł. Najskuteczniejszym sposobem korzystania z tego rodzaju eksperymentów jest powtarzanie ich w regularnych odstępach czasu — im częściej, tym lepiej. Stwarza to bezpieczną przestrzeń: eksperyment, który idzie źle, spowoduje mniej problemów, jeśli zostanie szybko zatrzymany. Pozostawienie go dłużej może jedynie spowodować większe straty.

Równie ważna jak definicja samego eksperymentu jest definicja powiązanej z nim *hipotezy*. Eksperymenty przeprowadzamy nie dla zabawy (przynajmniej nie wyłącznie dla zabawy), ale dlatego, że uważamy, że przyniosą efekt. Hipoteza pozwala określić zakres wyników eksperymentu na następnej retrospektywie. Musi zatem być sprawdzalna. Hipoteza w postaci „To doprowadzi do mniejszej liczby błędów w oprogramowaniu” jest niejasna i trudna do oceny. Lepsza jej wersja brzmi: „Liczba znanych błędów w oprogramowaniu zmniejszy się do dziesięciu lub mniej”. Zawsze należy zastanowić się nad tym, w jaki sposób hipoteza będzie przetestowana. Jest to jedyny sposób na to, aby hipotezy nabrały znaczenia oraz by można było z nich skorzystać do zdefiniowania nowych eksperymentów w przypadku, gdy poprzednie okazały się nieskuteczne.

### Praktyczna wskazówka

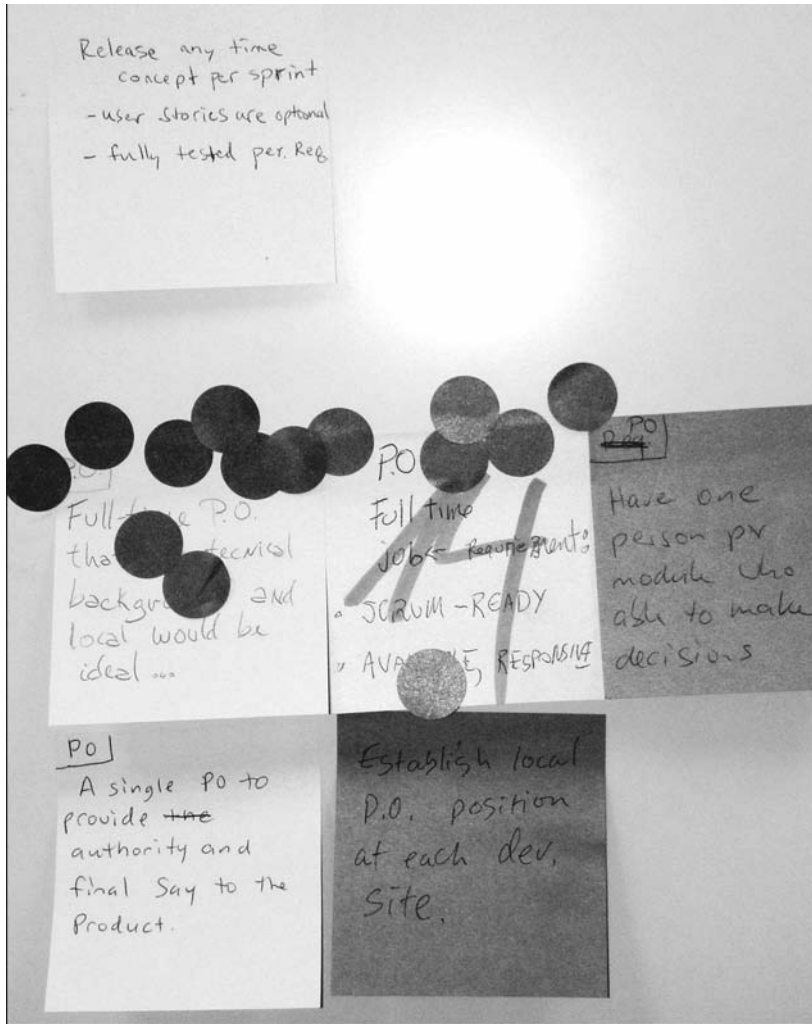
Wyraźnie wyjaśnij zespołowi, że każde działanie zdefiniowane w tej fazie jest niczym więcej niż tylko eksperymentem. Nikt nie może być z góry pewien, jakie będą faktyczne skutki przeprowadzenia takiego eksperymentu.

Dobłą praktyką jest udostępnienie wszystkim wyników retrospektywy. Zespoły Agile, na przykład zespół Scrum, zawsze uwzględniają zdefiniowane eksperymenty w następnej sesji planowania. Wybrane eksperymenty są uważane za część normalnej pracy, a nie za zadania dodatkowe. Tak właśnie powinno być. Ważne jest również, aby zespół chciał wykonywać te zadania. Najlepszym rozwiązaniem jest powierzenie odpowiedzialności za każdy eksperyment jednej osobie. Nie musi ona przeprowadzać eksperymentu sama, ale jest odpowiedzialna za podjęcie stosownych działań. Jeśli w tej fazie nikomu nie zostanie powierzona odpowiedzialność, to prawdopodobnie okaże się, że nikt nie czuje się odpowiedzialny za przeprowadzenie eksperymentu.

Podczas retrospektywy sylwestrowej do wybierania eksperymentów używaliśmy samoprzylepnych kropek (takich jak te pokazane na rysunku 1.3). Następnie zaprezentowaliśmy te eksperymenty na naszej tablicy korkowej, aby pamiętać, jaki jest ich status. Nie ma nic gorszego niż listy zadań, które gubią się w jakimś dokumencie, stronie wiki lub wiadomości e-mail.

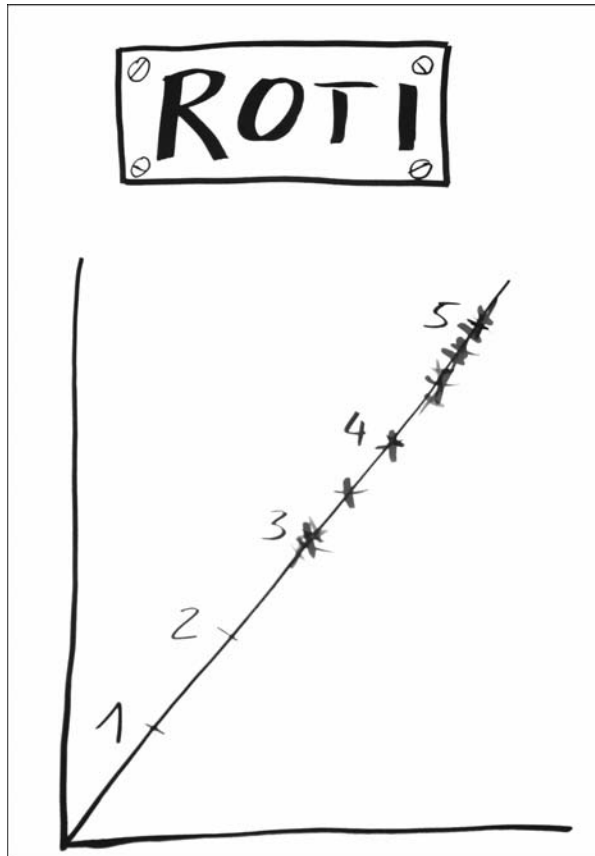
### 1.3.6. Faza 6. Zamknięcie

Na koniec poświęć kilka minut na krótki przegląd oraz świętowanie wyników przeprowadzonej retrospektywy. Będzie to uszanowaniem czasu i energii, jaką zespół włożył zarówno w retrospektywę, jak i w poprzedni okres lub iterację. Powinieneś również odpowiednio udokumentować swoje wyniki. Jest na to wiele sposobów, w tym robienie zdjęć tablicy oraz przechowywanie kartek, których zespół używał do opracowywania swoich pomysłów. Zgodnie z tym, co napisano wcześniej, te materiały powinny być wyeksponowane w pokoju, w którym pracuje zespół. Na koniec facylitator referuje, co będzie dalej. Ma to na celu sprawdzenie, czy wszyscy rozumieją plan.



Rysunek 1.3. Głosowanie kropkowe

W ostatnim kroku warto przeprowadzić krótkie podsumowanie samej retrospektywy. Ostatecznie dążymy do tego, aby proces ciągłego doskonalenia dotyczył również retrospektyw. Jednym z narzędzi do tego celu może być wykres **ROTI** (ang. *Return on Time Invested* — dosł. zwrot z zainwestowanego czasu), który pokazano na rysunku 1.4.



Rysunek 1.4. ROTI (zwrot z zainwestowanego czasu)

### Czym jest wykres zwrotu z zainwestowanego czasu (ROTI)?

Wykres ROTI jest często używany po spotkaniu w celu uzyskania szybkiej opinii od zespołu. Jest to dobry sposób na ustalenie, czy retrospektywy się sprawdzają, czy też wymagają poprawy. Aby stworzyć wykres ROTI, wystarczy narysować osie x i y, a następnie linię ukośną ponumerowaną od jednego do pięciu. Jeden oznacza: „To spotkanie było całkowitą stratą czasu”. Trzy oznacza: „To spotkanie było warte poświęconego czasu”. Pięć oznacza: „To spotkanie było absolutnie fantastyczne; czas, który poświęciłem na uczestnictwo w nim, zwrócił mi się w sposób niewiarygodny”. Każdy uczestnik stawia krzyżyk na wykresie, aby zaprezentować swoją opinię. Wynikiem jest uzupełniony wykres. Jak można zobaczyć na rysunku 1.4, zespół był dość zadowolony z przeprowadzonej retrospektywy.

Moja rodzina i ja mogliśmy świętować naszą retrospektywę sylwestrową pięknym pokazem sztucznych ogni. Niestety, nie można tego robić codziennie, ale pyszny kawałek ciasta na końcu retrospektywy może również być świetnym zakończeniem.

### Praktyczna wskazówka

Czas, jaki trzeba poświęcić na każdą fazę retrospektywy, zależy oczywiście od działań zaplanowanych w każdej fazie, a także od tego, ile czasu masz do dyspozycji. Jednak ogólnie rzecz biorąc, czas, który poświęcisz na każdą fazę, można wiarygodnie obliczyć w postaci procenta całkowitego czasu. Jako przykład zamieszczono poniżej czasy trwania poszczególnych faz dla retrospektywy trwającej 60 minut:

1. faza ustawienia sceny (5 minut = 1/12 czasu),
2. sprawdzanie hipotez (5 minut = 1/12 czasu),
3. zbieranie danych (10 minut = 1/6 czasu),
4. generowanie spostrzeżeń (20 minut = 1/3 czasu),
5. definiowanie eksperymentów (15 minut = 1/4 czasu),
6. wnioski (5 minut = 1/12 czasu).

Zaprezentowane czasy są tylko ogólnym założeniem. Jest to jednak dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia planowania retrospektyw.

Model fazowy dostarcza prostych ram, które pomagają efektywnie planować i przeprowadzać retrospektywy. Warto trzymać się tych ram w celu uzyskania idealnych podstaw działania. Trzeba jednak pamiętać, że każda retrospektywa jest wyjątkowa. Wymienione powyżej fazy zostały przetestowane wiele razy i sprawdziły się w praktyce. W dalszej części tej książki dowiesz się, jak ożywić ten model, a także jak poradzić sobie z typowymi trudnościami, które mogą się pojawić.

---

## 1.4. Wybór zajęć dla każdej fazy

Wymienione sześć faz to jedynie framework, który pomaga nadać retrospektywom strukturę. Podobnie jak w przypadku wielu frameworków, mówi on nam, co należy robić, ale nie określa, w jaki sposób. Twoim zadaniem jest zatem ożywienie tych faz. W tym celu należy wyszukać zbiór działań, które powinny być zrealizowane w każdej z nich. Wybrane działania powinny być adekwatne do celu każdej fazy, a kiedy wciąż jesteś nowicjuszem w retrospektywach, znalezienie czegoś odpowiedniego może być trudne.

### Praktyczna wskazówka

Kiedy zaczynasz korzystać z retrospektyw, nie ulegaj pokusie wyszukiwania innego zajęcia dla każdej fazy w każdej kolejnej retrospektywie. Najpierw po prostu wypróbuj kilka aktywności.



Wielu doświadczonych facylitatorów retrospektyw napisało o swoich pomysłach i udostępniło je w książkach oraz w internecie. W kolejnych punktach zaprezentuję kilka źródeł, z których korzystałem.

W dalszej części książki omówię również kilka technik generowania własnych aktywności, jednak wymienione poniżej źródła są doskonałym punktem startowym.

### **Praktyczna wskazówka**

Przy wyborze zajęć na retrospektywę trzeba zadbać o to, aby tworzyły pewną całość. Musisz mieć możliwość skorzystania z wyników jednej fazy w fazie następnej. Nie możesz wybierać aktywności losowo. Tak samo, jak dobry posiłek można ugotować tylko wtedy, gdy właściwie dobierze się składniki, tak retrospektywa będzie skuteczna tylko wtedy, gdy wybrane zajęcia będą się dobrze ze sobą komponowały.

#### **1.4.1. Książka o retrospektywach Agile**

*Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* autorstwa Esther Derby i Diany Larsen [5] była pierwszą książką, w której omówiono retrospektywy w kontekście zwinnego wytwarzania oprogramowania. Jest to jeden z najważniejszych tekstów na temat retrospektyw w ogóle. Po krótkim wprowadzeniu do tematu i opisie modelu fazowego autorki sprawnie przeszły do części praktycznej. Osiemdziesiąt procent książki zajmują opisy działań, które można realizować w poszczególnych fazach. Omówienie każdego działania zawiera cel, wymagany czas, poszczególne kroki, wymagane materiały oraz możliwe odmiany.

Derby i Larsen opisują ogółem trzydzieści osiem aktywności. To wystarczająca ilość materiału na co najmniej kilka retrospektyw. Łączenie tych działań na różne sposoby pozwoli przez długi czas zachować w retrospektywach poczucie odmienności i nowatorstwa.

#### **1.4.2. Retromat**

Na witrynę internetową Retromat [6] natknąłem się przypadkowo. Od tego czasu staram się ją polecać, kiedy tylko mam okazję. Żadne inne źródło nie umożliwia znajdowania działań do przeprowadzania retrospektyw w tak łatwy sposób, jak to. Witryna została stworzona przez Corinnę Baldauf [7].

Kiedy tylko wejdiesz na tę witrynę, natychmiast uzyskasz proponowany plan retrospektywy, z różnymi aktywnościami polecanymi dla każdej fazy. Jeśli nie spodobają Ci się te działania, możesz albo wygenerować całkowicie nowy plan, albo klikać różne aktywności w każdej z faz do czasu, aż znajdziesz to, czego szukasz. Aktywności proponowane w witrynie pochodzą z różnych źródeł, w tym z książki Derby i Larsen. Każdy plan ma numer referencyjny, który umożliwia ponowne odnalezienie go lub zaproponowanie innym osobom. W chwili pisania tej książki Retromat oferował 131 aktywności i dodawane były kolejne. Retromat pozwala również na wprowadzanie własnych aktywności.

### 1.4.3. Wiki

Kolejnym świetnym źródłem pomysłów na opracowanie własnej retrospektywy jest strona wiki poświęcona retrospektywom [8], która zawiera listę możliwych aktywności wraz z kompletnymi planami. Na tej stronie można również znaleźć porady i sztuczki, opisy typowych problemów i potencjalnych rozwiązań, a także linki do innych źródeł. Wiele aktywności opisanych na wiki powtarza się również w innych źródłach, które opisałem, ale z pewnością można tam znaleźć także kilka nowych pomysłów. Strona jest stale rozbudowywana i utrzymywana.

### 1.4.4. Tasty Cupcakes

Witryna *Tasty Cupcakes* (dosł. pyszne babeczki) właściwie nie jest dedykowana retrospektywom, ale opisuje różnorodne gry i symulacje, które można wykorzystać we wszystkich dziedzinach życia. Na przykład można na niej znaleźć warsztaty dotyczące innowacji wprowadzanych w produkcji lub symulacje ułatwiające zrozumienie konkretnych tematów. Witryna internetowa została stworzona przez Michaela McCullougha i Dona McGreala po zaprezentowaniu różnych gier na konferencji Agile 2008. Pomagał im Michael Sahota.

Kilka pomysłów zaprezentowanych na stronie można wykorzystać do organizowania retrospektyw. Wystarczy kliknąć słowo *retrospective* lub *retrospectives* w chmurze tagów, aby uzyskać listę dostępnych działań. Witryna jest stale rozbudowywana i na bieżąco utrzymywana, warto więc zaglądać na nią od czasu do czasu [9].

### 1.4.5. Gamestorming

*Gamestorming* [10] to wspaniała kolekcja kreatywnych gier promujących innowacje i wprowadzanie zmian. Niektórych może zniechęcać słowo „game” w tytule, ale kreatywne techniki zaprezentowane w tej książce bardziej przypominają „zabawowe” podejście do pracy niż gry.

Książka jest praktycznym podręcznikiem opisującym osiemdziesiąt osiem różnych aktywności, z których większość można bardzo łatwo wykorzystać na retrospektywach. Ostatecznie retrospektywa nie jest niczym innym, jak katalizatorem zmian. Opisane aktywności zostały podzielone na cztery kategorie:

- gry podstawowe,
- gry na otwarcie,
- gry pogłębiające,
- gry na zakończenie.

Nazwy tych kategorii częściowo pokrywają się z sześcioma fazami retrospektyw. Na przykład gry na otwarcie prawdopodobnie sprawdzą się w fazie „Ustawienie sceny”. Działania wymienione w części „Gry pogłębiające” nadają się zarówno dla fazy „Zbieranie danych”, jak i „Generowanie spostrzeżeń”. Gry na zamknięcie można wykorzystać w fazie „Definiowanie eksperymentów” oraz na zakończenie retrospektywy.

Oto możliwy plan retrospektywy z wykorzystaniem działań opisanych w książce *Gamestorming*:

- Ustawienie sceny: Co w głowie, to na papierze (str. 101).
- Zbieranie danych: Mapowanie zysków i strat (str. 202).
- Generowanie spostrzeżeń: Zrozumieć powiązania (str. 227).
- Definiowanie eksperymentów: Przycinaj przyszłość (str. 255).
- Zamknięcie: Plus/Delta (str. 253).

Książka zawiera kluczowe informacje na temat każdej aktywności, w tym cel, szczegółowy opis procesu oraz przybliżony czas wykonywania, co bardzo pomaga w planowaniu. Uwzględniono również informację, która jest bardzo ważna, jeśli chcemy wykonywać tę czynność skutecznie: liczbę uczestników.

Oprócz aktywności, w książce zamieszczono wprowadzenie do idei gier biznesowych, a także zaprezentowano informacje niezbędne do tworzenia własnych aktywności. Ta książka jest lekturą obowiązkową dla każdego, kto poważnie myśli o retrospektywach i wdrażaniu zmian.

---

## 1.5. Pierwsza Dyrektywa

Niektórzy facylitatorzy rozpoczynają retrospektywy od przeczytania zasady podstawowej — tzw. Pierwszej Dyrektywy. Po raz pierwszy została ona wypowiedziana przez Normana Kertha w jego książce *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews* [1]. Pierwsza Dyrektywa ma na celu ustanowienie sceny dla retrospektywy:

*Bez względu na to, co ustalimy, zakładamy i głęboko wierzymy, że każdy wykonał najlepszą pracę, jaką tylko mógł, uwzględniając to, co w tym czasie wiedział, zdolności i umiejętności, dostępne zasoby i sytuację.*

Ta reguła jest czytana na głos na początku retrospektywy — dokładnie w tym brzmieniu.

Chodzi o to, aby dla każdego było jasne, że wszyscy jesteśmy ludźmi i popełniamy błędy. Zasada ta wskazuje również, że nie powinniśmy zakładać, że ktoś zrobił coś źle celowo.

### Praktyczna wskazówka

Nie musisz czytać Pierwszej Dyrektywy podczas każdej retrospektywy. Na kolejnych retrospektywach wystarczy o niej przypomnieć.

Wielu facylitatorów retrospektyw traktuje Pierwszą Dyrektywę jak obowiązkową przysięgę. Uważają, że retrospektywy, które nie rozpoczną się od odczytania tej podstawowej zasady, są mniej skuteczne, a przez to mniej użyteczne. Pat Kua [Kua 2012] pisze, że jest to związane z efektem Pigmaliona [11] lub Rosenthala, lub efektem powszechnie znanym jako „samospełniające się proroctwo”.

Przykładem efektu Rosenthala może być wpływ uprzedzeń nauczyciela na jego uczniów. Chodzi o to, że pozytywne uprzedzenie nauczyciela do ucznia („Ten uczeń jest wybitnie zdolny”) wpływa na zachowania nauczyciela, który podświadomie dąży do uzyskania potwierdzenia swoich oczekiwań. Dzieje się tak dlatego, że nauczyciel subtelnie przekazuje uczniowi swoje uprzedzenia poprzez, na przykład, poświęcanie więcej indywidualnej uwagi, dawanie więcej czasu na odpowiedź, częstsze i bardziej wyraźne pochwały lub nagany albo wysokie wymagania. Jest to działanie raczej podświadome niż zamierzone.

W istocie teoria mówi, że ktoś, kto będzie traktowany przez innych jako mający pewne cechy, będzie starał się je zaprezentować. W rzeczywistości efekt Rosenthala był wielokrotnie kwestionowany i został potwierdzony tylko w czterdziestu procentach przypadków [11].

Osobiście uważam, że sukces retrospektywy zależy nie od starannego odczytania Pierwszej Dyrektywy, ale od wartości, które ona opisuje. Przeprowadziłem wiele udanych retrospektyw, podczas których nie wspominałem wyraźnie o Pierwszej Dyrektywie. Nie mówię, że czytanie zasady jest czymś złym. W początkujących lub nowo utworzonych zespołach, które mają przeprowadzić swoją pierwszą retrospektywę, ten rytuał może przynieść bardzo pozytywny efekt, który jednak — jak wynika z mojego doświadczenia — może zostać utracony, jeśli dyrektywa będzie czytana podczas każdej retrospektywy. Powtarzanie dyrektywy na każdej retrospektywie przynosi taki sam efekt, jak prezentacja dotycząca bezpieczeństwa przed lotem dla często podróżujących pasażerów. Kiedy lecisz samolotem pierwszy raz, uważnie słuchasz wszystkiego. Jednak przy długotrwałej ekspozycji zwracasz coraz mniej uwagi, aż w końcu prawie nie zauważasz, że to się dzieje.

Pozytywne nastawienie jest niezbędne dla sukcesu retrospektywy. Uważam jednak, że istnieje wiele sposobów na osiągnięcie takiego podejścia, a odczytanie Pierwszej Dyrektywy to tylko jeden z nich (i z pewnością taki, który nie musi być gwarancją sukcesu).

Istnieje również alternatywna Pierwsza Dyrektywa, która jest nieco dłuższa, ale może działać trochę lepiej na niektóre zespoły [12]. Osobiście podoba mi się, że jest napisana w pierwszej osobie i dlatego jej przekaz jest bardziej bezpośredni:

*Niektóre dni są lepsze niż inne. W niektóre dni „płynę”, wykonując niezwykłą pracę. Są też takie dni, pod koniec których zdaję sobie sprawę, że straciłem mnóstwo czasu, popełniłem przewidywalne błędy lub żałuję, że nie zrobiłem czegoś inaczej.*

*Bez względu na okoliczności, te dni się wydarzyły, a naszym celem jest dowiedzieć się:*

*Czego możemy się nauczyć z naszych przeszłych działań i myśli i jak wykorzystać tę wiedzę do kierowania naszymi przyszłymi działaniami i myśleniem tak, abyśmy mogli wykonywać naszą pracę trochę lepiej?*

*W jaki sposób możemy zmienić nasze środowisko („system”), aby było nam łatwiej wykonywać niesamowitą pracę i żebyśmy rzadziej tracili czas i popełniali błędy?*

Podobnie jak oryginalna Pierwsza Dyrektywa, ta wersja opisuje cel retrospektywy i artykułuje jej podstawowe zasady. Tak jak oryginał, ta alternatywa jest tylko narzędziem i nie gwarantuje udanej retrospektywy. Radzę poeksperymentować z obydwojema wersjami i przekonać się, jaki wpływ wywierają na Twoje retrospektywy. Przy odpowiednim korzystaniu z niej, Pierwsza Dyrektywa może być cennym narzędziem.

---

## Podsumowanie

W tej książce opisuję, czym są retrospektywy i jak z nich korzystać w celu stworzenia procesu ciągłego doskonalenia. Patrzenie w przeszłość to tylko część retrospektywy, nawet nie najważniejsza. Retrospektywy powinny być wykorzystywane do poznawania poglądów i próbowania nowych rzeczy, tworzenia i przeprowadzania eksperymentów oraz kwestionowania ich. Jest to najlepszy sposób na wspieranie ukierunkowanego na cel i znaczącego procesu ciągłego doskonalenia i uczenia się.

Chociaż retrospektywy są nadal najczęściej używane w pracy, na koniec projektów lub w formie spotkań na końcu iteracji w zespołach Agile, to można je z powodzeniem stosować w każdej dziedzinie życia — na przykład tak, jak w zaprezentowanej retrospektywie sylwestrowej.

Aby zapewnić jak najlepszą skuteczność retrospektyw, warto zastosować następujący sześćofazowy proces:

- ustawienie sceny,
- sprawdzenie hipotez,
- zbieranie danych,
- generowanie spostrzeżeń,
- definiowanie eksperymentów,
- zamknięcie.

Każdą fazę można ożywić za pomocą różnorodnych działań, które — jeśli będą regularnie zmieniane — wprowadzą świeżą energię i dostarczą nowych pomysłów do procesu. Możesz zaprojektować te aktywności samodzielnie lub skorzystać z jednej z wielu dostępnych książek lub witryn internetowych.

Rozpoczęcie spotkania od odczytania Pierwszej Dyrektywy może pomóc w przygotowaniu gruntu dla udanej retrospektywy. Należy jednak pamiętać, że stosowanie tej praktyki nie gwarantuje pomyślnego wyniku.

Ostatecznie sukces retrospektywy zależy od facylitatora i uczestniczącego w niej zespołu. W kolejnych rozdziałach opisuję klucze do sukcesu i typowe pułapki, których należy unikać.

---

## Bibliografia

- [1] Norman Kerth. 2001. *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. New York: Dorset House Publishing Co Inc.
- [2] Manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania. <http://agilemanifesto.org/>.
- [3] Steve Denning. 2010. *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass<sup>1</sup>.
- [4] Sakichi Toyoda. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Sakichi\\_Toyoda](https://pl.wikipedia.org/wiki/Sakichi_Toyoda).
- [5] Esther Derby, Diana Larsen. 2006. *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Farnham, Surrey UK: O'Reilly Ltd.
- [6] Retromat. <https://plans-for-retrospectives.com/>.
- [7] Witryna internetowa Corinny Baldauf. <http://finding-marbles.com/>.
- [8] Wiki Agile Retrospective Resource Wiki. <http://retrospectivewiki.org/>.
- [9] Witryna Tasty Cupcakes. <http://tastycupcakes.org/>.
- [10] Gray et al. 2010. *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol, CA: O'Reilly<sup>2</sup>.
- [11] Efekt Pigmaliona. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt\\_Pigmaliona](https://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_Pigmaliona).
- [12] Ted M. Young. *The Alternative Prime Directive*. <http://jitterted.com/2013/02/11/another-alternative-to-the-retrospective-prime-directive/>.

---

<sup>1</sup> Wydanie polskie: *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, Onepress, Gliwice 2012.

<sup>2</sup> Wydanie polskie: *Gamestorming. Gry biznesowe dla innowatorów*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

# Skorowidz

## A

ABIDE, 130  
ADKAR, 189  
agenda, 46  
agile, 19  
analiza pola sił, 77

## B

brak  
  ram czasowych, 173  
  zainteresowania doskonaleniem, 175  
burza mózgów, 55

## C

CRT, Current Reality Tree, 121  
czas i miejsce, 41  
czas po retrospektywie, 83

## D

definiowanie eksperymentów, 28, 188  
diagram CLD, 116, 120  
drzewo obecnej rzeczywistości, CRT, 121  
dyskusje  
  bezwartościowe, 172  
  o problemach, 136  
  o rozwiązaniach, 136

## E

eksperymenty, 185, 188  
emocje, 64

## F

facylitator, 80  
  retrospektywy, 59  
  wewnętrzny, 81  
  zewnętrzny, 82  
Five-I, 189  
formy rozproszonych retrospektyw, 153

## G

generowanie spostrzeżeń, 27, 185, 188  
gra Perfection, 75

## I

iteracja, 19

## J

jedzenie, 45

## K

karteczki samoprzylepne, 44  
karty kolekcjonerskie, 74  
kolejka, 63

komunikacja, 61  
 koncentracja  
   na negatywach, 177  
   na tematach „materialnych”, 177

**Ł**

łódź, 72

**M**

Manifest Agile, 19  
 markery, 43  
 Martie, 128  
 materiały, 43  
 mocne pytania, 168  
 model  
   ADKAR, 189  
   fazowy retrospektywy, 22  
     definiowanie eksperymentów, 28  
     generowanie spostrzeżeń, 27  
     sprawdzanie hipotez, 25  
     ustawienie sceny, 22  
     wybór zajęć, 32  
     zamknięcie, 29  
     zbieranie danych, 26  
 Five-I, 189  
 zarządzania  
   ABIDE, 130  
   Martie, 128  
 myślenie  
   o złożoności, 127  
   systemowe, 111, 126

**N**

narzędzia, 158  
 coachingu, 168  
 Lino, 160  
 Stormz Hangout, 159  
 Web Whiteboard, 159  
 niezdecydowanie, 173

**O**

otwarcie, 142

**P**

papier flipchart, 44  
 parafrazowanie, 62  
 pętle  
   przyczynowe, 111  
   równoważące, 112  
   wzmacniające, 112  
 Pierwsza Dyrektywa, 35  
 początek zmian, 182  
 podejście ukierunkowane na rozwiązania, 136  
 problemy, 171  
 procesy towarzyszące zmianom, 187  
 przygotowywanie retrospektyw, 39, 49  
 pułapki, 171

**R**

RASA, 61  
 retrospektywa, 17  
   „orkiestra”, 88  
   „piraci”, 101  
   „pociąg”, 95  
   ciasteczek szczęścia, 167  
   kuchenna, 98  
   piłkarska, 93  
   pracy, 165  
   rozproszona, 153  
     formy, 153  
     narzędzia, 158  
     porady, 161  
   skoncentrowana na rozwiązaniach, 135, 142  
     otwarcie, 142  
     sprawdzanie wyników, 149  
     szukanie sensu, 146  
     ustalanie celów, 143  
     zainicjowanie działań, 147  
   sylwestrowa, 20  
   systemowa, 107  
   w zespołach rozproszonych, 153  
 ROTI, 56  
 rozwiązania, 136, 142

**S**

schematy pętli przyczynowych, 111  
 słabe przygotowanie, 171  
 słuchanie, 64



spostrzeżenia, 54, 185, 188  
sprawdzanie  
  hipotez, 25, 187  
  wyników, 149  
sprzeczne opinie, 172  
style komunikacji, 61  
systemy, 108  
  dynamiczne, 109  
  skomplikowane, 109  
  statyczne, 109  
  złożone, 109  
szukanie sensu, 146

## T

tablica flipchart, 66  
temat, 41

## U

uczestnicy, 40  
ulepszenia, 175  
ułatwienia wizualne, 65  
usprawnienia, 176  
ustalenie celów, 143  
ustawienie sceny, 22, 51, 182, 187

## W

wizualizacja, 65, 78  
wizualne retrospektywy, 72  
wspieranie uczestników, 62  
wyniki, 174

## Z

zachęcanie, 63  
zainicjowanie działań, 147  
zamierzona cisza, 64  
zamknięcie, 29, 187, 190  
zarządzanie zmianami, 181  
zbieranie danych, 26, 52, 184, 188  
zespoły rozproszone, 153  
zmiany, 181, 182  
  procesy towarzyszące, 187  
  rozpoczęcie procesów, 182  
zwinne zarządzanie zmianami, 181

NOTATKI

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

Ostatnia z dwunastu zasad Manifestu Agile mówi o retrospektywach. W myśl tej reguły zespół programistów odbywa regularne spotkania, na których analizuje efekty pracy nad projektem, myśli nad możliwymi zmianami i odpowiednio dopasowuje działania. Retrospektywa po każdej iteracji projektu pozwala na niezwykle skuteczne optymalizowanie pracy zespołu — przeprowadzona odpowiednio, gwarantuje, że zebrane wnioski i opinie członków grupy przyczynią się do coraz lepszych wyników. Rzecz w tym, że rzetelne przygotowanie i przeprowadzenie retrospektywy wcale nie jest proste ani oczywiste!

W tej książce znajdziesz szereg praktycznych wskazówek, sprawdzonych praktyk i innowacji, dzięki którym sprawisz, że retrospektywy wniosą do Twojego zespołu prawdziwą wartość. Szybko się zorientujesz, że przedstawione tu techniki można stosować w dowolnym projekcie, w którym sukces zależy od zaangażowania i efektywności zespołu i gdy potrzebny jest proces ciągłego doskonalenia. W książce znalazło się sporo ciekawych informacji, dzięki którym łatwiej będzie rozpoznać i przezwyciężyć typowe problemy. Zapoznasz się z przełomowymi koncepcjami, takimi jak eksperymentowanie i uczenie się na bazie myślenia systemowego. Pozornie proste i oczywiste pomysły umożliwią Ci znaczącą poprawę wyników pracy Twojego zespołu!

W tej książce:

- sukcesy i porażki jako źródło cennej informacji
- techniki facylitacji
- techniki przygotowania retrospektyw
- wykorzystywanie spostrzeżeń i opinii
- typowe problemy retrospektyw
- retrospektywy a wprowadzanie zmian o wielkiej skali

**Marc Loeffler** niegdyś był menedżerem projektów w takich firmach jak Volkswagen AG czy Siemens AG. W 2006 roku zafascynował się metodyką zwinnego wytwarzania oprogramowania. Dziś jest znanym trenerem i autorem książek o Agile. Jego pasją jest pomaganie zespołom w stosowaniu zwinnych metodologii, zwłaszcza Scrum i XP. Ma cenny dar przezwycięzania dysfunkcyjnych zachowań i rozwiązywania znanych problemów w nowatorski sposób.

 <b>Helion</b>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i> SZKOLENIA  AKADEMIA IT & BUSINESS WWW.SZKOLENIA.HELION.PL	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i>   ISBN 978-83-283-4658-1  9 788328 346581
 <b>helion.pl</b>		
 <b>HELION SA</b> ul. Kościuszki 1c 44-100 Gilwica tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl		
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		Cena: 49,00 zł

 **Addison-Wesley**  
Pearson Education