

Прорывная ретроспектива



Конопля Андрей
Консультант АРБ - Консалтинг

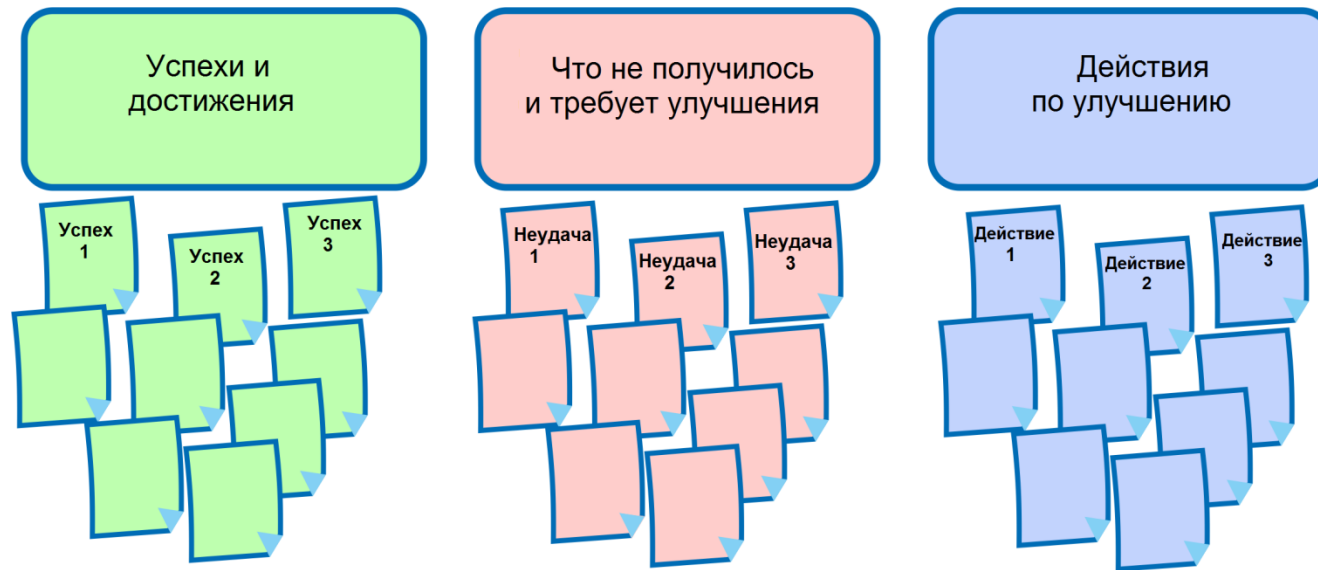


Конопля Андрей

- Более 50 крупных ретроспектив
- 2 года работы со Scrum командами
- Консультант АРБ – Консалтинг в области разработки стратегий, внедрения программного обеспечения по управлению проектами, производством и цепочками поставок
- Тренер Школы бизнеса «Управляй будущим»
- Опыт 7 лет в консалтинге



Ретроспективное совещание



Члены команды высказывают своё мнение о прошедшем спринте, об организации работы. Отвечают на три вопроса:

1. Что мы делаем хорошо?
2. Что мы делаем плохо? (ранжируем)
3. Что нам нужно сделать, чтобы исправить ситуацию?

Ретроспектива

совещание, направленное на улучшение процессов

В основе:

- мозговой штурм
- цикл PDCA



Алгоритм проведения ретроспективы

Открытие	5%
Сбор данных	30-50%
Генерация идей	20-30%
Выбор решений	10%
Заккрытие	5-10%

Почему мы рассчитываем, что решения команды будут лучше, чем без команд?

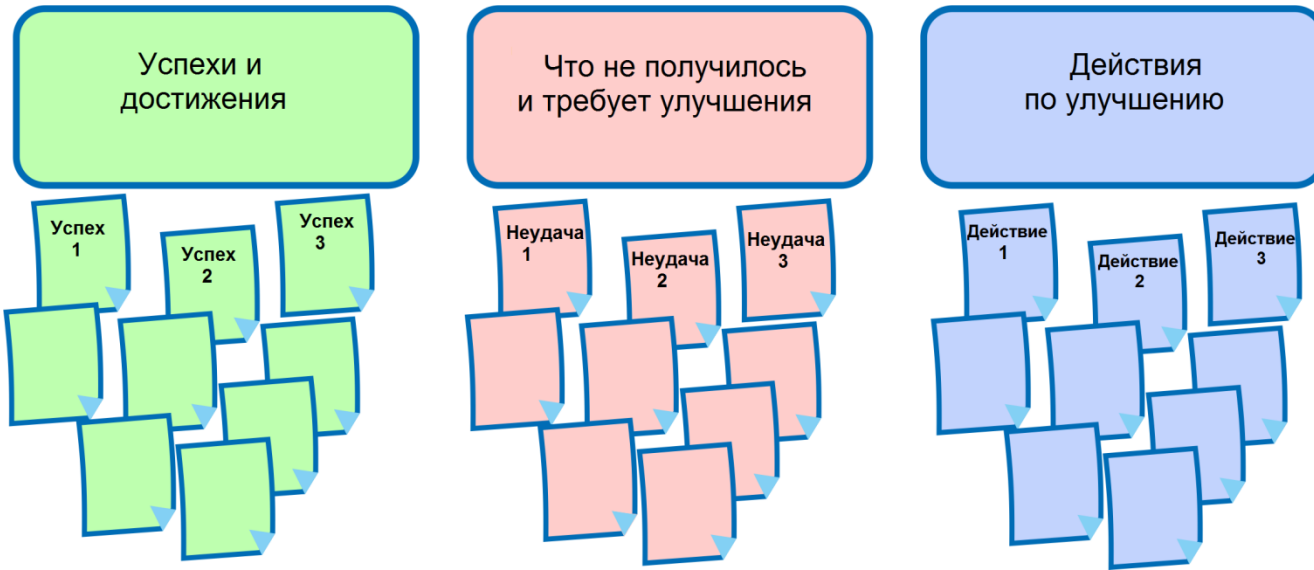


- П. Друкер: «Работники умственного труда - люди, которые знают о своей работе больше, чем руководители»
- Команда как целое может быть эффективнее даже наиболее компетентных сотрудников в ее составе (синергия).
- Люди, работающие в самоорганизующихся командах, более мотивированы (автономия, общая цель, профессиональный рост)

Ретроспектива перестает работать

- Проблему уже пытались решать – ничего не помогает
- Проблема где-то «снаружи» и нам ее не победить

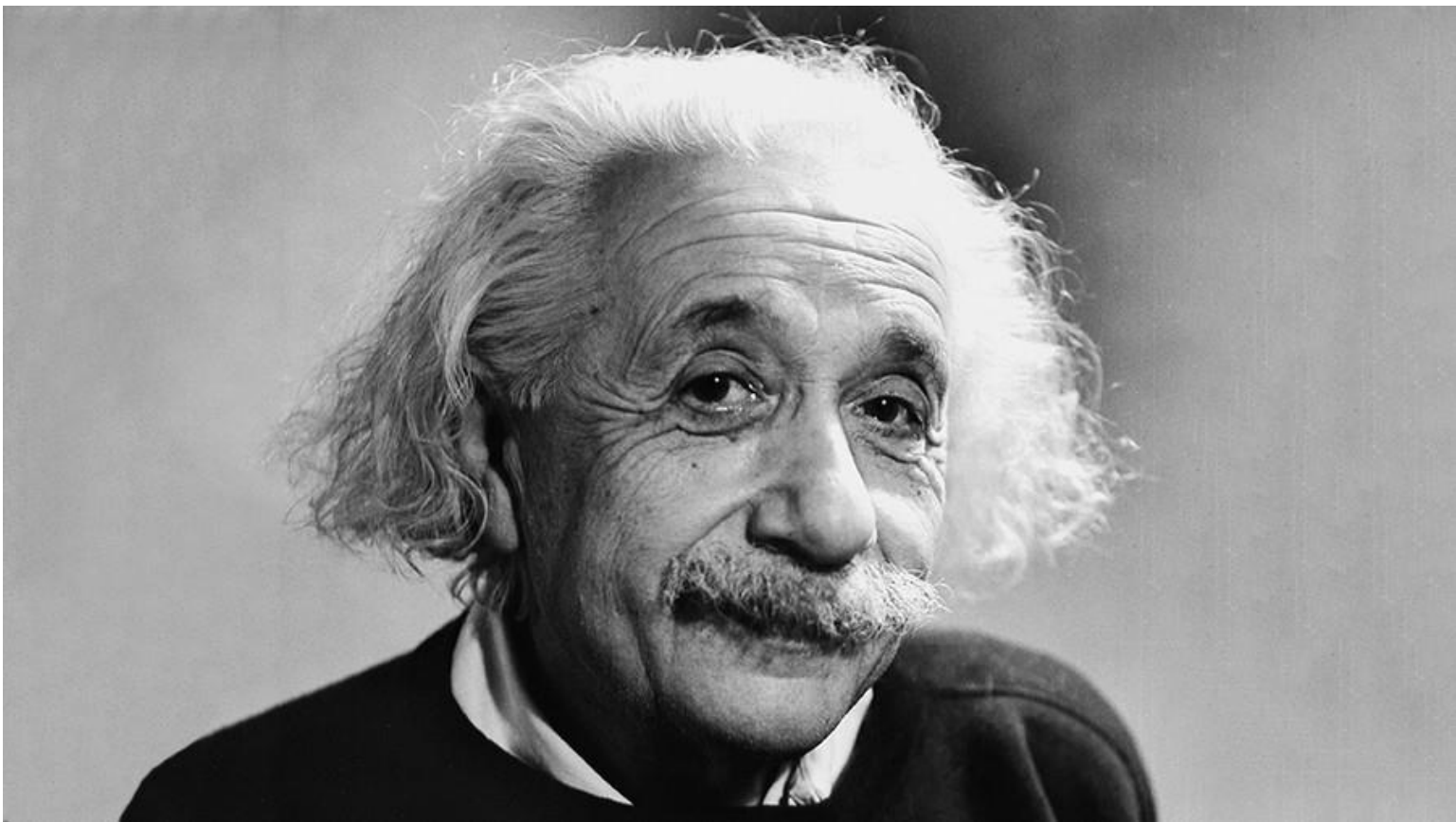
Ретроспективное совещание



Члены команды высказывают своё мнение о прошедшем спринте, об организации работы. Отвечают на три вопроса:

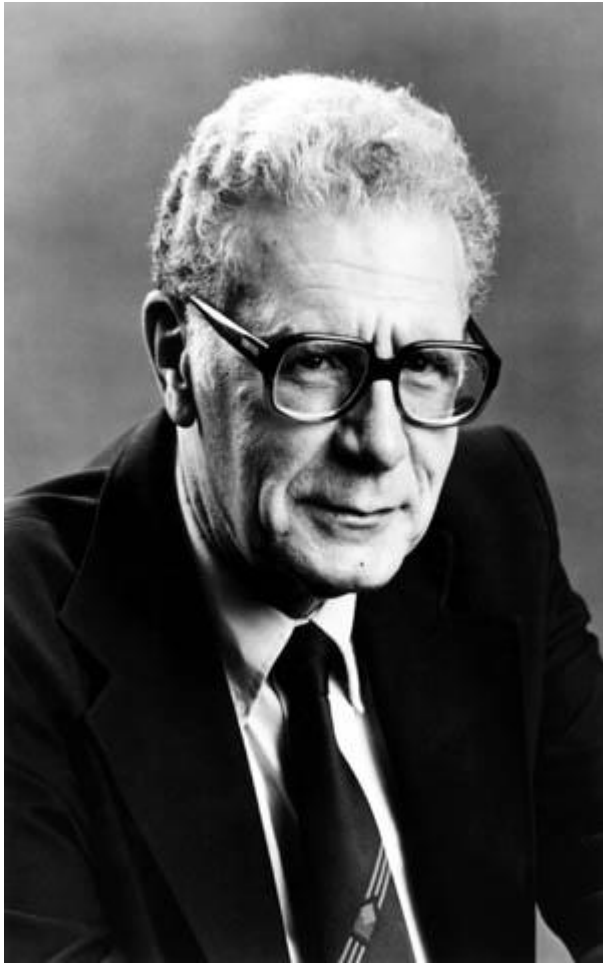
1. Что мы делаем хорошо?
2. Что мы делаем плохо? (ранжируем)
3. Что нам нужно сделать, чтобы исправить ситуацию?

Достаточно ли этих вопросов? НЕТ!



«Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены **на том уровне сознания**, на котором они создавались». **Альберт Эйнштейн**

**Обладают ли члены команды этим самым «другим уровнем сознания»?
Если да - поддержат ли их те, которые не обладают новым сознанием?
Откуда вообще возьмется этот новый уровень сознания?**

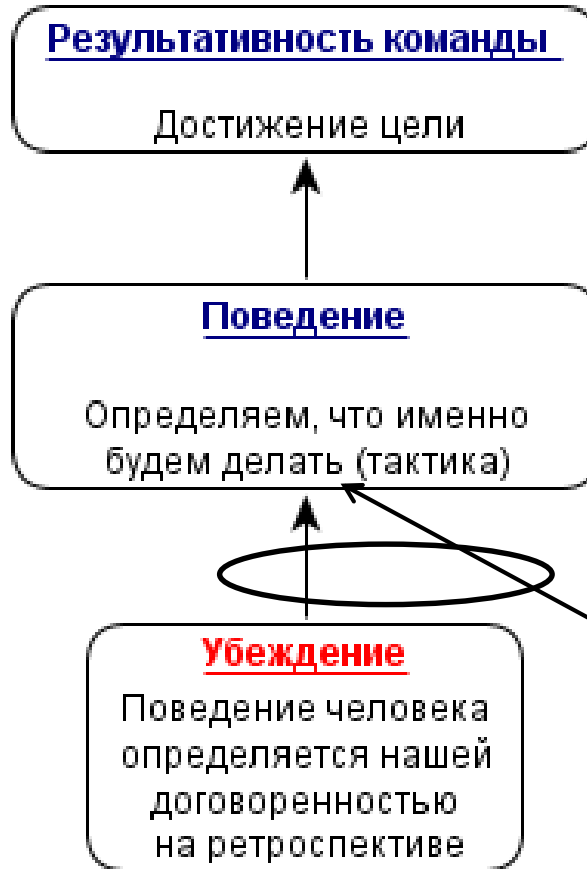


- Акофф Рассел: Ошибки менеджмента делятся на 2 вида: ошибки действия и ошибки бездействия.
 - Не делать того, что делать нужно (но как найти то, что делать нужно?)
 - Делать то, что делать не нужно (как не спутать с тем, что делать нужно?)
- Наши три вопроса для проведения ретроспективы не дают нам возможности даже задуматься над тем, не является ли то, что мы делаем совсем не тем, что делать нужно! И является ли это тем, что делать нужно?
- А что если наш опыт и знания недостаточны или ошибочны?
- Нам нужно научиться отвечать на вопрос:

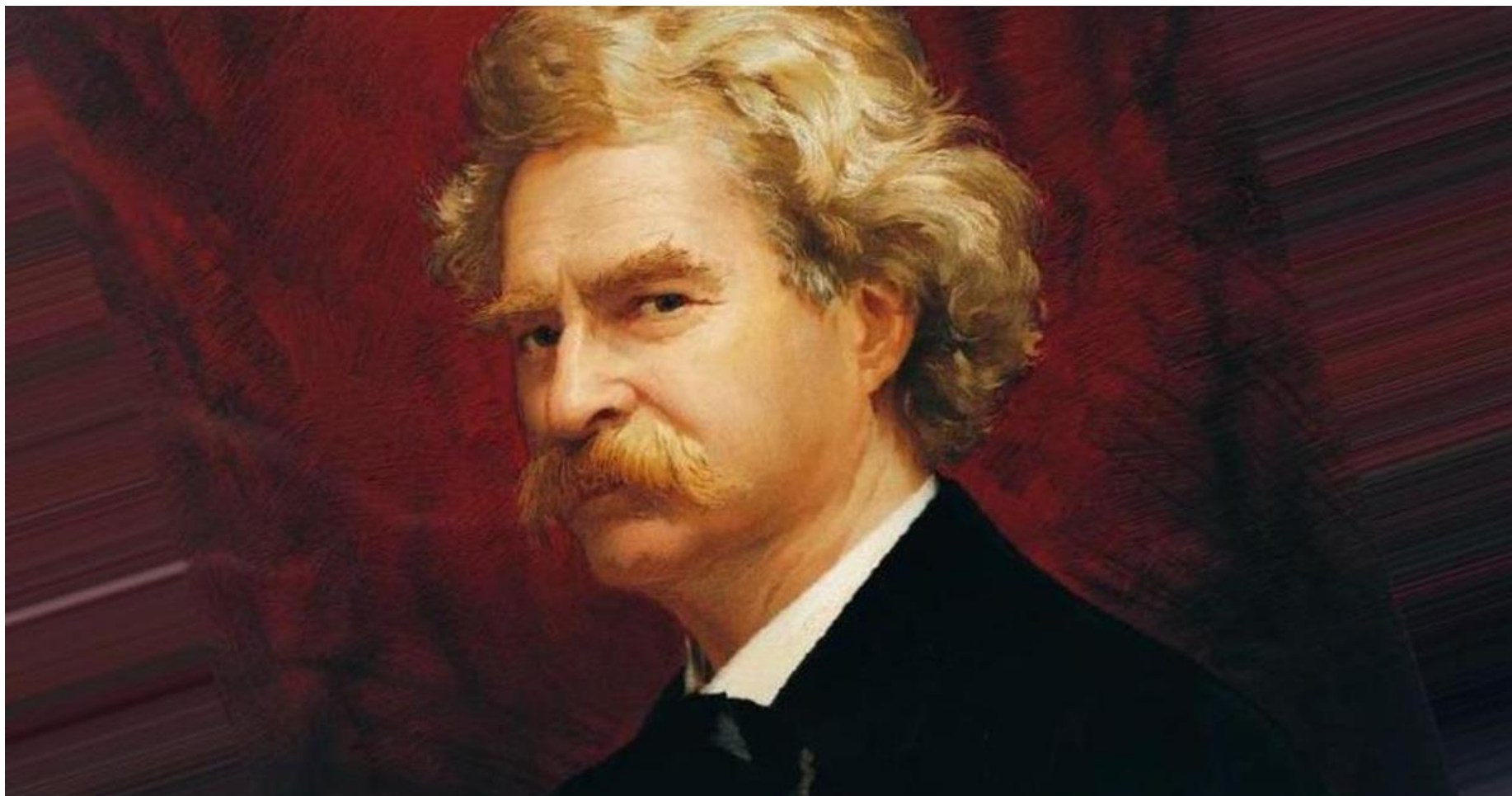
Что именно мы обязательно должны делать, чтобы улучшить результативность?

По какой логике мы проводим ретроспективу?

Обычный подход:
Чтобы изменить
результативность, надо
поставить цели и
наметить поведение
(тактику действий) ?



Задаем вопросы:
1. Что мы делаем хорошо
2. Что мы делаем плохо
3. Что нужно делать по - другому



Нас ведёт к беде не то, что мы чего-то не знаем...
К беде ведёт знание, которое мы считаем «истинным», но
которое на самом деле ошибочно.

Марк Твен

Влияние культуры на результативность компании (команды)

Обычный подход:
Чтобы изменить результативность, надо поставить цели и наметить поведение (тактику действий)?

Результативность команды
Достижение цели

Поведение
Поведение - это выбор отдельного человека

~~Убеждение
Поведение человека определяется нашей договоренностью на ретроспективе~~

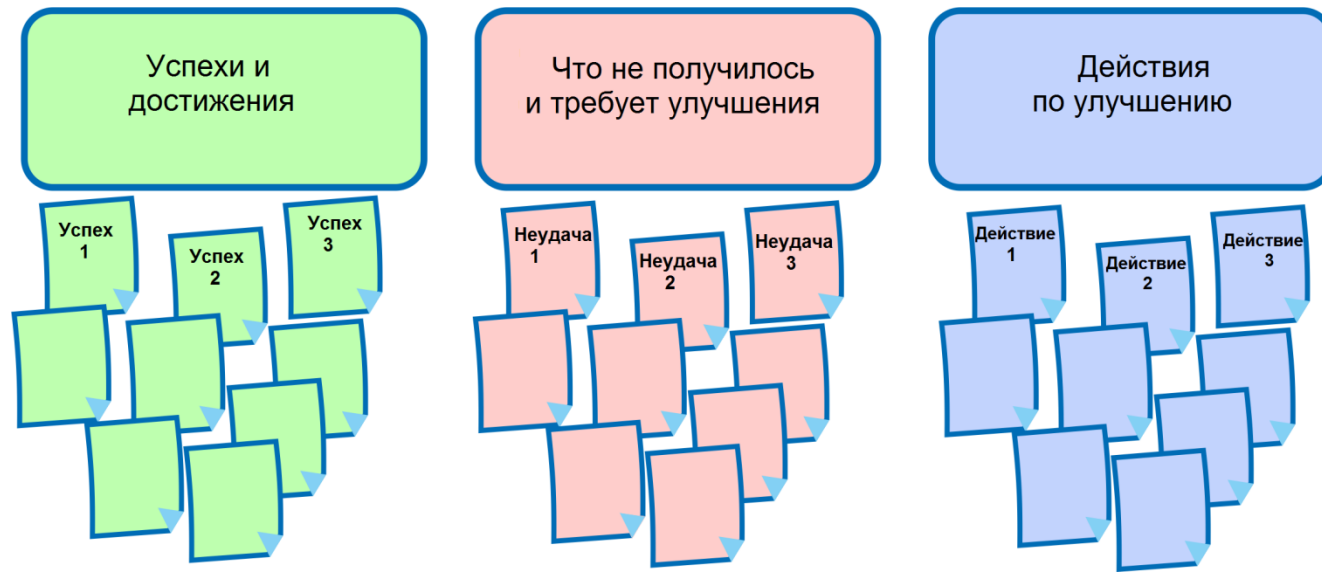
Культура
Ценности, принципы, убеждения

Внутренние условия
Отношения, правила, традиции, бизнес процессы команды

Внешние условия
Отношения власти, Традиции, правила компании

Правильный подход:
Чтобы изменить результативность, необходимо изменить культуру, то есть ответить на вопрос: Какие убеждения сейчас не дают нам добиться правильного поведения?

Ретроспективное совещание



Члены команды высказывают своё мнение о прошедшем спринте, об организации работы. Отвечают на три вопроса:

1. Что мы делаем хорошо ??????????
2. ~~Что мы делаем плохо?~~ **Какие нежелательные результаты мы имеем?**
3. **Какие убеждения не дают нам добиться правильного поведения?**
4. **Что именно нам нужно делать, чтобы улучшить результативность?**
5. ~~Что нам нужно сделать, чтобы исправить ситуацию?~~

Какое решение необходимо принять для роста результативности команды?



- У вашей команды есть действующие ценности, принципы и убеждения
- Если результативность вас не устраивает, значит у вас есть и ограничивающие убеждения
- Найдите ограничивающие убеждения и разработайте новые процессы, правила, отменяющие старые процессы и правила

Пример 1: Если вы убеждены, что чтобы выполнить проект в срок, нужно выполнить в срок каждую задачу, как вы будете действовать? Выполните ли вы проект в срок? Вы будете использовать «водопадную» модель!

Пример 2: Если вы убеждены, что решения должен принимать руководитель (он - начальник, я - дурак), будете ли вы работать по Agile?

Кейс – команда интернет маркетинга

Команда оказывает услуги по разработке сайтов, поисковой оптимизации, SMM и контекстной рекламе

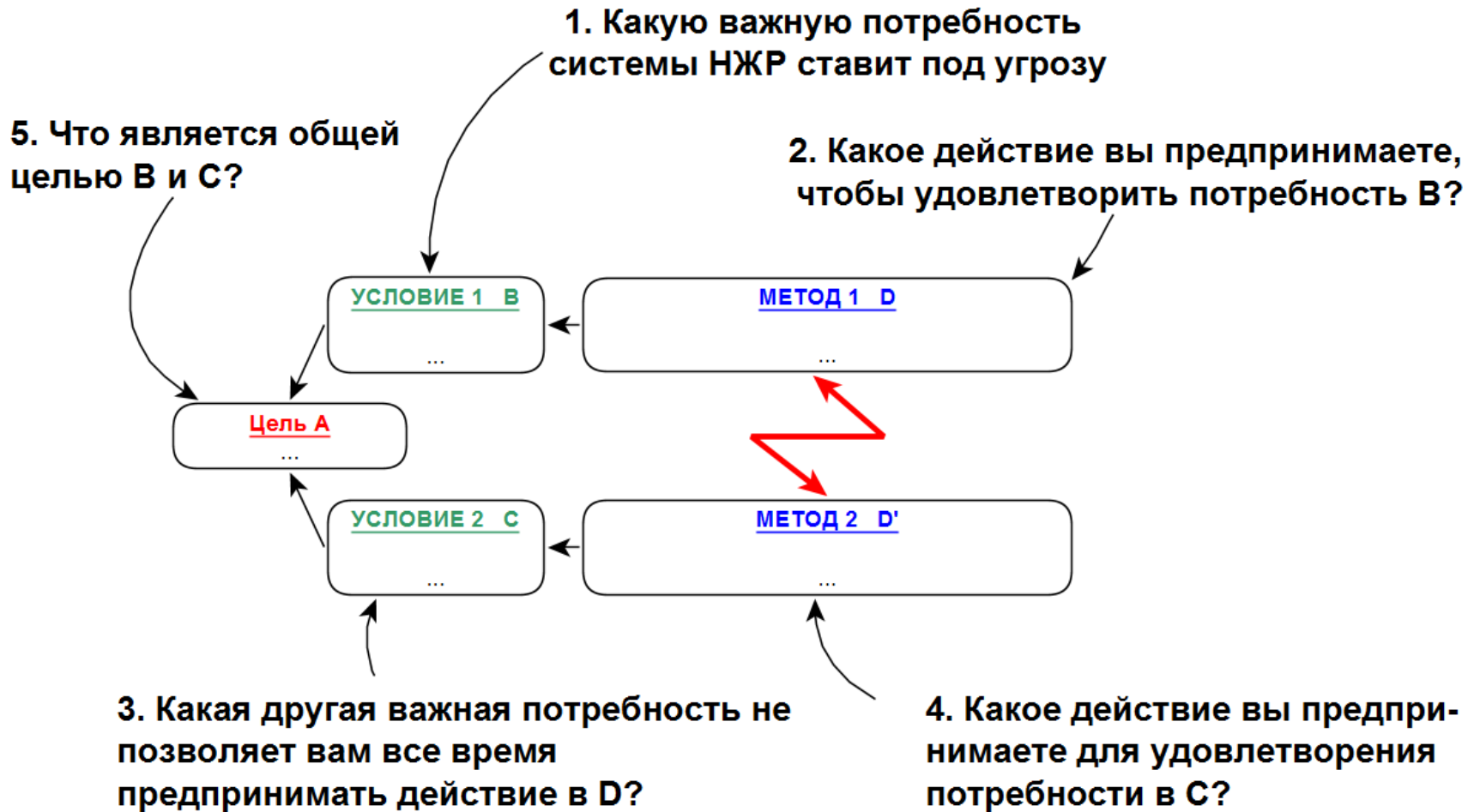
Работа строится на основе самоорганизующейся команды

1. Формулировка нежелательных результатов

На очередной ретроспективе были сформулированы следующие НЖР:

- Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
- Значительное количество дополнительной работы
- Недостаточное количество оплаченных заказов
- Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Алгоритм построения диаграммы «грозовая туча»

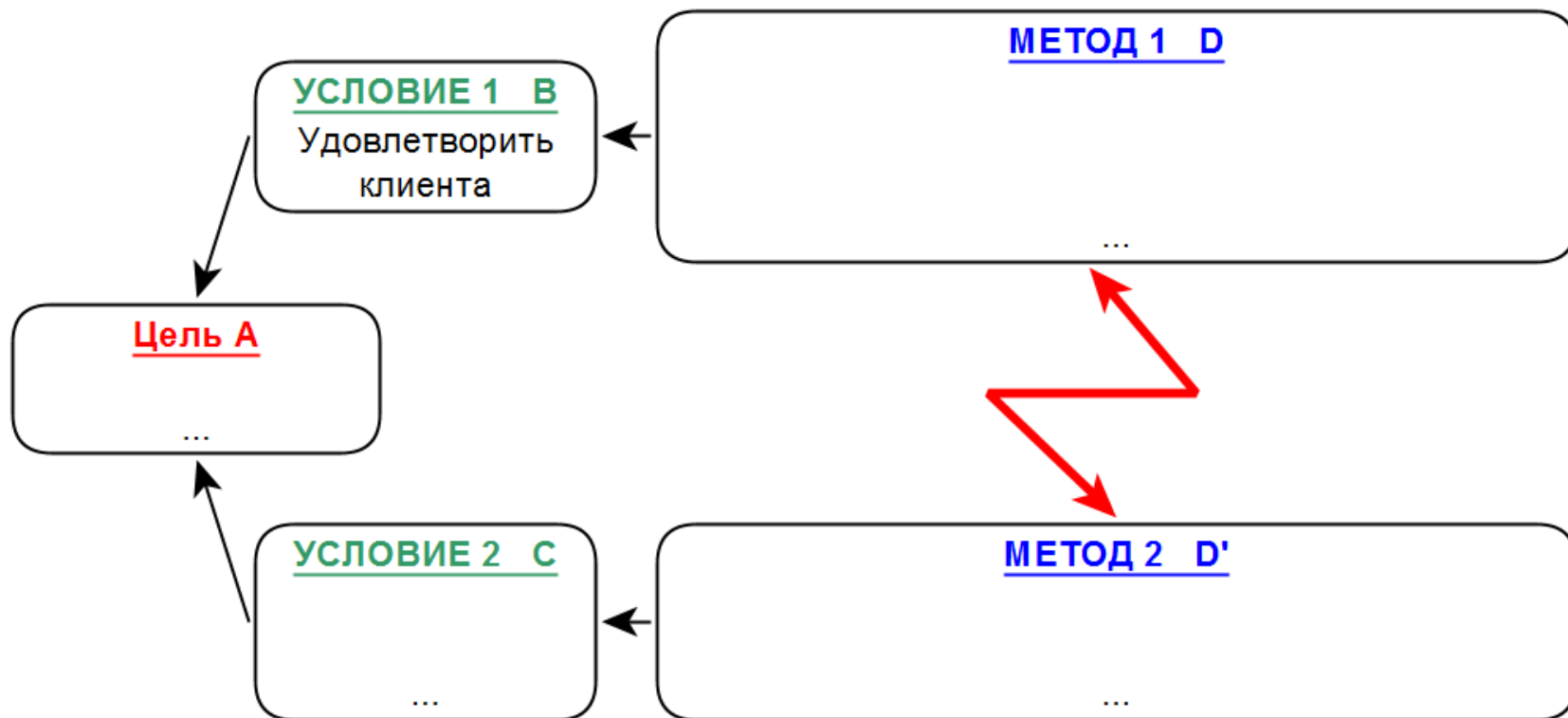


2. Построение диаграммы «грозовая туча»

Нежелательные результаты:

Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
Значительное количество дополнительной работы
Недостаточное количество оплаченных заказов
Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Как мы действуем:



2. Построение диаграммы «грозовая туча»

Нежелательные результаты:

Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
Значительное количество дополнительной работы
Недостаточное количество оплаченных заказов
Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Как мы действуем:



2. Построение диаграммы «грозовая туча»

Нежелательные результаты:

Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
Значительное количество дополнительной работы
Недостаточное количество оплаченных заказов
Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Как мы действуем:



2. Построение диаграммы «грозовая туча»

Нежелательные результаты:

Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
Значительное количество дополнительной работы
Недостаточное количество оплаченных заказов
Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Как мы действуем:

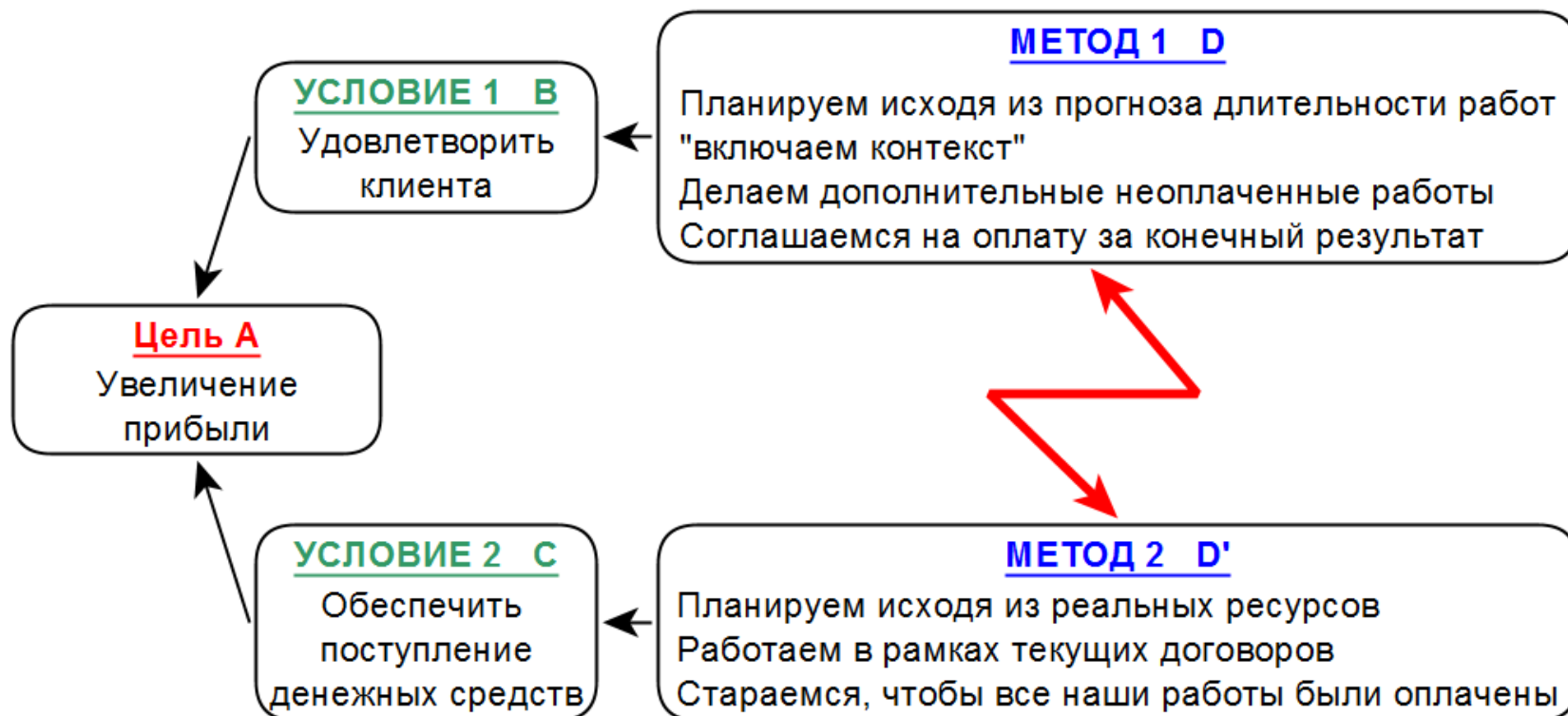


2. Построение диаграммы «грозовая туча»

Нежелательные результаты:

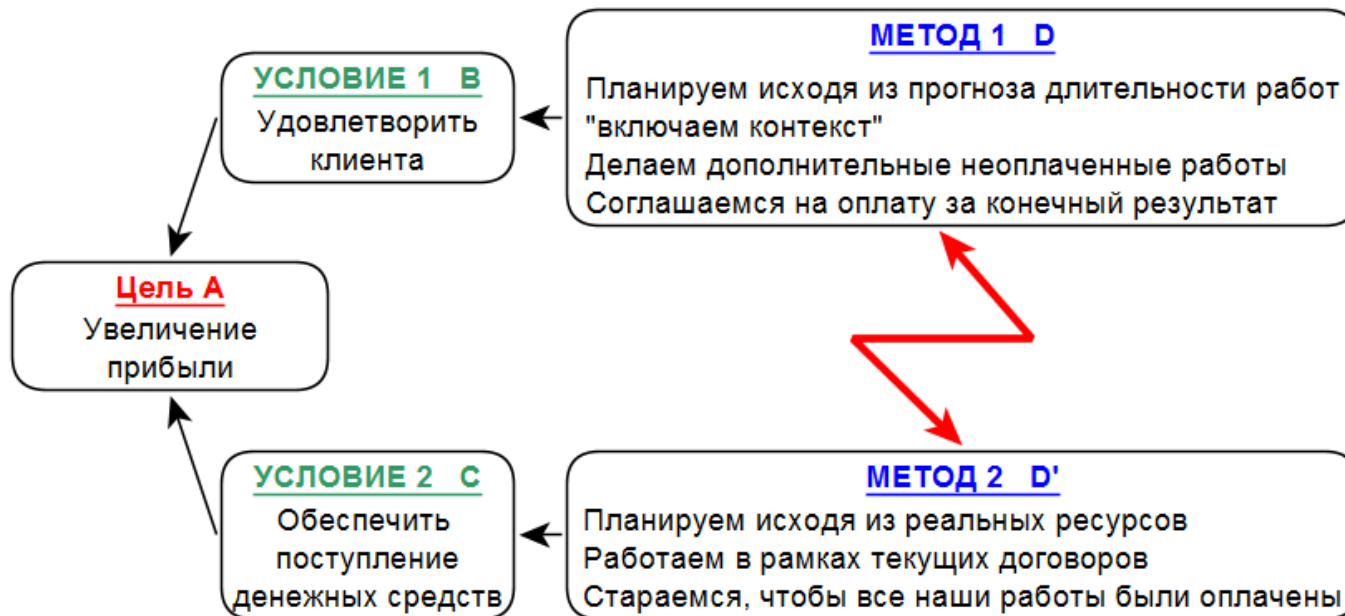
Обязательства перед клиентами не всегда выполняются
Значительное количество дополнительной работы
Недостаточное количество оплаченных заказов
Сроки по проектам не всегда выдерживаются

Как мы действуем:



3. Какие убеждения лежат за конфликтом?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- неудобно отказать клиенту
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект
- отношения с клиентом не ухудшатся



- Мы можем спрогнозировать результат для клиента
- Мы точно знаем инструменты для достижения результатов

4. А действительно ли наши убеждения верные?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- неудобно отказать клиенту
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- ~~оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект~~
- отношения с клиентом не ухудшатся



- Мы можем спрогнозировать результат для клиента
- Мы точно знаем инструменты для достижения результатов

4. А действительно ли наши убеждения верные?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- неудобно отказать клиенту
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- ~~оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект~~
- ~~отношения с клиентом не ухудшатся~~



- Мы можем спрогнозировать результат для клиента
- Мы точно знаем инструменты для достижения результатов

4. А действительно ли наши убеждения верные?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- ~~неудобно отказать клиенту~~
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- ~~оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект~~
- ~~отношения с клиентом не ухудшатся~~



- Мы можем спрогнозировать результат для клиента
- Мы точно знаем инструменты для достижения результатов

4. А действительно ли наши убеждения верные?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- ~~неудобно отказать клиенту~~
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- ~~оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект~~
- ~~отношения с клиентом не ухудшатся~~



- Мы можем спрогнозировать результат для клиента
- Мы точно знаем инструменты для достижения результатов

4. А действительно ли наши убеждения верные?

- если откажемся от клиента, то потеряем гарантированный доход
- ~~неудобно отказать клиенту~~
- выполняя дополнительные работы, мы получаем опыт
- среди дополнительных работ есть реально интересные
- при оплате за конечный результат мы вправе выбрать инструмент
- при оплате за конечный результат легче заключить договор
- ~~оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект~~
- ~~отношения с клиентом не ухудшатся~~



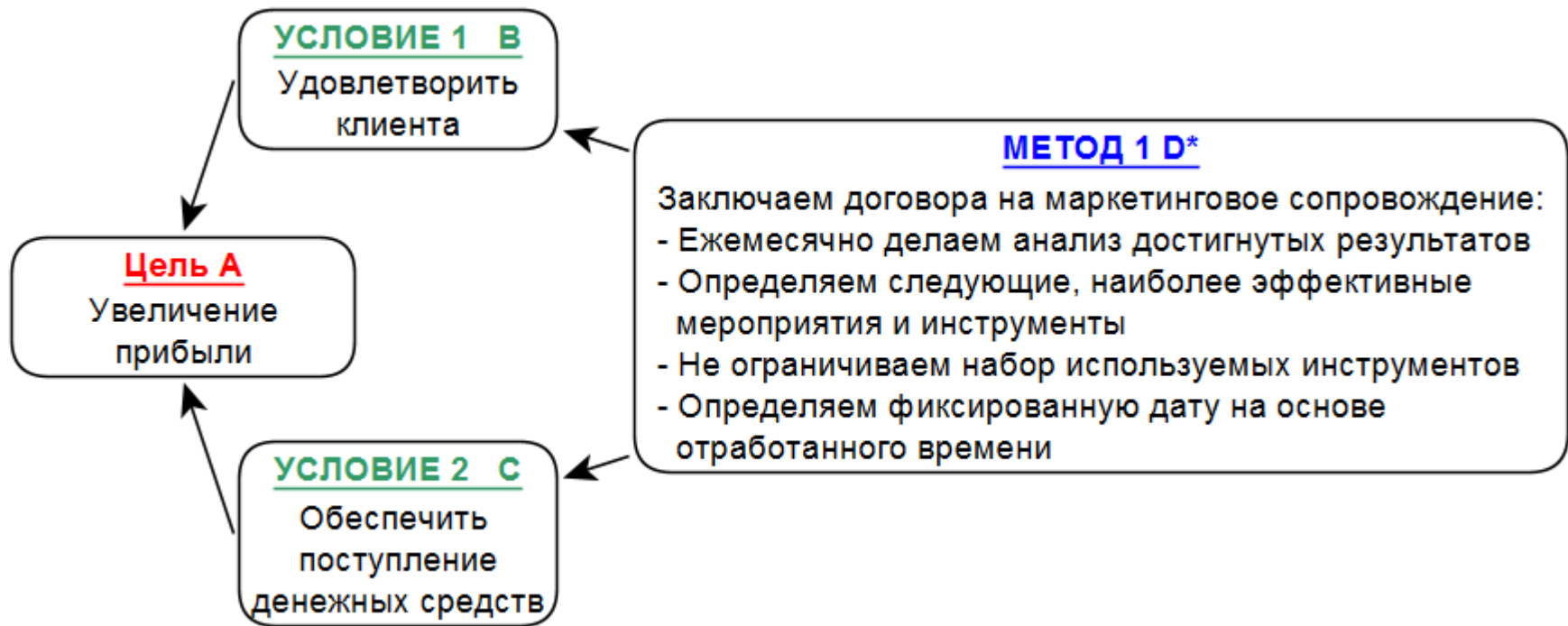
- ~~Мы можем спрогнозировать результат для клиента~~
- ~~Мы точно знаем инструменты для достижения результатов~~

5. Что именно мы должны делать, чтобы улучшить результат ?

	Ошибочные убеждения	Действия вопреки ошибочным убеждениям
1	неудобно отказать клиенту	<ul style="list-style-type: none">• Ежемесячно делаем анализ достигнутых результатов• Определяем следующие, наиболее эффективные мероприятия и инструменты• Не ограничиваем набор используемых инструментов• Определяем фиксированную оплату на основе отработанного времени
2	оплата за конечный результат покрывает все наши расходы на проект	
3	отношения с клиентом не ухудшатся	
4	Мы можем спрогнозировать результат для клиента	
5	Мы точно знаем инструменты для достижения результатов	

Это наши новые действия, это решение

Позволяет ли решение достичь необходимых условий?



Устранит ли решение нежелательные результаты?

Нежелательные результаты	Устранит?
Обязательства перед клиентами не всегда выполняются	Да
Значительное количество дополнительной работы	Да
Недостаточное количество оплаченных заказов	Да
Сроки по проектам не всегда выдерживаются	Да

Прорывная ретроспектива

- Почему решение прорывное?
Мы прорвались через свои убеждения!
- Мы разработали нестандартное решение
- Временные затраты – 2-3 часа
- Частота проведения – раз в квартал
- На обычных ретроспективах Вы проверяете, как вы реализовали решение

Вопросы?

konan@a-r-b.ru

Группа в Facebook:
«Фокусировка на главном»

<https://www.facebook.com/groups/focusonthemain/>