

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2020
Autoři	Jan Jaroš jar09, Jan Hrdý hrdj04, Jakub Moláček molj00
Téma	Retrospektiva v agilním vývoji – Ideální osobnostní profil facilitátora retrospektivy v agilním vývoji
Datum odevzdání	20.12.2020

Abstrakt

Tato semestrální práce se zabývá retrospektivou v agilním vývoji. Cílem bylo představit myšlenku retrospektivity. Definovat průběh a cíle retrospektivy. Poukázat na to, jak uplatnit retrospektivu při zlepšování procesů v IT světě.

Práce se dělí do sedmi částí. První část je věnovaná úvodnímu slovu. Druhá část si bere za cíl vysvětlit, co je retrospektiva, jaký je její průběh a cíle. Třetí část představuje účel facilitátora a jakým způsobem může být užitečný. Čtvrtá část řeší výčet žádoucích vlastností facilitátora při dosahování cílů retrospektivy. Pátá a šestá část se zaměřuje na osobnostní profil facilitátora.

Klíčová slova: agile, agilní vývoj, retrospektiva, facilitátor, MBTI

Obsah

Abstrakt.....	1
1 Úvod.....	3
2 Retrospektiva.....	3
2.1 Definice.....	3
2.2 Průběh.....	4
2.3 Cíle.....	6
3 Úloha facilitátora při vedení retrospektivy.....	6
4 Výčet žádoucích vlastností vzhledem k dosahování cílů retrospektivy.....	7
5 Představení modelu MBTI.....	8
5.1 Mezi základní čtyři východiska patří:.....	8
5.2 Dělení dimenzí:.....	8
6 Stanovení ideálního osobnostního profilu s využitím MBTI.....	9
7 Závěr.....	11
8 Zdroje.....	11

1 Úvod

Tato semestrální práce se zabývá jednou z agilních ceremonií, tzv. retrospektivou. Na retrospektivní schůzce se sejdou agilní vývojové týmy a hodnotí předešlý sprint. Členové hodnotí sami sebe navzájem, rozebírají, co se povedlo nebo naopak nepovedlo a hledají způsoby, jak práci týmu zlepšit. Tato schůzka může mít tzv. facilitátora. To je osoba, která danou diskusi usměrňuje. Role facilitátora je buď přímo určená, pak ji může zastávat například agilní kouč, nebo určená není a pak se zpravidla stane facilitátorem nebo alespoň jakousi vůdčí osobností člen týmu, jehož vlastnosti tomu odpovídají.

Aby retrospektivní ceremonie plnila co možná nejlépe svůj účel, je třeba během ní identifikovat problémy, které brzdí práci týmu a na jejím konci dospět ke konkrétním návrhům a opatřením, kterými se tým v dalším sprintu bude řídit, aby problémy odstranil. Problémy, které se na retrospektivě řeší jsou různorodé, od používaných technologií přes nastavení procesů až po různé animozity mezi členy týmu. Facilitátor by měl být schopen z diskuze vyextrahovat problémy, které tým trápí a vést tým k návrhům na jejich řešení. Zároveň by měl systematicky hodnotit, zda nová pravidla, která si tým nastavuje vedou postupně ke zlepšování situace, proto se zpravidla na začátku každé příští retrospektivy tato opatření vyhodnocují. Pokud si představíme vášnivou diskusi všech členů agilního týmu, kterých může být třeba patnáct, je nabíledni, že je nutné tuto diskusi usměrňovat a zamezit tak neproduktivnímu povídání a třeba po hádku členů týmu. Myslíme si, že toto vyžaduje člověka s poměrně vyhraněným osobnostním profilem.

Naším cílem je zjistit, jaký by takový osobnostní profil měl být, aby co nejlépe napomáhal týmu v jeho cestě za zlepšováním. Na základě požadovaných výstupů retrospektivy stanovíme vlastnosti člověka, který má tým vést k jejich naplnění. Daný set vlastností pak namapujeme na osobnostní typy modelu MBTI.

2 Retrospektiva

Tato kapitola se zabývá popisem a úlohou retrospektivní ceremonie při agilním vývoji.

2.1 Definice

Retrospektiva je formálně definovaná jako agilní metodika využívaná především v rámci metodiky Scrum. Jde o ceremonii, při které se každý člen může vyjádřit k již proběhlé iteraci vývoje k tomu, co se povedlo, nepovedlo nebo v čem by se mělo pokračovat (Bowley, 2016). Během retrospektivy jde také hodně o pocity lidí, kteří na projektu působí. Právě tyto pocity lidí se snaží retrospektiva zviditelnit i ostatním členům v týmu nebo vedení společnosti. V podstatě jde o uvolnění atmosféry

na projektu, mezi lidmi, vedením a vede to celé ke zlepšování procesů vývoje softwaru. Mohlo by se také jednat o pohled do fungování sestaveného týmu.

2.2 Průběh

Průběh retrospektivy lze popsat jako předávání štafety v kolečku. Každý člen týmu má prostor říct svůj názor na uplynulý sprint. Odpovídá na několik otázek, kolikrát v různém pořadí a je na facilitátorovi retrospektivy, aby diskusi řídil. V rámci kolečka by rozhodně měl být prostor na vyslovení svých pocitů a dojmů, ať už ze své práce, tak z práce druhých lidí v týmu. Účastníci retrospektivy by si však měli dát pozor na přehnanou kritiku vůči ostatním, aby taková kritika nezačala v hádku. Tyto situace by také měl uklidňovat právě již zmíněný facilitátor. Kritika je samozřejmě vítaná a žádoucí, ovšem měla by to být konstruktivní kritika.

Retrospektiva se skládá hned z několika částí. Většinou se uvádí 5 částí (*Herbi*), a těmi jsou *Přichystat scénu* (Set the Stage), *Sběr dat* (Gather Data), *Vytvořte pohledy* (Generate Insights), *Rozhodnutí, co dělat* (Decide What to Do), *Ukončení retrospektivy* (Close the Retrospective). Pojdme si je představit ve větším detailu (BAUMEISTER, 2017).

Přichystání scény v podstatě znamená představení důvodů retrospektivy a její záměr případně představení programu retrospektivy.

Sběr dat je asi vůbec nejdůležitější částí retrospektivy. Během této fáze se každý člen může vyjádřit na 3 základní otázky. Co se mi líbilo? Co způsobovalo problémy? / Co se mi nelíbilo? Co se může zlepšit? Existuje určitě více otázek, na které lze reagovat, ale tyto otázky bývají ty nezákladnější. Výsledné odpovědi se zapisují, a to buď na tabuli tak, aby je každý viděl nebo na papírky, které se pak lepí na sklo/tabuli nebo jiný povrch, který je všem na očích, a tak aby o nic mohl každý dále přemýšlet. Ve výsledku to udělá na tabuli swin lanes, kde v každém sloupečku je jasně vidět s jakými problémy se tým potýká.



Občas se také používají otázky Start, Stop, More, Less, Keep. Na obrázku níže je vidět názorně, jak takový styl vypadá.



Do části *More* se přidávají lístečky s tím, co se jednotlivým členům týmu líbí a co by chtěli více během vývoje nebo v komunikaci. Do části *Less* se přidává naopak to, co by chtěl tým omezit. V části *Start* se nachází podněty pro zlepšení a nápady pro lepší podmínky ať už v týmu nebo na projektu. *Stop* část řeší opak a to, co by tým rád přestal dělat. *Keep* zase řeší to, co je zavedené a co se týmu líbí.

Ať už se během retrospektivy používá jakákoli metoda je důležité, aby se nechalo prostor pro účastníky, aby se vyjadřovali co možná nejotevřeněji tak, aby se dal pochopit ten základní problém a na něj se pak zaměřit. Tady se dostáváme k další fázi retrospektivy.

Vytvořte pohledy na zmíněné problémy a věnujte pozornost důvodům vzniku těchto problémů.

Identifikujte budoucí kroky ke změně. Je také potřeba, aby každý z účastníků měl jistou část sebereflexe, protože spousta problémů není jen z vnějšího prostředí týmu, velké množství z nich je způsobeno lidskými vztahy v týmu nebo chybou jednoho člena z týmu. Dále se také hodnotí, co se zlepšilo od minulé retrospektivy.

V části *Rozhodnutí, co dělat* se zaměřujeme na konkrétní nápady na zlepšení co se týče týmu nebo projektu. Nápady by rozhodně měly být splnitelné a ideálně také konkretizované na určité role nebo členy týmu.

Ukončení retrospektivy slouží ke shrnutí poznatků získaných na retrospektivě a zopakování stanovených cílů.

2.3 Cíle

Cílem retrospektivní schůzky je identifikovat problémy v práci týmu v období posledního sprintu. Je typické, že problémy se nehledají v předem vymezených úzkých oblastech (například technické zázemí, pracovní morálka), ale v co nejširším kontextu. Zkrátka je možné se svobodně vyjádřit k jakýmkoliv aspektům fungování týmu. Čím je tým pokročilejší, tím lépe toto funguje.

Dalším cílem je na základě identifikovaných problémů nalézt jejich vhodná řešení, a to, pokud možno taková, se kterými se dá ihned začít v průběhu nadcházejícího sprintu. Platí zásada, že je v daných podmínkách třeba dělat, co nejvíce se dá. Jinak řečeno je žádoucí začít s malými změnami hned a nečekat na vhodné podmínky k uskutečnění jedné změny velké.

Cílem retrospektivy, který se dá nazvat latentním, je také určité uvolnění psychického napětí v týmu. Členové si mohou neformálně vyříkat věci, které je trápí během sprintu, což může pomoci k lepším pracovním vztahům na pracovišti. Nutno ale dodat, že i opak může být pravdou. Přílišná otevřenost spojená s neobratnými výtkami jednoho člena vůči jinému může atmosféře na pracovišti i přitížit.

V neposlední řadě je cílem retrospektivy i průběžné vyhodnocování týmem přijatých opatření a pravidel k řešení problémů. Je nutné cyklicky analyzovat, jestli byl daný problém opatřením skutečně vyřešen.

Byť může být průběh retrospektivy velmi neformální, i když to záleží hlavně na týmu, ve kterém probíhá, tak to neznamená, že by zde neměla existovat systematičnost v evidování problémů a jejich řešení včetně zaznamenávání toho, který problém přetrvává a který se již podařilo vyřešit.

Shrnu-li cíle retrospektivy do jednotlivých bodů, jde o:

1. Identifikaci problémů v práci týmu
2. Nalezení řešení
3. Zajištění shody na okamžitém uplatňování řešení v dalším sprintu
4. Vyhodnocení přijatých řešení a případně jejich redefinice
5. Přispívat k dobrým vztahům mezi členy týmu a dobré atmosféře v týmu
6. Motivovat se v týmu navzájem ke zlepšování

3 Úloha facilitátora při vedení retrospektivy

Slovo facilitátor je odvozeno z anglického *“facilitate”*, což znamená usnadňovat. Úlohou facilitátora je tedy usnadňovat týmu naplňování výše zmíněných cílů retrospektivní ceremonie. Má pomoci vhodným moderováním nasměrovat diskuzi tak, aby jejím výstupem byly konkrétní věci a nesklouzla

k neproduktivnímu a zmatenému povídání. Je nutné zmínit, že facilitátor by měl stát se svými názory v pozadí, ke všem závěrům musí dojít tým sám a byť může být facilitátor členem týmu, nemá vyšší důležitost než členové ostatní. Měl by umět v proudu diskuze identifikovat podstatné věci a k těm směřovat další diskuzi členů týmu. Měl by sledovat odchylování se od tématu a upozorňovat na něj. Měl by systematicky zaznamenávat podstatné body, ke kterým se v rámci diskuze došlo a které i on sám na základě svého vhledu do mezilidských vztahů, potažmo předmětu činnosti týmu pokládá za důležité.

Velmi zajímavá je úloha facilitátora coby jakéhosi psychologa týmu. Tato situace nastává hlavně v případě, kdy je facilitátor zároveň agilní kouč týmu. Pak na základě znalostí jednotlivých členů může navrhnout jejich zapojení na řešení problémů, může klást otázky tak, že je schopen identifikovat hlavní příčinu problému a provádět tak jakousi root cause analýzu, což je v případě různorodých a často nepřehledných diskuzí velmi potřebné. Jako dobrý psycholog by měl držet diskuzi na konstruktivní úrovni a umět rozpoznat a urovnat případný spor hned v jeho zárodku. Zde není cílem zabraňovat konfrontacím a nepříjemným tématům, jde spíše o to udržet je ve věcné rovině a zabránit sklouzávání do roviny osobní.

Další úlohou facilitátora je stanovit určitý systém práce při agilní ceremonii. Zde jde zejména o formu zaznamenávání problémů, bodů k diskuzi nebo k řešení, stanovení časového rozvrhu s ohledem na to, aby se stihly body probrat. Důležité je umět stanovit priority s jakými se budou dané body probírat.

4 Výčet žádoucích vlastností vzhledem k dosahování cílů retrospektivy

Jako cíle retrospektivy jsme v kapitole 2.3. definovaly tyto body:

- Identifikaci problémů v práci týmu
- Nalézt řešení
- Zajištění shody na okamžitém uplatňování řešení v dalším sprintu
- Vyhodnocení přijatých řešení a případně jejich redefinice
- Přispívat k dobrým vztahům mezi členy týmu a dobré atmosféře v týmu
- Motivovat se v týmu navzájem ke zlepšování

Na všech výše uvedených bodech se vždy demokraticky musí shodnout celý tým, ale zodpovědností facilitátora je, aby v čase určeném na retrospektivu k těmto výstupům došlo. K tomu, aby dopomohl k následujícím výstupům jsou výhodné následující vlastnosti popsané v tabulce 1.

Cíl retrospektivy	Vlastnost (v závorce váha 1 nebo 2)
Identifikace problémů v práci týmu	Analytické myšlení (1), Bystrost (1), Vnímavost (2), Trpělivost (1)
Nalézt řešení	Logičnost (1), Smysl pro realitu (1)
Zajištění shody na okamžitém uplatňování řešení v dalším sprintu	Komunikační schopnosti (2), Vyjednávací schopnosti (2), Uváživost (1)
Vyhodnocení přijatých řešení a případně jejich redefinice	Upřímnost (1) Systematičnost (1) Diplomacie/Takt (2)
Přispívat k dobrým vztahům mezi členy týmu a dobré atmosféře v týmu	Empatie (2), Přátelskost (1), Srdečnost (1)
Motivovat se v týmu navzájem ke zlepšování	Optimismus (2), Harmonie vztahů (1)

Tabulka 1 – Vlastnosti facilitátora

Výše uvedené vlastnosti nyní zasadíme do modelu MBTI.

5 Představení modelu MBTI

Každý člověk je více méně unikátní součástí týmu. Každý člen má specifický charakter i osobnost. I přes veškeré odlišnosti je vhodné umět lidi rozdělit do skupin, ve kterých dominují specifický rysy. Jedna má například tendenci vést, druhá může působit jako výborný pomocník, třetí třeba dokáže výborně přemýšlet. Přes všechny tyto rozdílnosti vzniklo v rukou Carla Junga systém osobnostních typů, aneb jedna z nejznámějších a v současnosti nejčastěji využívaných typologií osobnosti je Myers Briggs Type Indicator (MBTI).

5.1 Mezi základní čtyři východiska patří:

1. Podstatné jsou preference ohledně zpracování informací a řešení problémů.
2. Existují 4 dimenze. Každá má 2 póly.
3. Každý dimenze má dva póly. Jeden vždy dominuje.
4. Podle kombinace dimenzí můžeme zařadit člověka do jednoho ze 16 typů osobnosti.

5.2 Dělení dimenzí:

5. Vztah k okolí
 - a. Extrovert – společenský, přátelský, raději vše řeší přímou komunikací

- b. Introvert – preferuje klid, nejdříve přemýšlí, pak jedná, rád pracuje v soukromí
6. Způsob rozhodování
- a. Myšlení – rozhoduje se na základě faktů, opomíjí emoce, zaměřený na výsledky
 - b. Cítění – rozhoduje se na podle vlastní empatie, pocitů, má zájem o druhé
7. Způsob vnímání
- a. Smyslový – realista, důležité jsou pro něj fakta, spoléhá na zkušenost
 - b. Intuitivní – vizionář, důležité jsou pro něj nápady, možnosti, řídí se intuicí
8. Způsob konání
- a. Usuzování – preferuje řád, stabilitu, plánuje věci dopředu
 - b. Vnímání – má rád volnost, otevřenost, dobře improvizuje

Kombinací všech možností ze 4 dimenzí podle preferencí jedince získáme jeho/její osobnostní profil, podle kterého dále můžeme tvořit tým. Preferencí se myslí vrozené psychické postupy, vrozené pudy, metody jednání. Při jejich použití jsou pro nás věci přirozenější než, kdybychom to měli dělat jinak. Pokud byste například chtěli, aby se introvertní člověk choval v cizím prostředí přátelsky, znamenalo by to plavat proti proudu. Necítil by se nejspíš v tu chvíli dobře. Chyběla by tam určitě přirozenost. Občas je však potřeba dělat věci jinak, než jsme zvyklí. V tu chvíli je to pro nás méně příjemné a také nás to stojí hodně sil. Pokud však pochopíme jinou osobu, budeme s ní schopni lépe jednat.

6 Stanovení ideálního osobnostního profilu s využitím MBTI

Vlastnosti z tabulky 1 se nyní pokusíme namapovat na model MBTI a nalézt shodu s některým osobnostním profilem. K tomu použijeme výřez z (Beech, 2014) níže na obrázku 1.



Obrázek 1 – MBTI typy a jejich vlastnosti

Budeme hledat shodu mezi námi definovanými vlastnostmi (Tabulka 1) a vlastnostmi typickými pro MBTI profily podle (Beech, 2014) (Obrázek 1).

Počet shod násobených vahami ukazuje tabulka 2.

MBTI typ	Shodné vlastnosti	Počet shod (každá shoda násobena váhou vlastnosti)
ISTJ	Analytické myšlení, Upřímnost, Systematičnost, Smysl pro realitu	4
ISFJ	Uváživost, Vřelost	2
INFJ	Bystrost, Empatie, Harmonie	4
INTJ	Bystrost, Logičnost	2
ISTP	Analytické myšlení, Logičnost	2
ISFP		0
INFP	Vnímavost, Harmonie	3
INTP	Logičnost,	1
ESTP	Smysl pro realitu, Vyjednávací schopnosti	3
ESFP	Přátelskost, Taktnost	3
ENFP	Optimismus	2
ENTP		0

ESTJ	Analytické myšlení, Smysl pro realitu, Systematičnost,	3
ESFJ	Přátelskost	1
ENFJ	Komunikační dovednosti, Diplomat	4
ENTJ	Logičnost	1

Tabulka 2

Z tabulky 2 vyplývá, že největší míru shody mají ISTJ, INFJ a ENFJ. Jedná se však o malý rozdíl oproti ostatním typům, a proto nelze udělat jednoznačný závěr a zodpovědně říct, že tyto pouze typy jsou vhodné a ostatní nikoliv.

7 Závěr

Součástí dokumentu bylo představení retrospektivy v agilním světě. Byla snaha uvést podrobněji o co se retrospektiva opírá, jaká je základní podstata a také, k čemu složí a její cíle. Byl popsán postup, jak na retrospektivu. Ale i přes její důležitost uvnitř týmu je ovšem někdy opomíjená, nebo slouží k trochu jiným účelům. Nyní však máte za sebou základy retrospektivity, a tudíž bude snazší dělat věci správně.

Také jste se seznámili s úlohou facilitátora uvnitř týmu. Ne každý na se na tuto roli hodí. Je občas potřeba věci usnadňovat, aby lidé věděli, co mají za úkol, co je potřeba udělat a také proč a hlavně, aby tým projekt dotáhl do zdárného konce

Ke konci byl probrán osobnostní profil facilitátora. Došli jsme k závěru, že nelze jednoznačně určit, které osobnostní typy jsou pro tuto roli nejvhodnější. Stanovili jsme 3 typy s největší mírou shody námi definovaných vlastností oproti vlastnostem uvedeným v (Beech, 2014). Naše výstupy by však chtěly ověřit oproti jiným zdrojům typických vlastností jednotlivých MBTI typů.

8 Zdroje

BOWLEY, Bob. Agile Retrospective Resource Wiki [online]. 2016 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: [http://retrospectivewiki.org/index.php?title=Agile Retrospective Resource Wiki](http://retrospectivewiki.org/index.php?title=Agile_Retrospective_Resource_Wiki)

BAUMEISTER Hubert, Horst LICHTER a Matthias

RIEBISCH. *2017_Book_AgileProcessesInSoftwareEngine*. Cologne, Germany, 2017. 18th International Conference.

Herbi. Scrum Retrospective 5 – Close The Retrospective. <https://www.scrum-tips.com/> [online]. [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.scrum-tips.com/agile/scrum-agile/scrum-meetings/scrum-retrospective-5-close-retrospective/>

Beech, J., 2014. *A Chart With Descriptions Of Each Myers-Briggs Personality Type As Well As Instructions For How To Determine One's Type..* [image] Available at: <<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:MyersBriggsTypes.png>> [Accessed 20 December 2020].

Beech, J., 2014. *A Chart With Descriptions Of Each Myers-Briggs Personality Type As Well As Instructions For How To Determine One's Type..* [image] Available at: <<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:MyersBriggsTypes.png>> [Accessed 20 December 2020].

VÝZNAM SEBEPOZNÁNÍ - JAKÝ KDO JSME PODLE SYSTÉMU MBTI. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/index.php>

Typologie MBTI. Dostupné z: <https://www.cesta-k-uspechu.cz/news/typologie-mbti/>