

Vysoká škola ekonomická
Fakulta informatiky a statistiky



Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2016/2017
Autoři – jméno, příjmení , xname	Dominik Veselý, xvesd11 Adam Macejka, xmaca22 Denis Korchun, kord02
Téma	A Focus on Agile Principles over Agile Rituals
Datum odevzdání	18.12.2016

Abstrakt

Semestrální práce se zabývá agilními principy a rituály. Nejprve čtenáře seznamuje se souvisejícími pojmy - rituál, tradice, princip a chování. Tyto pojmy jsou pak zasazeny do kontextu agilního vývoje a týmového chování. Uvádějí se důvody, proč samotné rituály někdy nefungují. V další části se uvádí několik příkladů z praxe, které pojednávají o překážkách při nasazování změn v různých týmech a způsobů jejich překonání. Na konci je shrnutí článku a praktické rady vyplývající z něho a zkoumaných zdrojů.

Klíčová slova

Agilní vývoj, agilní rituály, agilní chování, agilní principy, retrospektiva,

Obsah:

Úvod	3
Volba tématu	3
Seznámení s autorkou článku	4
Proč se oprostit od rituálů a zaměřit se na chování týmu (Why a move from rituals to behaviours)	4
Rituály	4
Tradice vs. Rituál	4
Chování (behavior)	5
Agilní rituál vs. Agilní chování	5
Koncepty pro efektivnější zavedení Agilu	6
Nátlak na škálování agilních principů přes rituály	7
Uvedení teorie do praxe	8
Důvody a chyby zavádění změn	8
Příklad z praxe	9
Příklad více ustáleného týmu (An example of possibly more settled team)	11
Co je to retrospektiva?	11
Proč dělat retrospektivu?	12
Jak to vyřešit?	12
Závěr	15
Literatura	16

Úvod

Volba tématu

Každý z nás zvolil dané téma z různých důvodů. Všechny ale spojuje to, že jsme chtěli prohloubit naše znalosti o Agilních technikách a lépe porozumět, proč často nefungují, přestože se formálně všechno dělá podle postupů z učebnic o Agilu. Hlavně jsme to chtěli udělat dříve, než se v praxi pustíme do nasazení nebo přijímání určité metodiky.

Cíl práce

Daná práce se zabývá hlubším pochopením sociální stránky nasazení razantní změny, jako jsou Agilní metodiky oproti vodopádovým. Cílem dané práce je odpovědět na otázky:

1. Co znamenají pojmy rituál a chování v kontextu týmové práce a Agilních metodik?
2. Jak můžeme předejít slepému nasazení agilních rituálů?
3. Jak rozumně škálovat Agilní metodiky?
4. Jak se správně postavit změně týmu, který řídím a musím nasadit stejné změny?
5. Jak překonat problémy v týmu z pozice jejího lídra- např. konzervatismus a nedůvěra?

Seznámení s autorkou článku

Autorkou článku (A Focus on Agile Principles over Agile Rituals), který figuruje jako klíčový zdroj této práce, je Abby Bangser. Působí jako analytička kvality u společnosti ThoughtWorks od roku 2012, její klíčové zájmy spočívají v překlenutí rozdílů mezi různými rolemi ve vývojových týmech. Má bohaté zkušenosti s tvorbou a realizací interních i externích školicích programů. Disponuje širokými zkušenostmi s prací s klienty. Před příchodem do ThoughtWorks Abby pracovala na poli investic do nemovitostí a v současnosti je, mimo jiné, stále aktivním coachem v lacrossovém týmu. (Abby, 2016)

Proč se oprostit od rituálů a zaměřit se na chování týmu (Why a move from rituals to behaviours)

Rituály

Obecně si rituály v týmu můžeme představit jako určité akce, které se provádějí v návaznosti na určité akce nebo výsledky. Tým se na ně zvykl natolik, že se staly jeho součástí.

Může se na první pohled zdát, že rituály jsou to samé, co tradice, nicméně oba mají určité rozdíly. Protože oba termíny nejsou specifikovány samostatně pro tým, rozebereme jejich obecné verze.

Tradice vs. Rituál

- *Tradice* je obecný termín, který zahrnuje širokou škálu konceptů a věcí, které se předávají od starších generací k mladším
- *Rituál* je úkon nebo série úkonů, které jsou prováděny nebo pozorovány ve společnosti při příležitostech, během festivalů a ceremonií. Rituály jsou symbolické a mají náboženský základ

Příklady:

- Podání ruky je *rituál*, uvolňování místa v MHD starším lidem je *tradice*

- Pravidelné navštěvování oblíbené restaurace je *tradice*, její navštěvování vždy po úspěšném zvládnutí zkouškového období je *rituál*

Z uvedených zdrojů a našeho vlastního posouzení vyplývá, že rituály jsou tradice, které jsou intimnější a vztahují se více k oslavě určitých výsledků a/nebo změnám v životě.

Jednou z důležitých složek rituálů je skutečné prožívání okamžiků, výsledkem je zvýšení motivace a povzbuzení pro další rozvoj a dobývání vrcholů. (“Difference Between Ritual and Tradition | Ritual vs Tradition,” 2014)

Chování (behavior)

Přestože chování dle mnoha zdrojů není to samé, co styl myšlení (mind-set), jsou z hlediska přijímání změn těsně propojeny. Po analýze dostupných zdrojů a z vlastní zkušenosti si myslím, že když potřebujeme zavést určité změny ve stylu myšlení lidí, nejjednodušší cesta je jít přes změny v chování.

Změny v mind-setu se netvoří ze dne na den, a tak musíme s tím počítat. (Jacoby, 2012)

Agilní rituál vs. Agilní chování

Když se vrátíme ke kapitole v článku, tak autorka nejspíš myslí porovnání *agilních* rituálů a *agilního* chování v týmu/organizaci. Pod agilními rituály se nejspíš myslí “dohodnuté” a známé akce, které jsou neoddělitelnou částí (ne nutně pouze jedné) agilní metodiky. Pro Scrum to jsou například:

- Schůzka na plánování sprintu (Sprint planning meeting)
- Revize sprintu (Sprint Review)
- Denní stand-upy

Při porovnání s chováním, pod rituály autorka očividně myslí jejích slepé plnění.

Pod *agilním chováním* si můžeme představit způsob myšlení, který může existovat i bez konkrétní agilní metodiky a rituálů, nést v sobě myšlenku agilu a být přínosný. Jako základ si můžeme představit některý z bodů agilního manifestu:

- Osobnosti a interakce jsou důležitější než procesy a nástroje

- Funkční software je důležitější než obsáhlá dokumentace (Claps, 2016; Trapani, 2015)

Jako jedno z nejlepších porovnání Agilních rituálů a Agilního chování se mi jeví jako nejlepší srovnání

- *do Agile vs be Agile*

což znamená *dělat Agil* a *být Agilní*, tj.

- *plnit Agilní rituály vs chovat se Agilně* (mít Agilní styl myšlení).

Rituály nejsou ve své podstatě špatné, ale problémy vznikají v momentě, kdy se rituály začínají slepě dodržovat bez příslušného rámce na kontinuální sebehodnocení. Jedním z nich je Shu Ha Ri, koncept pocházející z japonských bojových umění. Poprvé byl porovnán s osvojením Agilu Alistairem Cockburnem v jeho knize z roku 2001, *Agile Software Development*. (Abby, 2016; Radigan, 2016)

Koncepty pro efektivnější zavedení Agilu

Jedna z technik na učení a přizpůsobení změnám je japonská technika Shu Ha Ri (守破離).

Jedná se o způsob popsání procesu trénování nebo učení, který zároveň zahrnuje schopnost sledovat nepřesným požadavkům a změnám.

Každého jednotlivce a nebo tým lze zařadit do jedné ze třech fází, ve které se nachází z hlediska ovládání nové techniky/postupu. Fáze, ve které se nachází, odpovídá metodě používání a dalšího učení, ve které je jednotlivec/tým funguje nejefektivněji:

1. *Shu* - “dodržovat, plnit”
 - v dané fázi student přesně plní všechna pravidla stanovené učitelem
 - nezabývá se moc teorií
 - když je více způsobů udělat úkol, “student” vybere ten kterému ho učí jeho učitel
2. *Ha* - “protrhnout se”
 - v této fázi student rozšiřuje své aktivity
 - má základní pravidla a teď se snaží dozvědět co za nimi stojí
 - začíná se učit od jiných učitelů a integrovat jejich učivo do praxe

3. *Ri* - “oddělovat se”

- v této fázi se student učí hlavně z vlastních zkušeností, nepotřebuje tedy ke svému zlepšování žádného učitele
- vymýšlí nové přístupy a upravuje je na základě vlastních zkušeností (Novack, 2016)

Nátlak na škálování agilních principů přes rituály

Za posledních 15 let se Agilní metodiky, původně zamýšlené jako alternativa tradičnímu řízení IT projektů, se hodně rozšířily, a dokonce se začal používat i v oblastech mimo IT. Jeho popularizace vedla k tomu, že se ve mnoha firmách zařadil mezi “další” klasická metodika řízení projektů a týmů. [zdroj] Rovnou se pustili do konkrétních metodik, aniž by pochopili podstatnou změnu oproti metodám jako je vodopád.

Vedlo to k poklesu efektivity a zhoršení vnímání Agilních technik. Zajímavé je, že ve mnoha případech je lepší nechat lidi pracovat jak to dělali předtím než neefektivně nasazovat razantní změny jako jsou agilní metodiky oproti vodopádovým.

Na druhou stranu, když se tým nachází ve fázích *Shu*, a nebo *Ha*, rituály hrají důležitou roli a mají velkou hodnotu pro každodenní práci. Proto je vhodné rituály neustále hodnotit a vyvíjet. Jako nejefektivnější způsob měření růstu se autorce jeví vědecká metoda, která představuje nepřetržitý cyklus hypotéza-testování-vyhodnocení. Při jeho aplikování na tým je potřeba:

1. Zaznamenat současnou fyzickou a emoční reakci na rituál nebo praktiku,
2. Nadefinovat, jakého posunu chceme dosáhnout,
3. Nadefinovat hypotézu, co se musí udělat pro podporu této změny,
4. Otestovat ji,
5. Porovnat nové chování a pocity s cílem validace své hypotézy. (Fowler, 2005)

Uvedení teorie do praxe

V této části autorka poukazuje na složitost zavádění nových změn v týmu, kde si již osvojili své zvyky. Je důležité si uvědomit, že každý tým je unikátní a dokáže se rozličně adaptovat na požadované změny a vypořádávat se s nimi. Tuto situaci autorka uvádí prostřednictvím několika příkladů z praxe, které sjednotila do jednoho celistvého příběhu.

Důvody a chyby zavádění změn

Předtím než se dostaneme ke zmiňovanému příkladu, je dobré si uvědomit, z jakých důvodů jsou změny v týmech prováděny. Změny vedoucí ke změnám organizačního uspořádání mohou mít řadu důvodů. Dochází k nim pod tlakem podnikového růstu, ale i poklesu výkonnosti či množících se projevů slabin stávající podoby organizace týmu. Příčinou mohou být i změny vnějšího okolí, příklady úspěšných firem i subjektivní okolnosti, např. nástup nových manažerů nebo vliv módních řídicích trendů.

Zavádění změn v týmu je jednou z nejsložitějších manažerských úkolů. K dosažení jejich úspěšnosti je třeba se snažit vyvarovat tří základních chyb, které jsou nejčastěji příčinou neúspěšného úsilí o změny. Tyto chyby jsou níže uvedeny i s doporučeními jak se jim vyvarovat.

- **“Neschopnost vytvořit pocit důležitosti.** Každá změna začíná určitou potřebou. Zaměstnanci, kteří neporozumějí důvodu změny, ji nemohou úspěšně realizovat. Zajistěte si proto dostatek času na to, abyste zaměstnancům vysvětlili, proč je změna důležitá.
- **Neschopnost vysvětlit výhody změny pro zaměstnance.** Zaměstnanci budou ochotnější ke změně, pokud jim něco přinese. Je proto třeba jim ukázat, jaké výhody to bude znamenat v jejich kariéře.
- **Neschopnost vytvořit plán, který bude zahrnovat váš tým.** Zapojení týmu je kritickým předpokladem úspěšné změny. Tým bude potřebovat podrobný „plán hry“, který ukáže, co a jak dělat. Vysvětlete každému jeho roli a důležitost v zavádění změn.”(Tři chyby při zavádění změn | Management News, 2010)

K dalším chybám při zavádění týmových změn patří především to, že navržené změny nemají jasnou a viditelnou podporu managementu, že manažeři nejsou schopni včas a dostatečně reagovat na nejistoty, které změny vyvolávají, že jejich důvody nedokáží přesvědčivě vysvětlit, případně že v organizaci probíhá příliš mnoho změn najednou a tyto změny nejsou dostatečně koordinovány.

Příklad z praxe

Nyní si představte, že jste se stali novým členem týmu ve společnosti kde jste již dříve účinkovali v jiném týmu. Ve vašem předešlém týmu jste měli implementovány otevřené kanceláře a tým tak pracoval v otevřeném pracovním prostoru, což mělo pozitivní dopad na efektivitu práce.

Vedení se rozhodlo zavést stejné organizační změny i v novém týmu, ale věci se nevedou tak dobře, jako v předchozím případě. U vašich nových kolegů lze zaznamenat znepokojené chování, jsou nervózní a snaží se za každou cenu izolovat před otevřeným prostorem. Začali si kolem sebe např. stavět různé bariéry z desek a kancelářských pomůcek, schovávají se za monitory se sluchátkami na hlavě a omezují se na neosobní komunikaci. Také produktivita práce týmu se rapidně snížila.

I když rozumíte, jak se tým cítí. Pořád si myslíte, že po nějaké době si lidi zvyknou a zaznamenáte stejný úspěch jako u předchozího týmu. Pokračujete tedy dál, kladete důraz na osobní komunikaci, snažíte se vytěsnit e-mailovou komunikaci, a když už vám někdo z týmu zašle e-mail, tak neodesíláte odpověď, ale jdete daný problém řešit osobně.

Po dvou týdnech praktikování těchto postupů zjistíte, že lidé jsou na tom stále hůř a hůř. Lidé zkrátka nespolupracují v osobní komunikaci, a když za nimi s něčím přijdete, tak to spíše vypadá, jako byste je vyrušovali. V tento moment je třeba si uvědomit, že i když dopad změn není zcela pozitivní, nemusí to znamenat konec experimentu. Je třeba na věc pohlížet jako na

zcela nový experiment a neovlivňovat se jen úspěchem a stejným postupům u předešlého týmu.

Při další retrospektivě se řeší, jak dosáhnout osobní komunikace bez negativních dopadů na individuální koncentraci a výkonnost. Jeden kolega navrhuje omezit osobní komunikaci na stanovené časy během pracovního dne. Tato myšlenka je kladně přijata, proto nemusíme osobní komunikaci zavrhnout, ale jen omezit. Bylo dohodnuto, že k osobní komunikaci bude docházet jen na začátku, po obědě a na konci pracovního dne. V průběhu dalšího týdne je vidět znatelný rozdíl. Lidé již nejsou tak frustrovaní, protože vědí, kdy budou vystaveni osobní komunikaci a mohou se na ni náležitě připravit. Díky tomu již kolegové nejsou nervózní z toho, že je na ně vynakládán nátlak. Spolupracovníci reagují dobře a dokonce si začínají techniky osobní komunikace osvojovat a uplatňovat i mimo stanovené časy. Začínají mezi sebou diskutovat o problémech, chodí se i radit do jiných oddělení a postupně upouštějí od neosobní komunikace.

Změny se tak postupně dostávají k zamýšleným výsledkům a zavedení „open floor a open office“ tak začínají nést ovoce. V této části se experiment nemusí ještě zastavovat a osobní komunikace se může dále rozvíjet a vylepšovat. Například když se kolega přijde na něco zeptat a nemá si kam sednout, můžete si stoupnout také, aby se necítil znevýhodněn. Těmito detaily docílíme tomu, že se kolegové budou při osobní komunikaci cítit komfortně a nebudou se ostýchat kdykoliv přijít.

Při každém takovémto experimentu musíme sledovat chování týmu a ověřené praktiky, či rituály vždy ohýbat a postupně realizovat na míru dané skupiny lidí. Každý tým se jinak vyrovnává se změnami. Pokud se tedy nebudeme držet cílů a nebudeme stále zdůrazňovat, proč změny provádíme a jaký to bude mít přínos pro efektivnost týmové práce a produktivitu práce, tak budou mít členové týmu s velkou pravděpodobností sklony k vracení se zpět ke svým starým zvykům.

V tomto příkladu bylo vidět, jak postupně došlo ke zlepšení spolupráce v týmu. Jak je důležité vyslyšení požadavků jednotlivých členů a ne jen slepě dodržovat předepsané metody. (Abby, 2016)

Příklad více ustáleného týmu

V tomto případě si představte, že jste součástí týmu a náš tým je úspěšný a plní všechny úkoly, ale máte pocit, že trpí od způsobu myšlení “protože se to tak dělalo *vždycky*” a hledáte způsoby, jak přijmout změny celým týmem. Váš tým už prošel školením na Agilní postupy, takže už se zúčastňují retrospektiv v určitých intervalech. Reálně ale, intervaly nejsou konzistentní ani dostatečně časté. Navíc jste si na poslední retrospektivě všiml, že lidi byli defenzivně naladěni a hodně se navzájem obviňovali. Hodně lidí se nezapojovalo, koukali do mobilů a přicházeli pozdě.

Tak co teď? Jak můžeme pomoci týmu znovu porozumět záměru rituálů?

Jeden krok je přiznat obavy. Lze to udělat znovu představením cílů. Pak je potřebné přijmout změnu. Abychom našli právě způsob jak najít tu správnou změnu, je nejlepší ji ukázat na příkladu retrospektivy.

Co je to retrospektiva?

Retrospektiva je konstruktivní diskuse v rámci týmu, kde se rozebírá předcházející období od poslední retrospektivy. Využívá se metoda brainstormingu, aby tato diskuse byla co nejefektivnější. Cílem retrospektivy je určit si v týmu co nám pomáhá při řešení problému anebo naopak co ho zpomaluje a co můžeme zlepšit. Konstruktivnější myšlení nám pomáhá zlepšit pozornost.

Každý tým ve velké společnosti je vyškolený tak, aby dodržoval agilní postupy a procesy v rámci organizace. To vede k retrospektivě v určitých intervalech. Snižuje se výkonnost týmu, členové v týmu trpí, protože všechny řešení si jsou hodně podobné (Bowley, 2016).

Konkrétně v metodice Scrum je retrospektiva úplně poslední fází vývojového cyklu. Koná se tedy až po nasazení přírůstku a jeho předvedení. Užitečná ale může být i samostatně.

Proč dělat retrospektivu?

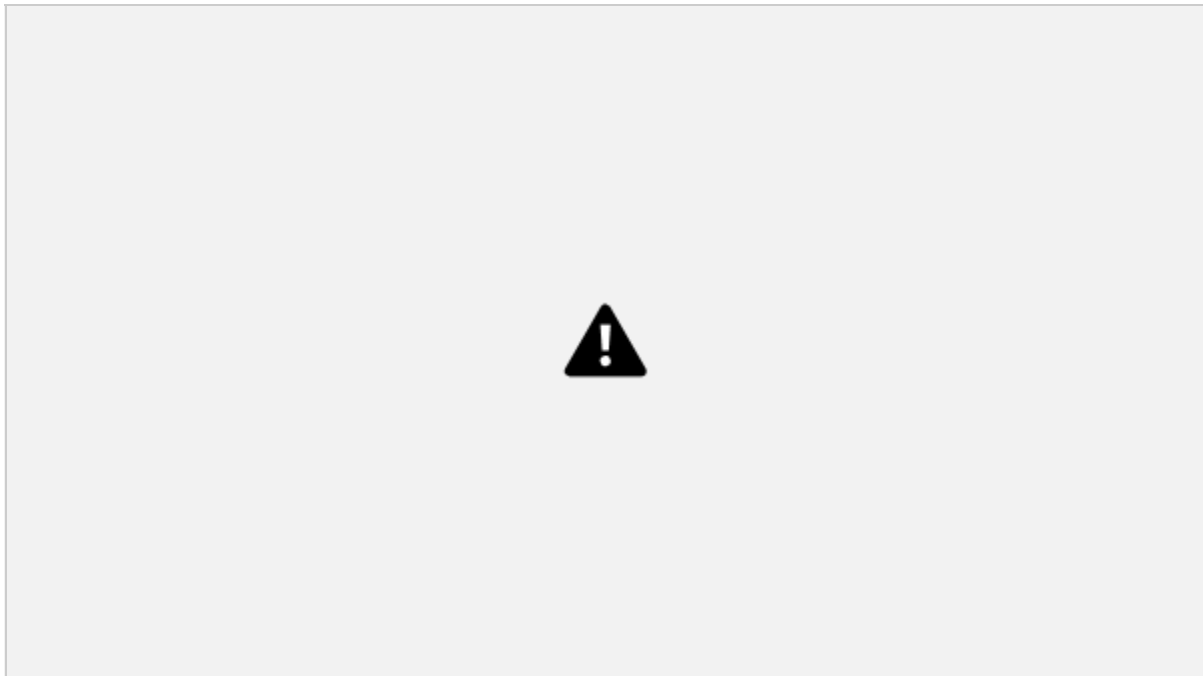
Důvodů proč začít dělat retrospektivu je hned několik. Za prvé je to prostor, ve kterém můžeme mluvit o problémech a řešeních, které se momentálně týkají týmu. Je to prostor, kde se může vyjádřit každý člen týmu. Další důvod je, že celý tým v rámci retrospektivy dostává zpětnou vazbu. Členové se dozvědí, jak to vidí ostatní kolegové a to jim může pomoci se zlepšit, rozšířit si rozhled a pracovat více efektivně. Na rozdíl od reportování, kde dostávají členové týmu tenhle feedback přímo a bez skreslených informací ke kterému může dojít, když dostávají tyto informace od manažera, teda přes prostředníka. (Linders, 2014).

Jak to vyřešit?

První krok je přiznat si obavy v rámci týmu, na meetingu, kde se rozebírá poslední retrospektiva. Meeting se pak rozdělí na tři části a to na to, co nám šlo dobře v dané retrospektivě, co nám nešlo a k čemu máme otázky. Je důležité psát si pozitivní věci na tabuli, aby tyto informace byli vždy na očích týmu. Diskuze by se měla zaměřit ale na řešení nedostatků.

Jeden z formátu retrospektivy je:

The Zombie Apocalypse Retrospective!



Obrázek č.1: Začátek Retrospektivy

Jedná se o formát retrospektivy, ve kterém existují tři role a to Náboje (Zelené), Oranžové (Střely), Růžové (Zombies). V posledním sloupci se doplní informace o tom, co, kdo a kdy bude vykonávat.

- V zeleném sloupci budou všechny aspekty, které má tým k dispozici.
- V růžovém jsou problémy, které má tým a se kterými se musí vypořádat.
- V oranžovém jsou činnosti, které musí tým vykonat, aby se vypořádal s problémem a udržel si zároveň svoje hodnoty. Měla by se tu nacházet řešení ke každému problému v růžovém sloupci.

Po vypsání všech těchto sloupců začne hlasování ohledně toho, o čem se bude diskutovat a co se začne řešit. V průběhu diskuse se propojí následné činnosti s problémem. Při hledání

řešení se ale může vyskytnout, že některé činnosti si navzájem odporují anebo jedna omezuje druhou, proto je tady prostor na diskusi.

Takhle vypadá retrospektiva po 45 minutách.



Obrázek č.2: Retrospektiva po 45 minutách

Každý tým si jde svou cestou a je na něj vyvíjený tlak kvůli deadline. Často se pak stane, že projektový manažeři nechtějí přijmout změny, protože se to liší od procesu anebo principů, které jsou nastavené v rámci společnosti. To ale neznamená, že tyto změny jsou špatné anebo že se s nimi nedá pracovat, nebo je upravit tak, aby vyhovovali týmu a zároveň společnosti (Lander, 2015).

Když nastane rozpor mezi týmem a projektovým manažerem, kvůli změnám, které chce tým vykonat, je nejlepší si najít nestranného kolegu, který může vést diskusi mezi vámi.

Tenhle krok vede k růstu spolupráce mezi PM a týmem což umožní vést diskusi s důrazem na emoce skupiny.

Závěr

Z článků a zkoumaných zdrojů vyplývá, že agilní principy a chování rozhodně nejsou méně důležité, než agilní metodiky a rituály. Nicméně oboje mají své klady a lze je spojit dohromady v dokonalou kombinaci.

Rituály:

- dávají strukturu
- pomáhají lidem rychleji do změny zapojovat - mají čeho se držet
- dovolují měřit efektivitu nasazení a rámcově odhadovat kolik změna zabere

Principy:

- pomáhají vytvořit půdu pro určité metodiky a rituály
- pochopit na jednoduchých příkladech způsob vnímání a pracovat na něm.

Je důležité vnímat a poukazovat na bariéry které vznikají při nasazení a řešit je spolu s týmem. Náš tým je *jedinečný* a je potřeba na to neustále myslet - neustále vyhodnocovat efektivitu rituálu a měnit je v případě potřeby, držet se agilních principů a myslet na pocity svého týmu. Neméně důležité je používat jednoduché, ale účinné techniky pro experimentování jako vědecký přístup a SMART cíle abychom mohli vést tým k lépe dosažitelným cílům.

Literatura

Abby, B., 2016. A Focus on Agile Principles over Agile Rituals [WWW Document]. URL https://www.infoq.com/articles/agile-principles-over-rituals?utm_source=infoqWeeklyNewsletter&utm_medium=WeeklyNL_EditorialContent_culture-methods&utm_campaign=04052016news (accessed 12.18.16).

Difference Between Ritual and Tradition | Ritual vs Tradition [WWW Document], 2014. URL <http://www.differencebetween.com/difference-between-ritual-and-tradition/> (accessed 12.18.16).

Jacoby, J., 2012. Influencing Mindset and Behavior Change [WWW Document]. URL <http://blog.emergentconsultants.com/2012/02/13/the-connection-between-mindset-and-behavior-change/> (accessed 12.18.16).

Radigan, D., 2016. Four Agile Ceremonies, Demystified | The Agile Coach [WWW Document]. URL <https://www.atlassian.com/agile/ceremonies> (accessed 12.18.16).

Novack, J., 2016. Shu Ha Ri: An Agile Adoption Pattern - SolutionsIQ [WWW Document]. URL <http://www.solutionsiq.com/shuhari-agile-adoption-pattern/> (accessed 12.18.16).

Fowler, M., 2005. Rigorous Agile [WWW Document]. URL <http://martinfowler.com/bliki/RigorousAgile.html> (accessed 12.18.16).

Claps, G., 2016. In which points are scrum alternatives better? - Quora [WWW Document]. URL <https://www.quora.com/In-which-points-are-scrum-alternatives-better> (accessed 12.18.16).

Trapani, K., 2015. 3 Differences Between Scrum and Kanban You Need to Know | cPrime [WWW Document]. URL: <https://www.cprime.com/2015/02/3-differences-between-scrum-and-kanban-you-need-to-know/> (accessed 12.18.16).

Tři chyby při zavádění změn | Management News [WWW Document], 2010. managementnews.cz. URL: <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/tri-chyby-pri-zavadeni-zmen-id-1029706> (accessed 12.18.16).

Čížek P. *Sociální aspekty agilních metodik vývoje softwaru*. Praha, 2009. Diplomová práce. Fakulta informatiky a statistiky, Katedra informačních technologií. Vedoucí diplomové práce Alena Buchalceková

BOWLEY, Bob. Agile Retrospective Resource Wiki [WWW Document]. 2016 URL: http://retrospectivewiki.org/index.php?title=Agile_Retrospective_Resource_Wiki (accessed 2016-12-18)

LINDERS, Ben. Sustainable Continuous Improvement using Agile Retrospectives [WWW Document]. 2014 URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20141008072748-738843-sustainable-continuous-improvement-using-agile-retrospectives?trk=prof-post> (accessed 2016-12-18)

LANDER, Philiy. The Zombie Apocalypse Retrospective!. *EBay Tech Blog* [WWW Document]. USA: eBay, 2015 URL: <http://www.ebaytechblog.com/2015/03/17/the-zombie-apocalypse-retrospective/?EsetProtosc&anCtx=13a9ce6b360> (accessed 2016-12-18)