

| <b>Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS</b> |   |
|---|---|
| <b>Semestr</b>  | ZS 2018/2019  |
| <b>Autoři</b>   | Jan Vaněk, vanj05<br>Katarína Medovarská, medk01<br>Jan Štekl, stej09 |
| <b>Téma</b>   | Retrospectives are Weak – Here is How to Make Them Stronger           |
| <b>Datum odevzdání</b>  |   |

## **Abstrakt**

Cílem této práce je popsat základní principy retrospektivy a provést analýzu jednotlivých částí. Výstup této analýzy tvoří specifikace silných a slabých prvků a návrh na jejich zlepšení. Jako zdroj byly především využity elektronické zdroje a zúčastněné pozorování, a dále pak vlastní zkušenosti autorů práce.

Hlavním přínosem této práce je seznámení čtenáře, který má zájem o provádění retrospektivy, s postupy které zvýší její efektivitu. Autoři využívají jak teoretických znalostí, tak praktických znalostí z retrospektiv, které probíhaly v jejich zaměstnání.

Samotná práce začíná představením termínu retrospektiva a jednoduchému rozboru jejich částí. Následují nad rámecové prvky, které se využívají ve specifických situacích, ke zvýšení efektivity. Dále jsou vytyčeny chyby, kterým by se měl čtenář při aplikaci vyvarovat. Po chybách se čtenář dozví o osobních zkušenostech z praxe, na které navazují návrhy na zlepšení a jejich aplikaci v praxi. Práce končí závěrem se zhodnocením dosaženého cíle.

## **Klíčová slova**

retrospektiva, vedení, tým

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod  | 3  |
| 1 Vymezení pojmu retrospektiva              | 3  |
| 2 Různé přístupy k retrospektivě            | 3  |
| 2.1 Nejzákladnější přístup k retrospektivě  | 4  |
| 2.2 Rozšířený přístup k retrospektivě       | 5  |
| 3 Nejčastější chyby ve vedení retrospektivy | 7  |
| 4 Dosavadní zkušenosti autorů               | 9  |
| 5 Jak vést retrospektivy lépe               | 10 |
| Závěr                                       | 13 |
| Literatura                                  | 13 |

# Úvod

Téma retrospektiv bylo zvoleno hlavně z důvodu, že každý z autorů se ve své kariéře s nimi více či méně setkal a odnesl si z nich určitou osobní zkušenost. Retrospektivy v rukou experta mohou mít určitý pozitivní účinek, ale v případě, že vedoucí retrospektivy neví co dělá, nebo zvolil špatný přístup, promění se pouze ve ztrátu času a tím i peněz.

Práce obsahuje teoretický popis retrospektivy, vytyčí její chyby, tedy čemu se vyhnout, ale i její silné stránky, tedy jakým způsobem by měla být vedena. Poté se autoři vyjádří se svými návrhy, jak na všeobecné chyby i jaké silné stránky sami uvítají, tedy návrhy, jak retrospektivy zlepšit. Nakonec jsou navrženy konkrétní body, které z našeho pohledu zvýší šance dobře vedené retrospektivy. Výsledky těchto zlepšení poté budou srovnány se stavem, který byl před jejich zavedením a následně budou odprezentovány.

Celá práce je zaměřena na retrospektivy využívané v agilním vývoji softwaru.

## 1 Vymezení pojmu retrospektiva

Retrospektiva se dá popsat následovně:

Retrospektiva je subjektivní hodnocení sprintu členy týmu (nikoli pouze jejich vedoucím), čímž jsou zapojeni do rozhodování o procesu, každý vyjádří svůj názor, poslechne názory ostatních a společně se snaží vyvarovat chyb v příštím sprintu. (Švendová, 2011)

Všichni členové týmu opět zodpoví několik otázek:

- Co se mi líbilo, co jsme dělali dobře a chci abychom v tom pokračovali?
- Co se mi nelíbilo a chtěl bych změnit?
- Co by se dalo vylepšit nebo zefektivnit?

Základní definice je tedy velmi jednoduchá, ovšem provedení pokulhává. Ať už z důvodu nezájmu, znudění nebo introvertní povahy jedinců v týmu. Je nutno tedy každou retrospektivu vést trochu odlišně, vyvarovat se zdlouhavému mlčení, zapojení pouze části týmu nebo přijmout jako odpověď mlčení.

Jak již bylo řečeno v základní definici, retrospektiv by mělo být využito po každém sprintu. Z délky sprintu tedy vyplývá jak často retrospektiva proběhne (14 dní, měsíc, 2 měsíce...).

## 2 Různé přístupy k retrospektivě

V následující kapitole jsou uvedeny základní a rozšířené přístupy k vedení retrospektivy. Ideální je kombinace obou, aby se z retrospektivy nestal stereotyp.

## 2.1 Nejzákladnější přístup k retrospektivě

Základní přístup k retrospektivě je většinou velmi podobný a bude uveden popis od firmy Atlassian.

Atlassian corporation je Australská společnost, která se zabývá vývojem softwaru, projektovým managementem a správou informací. Je známá hlavně díky jejich aplikaci Jira.

Atlassian vede své retrospektivy ve 4-8 lidech, příprava trvá 15 minut a samotná retrospektiva probíhá 30 minut a je rozdělena do 4 základních kroků:

### Příprava

Rezervace prostoru pro retrospektivu minimálně na hodinu. 15 minut na přípravu, 30 minut na průběh a posledních 15 na dokumentaci, fotografie a úklid. Vedoucí retrospektivy přijde 15 minut předem a whiteboard/papír vypíše otázky:

- Co jsme udělali dobře?
- Co nebylo dobré?<sup>1</sup>

### První Krok

Uvítejte všechny, nejlépe každého zvlášť a uveďte základní pravidla průběhu:

- Navodte příjemnou atmosféru a uveďte COKOLIV, co si myslíte, že by týmu pomohlo.
- Neberte si NIC osobně.
- Buďte otevřeni novým nápadům a možnostem a mějte na vědomí, že názory a zkušenosti každého z vás jsou cenné.
- Uveďte, jak hluboko do historie konzultace zasahuje. Od začátku projektu? Od posledního sprintu? Za poslední čtvrtletí?
- Povzbuďte tým, aby byli pozitivní a neházeli chybu jeden na druhého.

Podle kultury společnosti a týmu se může pokaždé zvolit jiný vedoucí retrospektivy. Tento přístup zvyšuje zapojení jednotlivců.

### Druhý Krok – Co bylo dobré?

Začněte pozitivně, rozdejte každému člen papírky (zelené) a “přinutte je” napsat cokoliv pozitivního o projektu. Papírky poté shromáždí a budou se hledat ty, co si jsou co nejvíce podobné.

Ve chvíli, kdy bude diskuzi vést 1-2 lidé je něco špatně.

---

<sup>1</sup> Za povšimnutí stojí, že retrospektiva dle Švendové už obsahuje jedno z vylepšení, kterou je třetí otázka týkající se efektivity.

### Třetí Krok – Co chce zlepšit?

Třetí krok probíhá stejně jako předchozí, ovšem rozdané papírky budou červené.

### Čtvrtý Krok – Jak dál?

Jelikož byli vytyčeny jak dobré věci, tak ty špatné, je nutné je teď zkonzultovat. Rozdejte poslední papírky (modré), na které budou členové týmu psát návrhy, jak dané věci zlepšit. Vyberte ty nejlepší a prodiskutujte, jak z návrhů udělat realitu, a hlavně stanovte datum do KDY se mají stát realitou.

Poděkujte všem zúčastněným za jejich účast a jejich upřímnost. Provedte rychlé shrnutí a ukončete schůzi.

### Shrnutí

Různé další zdroje uvádí stejné postupy a stejně jako Atlassian říkají, že i jednoduché retrospektivy jsou účinné, ovšem pouze v situaci, kdy v týmu vládne pozitivní a přátelská atmosféra, kdy každý z účastníků bere návrhy na zlepšení jako znak **důvěry** a **zkušeností**, ne jako **osobního útoku**.

## 2.2 Rozšířený přístup k retrospektivě

Ve chvíli, kdy chceme vyzkoušet něco nového, můžeme zvolit jednu z dalších praktik.

### Zmapujte poslední 2 měsíce

Na tabuli zakreslete průběh posledních 2 měsíců. Poté zavolejte postupně každého člena týmu a chtějte po něm, aby zakreslil důležitou situaci: počátek sprintu/iterace, RTP, úspěchů, nálezů či čehokoliv pracovně významného.

Tuto akci proveďte na začátku retrospektivy. Tento proces je velmi dobrý pro navození příjemné, “úspěšné” atmosféry. Také to pomůže každému osvěžit paměť a naladí atmosféru po celý zbytek schůze.

### Model 4 L

Replace the "what worked well" and "what didn't work well" activities with a four-part format:

Nahradte části “Co jsme udělali dobře?” a “Co nebylo dobré?” za formát který se dělí na 4 části a obsahuje následující otázky:

- Co se vám líbilo? (What did you **like**?)
- Co vám chybělo? (What was **lacking**?)
- Co jste se naučili? (What did you **learn**?)
- Po čem v budoucnu prahnete? (What do you **long for** going forward?)

Model 4-L je nejlepší v dlouhých retrospektivách (60 minut), kde se každé otázce věnuje aspoň 5 minut.

### **Zpověď**

Pokud je dost času a členové týmu jsou ochotni tuto aktivitu provést, nechte každého člena týmu uvést, který z papírků napsali oni, proč jej napsali a co je k tomu vedlo? To zajistí prokázání toho, že se zapojili všichni členi týmu a pomůže dalšímu rozvoji diskuze.

### **Pochvala**

Nechte si pár minut na pochvalu členů týmu dle jejich úspěchů a jejich dobře odvedené práci na projektu, a to v období od poslední retrospektivy. Vyjádřete své díky členům týmu, kteří vám v tomto časovém úseku nějakým způsobem pomohli či vás vzdělali. Vše by mělo být krátké a “od srdce”, nenucené. Někteří budou skládat hodně díky, někdo méně, někdo jich hodně přijme, někdo málo, nechte tomu volný průběh – nenuťte to.

Zde by se měli účastnit pouze jednotliví členi týmů – manažeři, team leadeři nebo scrum masteři by se neměli účastnit.

### **Dot voting**

Jestliže se objeví přespříliš návrhů v části “Další kroky”, hlasujte, které z nich by se měli prioritizovat a měly by být co nejdříve provedeny. Každý si vezme fixu a umístí tečku u 3 nápadů, které by chtěli co nejdříve zavést (1 nápad = 1 tečka). Spočítejte tečky, prodiskutujte výsledek a vyberte odpovědné osoby za jejich provedení.

Tento postup můžete také provést po části “Co nebylo dobré?”, abychom zjistil 3 kritické části, které by potřebovali zlepšit. To pomůže v části “Další kroky” a navede nás správným směrem.

### **“Sandwichová” struktura**

Dalším ze způsobů, jak se účastníků ptát na předchozí sprint, je místo klasického kolečka zvolit způsob, kdy se účastníci snaží najednou říct najednou vše, co je napadne, podobně jako je tomu u brainstormingu. Tímto způsobem uvolníme lehce křečovitou atmosféru, která často vzniká, pokud se ptáme účastníků jednoho po druhém, což může následně vést k lepším výsledkům.

Obvykle se tak děje pomocí otázek “Co by dobré?” a “Co nebylo dobré?”. Nevýhodou tohoto systému je, že vždy končí negativní poznámkou, což není pro motivaci účastníků příznivé. Ač je při retrospektivě vždy kladen důraz na fakt, že jednotlivé body nejsou kritikou, nýbrž podnětem ke zlepšení, má druhá otázka negativní nádech.

Možností, jak toto změnit je tzv. “sandwichová” struktura otázek, vhodná pro typ retrospektivy, kde se celý tým snaží vymyslet co nejvíce bodů ohledně. Místo dvou klasických otázek se účastníků ptáme na tři okruhy:

- Co bylo ve sprintu dobré?
- Co považují za neutrální?
- Co by bylo dobré dělat jinak?

Na tyto okruhy se poté ptáme tak, že začínáme od toho, co bylo dobré, pokračujeme přes neutrální body až k těm, které by se příště měly dělat jinak a následně se vracíme zpět přes neutrálním až k pozitivním bodům.

Tato metoda má minimálně dvě výhody:

1. Hlavní výhodou je, že začínáme pozitivním bodem (například pochvalou nebo úspěšným splněním nějakého cíle) a končíme znovu pozitivem, což vede k dobrému pocitu z uplynulého sprintu.
2. Často se stává, že účastníci se necítí dobře když musí někoho kritizovat nebo říkat co nebylo uděláno dobře. Při zavedení neutrální položky je šance, že kritiku vyjádří zde, i když by správně měla padnout až pod další bod.

Za povšimnutí stojí i název třetího bodu, “Co by bylo dobré dělat jinak?”. Můžeme ho nazývat i jinými názvy, například “Prostor pro zlepšení” či “Konstruktivní návrh”, méně vhodné je však “Negativní”, což může navodit pocit, že účastníci někoho kritizují a mít nepříznivý dopad na celou retrospektivu.

### **Shrnutí**

Všechny tyto části v principu rozšiřují základní postupy, než aby vytvářely postupy nové a jiným způsobem změnili “zajeté koleje”.

## **3 Nejčastější chyby ve vedení retrospektivy**

Jak je uvedeno výše, retrospektiva by měla být nedílnou součástí každého projektu a samozřejmě pro každého člena týmu. Existuje mnoho zdrojů vysvětlujících význam a podstatu takových pracovních setkání, ale i přesto se objevuje několik chyb v samotném vedení a organizaci retrospektiv. Tyto chyby pramení z nedostatečného porozumění problematice setkání mezi členy týmu a také v špatně nastavené vnitřní komunikace. Důsledkem toho je neefektivní využití času stráveného na takových setkáních a také potlačování jejich významu.

### **1. Neorganizování a neprovádění žádných retrospektiv**

Tým má většinou stanoveny úkoly s přesnými lhůtami a všichni jeho členové se snaží dokončit svou práci na čas. V horším případě je v týmu nedostatek pracovníků, a tak jednoduše na retrospektivy není čas. Je běžnou praxí na retrospektivní setkání úplně zapomenout, pokud i byl na začátku projektu nebo sprintu dohodnutý jejich pravidelný termín. Některé týmy se dokonce nad retrospektivně ani nezamýšlejí – buď o nich vůbec nevědí nebo je dokonale ignorují.

### **2. Velmi nepravidelné retrospektivy**

Na každé retrospektivě by měly vznikat cíle do dalšího období, dokud nepřijde nová retrospektiva, na níž se tyto cíle zhodnotí a každý se z něčeho poučí. Toto ale ztrácí veškerý význam, pokud se tým setká pouze jednou za půl roku nebo jednou za pár měsíců. Lidé budou brát setkání jen jako úkol na splnění, odsedějí si to tam a ztratí svůj pracovní čas. Nikdo si už nebude pamatovat, kdy byla poslední retrospektiva a na cíle a připomínky se úplně zapomene. Podstata setkání je tedy znovu nenaplněná.

### **3. Nezahrnutí celého týmu**

Retrospektiva je týmové setkání a všichni pracovníci podílející se na daném projektu mají důvod k účasti. Každý může vidět věci jinak, každý má jiný názor a pohled na danou věc, a proto je důležité, aby se zúčastnili všichni a navzájem se doplňovali. Setkání například jen manažerů nemá význam, je potřeba zapojení všech pro získání dokonalého přehledu.

### **4. Zapomínání na pozitivní věci**

Klíčovým bodem každé retrospektivy je začínání s pozitivními věcmi. Často se tato část vynechává a tým diskutuje jen o negativěch. Takový styl vyznívá jako kritika, demotivuje lidi a produktivita začne klesat. Vždy se dají najít nějaké pozitivní kroky či úkoly, stačí když jeden kolega pochválí toho druhého, že pro něj něco udělal, nějak mu pomohl. Je tedy potřeba navodit pocit užitečnosti a zvýraznit, že práce každého člena v týmu má svůj význam.

### **5. Nevracení se k bodům z minulých retrospektiv**

Pokud se již týmu podaří dopracovat k pravidelným a plodným retrospektivám, zapomene se vracet k jejich obsahu. Tímto způsobem se zcela vytrácí výhoda pravidelných retrospektivních setkání, protože tým nikdy nezjistí, zda se mu něco podařilo zlepšit, pokud to nesrovná s minulým obsahem. Jako prevence tohoto problému může sloužit zápis v podobě bodů z každého setkání, který se na tom dalším bude procházet a komentovat. Takto každý uvidí, zda se projekt posouvá dopředu nebo stojí na místě. (Nest, 2018)

V pěti bodech jsou tedy shrnuty nejčastější chyby, kterých se týmy dopouštějí. V dalších částech práce je rozebráno několik rad a způsobů lepšího vedení retrospektivy, tedy jak z ní vytěžit maximum.



## 4 Dosavadní zkušenosti autorů

Většina studentů vedle své školy stihá i pracovat, hlavně v zaměření na IT. My jako autoři nejsme výjimka, a proto už máme i nějaké zkušenosti s účastí na retrospektivě.

Vývoj softwaru do bankomatů v jedné z největších bank na českém trhu nebyl veden sice čistě agilně, ale obsahoval některé charakteristické prvky. Každý den se začínalo 15 minutovým stand-upem a nové verze produktu byly dodávány v průměru jednou za 2 týdny. Jedním z cílů vedení projektu byly i pravidelné retrospektivy.

Obsah byl tvořen kombinací základního přístupu k retrospektivě a několika rozšiřujících uvedených výše v této práci. Vedoucí týmu vedl každé takové setkání, držel se stanovené struktury: uvítání všech členů, rozebrání pozitivních událostí za poslední období následované rozbořením negativ. Každý člen týmu dostal barevné nalepovací papírky a k tomu psací potřeby, aby mohl vyjádřit všechny své pozitivní i negativní zkušenosti na nedávném průběhu projektu. Tyto papírky se pak lepily na tabuli, aby byly viditelné pro všechny a následoval rozšiřující přístup "Zpověď". Každý se tedy vyjádřil ke svým bodům na papírcích, vedla se krátká diskuse, případně se daní kolegové dohodli na konzultaci po skončení utkání, aby nebrali čas ostatním přítomným. Realizovala se také metoda "Dot Voting", při níž každý člen přidal bod nebo čárku k papírku, který byl podle něj nejvíce podstatný v jednotlivých kategoriích.

Po takové retrospektivě byli všichni seznámeni s průběhem projektu, ale podstatná složka chyběla. Nezhotovil se záznam, ke kterému by se tým vracel při každé nové retrospektivě. Možná se poslední setkání dalo zapamatovat, protože pauzy nebyly příliš dlouhé, ale vrácení se k minulému záznamu či fotce by práci usnadnilo.

Dalším problémem v tomto týmu byl ne zcela vyhovující vedoucí projektu, který tato setkání většinou vedl. Toto mělo za následek demotivaci kolegů a stupňující se neúčast, protože to brali jako ztracený čas. Rozdíl byl viditelný při změně osoby vedoucí retrospektivu – zaměstnanec vše více bavilo, více diskutovali a výsledky byly zřetelnější.

To, že členové týmu berou retrospektivu jen jako něco povinné a musí si to jen odsedět, se tedy odrazilo na účasti a přehodnocení pravidelnosti těchto setkání. Ze začátku se konaly každé dva týdny, později se to zredukovalo na jednou měsíčně.

Kladnou stránkou, která zpestřovala retrospektivu bylo vyjadřování se i k osobním tématům. Jelikož v týmu vládli dobré mezilidské vztahy a všichni se znali i mimo pracovního života, na retrospektivě mohl každý zmínit i nějaký soukromý úspěch. Tento přístup navodil přátelskou atmosféru, kolegové se uvolnily a řešení pracovních pozitiv a negativ šlo jednoduší.

Takto tedy vypadá obraz retrospektivy na jednom reálném projektu. Základní struktura a přístup nejsou špatné, ale stále je co zlepšovat, proto následuje několik rad pro zlepšení vedení retrospektivy.

## 5 Jak vést retrospektivy lépe

Příklad z bankovního prostředí je ideální pro demonstraci toho, co lze dělat při retrospektivách lépe. Jedním z častých nešvarů, který byl zmíněn i v tomto příkladu, je nevhodný výběr vedoucího retrospektivy.

### Leadership

Za účelem pochopení, proč zaměstnanci považovali dotyčného za “nevhodného” pro vedení retrospektivy byl sestaven krátký dotazník. Pomocí něj bylo položeno několik otázek ve snaze pochopit co zaměstnancům na dané osobě vadí. Vyhodnocení přineslo následující závěry:

- Nemá dostatečné znalosti
- Nekomunikuje dostatečně s podřízenými zákazníky
- Nepřidává na projektu dostatečnou hodnotu
- Pouze prezentuje práci ostatních

Je-li vedoucí vnímán takto negativním způsobem, není překvapením, že je účast a aktivita účastníků tak nízká. Aby měl celý tým chuť aktivně se retrospektivy účastnit a hledat způsoby, jak výkony týmu kontinuálně zlepšovat, musí cítit jistotu, že se následně provedou akce vedoucí k naplnění těchto návrhů. Jinými slovy, musí brát vedoucího jako skutečného leadera, který táhne tým vpřed. Co však tento pojem přesně znamená?

Portál [thebalancecareers.com](http://thebalancecareers.com), který se zaměřuje na oblast pracovních příležitostí a způsoby, jak zvýšit šance při hledání zaměstnání, popisuje (Doyle, 2018) leadership pomocí těchto osmi bodů:

- Komunikace
- Motivace
- Delegace
- Pozitivita
- Důvěryhodnost
- Kreativita
- Zpětná vazba
- Odpovědnost

Přesně tyto vlastnosti musí vedoucí retrospektivy mít zakořeněné a využívat jich, jinak je jeho šance na úspěch velmi malá. A právě nedostatečně silný vedoucí je často problémem

mnoha agilních retrospektiv. Je otázkou, zda bez kvalitního vedoucího týmu má vůbec cenu retrospektivu pořádat nebo je lepší věnovat čas jiným aktivitám.

### **Retrospektivy zábavnou formou**

Zda byla změna ve vedení retrospektivy přijatá mezi účastníky kladně, se vyobrazí na její účasti. V případě, že kolegové akceptují nového vedoucího, zvýší se účast a aktivní, nevnucené zapojení. Někdy se ale může stát, že tyto setkání jsou nudné i navzdory změně ve vedení. Pro takové případy existuje několik zdrojů s originálními a hravými nápady.

Nejvíce nás zaujala internetová stránka [funretrospectives.com](http://funretrospectives.com), která obsahuje množství nápadů na retrospektivy formou hry. Pro nadšence knižní podoby je k dispozici na stažení také e-kniha. Stránka také doporučuje další knihy s podobnou tematikou. ([funretrospectives.com](http://funretrospectives.com))

Dalším zdrojem na oživení retrospektivy může být stránka [agilestrides.com](http://agilestrides.com) se svým článkem *40 ideas to spice up your retrospective*. Na této stránce se čtenář dozví také o dalších radách v oblasti všeobecného managementu. (Ralph, 2017)

### **Uplatnění v praxi**

Ač se nám nenaskytla možnost vyzkoušet si vedení retrospektivy na vlastní kůži a tím vyzkoušet námi vybrané metody, alespoň jsme dostali příležitost účastnit se 2 retrospektiv jako členové. Šlo o jednu retrospektivu interního týmu využívající metodu dot voting vedenou CTO společnosti a jednu externí využívající sandwichovou strukturu vedenou CEO společnosti.

U žádné z retrospektiv nebyl veden záznam, nicméně u první jmenované následovala prezentace výsledků a hodnocení úspěšnosti sprintu. S účastníky interní retrospektivy byl následně veden rozhovor, jehož cílem bylo nalézt nové poznatky. Snahou bylo především objevení nových skutečností.

Následující výčet bodů vznikl jako výsledek našich pozorování:

1. Nejdůležitějším aspektem retrospektivy je motivace jedinců. Nejen, že je nutné zapojit celý tým, je nutné, aby se celý tým zapojil aktivně (nebo minimálně většina členů), jinak jsou šance na úspěch mizivé. Ideálním způsobem je silný vedoucí a snaha o oživení celého procesu pomocí nových prvků.
2. Pořizování záznamu je velmi diskutabilní. Ač nebyla tato metoda ověřena přímo v akci, z rozhovorů s účastníky je jasné, že se názory na tuto metodu značně liší od velmi kladných až po velmi negativní. Více než jinde zde záleží na povaze účastníků.

3. Není až tak podstatné, jaký ze způsobů oživení retrospektivy je zvolen. Hra celou retrospektivu nezachrání, ale dokáže jí příjemně oživit. Podstatné je, že mnohem důležitější, než výběr hry je samotné provedení a předchozí příprava.
4. Obrovskou chybou, kterou jsme měli možnost pozorovat na vlastní oči, je nevrácení se v budoucnu k bodům, které z retrospektivy vyplynou. Tento nešvar jsme bohužel pozorovali u všech ze sledovaných retrospektiv, včetně té, u které následovala prezentace. Z našeho pohledu je nutné jít mnohem dále a zajistit nápravu chyb z minula. Rovněž je nutné nesnažit se o více než jednu nápravu najednou, jelikož už to je náročné samo o sobě.
5. Retrospektivy jsou vnímány stále více negativně než pozitivně. Účastníci mají pocit, že čas věnovaný vývoji by byl užitečnější. Najdou se však i výjimky.
6. Ve všech materiálech, které jsme studovali byl kladen důraz na navození příjemné atmosféry, kde se žádný z účastníků necítí být kritizován. Z jednoho z rozhovorů vyplynul zajímavý názor, že tento přístup může být na škodu, a naopak by měli být podporováni "hádaví" jedinci, kteří donutí ostatní k obraně a následné diskuzi. Nicméně, jde o velmi riskantní a diskutabilní techniku, neboť může velmi zhoršit pracovní poměry.

Je již na každém vedoucím, jakou cestou se při vedení retrospektivy vydá, možností je nepřeberné množství. Více než kde jinde je nutné mít na paměti, že členové týmu se nachází v různých náladách a rozpoloženích, mají různé druhy povah a různý zájem o práci. Pokud je zde něco, co můžeme doporučit jako bod, který nejvíce ovlivní průběh retrospektivy, jde o roli vedoucího a jeho přístup k celé věci.

Drtivá většina materiálů se kterými jsme se setkali popisuje především samotný průběh retrospektivy. Z našeho pohledu je však stejně podstatná fáze před a po samotném sezení (ne-li ještě mnohem důležitější). Aby se zaměstnanci aktivně zapojili a měli snahu se jako tým zlepšit, musí k tomu mít motivaci a dobré pracovní podmínky, musí cítit podporu vedení a nebát se vyslovit co bylo ve sprintu špatně. Aby bylo dosaženo této úrovně důvěry, musí s týmem vedení úzce pracovat a dodat mu pocit, že práce, kterou vykonává dává smysl.

Jak popisuje článek (Troiano, 2016), leadership se vyznačuje schopností pomoci práci s jedinci ovlivňovat příznivě celý tým. Čím lépe pracuje vedení s jednotlivými členy týmu a je s nimi v blízkém kontaktu, tím větší šance je, že retrospektivy budou úspěšné a budou plnit význam ke kterému slouží, což je neustálé zlepšování týmu a učení se z vlastních chyb. Neméně důležitá je však také fáze po retrospektivě, kde musíme připomínky, které tým vyhodnotil jako vhodné ke zlepšení, přetvořit v konkrétní akce.

Pokud jsou zajištěny správné kroky před a po retrospektivě, měl by samotný proces už být mnohem snazší. Dostatečná příprava, příjemná atmosféra, narušení zaběhnutých kolejí a

usměrňování konverzace pak zajistí poslední střípek složité skládačky, kterým celá retrospektiva dozajista je.

## Závěr

Cílem práce bylo vysvětlení pojmu retrospektiva, popsat její základní provedení a nejčastější chyby, kterých se vedení a účastníci dopouští. Následně popsat vylepšení, která se dají aplikovat pro zvýšení šance na úspěch při vedení retrospektivy a navrhnout jak by mohly být vedeny lépe.

Z našeho zkoumání vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem je podpora vedení v průběhu celého projektu a následný důraz na implementaci bodů, které z retrospektivy vzejdou. Věříme, že naplněním těchto dvou kritických faktorů povede ke zlepšení celého procesu. Pokud bude ještě každá retrospektiva oživena pomocí některého z navržených bodů, poté se snad podaří přesvědčit účastníky, že retrospektiva není jen zbytečná ztráta času, ale naopak prospěšná činnost.

## Literatura

DOYLE, Alison. 5 Common Mistakes to Avoid in Agile Retrospectives. *Thebalancecareers.com* [online]. 30.10.2018 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782>

Funretrospectives.com

NEST, Kathryn. 5 Common Mistakes to Avoid in Agile Retrospectives. *Blog.gurock.com* [online]. 20.6.2018 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://blog.gurock.com/mistakes-in-agile-retrospectives/>

RALPH. 40 ideas to spice up your retrospective. *Agilestrides.com* [online]. 2017 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://agilestrides.com/2017/09/25/40-ideas-to-spice-up-your-retrospective/>

ŠVENDOVÁ, Vendula. Metodika agilního vývoje softwaru na OVSS ÚVT. *Zpravodaj ÚVT MU*. ISSN 1212-0901, 2011, roč. XXI, č. 4, s. 1-6. Dostupné z: <http://webserver.ics.muni.cz/bulletin/articles/668.html>

TROIANO, Mike. The Best Leadership Advice I Ever Got. *Thinkgrowth.org* [online]. 18.7.2016 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://thinkgrowth.org/the-best-leadership-advice-i-ever-got-7a2b64d8eb27>