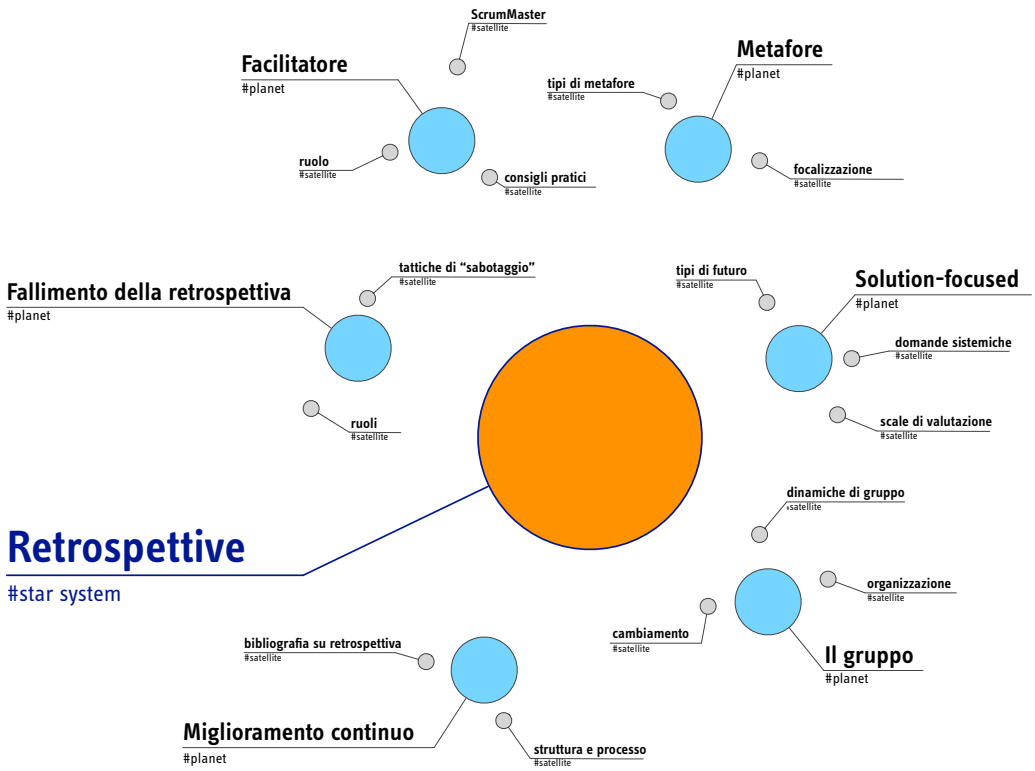
# RETROSPETTIVE

# PARTE V
# RETROSPETTIVE AGILI

Pierluigi Pugliese



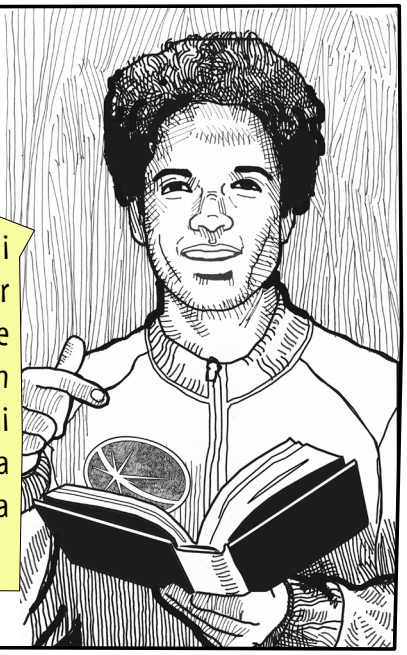
# Parte 5
# Il sistema Retrospective

Cosa leggi? Un libro di carta?

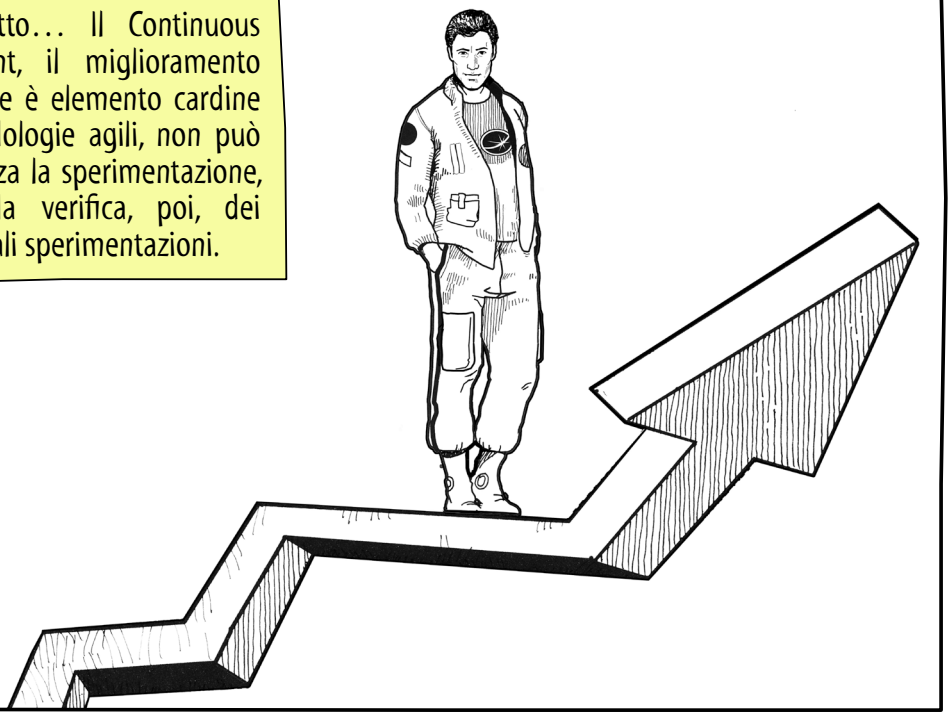
In attesa di arrivare nel sistema Retrospective, ho rispolverato questo manuale che parla del tema centrale del nostro prossimo viaggio: le retrospettive appunto…

Ah bene… E stai trovando qualcosa di interessante?

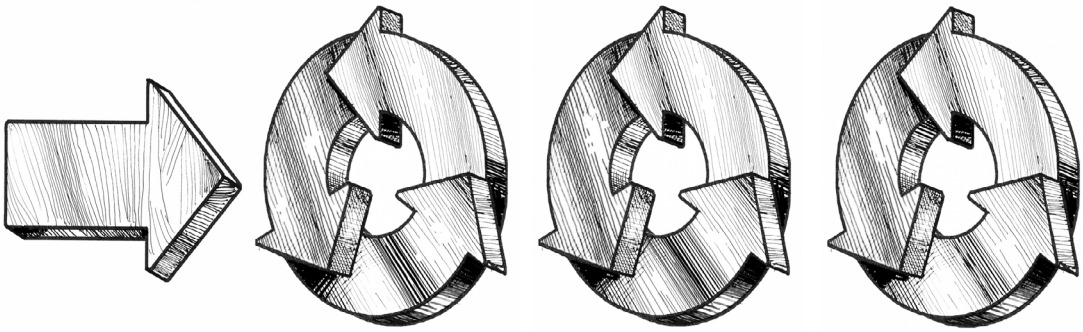
Certamente sì… il concetto di "retrospettiva" è molto importante per l'agilità. In questo manuale viene addirittura presentata come un elemento essenziale per il processo di miglioramento di una team, di una azienda o, più genericamente, di una organizzazione.



Sì è corretto… Il Continuous Improvement, il miglioramento continuo che è elemento cardine delle metodologie agili, non può esistere senza la sperimentazione, prima, e la verifica, poi, dei risultati di tali sperimentazioni.

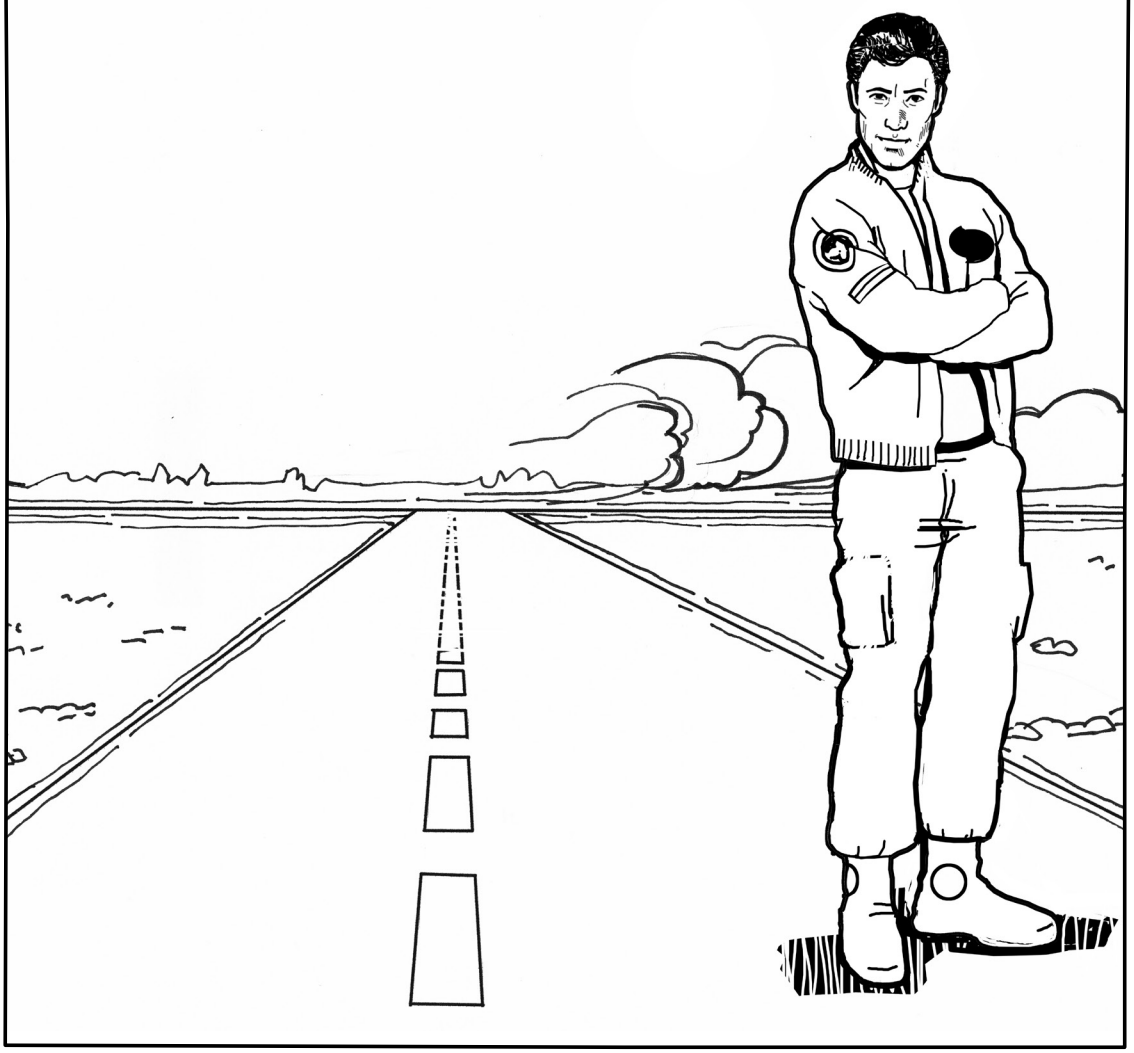


La retrospettiva è il modo con il quale il gruppo cerca di comprendere l'efficacia della sperimentazione, valutando i risultati ottenuti, e provando a definire una soluzione alternativa.

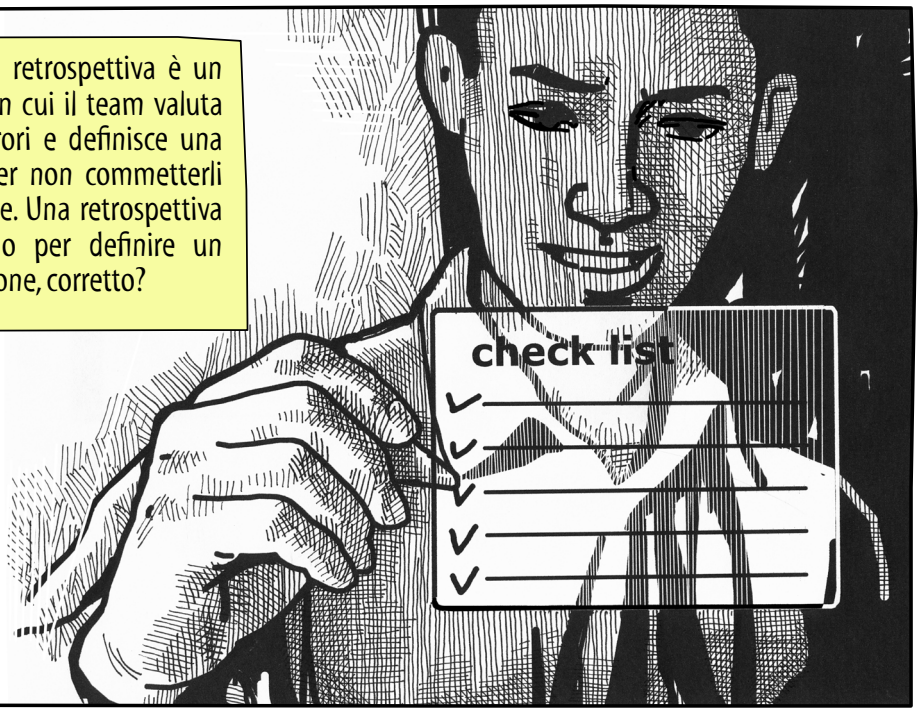


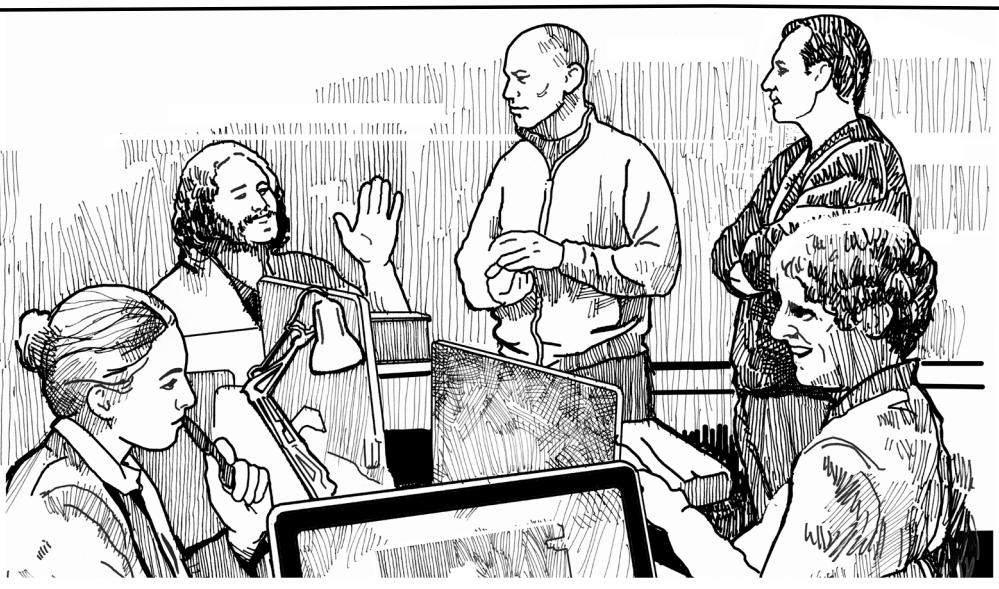
Questi cicli di sperimentazioni e successive verifiche permettono di avere il maggior numero di feedback e di limitare i danni nel caso si sia intrapresa la strada sbagliata.

il Continuous Improvement è quindi una specie di cammino in cui di tanto in tanto si guarda indietro per capire se la strada è quella giusta.



Quindi una retrospettiva è un momento in cui il team valuta i propri errori e definisce una strategia per non commetterli nuovamente. Una retrospettiva è un modo per definire un piano d'azione, corretto?



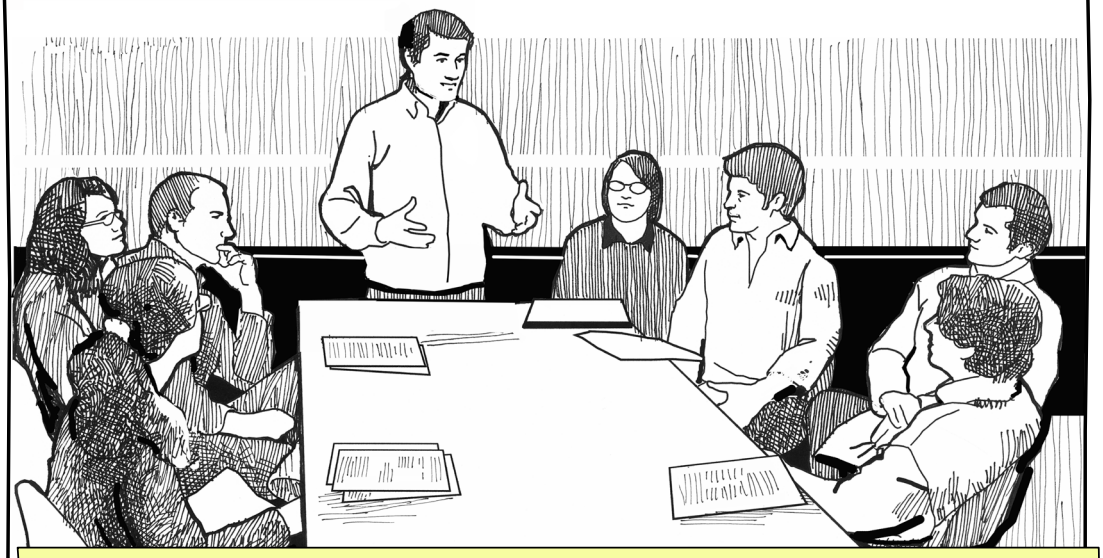



Diciamo che lo scopo della retrospettiva è anche questo. Forse è però più corretto considerare la retrospettiva come un momento di riflessione in cui il gruppo, più che sforzarsi nel cercare per forza di uscire con un lista di cose da fare, dovrebbe arrivare a conoscersi meglio.
La presenza di un bravo facilitatore, in questo senso, è di grande aiuto: egli deve sapere quando è utile stimolare il gruppo affinché arrivi a formulare un piano d'azione, e quando invece è preferibile lasciare che la discussione fluisca in maniera naturale, senza troppi schemi e obiettivi imposti.

Quindi una retrospettiva è una specie di brain storming libero?

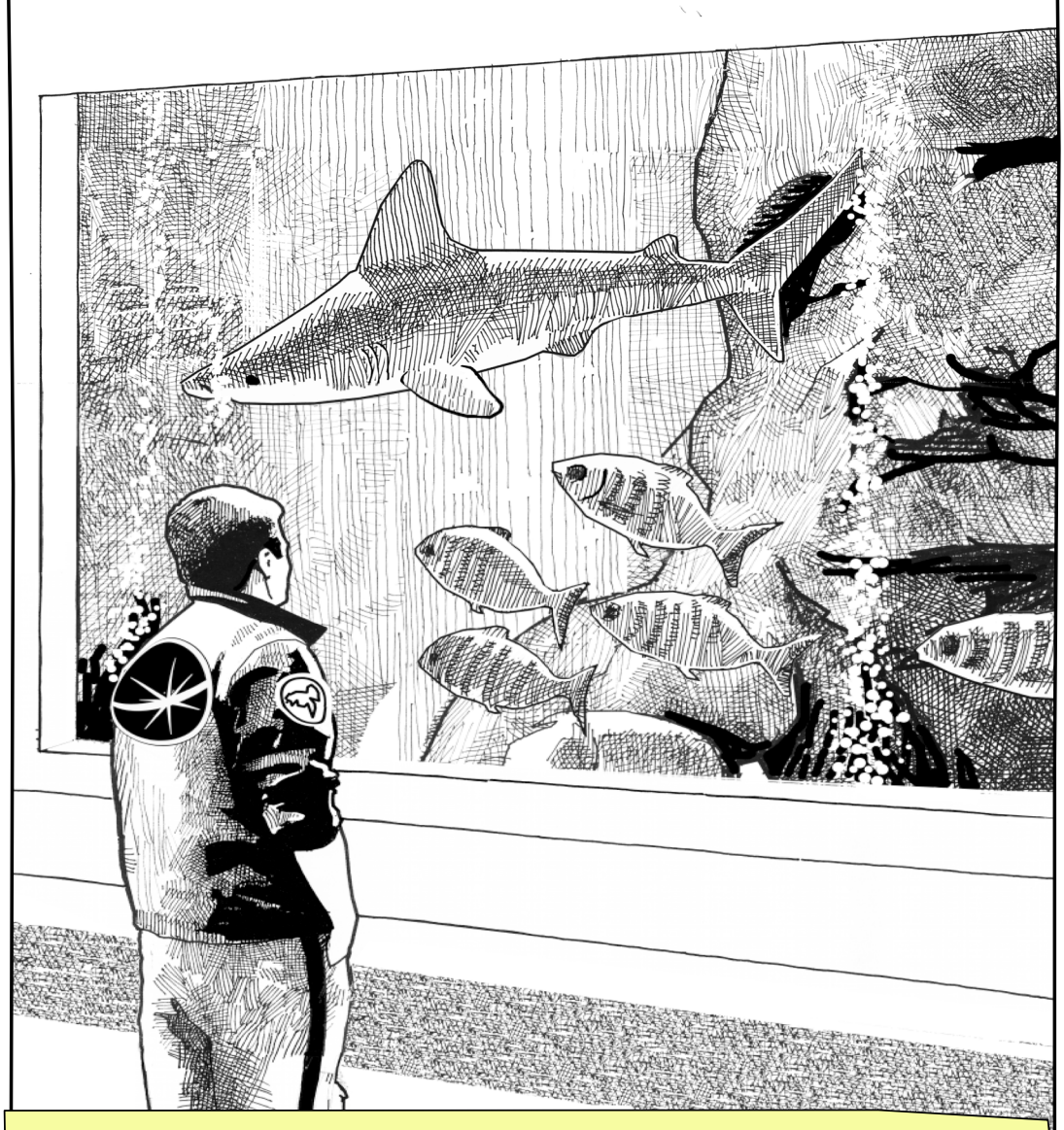
Non proprio… Il brain storming è solo uno degli strumenti utilizzati in alcune retrospettive e comunque è solo una parte del lavoro. A volte Il facilitatore utilizza tecniche in libertà (la discussione in stile storming), altre invece segue schemi predefiniti o fa uso di strumenti presi in prestito da altre discipline, come le metafore, i giochi di ruolo e altro ancora.

Da quello che mi par di capire, il mestiere del facilitatore richiede una forte preparazione e molta competenza.



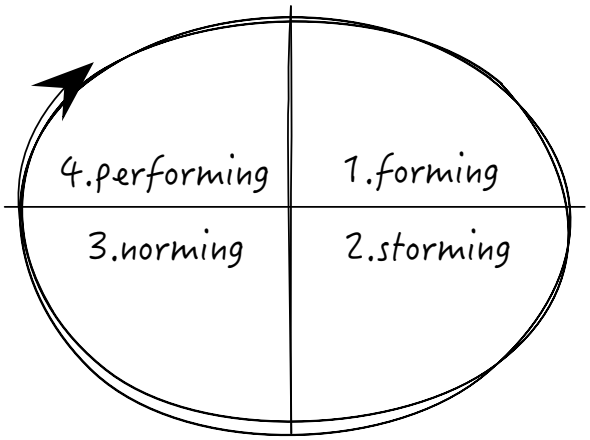
Si è vero. Guidare una retrospettiva è un tipico esempio del lavoro di un coach: egli deve far emergere i punti di discussione, non suggerire gli obiettivi né tantomeno fornire soluzioni, rispettando il pensiero che emerge dalla discussione. A volte però, quando il gruppo brancola nel buio, deve aiutarlo, magari forzando un po' la mano o suggerendo la strada.

Il gruppo è un concentrato di esigenze, capacità, desideri e obiettivi differenti, ai quali si sommano poi quelli dell'organizzazione o di un cliente. Uno dei compiti del coach è quello di aiutare a trovare un equilibrio fra queste differenti dinamiche.
in tal senso, c'è una metafora interessante che aiuta a comprendere meglio questa cosa.

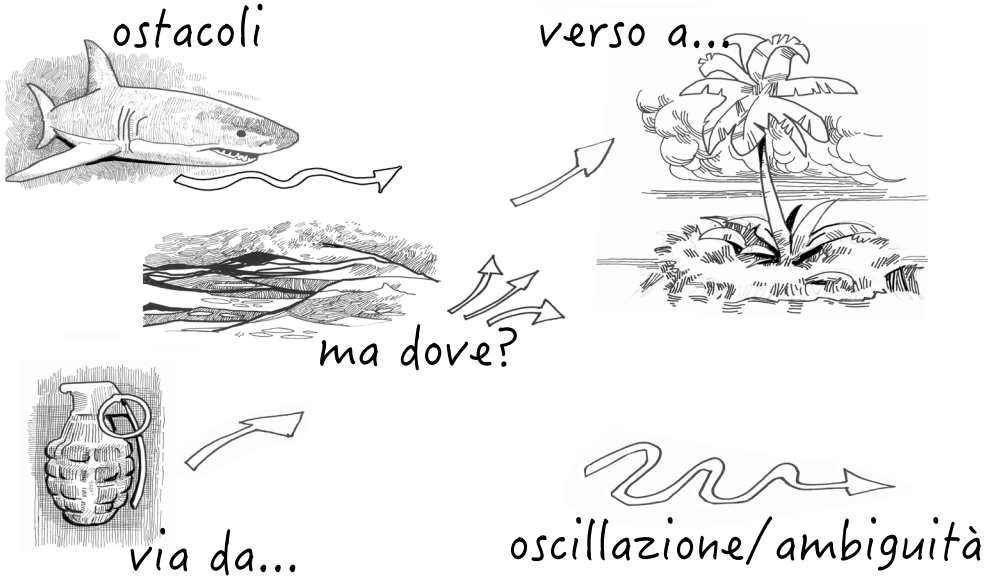


In un acquario popolato da pesci differenti, è necessario trovare un equilibrio in modo che i pesci non si divorino fra loro. Analogamente, affinché un gruppo "funzioni", è necessario trovare un equilibrio fra i differenti pesci-obiettivi delle persone: il coach deve stimolare la crescita del gruppo affinché si trovi un equilibrio, in modo che l'obiettivo di alcuni non prevarichi quello degli altri.

Il gruppo, in tal senso, è un organismo che evolve seguendo un modello formalizzato negli anni Sessanta da Tuckman, uno psicologo americano. Questo modello, il ciclo di Tuckman appunto, è composto da 4 fasi, corrispondenti ai 4 passi nella crescita del gruppo.

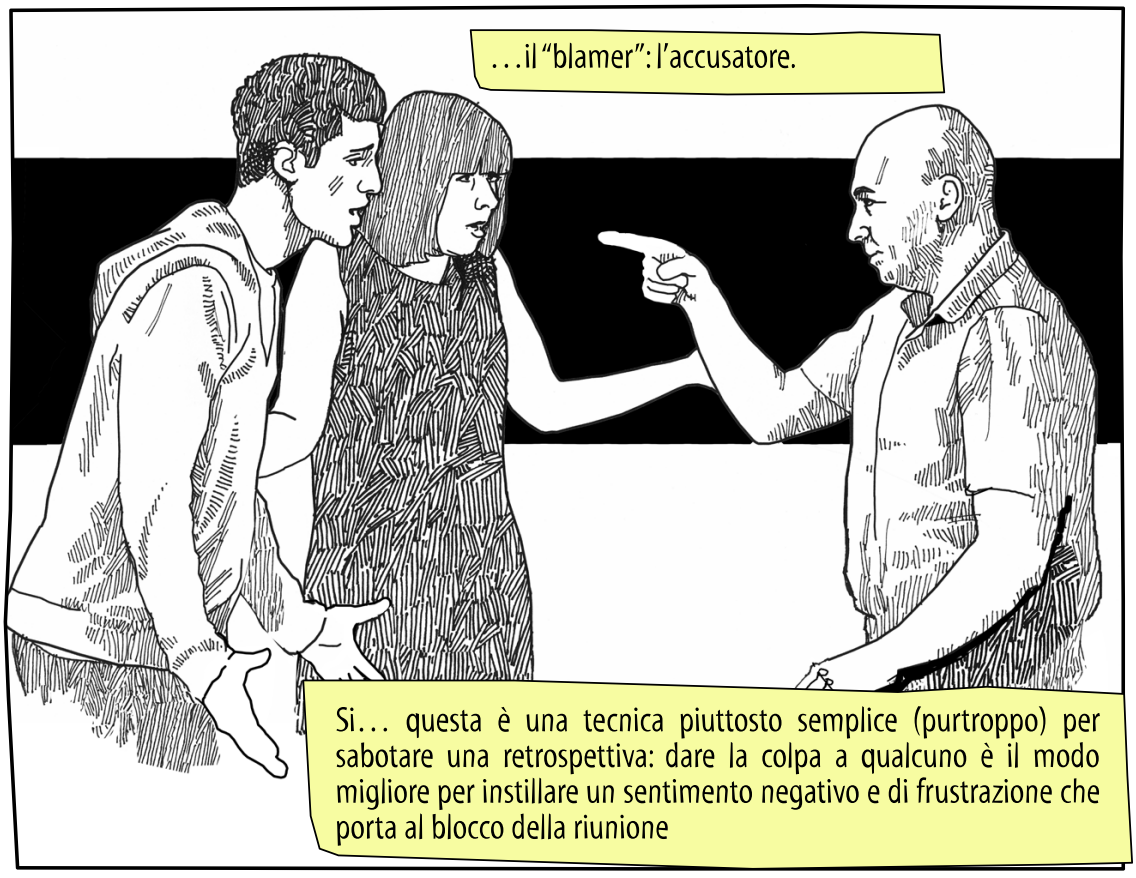



Un'altra metafora interessante è lo "Shark Model", utile per descrivere in quale fase si trova un gruppo: si vuole uscire da una situazione per andare verso una meta, ma a volte i dubbi e le incertezze, gli ostacoli e i pericoli possono frenare o bloccare del tutto questo cammino




A seconda della situazione, il coach deve aiutare il gruppo applicando strategie differenti: da motivare a supportare, dall'aiutare a definire meglio l'obiettivo a stimolare la discussione nei momenti di incertezza e oscillazione

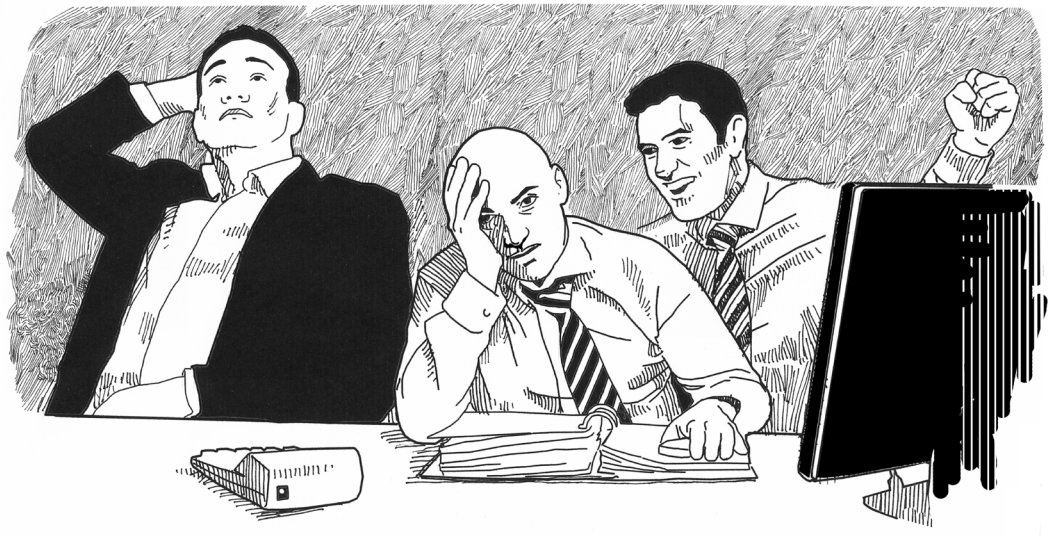
Stavo proprio adesso notando che nel manuale è dato ampio spazio alle dinamiche che si instaurano fra le persone, e a come queste possano agevolare, ma anche far fallire, una retrospettiva. Addirittura leggo che sono stati definiti dei ruoli ben precisi di "sabotatori" di retrospettive…


…il "blamer": l'accusatore.
Si… questa è una tecnica piuttosto semplice (purtroppo) per sabotare una retrospettiva: dare la colpa a qualcuno è il modo migliore per instillare un sentimento negativo e di frustrazione che porta al blocco della riunione

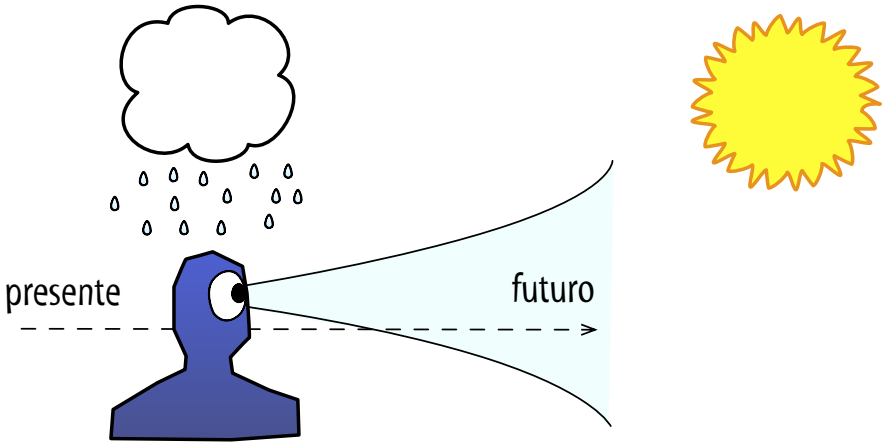
…il "computer": il super-razionale.

È l'atteggiamento di chi analizza minuziosamente ogni aspetto di una questione riconducendo la discussione in una chiave esclusivamente razionale, spesso aggiungendo moltissimi dettagli che non apportano un reale contributo. Questo atteggiamento non solo non aiuta a far scorrere le idee, a creare quel giusto clima "creativo", ma spesso porta al blocco della discussione annoiando o disturbando il gruppo.

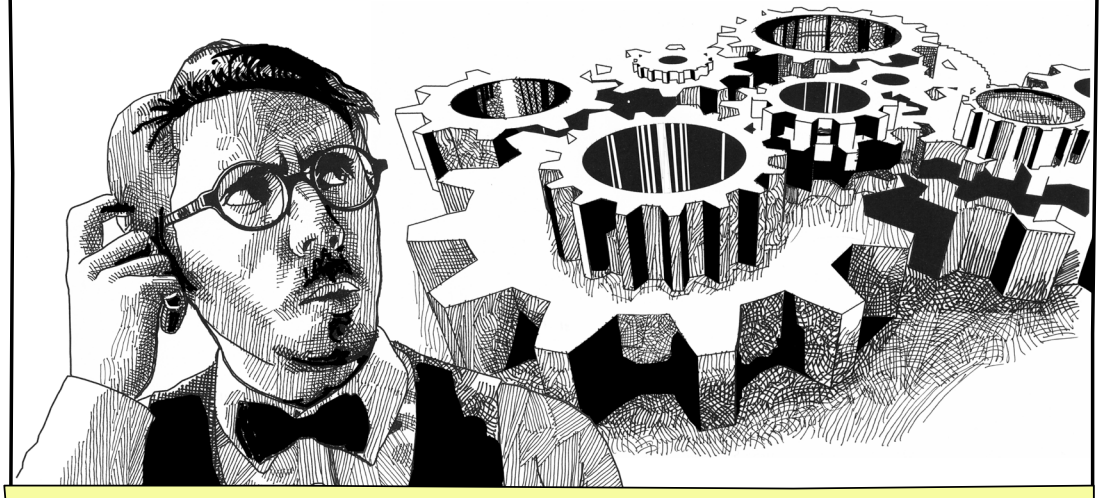
Il "distractor", il distrattore, infine agisce introducendo elementi di disturbo di vario tipo: dalla battuta che distrae, all'ironia sempre e comunque, all'aggiunta continua di nuovi argomenti non inerenti al tema della riunione.



Una cosa che mi ha sorpreso è l'approccio basato sulla soluzione, il "solution focus" appunto. Nella retrospettiva basata sul solution focus si suggerisce di orientare l'attenzione alla soluzione, di guardare avanti invece che analizzare il passato cercando le cause di quanto accaduto. Ma non è una contraddizione?

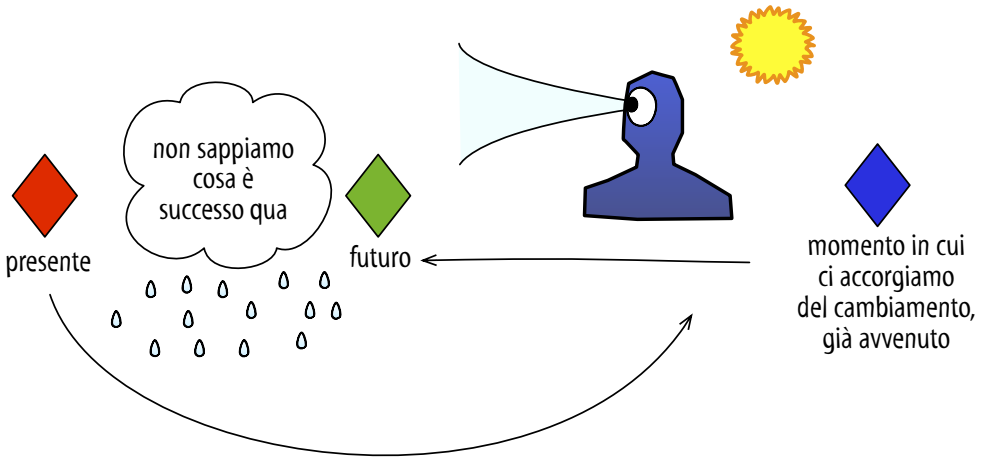



Diciamo che un processo di retrospettiva che guarda al passato per individuare un problema e ipotizzare una soluzione spesso funziona bene se si tratta di affrontare un problema tecnico o comunque qualcosa legato a un processo "meccanico".



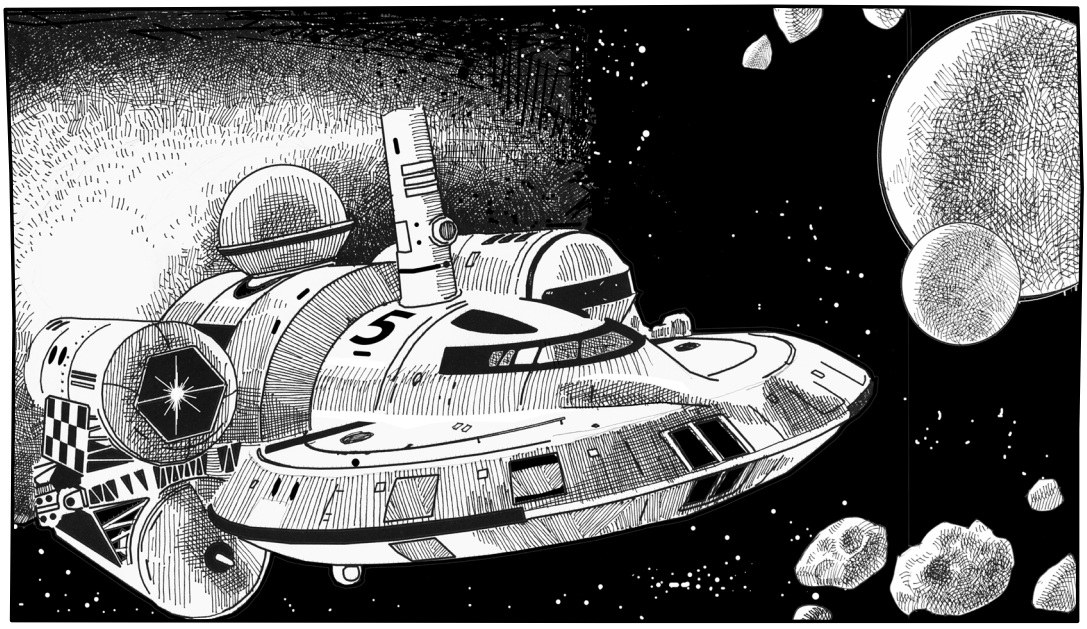
Quando si deve intervenire su aspetti legati alle dinamiche di gruppo, alle persone, ossia più genericamente ai sistemi complessi, spesso anche il solo sforzo di individuare la causa di un problema non porta a nulla. Trovare la soluzione così alle volte è quindi un obiettivo improbo.

Quando si usa il Solution Focus è importante la presenza di un facilitatore che guidi la riunione agevolando lo sblocco di energie e rimuovendo gli impedimenti che si credevano insormontabili.



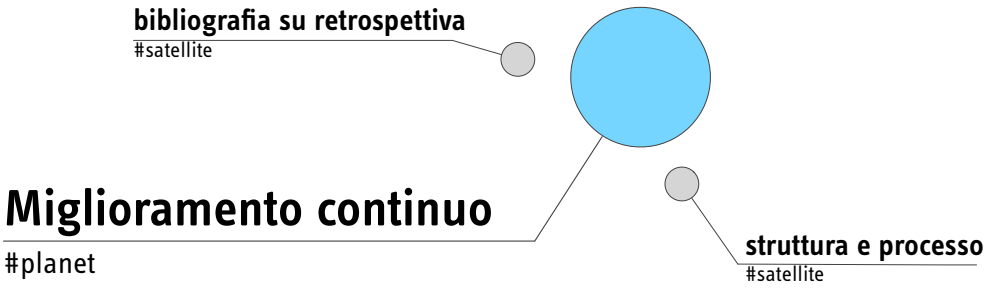

Per questo, nella tecnica del Solution Focus si tralascia il "cosa si è" e "perché lo si è", preferendo immaginare quello che il gruppo o la singola persona vuole essere.

Bello… non vedo l'ora di andare a vedere queste cose sul campo…



Sì, ancora qualche giorno di viaggio e poi entreremo su Retrospective1 il sistema stellare dedicato alle retrospettive agili…

# Capitolo 1
# Una panoramica sulle retrospettive



## Introduzione

Parliamo un po' di **retrospettive**: voi le fate? Se sì, funzionano? E come capite se funzionano? Le retrospettive sono uno degli strumenti più importanti dell'Agilità, ma tra quelli meno capiti: in questa parte analizzeremo in dettaglio **cosa** sono le retrospettive e **come** si possano utilizzare in maniera proficua in un'organizzazione agile.

Nei primi capitoli vedremo quali sono gli **elementi** strutturali di una retrospettiva e anche quali sono i comportamenti in grado di farla fallire; poi continueremo con capitoli che illustrano alcuni **metodi** molto efficaci — anche se purtroppo ancora poco conosciuti — da utilizzare nelle retrospettive; concluderemo infine con una serie di consigli su come **moderare** una retrospettiva, consigli che sono utili, in realtà, per moderare qualsiasi tipo di meeting.

## Retrospettive e Continuous Improvement

Il primo tema che affrontiamo è la relazione fra **retrospettive** e **continuous improvement**: come sono collegati i due concetti?

### Retrospettive

Il termine **retrospettiva** viene introdotto nella letteratura del project management grazie al libro di Norman Kerth *Project Retrospectives* [5]. Il libro propone la necessità di effettuare **riflessioni regolari** sull'andamento del progetto, in modo da correggerne il funzionamento prima che esso sia concluso.

Il concetto di retrospettiva diviene subito parte dell'Agilità: il principio 12 del *Manifesto Agile* è totalmente dedicato alla riflessione in team.

"Ad intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza."

#### *Nei progetti tradizionali*

Questo è in contrasto con le cosiddette **Post-Mortem Reviews** effettuate nei progetti tradizionali: anche quando vengono fatte, di solito molto raramente, danno informazioni che possono essere utilizzate solo in progetti seguenti e non aiutano a raggiungere il successo nei progetti in corso.

#### *Nelle varie metodologie agili*

Nonostante il principio 12 dichiari apertamente che la retrospettiva è una pratica di base delle metodologie agili, solamente **Scrum** trova un posto chiaro alla retrospettiva e la piazza alla fine dello sprint.

In Extreme Programming (**XP**), nonostante il concetto di feedback sia uno dei valori fondamentali integrato in maniera pervasiva nelle varie pratiche, non viene utilizzato in maniera esplicita per il miglioramento del processo. Inoltre il feedback in XP viene descritto più da un punto di vista di **prodotto** che di **processo**: feedback sulla qualità

del codice, feedback sul prodotto dal cliente, feedback del team al cliente sui requisiti. Il processo di sviluppo del software sembra migliorarsi più in maniera indiretta come risultato del feedback sul prodotto che per riflessione diretta: questo per quanto menzionato dalla letteratura su XP. Di fatto, le implementazioni di XP che ho avuto modo di osservare includono comunque un concetto di retrospettiva o similare.

Tra le pratiche agili meno note, **Crystal** promuove l'idea delle riflessioni periodiche per migliorare il funzionamento del team, ma lascia al team stesso la decisione di come e quando effettuarle.

### Continuous Improvement

Il **Continuous improvement** ("miglioramento continuo") è un concetto simile, ma molto più anziano: il termine è stato coniato da Walter Shewhart [3], il padre del controllo di qualità statistico, e popolarizzato da Edward Deming [4], statistico americano, famoso per la sua **filosofia** di **management** basata su "**14 punti**", uno dei quali è centrato sul **miglioramento costante** del sistema. Nonostante Deming si riferisse molto di più alla produzione di massa che allo sviluppo dei prodotti, le sue idee vengono "importate" in Giappone dalla Toyota e contribuiscono a trasformare quella che era una piccola casa automobilistica di portata nazionale nel gigante che conosciamo oggi. Il lavoro fatto da Toyota in questo campo viene adesso "reimportato" nel mondo occidentale con il nome di Lean.

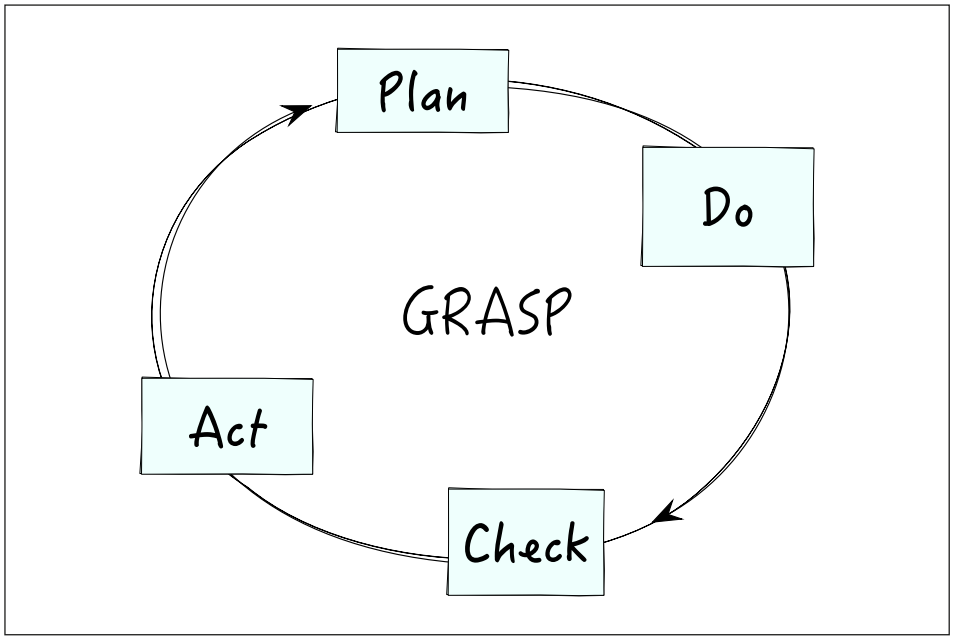



*Figura 1 – Il ciclo di Shewhart.*

*Plan-Do-Check-Act*

Shewhart sviluppa per primo il concetto di un **ciclo di miglioramento continuo** basato su quattro fasi: **Plan**, **Do**, **Check**, **Act**.

- **Plan**: pianificare il lavoro da fare, nel modo migliore attualmente possibile.
- **Do**: eseguire il piano.
- **Check**: analizzare il risultato e confrontarlo con quanto pianificato.
- **Act**: modificare il processo in maniera opportuna in modo che nella prossima iterazione funzioni meglio.

L'obiettivo è di capire e dare significato alla realtà attorno a noi, quello che in gergo si chiama **Grasp** ("afferrare"), comprendere la complessità del sistema**.**

Il ciclo di Shewhart viene adottato da Deming e da lui pubblicizzato, tanto che è ormai noto come il **ciclo di Deming**.

*Retrospettive vs. Continuous Improvement*

In cosa differiscono i due concetti di **retrospettiva** e **continuous improvement**? La differenza è anzitutto culturale, con il termine **retrospettiva** utilizzato nell'**agilità** e **continuous improvement** in **Lean** e nel **Total Quality Management**. Di certo, a

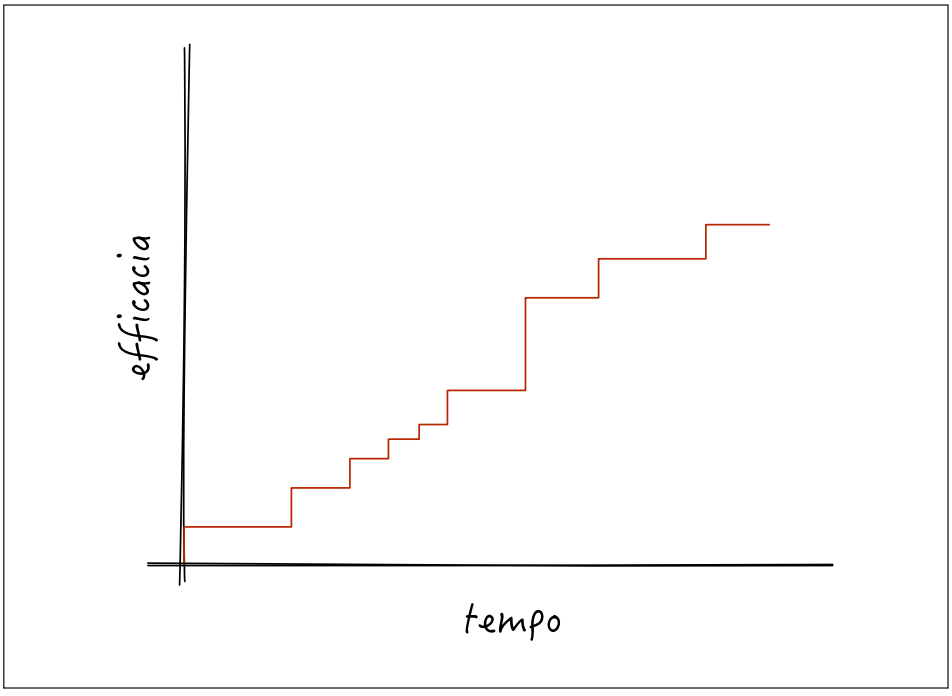



*Figura 2 – Un miglioramento graduale e costante, a "gradini" è quello che ci aspettiamo, ma è poco realistico.*

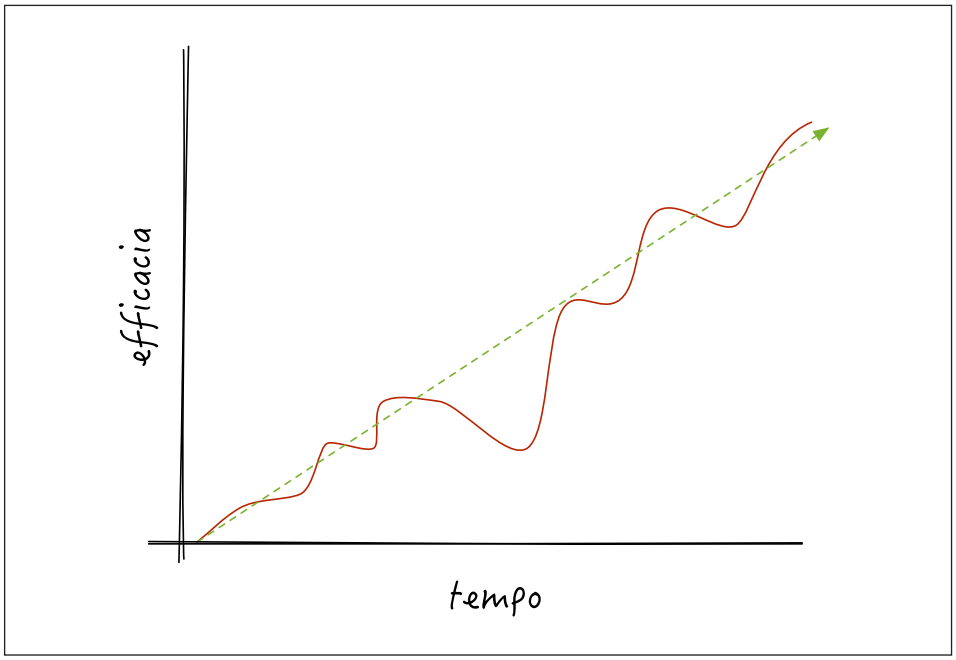



*Figura 3 – Una rappresentazione schematica dei miglioramenti in relazione alle retrospettive: questo andamento è più realistico e riflette maggiormente i casi con cui possiamo confrontarci nella realtà.*

mio parere, **continuous improvement** descrive meglio quello che vogliamo ottenere in un'organizzaione moderna: un processo che si migliora nel tempo. La retrospettiva è un'**azione per raggiungere** lo scopo, ma io personalmente trovo più utile descrivere l'obiettivo di quel che facciamo, piuttosto che il particolare metodo utilizzato.

## Ma come e quando miglioriamo?

Nell'analizzare come le varie organizzazioni evolvono, ho notato però che i miglioramenti **non** sono sincronizzati con le retrospettive, o comunque siano chiamate le azioni per migliorare il processo. Ci aspetteremmo una situazione del tipo rappresentato in figura 2, dove ogni "gradino" di miglioramento corrisponde a una retrospettiva.

E invece troviamo qualcosa di simile a quanto rappresentato in figura 3, dove i miglioramenti non sembrano legati a eventi particolari.

Cosa succede? Semplicemente accade che le retrospettive sono un **modo** per riflettere sul processo, ma **come** e **quando** le riflessioni generino risultati concreti non è sempre facilmente prevedibile, anche quando in retrospettiva vengono decise azioni concrete.

Una retrospettiva, prima ancora che un modo per decidere cambiamenti di processo, è un modo per dare un significato a quanto avviene attorno al team: il **Grasp** del ciclo di

Deming o, con termine più moderno, il **sensemaking** [6], ossia il processo con cui si riesce ad attribuire significato alle esperienze fatte. Le nuove conoscenze generate durante una retrospettiva — che possono essere esplicitamente documentate, o esperienze implicite dei singoli — maturano progressivamente fino a diventare modi diversi di lavorare.

Inoltre, molto del lavoro di continuous improvement si basa su esperimenti, e non sempre siamo in grado di prevederne il risultato. Qualche volta l'efficacia del team potrebbe anche temporaneamente decrescere: stiamo imparando per poterci migliorare ancora di più in seguito.

## Quando e come fare retrospettive?

Se consideriamo la retrospettiva come un modo per fare del **sensemaking**, cioè per dare un significato all'esperienza fatta, allor confinarla al solo lavoro del team e alla fine dell'iterazione è senza dubbio un tarpare le ali allo strumento. Vediamo un po' in quali maniere potremmo applicare le retrospettive.

### Alla fine dell'iterazione

Come abbiamo visto, questo è il modo in cui per esempio in **Scrum** si propone di usare una retrospettiva. Di fatto implementa bene il concetto del manifesto agile: "a intervalli regolari...". Dal mio punto di vista questo è un buon **punto di partenza**, ma certamente non il punto di arrivo di un buon team. Meglio alla fine dello sprint che mai, ma qualche volta serve riflettere anche in altri momenti e in altre configurazioni.

### Durante l'iterazione

Nel mio lavoro di coach spesso interrompo un meeting o, più in generale, un'attività di team, perché mi rendo conto che c'è un particolare aspetto di processo da discutere e vale la pena affrontarlo **immediatamente** piuttosto che aspettare la fine dello sprint. Ad esempio, un'interazione fra persone che fa presupporre un conflitto latente, o una decisione di team che, a mio parere, non considera tutti gli aspetti necessari e quindi potrebbe portare a un fallimento.

In questo caso, interrompo il meeting e faccio **riflettere** il team. Nonostante non la chiami retrospettiva, di fatto è una riflessione su come il team sta procedendo, con l'intenzione di dare un significato a delle osservazioni che possiamo fare in quel preciso istante e in quella situazione specifica. Nella mia esperienza, queste riflessioni sono estremamente utili perché la loro vicinanza all'evento ne amplifica l'efficacia.

### Con una parte del team

Talvolta può essere utile riflettere con solo **una parte** del team. Tipici esempi sono situazioni di conflitto locale fra alcuni membri del team, o riflessioni su problemi di cui solo una parte del team ha competenza; sì, è vero, il team dovrebbe essere cross-funzionale, ma a volte la realtà è ben diversa... Ovviamente preferisco coinvolgere tutto il team dove possibile, ma tra una riflessione con tutto il team dove una parte di esso considera

tale lavoro come una perdita di tempo e una focalizzata ed efficiente, sia pur con solo una parte del team, preferisco la seconda possibilità.

### Con il team e altri ancora

Questo è un modo di fare retrospettiva a mio parere estremamente importante ed estremamente sottovalutato: quello che noi chiamiamo team è, in realtà, un'astrazione. Il team non è un'isola staccata dal resto dell'organizzazione. Il team è un sistema all'interno del sistema dipartimento IT, del sistema azienda, del sistema delle persone che si interfacciano con il team e così via.

Riflettere con il solo team vuol dire lavorare con un'astrazione della realtà utile, ma non necessariamente la più utile in tutti i contesti: talvolta vale la pena di far **partecipare** alla retrospettiva anche **persone coinvolte** nel lavoro con il team, in modo da fare continuous improvement anche al di fuori di tali confini. Di solito sono retrospettive tematiche: vengono convocate per discutere di un tema particolare. Casi tipici sono:

- comunicazione/collaborazione tra il team e il suo management;
- comunicazione/collaborazione tra il team e il marketing;
- comunicazione/collaborazione tra il team e le persone dell'assistenza clienti;
- comunicazione/collaborazione tra il team e product management;
- discussione su determinati aspetti di progetti con i vari gruppi aziendali coinvolti.

### Tra team

In organizzazioni con più team, vale la pena fare delle retrospettive **comuni tra team** che lavorano sulle stesse aree del prodotto, in modo da favorire una comunicazione inter-team più orientata al processo che al progetto. Sto dando per scontato che una comunicazione operativa sui contenuti del progetto sia già esistente, cosa che purtroppo è tutt'altro che garantita in molti casi...

### Nell'organizzazione

La differenza forse più rilevante tra il concetto di retrospettiva e quello di continuous improvement è che la retrospettiva è dichiarata dal manifesto agile come un lavoro di team, mentre il continuous improvement avviene a tutti i livelli.

A mio parere è vitale, per un'organizzazione moderna, che il lavoro di **sensemaking** avvenga a **tutti** i **livelli**. L'attività di riflessione sui processi è alla base di un'organizzazione che impara, e ne fa crescere il livello di maturità. Per questo, delle retrospettive regolari nel **management**, tra i vari **dipartimenti**, tra vari **livelli gerarchici**, etc. permettono la creazione di importantissimi cicli di feedback all'interno dell'organizzazione il cui valore è, di solito, chiaramente e immediatamente visibile.

## Qual'è l'output di una retrospettiva?

Nella maniera usuale di vedere le retrospettive da parte degli agilisti, la retrospettiva finisce con una serie di azioni di miglioramento concrete, da applicare durante

l'iterazione successiva. Nonostante questo sia un nobile obiettivo, non è l'unico, e non è neanche indispensabile.

Non è l'unico in quanto, come abbiamo visto in precedenza, per me l'obiettivo primario di una retrospettiva è il **sensemaking** dell'esperienza fatta. Peter Drucker [7] diceva, riferendosi alla leadership, che il loro compito è di creare un'allineamento di forze. Peter Senge, nel suo *The Fifth Discipline* [2], chiarisce come una visione condivisa sia alla base del successo di un'azienda.

Creare questo allineamento, questa visione condivisa, è da sempre un'operazione titanica, ancora più complessa in un sistema di team agili e auto-organizzati: la retrospettiva è un metodo per creare, in maniera emergente, un tale allineamento. Da questo punto di vista la retrospettiva è molto più utile dei vari **action items** che genera!

L'ottenere azioni concrete di miglioramento non è neppure indispensabile: molto spesso ho visto il facilitatore "torturare" il team nel tentare di raggiungere un risultato concreto... e in tutto ciò l'unico vero risultato è l'aver alienato i partecipanti.

L'aver cambiato il modello mentale delle persone tramite la riflessione è già un risultato estremamente importante ed estremamente utile. Chris Argyris [1] ha coniato il concetto di apprendimento in ciclo doppio (**Double-Loop Learning**), spiegando come, senza un cambiamento dei modelli mentali che usiamo per decidere sul da farsi, continueremo ad avere sempre lo stesso tipo di risultati. Da questo punto di vista, una retrospettiva che ha come risultato l'ampliamento del modello mentale delle persone coinvolte è un successo, indipendentemente da quali azioni concrete vengono decise.

Una cosa che osservo molto di frequente è come il team cambi i suoi processi senza averlo deciso in maniera esplicita: per una sorta di accordo non dichiarato uno o più membri del team cominciano a lavorare in maniera diversa grazie al modello mentale "espanso" dalle riflessioni della retrospettiva. Spesso vengono seguiti dal resto del team, creando così un cambiamento naturale, che è anche molto stabile visto che viene non dal seguire una regola, sia pur autoimposta, ma a seguito di un'atto emergente del team.

## Mettere in pratica

Le retrospettive sono uno strumento importante a vostra disposizione, e il fatto di applicarle "ad ampio spettro" all'interno di un'organizzazione è una tattica importante nel processo di adozione della **filosofia agile** di un'azienda in quanto la fa comunicare e maturare a tutti i livelli.

Per questo vi invito a provare a fare delle retrospettive diverse, coinvolgendo colleghi che finora non sono stati esposti: vedrete che i risultati non mancheranno!

## Retrospettive: la letteratura corrente

Le **retrospettive** sono entrate a far parte del **body of knowledge** dell'agilità e sono legate al **continuous improvement**. Occupiamoci adesso della letteratura corrente sulle retrospettive, analizzandone la validità e l'applicabilità sul campo.

## Il tutto comincia con...

...il libro di Norman Kerth *Project Retrospectives* [1] del 2001, un testo importante sia perché presenta per la prima volta il termine "retrospettiva", sia perché introduce il concetto di condurre **riflessioni** sui progetti, presentando al contempo una serie di attività specifiche da utilizzare.

Una parte interessante affrontata da Kerth è il **come** vendere le retrospettive in azienda, aspetto importante in quelle organizzazioni — e purtroppo non sono poche — dove il fatto di fermare la "produzione" per riflettere su come funziona il sistema è una cosa culturalmente poco apprezzata.

Un'altra parte a mio parere molto importante del lavoro di Kerth, riguarda il ruolo del **facilitatore**: dal gestire i conflitti al creare un'ambiente sereno per la riflessione, al gestire la "resistenza" al cambiamento. I concetti presentati nel libro sono interessanti, anche se, a mio parere, nell'insieme il contenuto è ormai superato da altre fonti che discuteremo di seguito.

## La "prime directive"

La parte oggi più conosciuta del lavoro di Kerth, e forse anche la più contestata, è la cosiddetta **Prime Directive** (vedi sotto), un principio da discutere all'inizio di una retrospettiva per stabilire i principi fondamentali di come il gruppo dovrebbe operare:

"Indipendentemente da quello che scopriremo nella retrospettiva, dobbiamo comprendere e credere sinceramente che tutti quanti abbiano svolto il lavoro al meglio possibile per loro, sulla base di quello che si conosceva in quel momento del processo, sulla base delle loro capacità, delle risorse disponibili e della situazione che si presentava".

Ci sono vari commenti in rete, dove molte persone apprezzano una tale affermazione di principi e altre la considerano assolutamente **sbagliata**. La posizione più veementemente contraria che abbia trovato, e che mi trova in buona parte d'accordo, è quella di Tobias Mayer [5]. Secondo lui la Prime Directive è irrispettosa nei confronti delle persone e, invece di aiutare, in realtà non fa altro che tentare di forzare le persone a lavorare in un modo *politically correct*, indipendentemente da cosa pensino veramente.

## Critiche alla "prima direttiva"

Pur non arrivando alle posizioni estreme di Tobias Mayer, io personalmente **non** uso la Prime Directive per vari motivi.

Anzitutto, il "dobbiamo" è un controsenso: nella retrospettiva vogliamo creare un'ambiente dove le persone sono **libere** di dire le loro opinioni e con questa Prime Directive gli diciamo cosa **devono** fare. Se fanno quello che **vogliono**, violano la prima direttiva; se fanno quello che dice la prima direttiva non hanno la libertà di dire la propria: a tutti gli effetti un paradosso!

Poi c'è quel "credere sinceramente": e se sono dubbioso su qualcosa, ci credo lo stesso? Se penso che qualcuno non abbia fatto il lavoro al meglio, non posso esprimerlo? Di nuovo: un controsenso!

E l'enunciazione "sulla base di quello che si conosceva in quel momento, sulla base delle loro capacità, delle risorse disponibili e della situazione che si presentava" sembra quasi un catalogo di dove andare a cercare **scuse**: una delle caratteristiche dell'agilità è quella di voler creare dei team che si **prendono** la **responsabilità** del loro lavoro e del loro funzionamento interno; qui, invece, apriamo una porta a fattori esterni che "danneggiano" il team. Per carità, situazioni del genere esistono veramente, ma io chiedo al team di cercare anzitutto soluzioni al suo interno e, solo dopo, di passare il problema a entità esterne: altri team, management, risorse e così via.

### Agile Retrospectives

La fonte probabilmente più conosciuta di materiale sulle retrospettive è il libro di Diane Larsen ed Esther Derby *Agile Retrospectives* [2]. Scritto nel 2009, quindi di 8 anni più "giovane" di *Project Retrospectives*, questo lavoro codifica le retrospettive nella forma in cui le vedo più spesso implementate nelle varie organizzazioni.

Consiglio caldamente la lettura di questo libro, e anzi, di averlo come manuale di riferimento per le vostre retrospettive in quanto presenta:

- un concetto **globale** su come affrontare il tema;
- un **processo** logico (che descriverò fra poco) su come organizzare una retrospettiva;
- una serie di **attività** di semplice implementazione e con un valore pratico molto alto.

## Il processo in cinque fasi di Agile Retrospectives

Larsen e Derby propongono che una **retrospettiva** sia composta da **cinque fasi** distinte, ognuna con un suo obiettivo:

- Set the stage
- Gather data
- Generate insights
- Decide what to do
- Close the retrospective

Vediamole in dettaglio nei paragrafi successivi.

### Set the stage

Il **Set the stage** è una fase di **apertura** della retrospettiva, un modo per creare un team che sia in grado di lavorare assieme e produrre risultati.

Dal mio punto di vista, questa è una fase molto importante, specialmente se è una retrospettiva organizzata per un gruppo di persone che non lavora assieme ogni giorno: business + IT, comunità di ScrumMasters o di Product Owners, e così via.

Parleremo più avanti di **dinamica** dei **gruppi** in una retrospettiva; per ora vi basti sapere che un **Set the stage** fatto bene è un elemento **fondamentale** di una retrospettiva

funzionante. Vi banalizzo un po' la cosa: come quando degli animali si incontrano e si annusano per capire qualcosa dell'altro, così anche noi umani abbiamo il bisogno di capire chi abbiamo di fronte e per capirlo aiuta avere un processo che dia a tutti i partecipanti un'idea di base sull'atteggiamento degli altri partecipanti.

#### *Check in*

L'attività che io uso più spesso per questa fase, presa dal libro di Larsen e Derby, è il cosiddetto **Check In**: chiedere ai presenti una domanda cui rispondere in maniera molto breve e senza bisogno di giustificazioni ulteriori, in modo tale che ognuno abbia la possibilità di rispondere dicendo la sua opinione. Domande tipiche sono:

- "Se dovessi riassumere l'ultimo sprint / questa fase del progetto / ... in una parola (o in tre o in cinque o ...), quale sarebbe?"
- "Se dovessi riassumere in una parola il tuo atteggiamento nei confronti di questa retrospettiva, quale sarebbe?"

Lo scopo di questa attività non è quello di raccogliere informazioni dettagliate, ma semplicemente di **far parlare** tutti, in modo da leggere i **segnali verbali** e **non verbali** dei presenti e capire "l'umore" del meeting.

#### *ESVP*

Un'altra attività simile da usare in casi in cui temiamo che l'atteggiamento delle persone potrebbe essere tale da far fallire il meeting, è il cosiddetto **ESVP** [6], con cui andiamo a vedere lo stato d'animo delle persone presenti in maniera molto più diretta che con il check-in presentato sopra.

In questo caso chiediamo ai partecipanti con che atteggiamento si presentano all'incontro: sono per caso degli **Esploratori** (**E**), attivamente in cerca di nuove possibilità? O sono degli **Shopper** (**S**) occasionali: se vedono un'idea che a loro piace la prendono, ma non la cercano attivamente. O magari sono in **Vacanza** (**V**), non veramente interessati alla retrospettiva ma a cui fa piacere stare via dal computer per un paio d'ore. O magari si sentono **Prigionieri** (**P**) del processo e sono lì, ma preferirebbero non esserlo. Chiarire la posizione dei partecipanti, se espressa chiaramente, aiuta a farsi un'idea di come procedere con la retrospettiva.

### Gather data, Generate insights, Decide what to do

Dopo l'apertura, il nucleo centrale della retrospettiva si basa su tre fasi che le autrici del libro separano da un punto di vista logico: in modo da evitare di saltare a conclusioni affrettate, è utile dividere la fase di raccolta dati (**Gather data**), che deve rimanere più obiettiva possibile, da quella in cui interpretiamo e diamo un significato ai dati (**Generate insights**), a quella in cui, viste le informazioni raccolte e il loro significato, decidiamo cosa fare e cambiare nelle prossime iterazioni (**Decide what to do**).

La suddivisione proposta da Larsen e Derby ha un suo significato, che io però prendo con le molle: innanzitutto molte attività che propongono spaziano su una o più fasi,

come vedremo più avanti in questo capitolo; inoltre il processo presentato vuole configurarsi come un modo di procedere puramente razionale, che è ottimo per problemi principalmente tecnici, ma che, nella mia esperienza, fallisce più o meno miseramente nel momento in cui, e sono la maggioranza dei casi, andiamo a parlare di fattori umani.

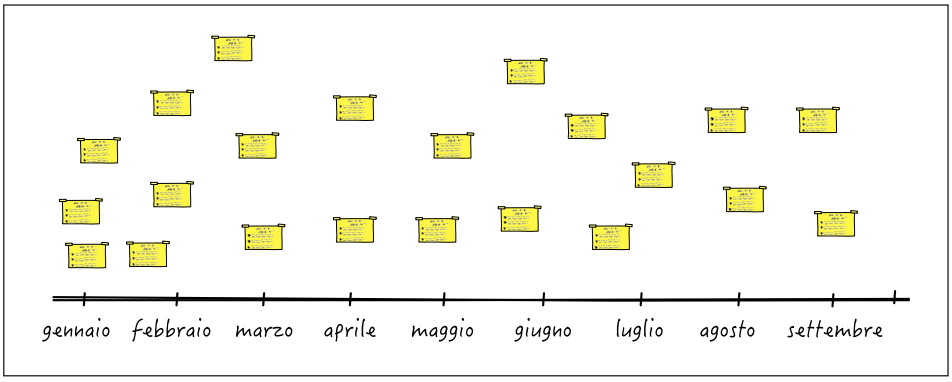



*Figura 4 – Un esempio di timeline come ricostruzione visiva e collaborativa degli elementi salienti su un periodo.*

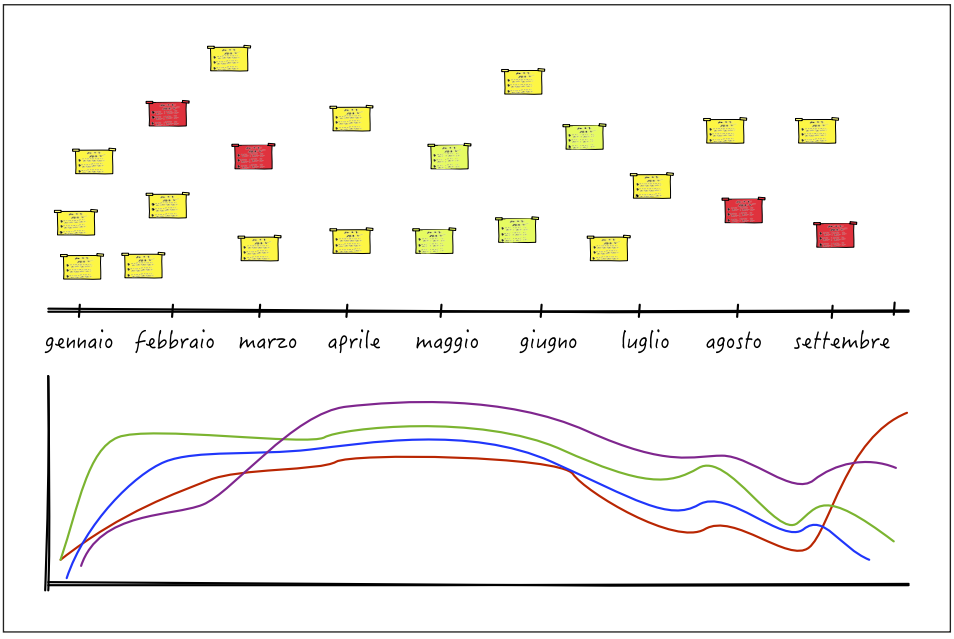



*Figura 5 – Una timeline "arricchita" di considerazioni riguardanti determinati eventi.*

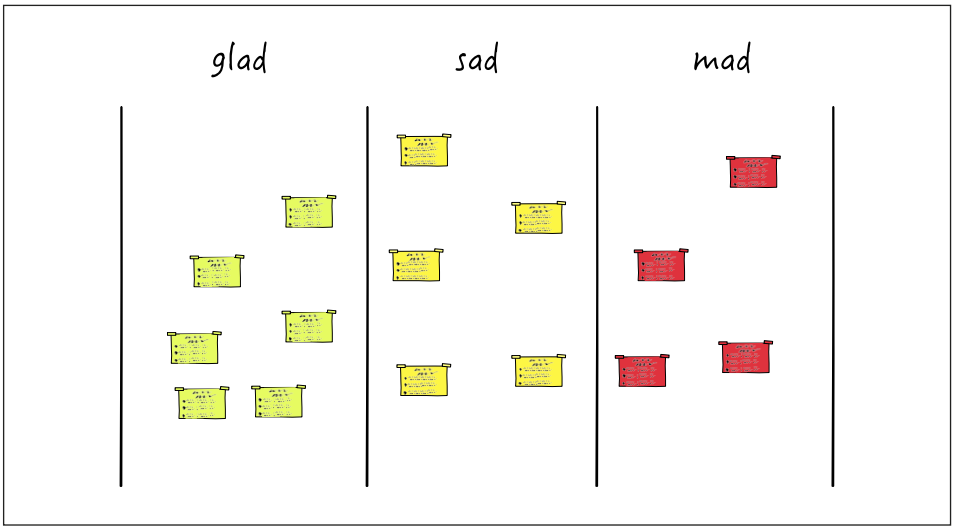



*Figura 6 – Un esempio di Mad-Sad-Glad: ciò che è andato male, che è andato così e così, e che è andato bene.*

Tra le attività proposte per raccogliere dati, la più nota è la **timeline** [7]: il **ricostruire** in maniera **visiva** e **collaborativa** gli elementi salienti dell'iterazione. È un'attività che a me piace applicare a retrospettive che riflettono su **periodi** più **lunghi** di un'iterazione: retrospettive di release/progetto, retrospettive trimestrali tra dipartimenti, e così via, poiché i partecipanti necessitano spesso di un riassunto di quanto successo nel periodo sotto analisi prima di poter ragionare su cosa migliorare.

Oltre alla pura raccolta di informazioni sugli eventi del periodo, spesso viene chiesto ai partecipanti di riportare anche uno o più parametri più "soft", tipo il grafico della loro motivazione durante il periodo, o il loro umore, o più semplicemente definire tramite Post-it cos'è andato bene o male (vedi Mad–Sad–Glad di seguito), in modo da vedere se ci siano stati periodi particolarmente motivanti o frustranti per diverse persone e capire cosa è successo in quei casi.

Un'altra attività molto nota e molto utile è il **Mad–Sad–Glad** cui accennavamo sopra. Al partecipante viene chiesto di raccogliere quello che nello sprint è andato bene (**Glad**), così così (**Sad**) o proprio male (**Mad**).

In una prima fase di lavoro individuale o svolto in piccoli gruppi, i partecipanti scrivono il loro input su Post-it, uno per argomento e utilizzando un codice di colori predefinito: sui cartellini **verdi** (**Glad**) si scrive qualcosa riferita a una cosa piacevole, un successo, qualcosa che è andata bene; sui cartellini **gialli** (**Sad**) si scrive una cosa che ha rattristato, che non è piaciuta, un fallimento; sui **rossi**, infine (**Mad**), qualcosa che ha fatto arrabbiare qualcuno nel team, un evento o una situazione che ha creato dei "maldipancia" e che anche a distanza di tempo provoca un ricordo sgradevole.

Dopo aver posizionato i cartellini su una parete, di solito viene fatta una votazione per decidere quali sono gli argomenti più importanti, che vengono poi affrontati in ordine di priorità.

Questa attività viene presentata da Larsen e Derby nella sezione **Gather data**, ma in realtà è un processo che copre tutte e tre le fasi, in quanto una tale attività termina con un'elenco di cose da fare per migliorare la situazione attuale.

Nel libro sono presentate molte altre tecniche interessanti utili per gestire una retrospettiva: ecco perché è un testo che consiglio caldamente.

### Close the retrospective

L'ultima fase è la chiusura (**Close the retrospective**). Da un lato ha il significato di "cerimonia", dall'altro ha lo scopo di capire se la retrospettiva ha creato **valore**. La mia attività preferita è il cosiddetto "**ROTI**: Return Of Time Invested", dove viene chiesto ai partecipanti di valutare, su un **flip chart** o semplicemente con un pollice verso l'alto o verso il basso, qual è stato il ritorno del tempo che hanno investito nella retrospettiva.

Un ritorno basso può voler dire che occorre migliorare le skill di facilitazione, ma anche che i problemi discussi non sono sotto il controllo del team o che il team non vuole prendersi la responsabilità di risolverli. In ogni caso, è un'indicazione che c'è lavoro da fare per rendere le retrospettive veramente efficaci per il team.

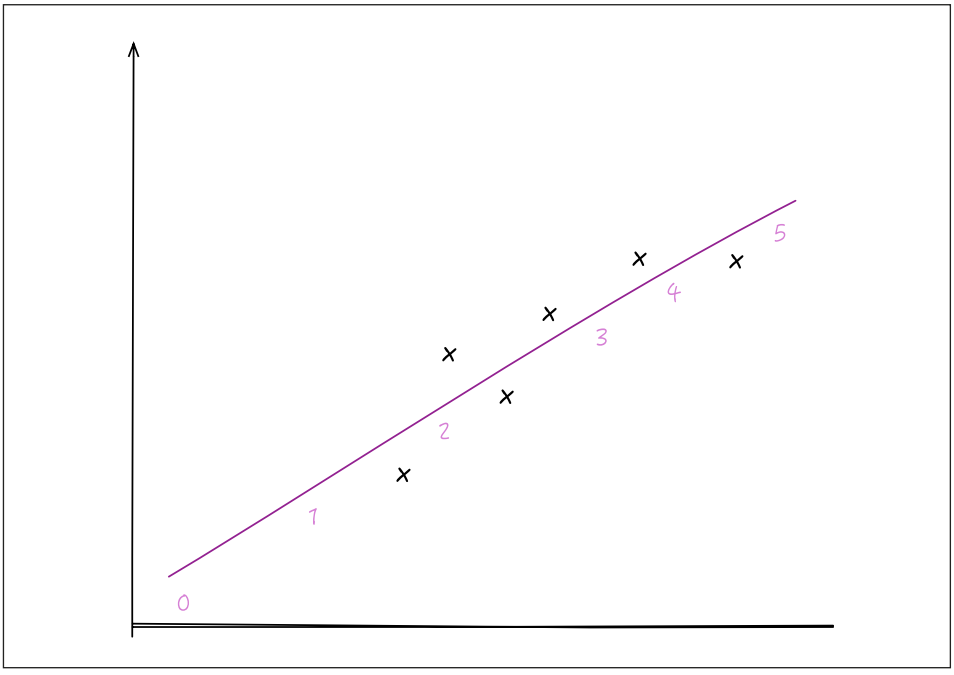



*Figura 7 – Un esempio di ROTI: qual è stato il ritorno del tempo investito nella retrospettiva?*

## Altre fonti

Un buon libro apparso di recente è quello di Patrick Kua *The Retrospective Handbook* [3]: in un formato molto compatto affronta temi complementari ad *Agile Retrospectives*, in particolare discutendo i problemi specifici delle retrospettive distribuite, tema sempre più rilevante per molte aziende.

Ovviamente non dimentichiamoci di Google: una semplice ricerca di attività per retrospettive vi fornisce centinaia di risultati, sui cui spicca, a mio parere, il sito Tasty Cup Cakes [4] dove c'è una raccolta molto completa e ben documentata per attività, per team, per retrospettive, ma non solo.

Se da un lato c'è un'inondazione di materiale disponibile, a mio parere molti di questi siti si focalizzano su un problema sbagliato: il descrivere attività per retrospettive senza considerare come queste si incastrano nel concetto globale del **continuous improvement**. Qual è **l'obiettivo** di queste attività? Come si incastrano in un processo di retrospettiva? Quali sono i **limiti** e quando queste attività non funzionano? Che tipo di **briefing** va fatto al team affinché funzioni? Che tipo di **debriefing** ha senso fare per integrare quanto appreso? Questi sono tutti aspetti che raramente trovo discussi sui vari siti, ma che sono a mio parere vitali per la riuscita del processo.

## Riferimenti bibliografici

[1] Argyris C. – Schon D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley

[2] Senge P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday/Currency

[3] Shewhart W.A. (1980). *Economic Control of Quality of Manufactured Product. 50th Anniversary Commemorative Issue*, American Society for Quality

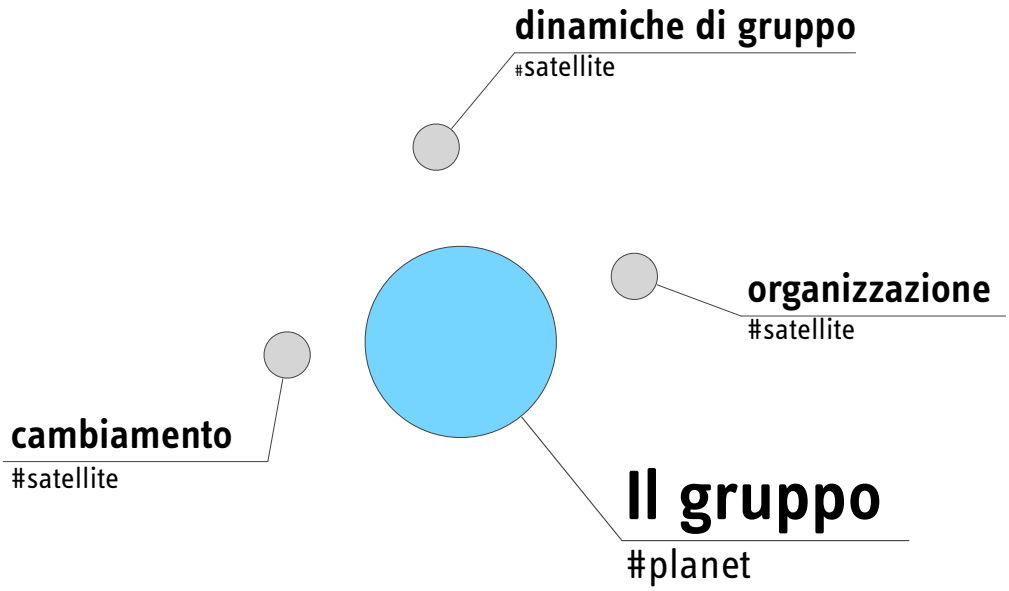
[4] Deming W.E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study

[5] Kerth N.L. (2001). *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*, Dorset House

[6] La voce "sensemaking" su Wikipedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Sensemaking

[7] La voce "Peter Drucker" su Wikipedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

# Capitolo 2
# Gestire la dinamica del gruppo in una retrospettiva



## Introduzione: dinamiche di gruppo e retrospettive

Una retrospettiva efficace si basa sul fatto che le persone del team siano in grado di **comunicare** in maniera aperta e produttiva, senza vincoli di ruolo o di posizione nell'organizzazione, affrontando anche temi che possono "far male". Discutere tali temi, con la conseguente generazione di comportamenti alternativi, è esattamente il modo con cui le retrospettive migliorano il funzionamento di un'azienda.

Vista l'importanza del buon funzionamento della dinamica di un gruppo, in questo capitolo vediamo i modi con cui possiamo, nel ruolo di **facilitatore**, supportare il "sistema umano" della retrospettiva.

## Che cosa vogliamo ottenere?

È chiaro che puntiamo ad avere un team funzionante: dobbiamo pertanto identificare alcuni aspetti che distinguono un team funzionante da un gruppo che invece funziona male.

### Caratteristiche del team funzionante

Che cosa vuol dire una dinamica di team **funzionante**? Ci sono tutta una serie di parametri "osservabili" che distinguono un team funzionante:

- disponibilità ad affrontare un **tema**, per quanto **scomodo**;
- la discussione procede in maniera aperta e le **divergenze** vengono risolte in maniera **non emotiva**;
- le **parole** degli altri vengono **valutate** per quello che è il messaggio **razionale** e senza "dietrologie";
- le **decisioni** vengono prese **rapidamente** e apparentemente senza sforzi;
- anche se le decisioni non piacciono a tutti, è possibile comunque raggiungere un **accordo** che tutti sostengono;
- la **direzione** complessiva del team è **chiara** ed è la base per le decisioni che vengono prese.

### Caratteristiche del team non funzionante

Ci sono ovviamente anche parametri osservabili che identificano un team che, invece, **non** funziona:

- la **discussione** su un tema dura **all'infinito** (almeno così viene percepito dalle persone!) e senza arrivare a risultati concreti;
- il team genera **più proposte** di quante sia possibile analizzarne nel tempo a disposizione;
- i termini della discussione rimangono **generici**;
- anche quando **sembra** che si vada nel dettaglio, un'analisi giusto un po' più approfondita dei termini e delle frasi usate rivela concetti fumosi e non chiari;
- è la **non-chiarezza** dei termini che permette di raggiungere un'accordo apparente, ma nella pratica inutilizzabile;

- si tenta di ricondurre la discussione a dei principi o a una visione a più ampio respiro, ma senza successo;
- le parole delle persone vengono prese come **attacchi personali** e impera un atteggiamento di **chiusura mentale** nei confronti delle idee e delle opinioni degli altri;
- c'è un continuo rifarsi ai fatti **negativi** accaduti nel **passato** e, nei casi più disfunzionali, a darsi a vicenda le **colpe** di quanto accaduto nel passato;
- i **problemi importanti** da discutere e risolvere sono messi implicitamente **da parte** e il team discute invece di problemi **secondari** o magari pure importanti, ma in un futuro così remoto da essere irrilevanti al momento attuale.

Buona parte di queste "tattiche" sono in realtà metodi per **evitare di discutere** sui problemi importanti da risolvere, deflettendo l'attenzione su cose/aspetti/problemi di secondaria importanza. Quindi a tutti gli effetti sono dei modi per evitare un conflitto aperto, spesso e volentieri perché diventerebbe ad alto **contenuto emotivo**.

Ovviamente questi parametri sono rilevanti per qualsiasi attività di team e non solo durante una retrospettiva: anche in fase di **meeting** con stakeholders, **planning** di iterazione, **demo**, e così via, questi parametri sono facilmente osservabili!

## Un po' di dinamica dei gruppi...

Per capire cosa succede nei casi di team **disfunzionali** andiamo a vedere cosa dice la **psicologia** quando parliamo di dinamica di gruppi.

Ci sono diverse teorie e diversi modelli su come funziona un gruppo. Il modello che descriverò qua è il famosissimo **ciclo di Tuckman**, sviluppato attorno agli anni Ottanta. Nonostante ci siano altri modelli più recenti, preferisco presentare questo per la sua semplicità e perché, per quanto concerne l'applicazione alle retrospettive, è perfettamente adeguato a descrivere cosa vediamo in pratica.

### Gli obiettivi dei componenti del team

L'idea di base del modello è che, quando ognuno di noi, spontaneamente o perché ci viene richiesto, si unisce a un gruppo, porta con sé tutti i suoi **obiettivi**. Quando vado a far parte di un team mi interessa lavorare in un certo modo, imparare delle tecnologie, poter lavorare assieme ad una persona che so essere in gamba, ...

Una parte di questi obiettivi li formuliamo in maniera chiara; altri rimangono nel nostro cervello non chiaramente espressi, ma contribuiscono comunque a determinare il modo in cui agiamo in team.

Quando entriamo a far parte di un team, i nostri **obiettivi** vengono messi **assieme** a quelli degli altri. La metafora che uso è che i nostri obiettivi individuali sono come dei **pesci in un acquario** che, quando entriamo a far parte di un team, vengono messi in un acquario più grande assieme ai "pesci-obiettivi" degli altri membri del team: alcuni sono compatibili fra di loro, anzi, magari fanno volentieri gruppo; altri sono incompatibili e fanno una vita isolata; altri addirittura sono in contraddizione tra di loro e uno potrebbe finire per mangiarsi l'altro!

Come funzioneranno questi **pesci-obiettivi** nell'acquario comune è difficile da dirsi: di sicuro, c'è una fase di auto-organizzazione dell'acquario prima di raggiungere una qualche forma di nuova stabilità.

### Il ciclo di Tuckman

Ritornando al nostro team, la dinamica di quello che succede dipende da come i vari obiettivi personali interagiscono fra di loro. Come dicevo, Tuckman, negli anni Ottanta, ha descritto il modo in cui un team di nuova formazione attraversa una serie di **quattro fasi** caratterizzate da modi diversi con cui le persone **interagiscono** fra di loro, dette **Forming**, **Storming**, **Norming**, **Performing**. Tali fasi avvengono solitamente in questo ordine, tanto da considerarle un ciclo che ogni team percorre in tale ordine.

Nei paragrafi seguenti, vediamo in maggiore dettaglio le **quattro fasi** e cosa possiamo fare nei vari casi come **facilitatori** del team.

## Fase di Forming

Il team è **appena formato**: i "pesci-obiettivo" sono appena arrivati nell'acquario comune. Questa è una fase di **osservazione** e di **attesa**: non sappiamo come si comporteranno gli altri, non li conosciamo a sufficienza. Ci limitiamo a osservare e ad avanzare qualche timida proposta, più che altro per capire come reagiscono gli altri e non veramente perché pensiamo che verrà accettata.

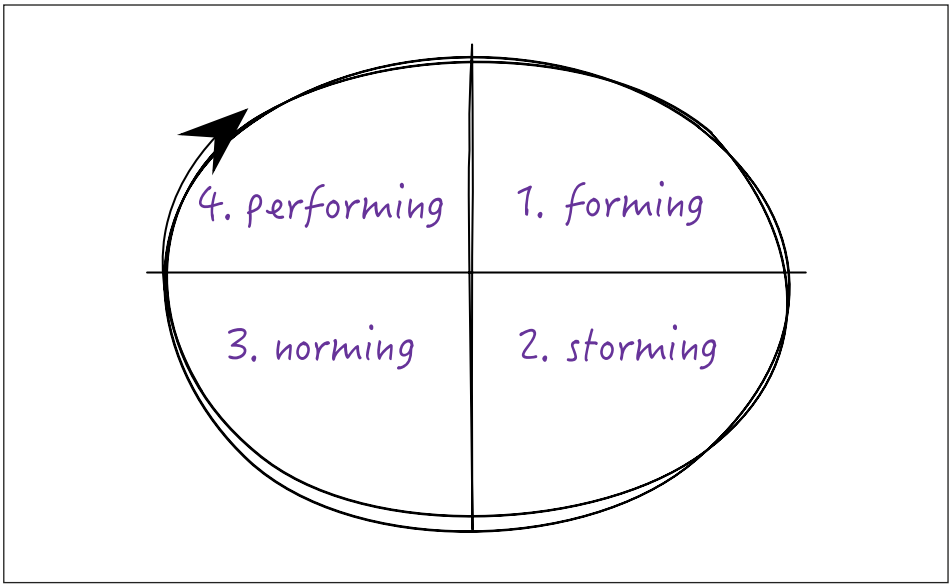



*Figura 8 – Il ciclo di Tuckman e le quattro fasi della dinamica di un gruppo: forming, storming, norming, performing.*

In questa fase il team sarà in grado di **produrre meno** della somma degli individui, poiché una buona fetta delle energie del team viene utilizzata per conoscersi.

### Ruolo del facilitatore

Dare **struttura**, **visione**, **guida**: il team ha bisogno di cominciare a parlare, di cominciare a confrontarsi e di definire un modo comune di lavorare.

Un caratteristica della facilitazione è un **rispetto** estremo per le persone e le loro posizioni, in modo da garantire che tutti abbiano uno spazio per poter parlare.

Spesso in questa fase è necessario pianificare **attività** che favoriscano la **socializzazione** delle persone.

## Fase di Storming

Nella fase di storming gli obiettivi individuali che **contrastano** fra di loro provocano **conflitti** tra le persone. I conflitti possono essere aperti e dichiarati o **latenti**. Un conflitto latente si ha quando le persone coinvolte negano che ci sia un conflitto, fatto salvo poi criticare o attaccare l'altro quando non è presente.

In questa fase la **produttività** del team nel suo insieme è estremamente **ridotta** in quanto i conflitti tra le persone utilizzano la maggioranza delle energie del team.

### Ruolo del facilitatore

Lavorare in modo da **evidenziare** i **conflitti** e fare in modo che vengano **risolti**, evidenziando i diversi obiettivi delle varie persone.

Un conflitto aperto è già riconosciuto come tale dai partecipanti, quindi il ruolo del facilitatore è quello di tentare di far sedere i partecipanti attorno a un tavolo e di farli parlare, dando una struttura al lavoro che permetta di discutere sia degli aspetti **razionali** che di quelli **emotivi** alla base del conflitto.

Diverso è il caso del conflitto **latente**: prima di poterlo risolvere deve essere evidenziato e quindi il facilitatore ha il compito di trovare una struttura di lavoro che permetta di cominciare a discutere del conflitto tra le persone, facendo attenzione che, una volta messo in luce, il conflitto non degeneri e diventi ingestibile.

La messa in luce del conflitto latente va provata solo se pensate di essere in grado di gestire il conflitto che ne potrebbe uscire! Una volta sono andato molto vicino a distruggere un team perché il conflitto messo in luce è salito di temperatura molto più di quanto pensassi!

## Fase di Norming

**Superata** una buona parte dei conflitti, il team è finalmente in grado di discutere della sua organizzazione: che **ruolo** hanno le varie persone, quali sono i **limiti** dei ruoli. In generale è la fase in cui il team si accorda su un "contratto" per lavorare assieme. Tale **contratto** può essere **esplicito** come ad esempio un **team charter** come quello spesso usato in un team agile per chiarire chi fa cosa e quali sono le regole di base del gruppo.

Ma una buona parte rimane comunque implicita: chi e come agisce su cosa? Chi sono i leader nelle varie situazioni in cui il team deve operare?

In questa fase il team **ricomincia** a **produrre**, anche se la mancanza di "regole del gioco" ne diminuisce l'efficacia potenziale.

### Ruolo del facilitatore

In questa fase il ruolo principale del facilitatore è quello di supportare la **definizione** di **regole** chiare e funzionali per il team. Non è necessario che tutto venga messo per iscritto, anzi, ma la chiarezza delle regole discusse è la chiave di una fase di norming efficace. Ci potrebbero anche essere dei **conflitti residui** da risolvere con le tecniche viste al punto precedente.

## Fase di Performing

Superati i conflitti e scritte le regole del gioco, il team può finalmente **funzionare!** Se, nelle fasi precedenti, è stato fatto un lavoro di definizione delle regole appropriato, la **produttività** di un tale team può andare ben **oltre** quella della **somma** dei **singoli!**

### Ruolo del facilitatore

In linea di massima, il ruolo principale del facilitatore è quello di... **lasciarli lavorare!** Occasionalmente potrebbe essere necessario ri-discutere alcuni temi visti durante le fasi di storming e norming.

## Alcune note sulle fasi del ciclo di Tuckman

Ci sono alcuni dettagli da tener presenti in questo tipo di modello.

### Sovrapposizione delle fasi

Attenzione che le varie fasi di un team spesso si **sovrappongono**, quindi mentre per certe caratteristiche il team potrebbe essere già in performing, per altre potrebbe essere necessario fare ancora un po' di norming.

Quello che spesso possiamo definire in maniera abbastanza chiara è però la "media" del team e dire, ad esempio, che il team è **nel complesso** in fase di norming, con ancora dei residui significativi di storming fra le persone X e Y e con una parte del team già abbondantemente in performing.

### Reinnesco del ciclo

Una cosa fondamentale da tener presente nell'utilizzare il modello è che qualsiasi **cambiamento** nella **struttura** del team (persone nuove, qualcuno che lascia il team, un nuovo manager...) o nel **lavoro** assegnato (nuovo progetto, nuova tecnologia...) provoca un rimescolamento nel rapporto tra gli obiettivi individuali e, di conseguenza, l'inizio di **un nuovo ciclo** Forming–Storming–Norming–Performing. Se le modifiche sono **limitate**, ci sono buone probabilità che il ciclo di assestamento si risolva in poco

tempo; se sono radicali, potrebbe durare anche molto a lungo. Questo è uno dei motivi per cui in agilità raccomandiamo di tenere i **team stabili**.

### Ciclo incompleto

Tenete anche presente che **non** è detto che il team **esca** dalla fase di **storming**: ho visto più di qualche team continuare con i suoi conflitti interni invece di produrre. In questo caso è vostro compito valutare se valga la pena di continuare a investire sul team o se sia meglio cambiarne la composizione.

### Conflitti latenti residui

Un caso abbastanza tipico di molti team è che la fase di storming non ha risolto tutti i **problemi interpersonali**, che rimangono presenti in forma più o meno **latente**. Ecco che in tal caso il risultato sarà un team che sembra essere in performing, ma il cui **rendimento** è decisamente **inferiore** alla somma dei singoli. Il diagramma di figura 9 descrive il rendimento del team nelle varie fasi. Il punto di partenza al tempo zero è la somma del rendimento dei singoli.

## Ciclo di Tuckman e retrospettive

La fase del ciclo di Tuckman in cui il team si trova è importante per poter pianificare le attività della retrospettiva. Come abbiamo visto in precedenza, le necessità del team sono diverse ed è vostro compito servire al meglio il vostro team-cliente.

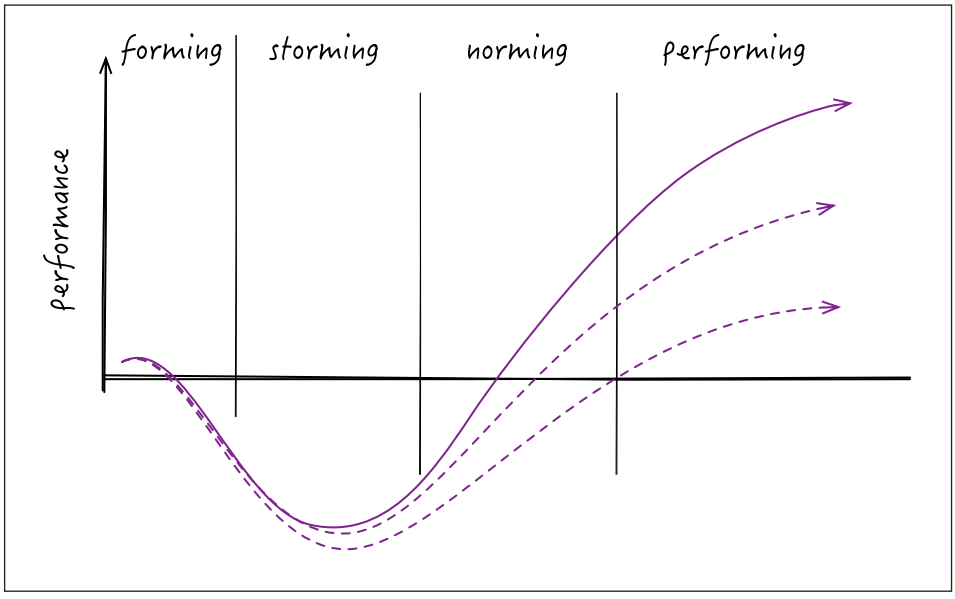



*Figura 9 – Quanto è efficace la fase di storming? Il team renderà più della somma delle parti?*

Se siete lo ScrumMaster del team ovviamente siete già in grado di stimare in che fase sia il team, e il mio consiglio è di considerare la **retrospettiva** come un'**opportunità** per far muovere il team **verso il performing**: essendo la retrospettiva un'attività "diversa" dalla "solita" attività produttiva del team, certi temi più organizzativi sono più discutibili in una tale sede rispetto ad altri meeting.

Se siete un facilitatore esterno e vi trovate a dover gestire una retrospettiva per un team che non conoscete, la vostra capacità di **percepire** la situazione del team è cruciale per la riuscita del meeting. Nell'incertezza, meglio "giocare al ribasso" e considerarlo come se fosse in **Forming**: in tale fase tipicamente è necessaria un spiccata attitudine alla facilitazione, cosa che in genere risulta utile anche se il team è in Storming o in Norming; non appena li vedrete all'azione potrete sempre cambiare modo per facilitare, se serve.

### Verso una dinamica funzionale

Senza una **dinamica** di team **funzionante**, la retrospettiva vi darà risultati miseri: sta a voi, come facilitatori in gamba, gestirla in maniera opportuna per ottenere il meglio del **continuous improvement** per il vostro team.

## Il gruppo e il cambiamento: migliorarsi continuamente... sì, ma...

In questa parte del libro abbiamo parlato varie volte di **miglioramento continuo** e abbiamo visto come **non** sia una cosa regolare e **costante** ma piuttosto un **percorso** fatto di alti e bassi, dove la tendenza generale è (o dovrebbe essere...) verso "l'alto", verso una situazione globalmente migliore.

Una delle possibili ragioni per un tale comportamento "oscillante" è senza dubbio la **dinamica del gruppo**, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, un gruppo che non è in **performing** non sarà probabilmente in grado di decidere modi per migliorarsi, o quantomeno non riuscirà a farlo con la dovuta efficienza.

Ma anche un gruppo in **performing** potrebbe avere difficoltà a cambiare. E questo per altri motivi che non hanno nulla a che vedere con la dinamica e sono relativi al **contesto** in cui il team opera e a qual è il suo compito al momento. Nei prossimi paragrafi analizzeremo proprio questi problemi.

## Dinamiche del cambiamento

Miglioramento vuol dire cambiamento. Cambiamento vuol dire una **decisione**, conscia o inconscia che sia, di abbandonare il "vecchio" per raggiungere un "nuovo". Purtroppo non sempre le cose sono così semplici: c'è decisione e decisione. Pensate alla vostra esperienza; talvolta una decisione è per voi scontata: "just do it!". Altre volte decidere è una cosa sofferta, dove ponderate per ore, settimane o addirittura mesi se cambiare o no. Talvolta non vi sembrava neppure di dover prendere una decisione, finché vi è apparso chiaro che era necessario prenderne una.

Tali dinamiche, che tutti abbiamo sperimentato prima o poi nella nostra vita, sono presenti anche nella vita di un team, anche nelle retrospettive. Se, in qualità di facilitatori

di una retrospettiva, vogliamo supportare questo processo di cambiamento, dobbiamo essere in grado di **capire come** avviene una decisione ed essere in grado di utilizzarne i momenti salienti.

## Il tetralemma

Il modello che presenterò di seguito è il **tetralemma** applicato a una decisione di cambiare; si tratta di un modello poco noto e, da quanto mi risulta, pressoché sconosciuto nella letteratura agile, ma a mio parere è cruciale per capire la logica con cui un team decide di migliorarsi.

Il modello originale del **tetralemma** proviene dalla **logica tradizionale indiana**, dove viene introdotto il concetto che, in una scelta fra due opzioni, A e B, queste **non sono le uniche** due opzioni possibili. Potrebbe essere possibile scegliere anche una qualche forma di **combinazione** di A e B oppure qualcos'altro che **non sia** né A né B. Ovviamente **non** parliamo di **logica binaria** in questo caso, ma del modo in cui noi esseri umani solitamente prendiamo decisioni e in cui una tale modalità operativa è comune.

Due studiosi tedeschi, Insa Sparrer e Matthias Varga von Kibed, hanno ripreso questo modello e lo hanno integrato e applicato alla terapia e al coaching. Per la versione

*Figura 10 – La rappresentazione grafica del nostro modello per individuare le situazioni del cambiamento: "via da...", "ma dove?", "ostacoli", "verso...", "oscillazione / ambiguità".*

che vi riporto in questo capitolo, ho provveduto a dare al modello una **rappresentazione grafica** semplice da ricordare.

Ogni elemento grafico rappresenta una delle **situazioni** in cui un team si trova nel decidere un cambiamento. Nei prossimi paragrafi andremo a discutere le varie situazioni.

## Situazione 1: Ma l'iceberg non c'è...

Supponiamo di essere in una situazione A e di essere perfettamente soddisfatti di A: non sentiamo alcun bisogno di cambiare. La situazione potrebbe anche essere esplosiva, ma finchè non ce ne rendiamo conto non avremo alcun interesse e alcun stimolo a cambiare: in figura 10, la situazione esplosiva è rappresentata dalla bomba.

Il fatto che venga vista da qualcuno come una situazione "esplosiva" e da cambiare, non vuol dire che il team la veda come tale. Anche sul Titanic non erano preoccupati fino a che non hanno visto l'iceberg... Questa situazione si può riconoscere facilmente perché i membri del team sono **convinti** di essere sulla **strada giusta**. Quando il team è in questa situazione, i suoi componenti non saranno certamente in grado di prendere decisioni di cambiamento.

Il modo migliore con cui potete accompagnarli è quello di stare al loro fianco, introducendo **dissonanza**, cioè evidenziando come i comportamenti che stanno seguendo a lungo andare non funzionano più o che potrebbero esserci modi migliori di procedere. Ma non fatevi illusioni: non sono pronti a decidere di cambiare e non cambieranno. Almeno per ora.

## Situazione 2: Vogliamo andare via da...

Quando finalmente sarete riusciti a far capire al team che la situazione attuale non è adeguata, sarete in grado di far raccogliere al team le energie per **muoversi via** dalla situazione attuale. Il team si rende conto che deve andare via dalla situazione attuale, **senza** però necessariamente sapere che **direzione** prendere. Nel gergo della psicologia della motivazione siamo nella situazione in cui abbiamo una chiara motivazione "via da" che per certe persone è un motivatore fondamentale.

Quando il team è in questa situazione, il vostro miglior contributo come facilitatori è quello di supportare il gruppo a usare questa motivazione "via da": create consenso sul fatto che **bisogna cambiare**, discutete cosa succede se il team non cambia, generate la consapevolezza che il team ha le risorse necessarie per cambiare.

Certo, la motivazione "via da" è importantissima, ma non sempre quando vogliamo andare via da una certa situazione sappiamo dove andare...

## Situazione 3: Siamo nella nebbia!

Ok, vogliamo cambiare, andiamo via da una situazione che non ci va più bene. Ma **verso dove**? Quali sono le nostre **opzioni**? Pensate a quante volte avete visto un team, o magari anche una o più persone che conoscete al di fuori della vostra vita lavorativa, che non sanno verso quale direzione muoversi e cosa vogliono veramente.

Questa è una situazione molto comune nel mondo aziendale: c'è un problema, vogliamo risolvere il problema (ossia andare via dal problema) ma **non sappiamo qual è l'alternativa**. A peggiorare la situazione a volte diverse persone hanno idee differenti su quale sia il percorso per andare "via dal problema". Il gruppo è nebbia. In figura 10, le onde agitate rappresentano proprio questa situazione: qual è la direzione in cui andare?

Come facilitatori, il nostro miglior contributo in questa situazione è quello di aiutare il team a **tematizzare** e **discutere** le **varie opzioni**, valutando pro e contro, impostando insieme a loro degli esperimenti che ci permettano di capire quale delle strade possibili è la più utile. Inoltre ogni decisione e cambiamento coinvolge sia aspetti **logici** che **emotivi**: diamo spazio ad entrambi, facciamo parlare il team non solo della decisione come cosa razionale, ma anche come processo che impatta le emozioni dei singoli.

## Situazione 4: Voglio... ma non voglio

Molto spesso quando la nebbia comincia a diradarsi, il team comincia a **oscillare** tra due o più posizioni: voglio cambiare... ma non voglio cambiare. Belle le nuove possibilità... ma anche dov'eravamo prima non si stava poi così male, e così via.

In questa situazione il lavoro migliore che un facilitatore possa fare è quello di evidenziare questo effetto **ricordando** al team **quanto avevano deciso**, metterli a confronto con la loro oscillazione e le loro ambiguità in modo da farli decidere per una qualche opzione. Nella figura 10, abbiamo rappresentato con una linea oscillante questa fase in cui si è fatta la scelta per il nuovo, ma si torna anche a guardare indietro.

Ovviamente il gruppo potrebbe anche prendere una decisione diversa da quelle discusse precedentemente: un compromesso o magari un'alternativa totalmente nuova. Il pericolo di questa situazione è che il team continui ad oscillare tra il vecchio e il nuovo, in una **perenne indecisione** che, alla lunga, può portare a conflitti e divisioni.

## Situazione 5: Ma è dura: ci sono ostacoli!

Una volta "scoperto" **in che direzione andare**, il cammino è più chiaro, ma spesso e volentieri ci sono **ostacoli** e la strada è difficile. Questo è il caso tipico in cui il team ha capito in che direzione andare ma, per vari motivi, non ha le energie per procedere. In figura 10, lo squalo che nuota nelle stesse acque in cui ci troviamo rappresenta metaforicamente proprio gli ostacoli che si frappongono sulla nostra rotta verso il cambiamento compiuto.

Tipico esempio è, nella mia esperienza, la creazione di un sistema di **continuous integration** su una base di codice legacy: è chiaro che serve, è chiaro quali siano i vantaggi, ma per essere utile è necessario avere una certa copertura di test che al momento manca e serviranno energie rilevanti per arrivare a un qualcosa di utile.

In questo caso il vostro ruolo di facilitatore è più vicino a quello di **motivatore**: ribadite quali sono gli **obiettivi** che il team si era dato, ribadite **l'importanza** di tali obiettivi, ricordate **l'energia** positiva che il team aveva quando hanno deciso un tale cambiamento, ribadite cosa cambierà quando avranno raggiunto il risultato!

## Situazione 6: Ci siamo quasi!

In questa situazione il team **ha in vista l'obiettivo** e sa come raggiungerlo. Ci siamo quasi. Potrebbe essere necessario ancora un po' di tempo, ma il team ha tutte le risorse per portare a casa il risultato, non ci sono ostacoli rilevanti da superare. In figura 10, l'isola tranquilla verso cui ci si dirige rappresenta l'obiettivo in vista: non è ancora raggiunto, ma è chiaro dove è e quale sforzo occorre compiere per coprire l'ultimo tratto che ci separa da esso.

In questa situazione il team è di solito auto-motivato: la vicinanza all'obiettivo e la relativa linearità nel raggiungerlo fa sì che l'altro tipo di motivazione in psicologia, la "verso a" diventi rilevante. Il team non ha più bisogno di voi: lasciateli semplicemente lavorare.

## L'arte del facilitatore

Per me l'arte del **facilitatore** è quella di **capire** in quale delle situazioni precedenti si trova il team e **agire** di **conseguenza**. Purtroppo vedo di frequente situazioni in cui il coach o lo ScrumMaster agiscono diversamente. La comprensione delle dinamiche di gruppo resta una chiave fondamentale per qualsiasi intervento.

Nella "mitologia" del coaching agile viene posta molta enfasi sull'aspetto **motivazionale** del cambiamento: per cambiare serve "solo" la volontà. Ecco che anche autori conosciuti puntano molto sul motivare il team. Ma se il team è nella situazione di nebbia, in cui il problema è trovare una strada adeguata, l'intervento motivazionale ottiene l'unico risultato di frustrare persone già frustrate per conto loro per la situazione in cui si trovano.

Ho visto spesso coach far pressione su un team, ma anche su un'intera organizzazione, per cambiare qualcosa che per loro era importante, ma l'organizzazione era nella "situazione 1", dove **non si riesce a vedere o comprendere** il problema. Inutile dire che è fiato sprecato: se il coach si intestardisce sul tema, rischia anche di farsi dei nemici, creando così resistenza al cambiamento e ritardandolo.

Ho visto dei casi di team che sapevano dove voler arrivare e come: la strada era in discesa, quindi una "situazione 6", e lo ScrumMaster li frenava chiedendo al team se fossero sicuri, quali fossero vantaggi e svantaggi della scelta fatta. In una tale situazione il team **ha deciso** e stanno lavorando per l'obiettivo. Se dove vogliono arrivare è sub-ottimale, ci lavoreremo in futuro, ma per adesso non blocchiamo la motivazione a raggiungere il risultato comunque buono.

### Riconoscere la situazione

Curiosamente, riconoscere la **situazione** in cui il team si trova è una cosa relativamente semplice. Nonostante un minimo di sbilanciamento cognitivo, buona parte degli ScrumMaster e dei coach che usano questo modello sono in grado, dopo un breve periodo di esercizio, di **riconoscere dove** si trova il team. A quel punto ci sono ben poche classi di interventi applicabili ad ogni situazione ed è facile trovare un modo per supportare il team.

| Situazione | Si riconosce da... | Tipi di intervento |
|---|---|---|
| 1. Non serve cambiare | Il problema non esiste<br>Ha sempre funzionato così<br>Abbiamo ragione a fare così | Introdurre dissonanza<br>Evidenziare i limiti del metodo attuale<br>Far vedere alternative |
| 2. Vogliamo cambiare | Volontà concreta di andare via dal problema, anche senza sapere dove | Creare consenso sul fatto che bisogna cambiare<br>Discutere cosa succede se il team non cambia<br>Generare la consapevolezza che il team ha le risorse necessarie per cambiare! |
| 3. Andare via, ma verso dove? Nebbia... | Volontà di andare via dal problema ma...<br>...incertezza su quale opzione scegliere<br>La valutazione delle varie alternative necessita di moltissima energia<br>Non c'è accordo su quale direzione prendere | Tematizzare e discutere le varie opzioni, valutando pro e contro<br>Impostare esperimenti che permettano di capire quale delle strade possibili è la più utile<br>Dare spazio agli aspetti logici ma anche a quelli emotivi del tema trattato |
| 4. Ambiguità e oscillazione | Il team alterna fra muoversi verso il futuro e ritorni al passato | Evidenziare l'oscillazione<br>Far vedere come decisioni prese in passato vengano rimesse in discussione |
| 5. Ostacoli! | Il team è frenato, anche moralmente, dagli ostacoli che ci sono sulla strada<br>La motivazione ci sarebbe, ma c'è frustrazione perché la strada è complicata | Supporto motivazionale<br>Richiamare alla memoria i motivi per cui il team ha voluto raggiungere quell'obbiettivo<br>Ridiscutere quali sono i vantaggi di raggiungere l'obbiettivo |
| 6. Ci siamo quasi! | Il team lavora con energia al raggiungimento dell'obbiettivo<br>Sanno cosa vogliono raggiungere e come | Lasciateli in pace e fateli lavorare! |

*Tabella 1 – Uno schema riassuntivo delle situazioni di dinamiche del cambiamento, con le caratteristiche che permettono di individuarle e gli interventi suggeriti.*

## Verso un quadro più completo

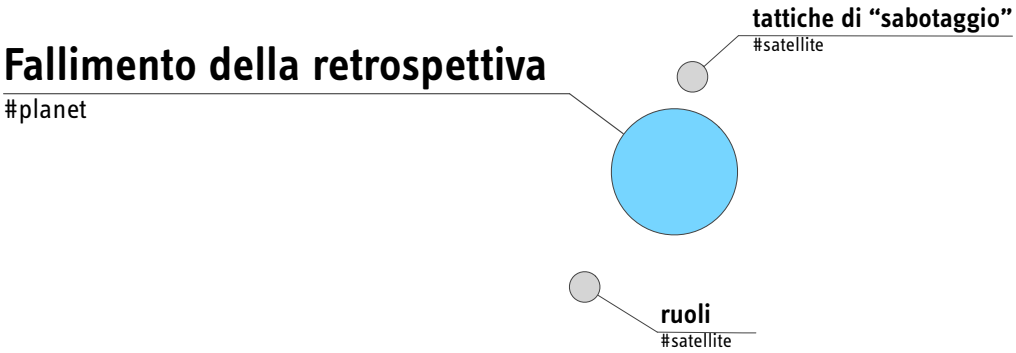
Come si è avuto modo di dire nella prima parte di questo capitolo, la **dinamica del team** è molto importante; ma, nell'ottica di implementare un percorso di **continuous improvement**, è altrettanto importante saper contestualizzare **dove si trova** il team nel processo decisionale del cambiamento. A mio parere, questa capacità è fondamentale per ogni facilitatore di retrospettiva e, visto in maniera più ampia, per ogni ScrumMaster, così come per ogni manager che voglia supportare l'auto-organizzazione del team.

Comprendere le dinamiche del gruppo e capire in quale situazione si trova nel processo che porta al cambiamento sono quindi fattori fondamentali per avere un quadro completo della situazione. Ma c'è un altro aspetto da imparare a capire: come, quando e perché una retrospettiva può fallire: ne parliamo nel prossimo capitolo.

## Riferimenti

Ferrari E. (2011). *Wege aus dem Dilemma*. Ferrari Media

# Capitolo 3
# Come far fallire una retrospettiva



## Fallimento?

Passiamo ora a trattare qualcosa di controintuitivo: come far **fallire** una retrospettiva. Sembra strano, in effetti, che in un testo dedicato a questo valido strumento, si analizzino proprio i modi per renderlo inutile. Ma il fatto è che conoscere le ragioni e i metodi con cui far fallire una retrospettiva può aiutarci, da un lato a non mettere in atto determinati comportamenti, dall'altro a individuarli nelle dinamiche dei gruppi di lavoro che si affidano alla retrospettiva. Ci possono essere svariati metodi per far fallire una retrospettiva, molti dei quali hanno come "principio attivo" il fatto di bloccare o addirittura distruggere la **dinamica** con cui funziona o potrebbe funzionare il team.

Vediamo quindi di seguito un breve manuale del bravo sabotatore di retrospettive.

## Perché voglio farla fallire?

Ci sono molti motivi per cui potreste voler far fallire una retrospettiva ed è difficile elencarli tutti; certo, molto dipende dal **ruolo** con cui partecipate al meeting: mentre il **membro** del team potrebbe aver interesse a fare le scarpe al collega, il **manager** potrebbe aver l'interesse che il team la smetta di sprecare tempo in attività anarchiche invece di premere tasti sulla tastiera. Per classificare correttamente i vari modi per far fallire una retrospettiva analizzeremo quindi i ruoli coinvolti.

## Come manager del team

Come **manager** di un team siete senza dubbio già stufi di sentir parlare di tutte queste pratiche che non hanno niente a che vedere con lo sviluppo software "vero": **Scrum**, **Agile**, **TDD**, **BDD**, **XDD** e così via, sono solo una moda che state già contrastando da anni.

Il fatto che qualche incravattato al quartiere generale vi abbia imposto di lavorare con queste pratiche cosiddette agili non vuol dire che vi piacciano: tutta questa visibilità e trasparenza sta danneggiando la vostra immagine. Prima avevate tutto sotto controllo, adesso il vostro capo parla direttamente con il team e il team direttamente con il business: se va avanti così, perderete il vostro lavoro. **Inaccettabile**.

E che cos'è questo **continuous improvement** di cui si parla così tanto? Tanto come migliorare il funzionamento del reparto lo sapete fin troppo bene voi: non c'è bisogno che il team ne discuta. La frusta ci vorrebbe, per questi scansafatiche.

### Tattiche di sabotaggio per il manager

Ecco che avete a disposizione tutta una serie di tattiche per far fallire la retrospettiva:

- Andate al meeting e definite voi l'**agenda**: siete voi il capo.
- Anche se c'è un **moderatore**, dite voi di cosa parlare. Siete voi il manager, non questa marmaglia in t-shirt.
- Quando il team discute dei suoi problemi, fategli capire, verbalmente e non, che tanto, qualsiasi proposta di soluzione possano pensare, dovrà essere comunque **passata** al vostro **vaglio**.

- Se poi il team discute di problemi di **interazione** con altri team o dipartimenti, tagliate corto e chiarite che tanto non è compito loro occuparsi di queste cose: sono cose di management, quindi vostre.
- Certamente, se proprio vogliono sprecare tempo a discutere di miglioramenti, possono sempre parlare di come **aumentare** il **numero** di **righe** di codice che ognuno di loro scrive ogni giorno: è questa la cosa importante.
- E infine, se vedete che si stanno mettendo in testa di poter decidere, fategli pure una ramanzina, alzate la voce, se serve: questo eviterà che la prossima volta si facciano venire in mente idee non conformi agli standard aziendali. O quantomeno ai vostri...

## Il senso di colpa

In ogni caso, date a loro la **colpa** di ogni fallimento, così imparano a voler fare di testa propria. Siate energici nel farlo e accusate pure a volontà! Questa strategia ha l'effetto collaterale che, in caso di un fallimento del progetto, potrete sempre andare dal vostro capo dicendo che la colpa è del team di sviluppo e che voi avete fatto tutto il possibile per "motivarli".

Virginia Satir, una psicoterapeuta per gruppi familiari, ha individuato quattro "categorie" di comportamenti che sono alla base della maggior parte dei conflitti, e un comportamento che può essere usato per ridurre i conflitti [1]. Questo comportamento, consistente nel dare la colpa a qualcuno, ricade nella categoria del **blamer**.

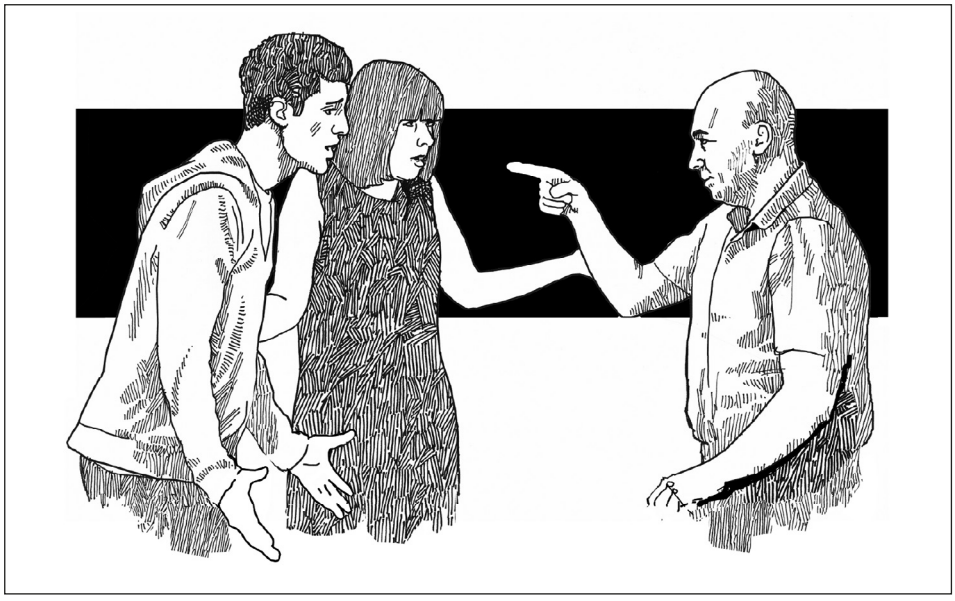


*Figura 11 – Tipi di reazione allo stress secondo Virginia Satir: il "blamer", colui che rinfaccia e attribuisce le colpe.*

### Motivazione

Visto che parliamo di motivazione: andateci giù pesanti con gli interventi motivazionali. Meglio calcare la mano sull'importanza del progetto per l'azienda, su come i migliori verranno premiati e i peggiori puniti e cose di questo tipo. Se qualcuno vi fa notare che ci sono diversi studi che dimostrano il contrario, ad esempio se qualcuno tira fuori la legge di Yerkes-Dodson [2] — aumentare stress, motivazione ed eccitamento per il lavoro oltre un certo livello non fa aumentare i risultati, anzi li peggiora — fategli notare che il management è una disciplina per uomini duri, non per mammole!

## Come membro del team

Anche come membro del team ci sono molti motivi per voler far fallire una retrospettiva: magari il team vuole mettervi in minoranza e cambiare quel tool che state usando da dieci anni solo perché dicono che ci siano altri modi migliori di lavorare. O magari vorrebbero scrivere più test automatici durante lo sviluppo, cosa che voi non sapete o volete fare e che preferireste lasciare a un team di test separato.

Forse la ragione più comune però è che il team sta cercando di aumentare la trasparenza del processo di sviluppo e voi non capite cosa ci sia da dire di nuovo ogni giorno allo standup sulla vostra storia: voi lo sapete comunque che avrete bisogno di almeno due mesi di sviluppo; perché non vi lasciano a lavorare in pace?

### Tattiche di sabotaggio per membri del team di sviluppo

Qualsiasi siano le vostre ragioni, ci sono svariati modi per far fallire la retrospettiva "dall'interno del team":

- Piantate il muso ad ogni proposta dei colleghi, siate **inflessibili** su ogni forma di **cambiamento**: se state seguendo un certo processo da così tanti anni, c'è di sicuro una ragione e non c'è motivo di rimettere ogni volta tutto in discussione.
- Quando i vostri colleghi propongono un cambiamento, dite di essere a favore, ma di voler esseri sicuri che la novità introdotta funzionerà, menzionate casi in cui simili modifiche non hanno funzionato per tutta una serie di motivi che farete sembrare una catena di logiche causa–effetto, anche se non lo sono. Se date tanti dettagli e il tutto sembra più o meno logico, nessuno sarà in grado di capire come contrastare le vostre argomentazioni. Siate super-razionali!
- In alternativa, potete tentare di spostare il tema della discussione verso altre direzioni che hanno ben poco a che fare con il tema. Siate dei distrattori (il **distractor** di [2]). Ci sono vari modi per distrarre i vostri colleghi: ad esempio, se vogliono cambiare qualcosa già dal prossimo sprint, fateli parlare di un problema secondario che dovrete affrontare fra parecchi mesi. Se vogliono discutere di un problema che ha danneggiato l'ultimo sprint, fategli notare come ogni sprint ha avuto problemi di tipo diverso e che avrebbe senso trovare una soluzione "olistica", anche se sapete già che non sarà possibile trovarne una.

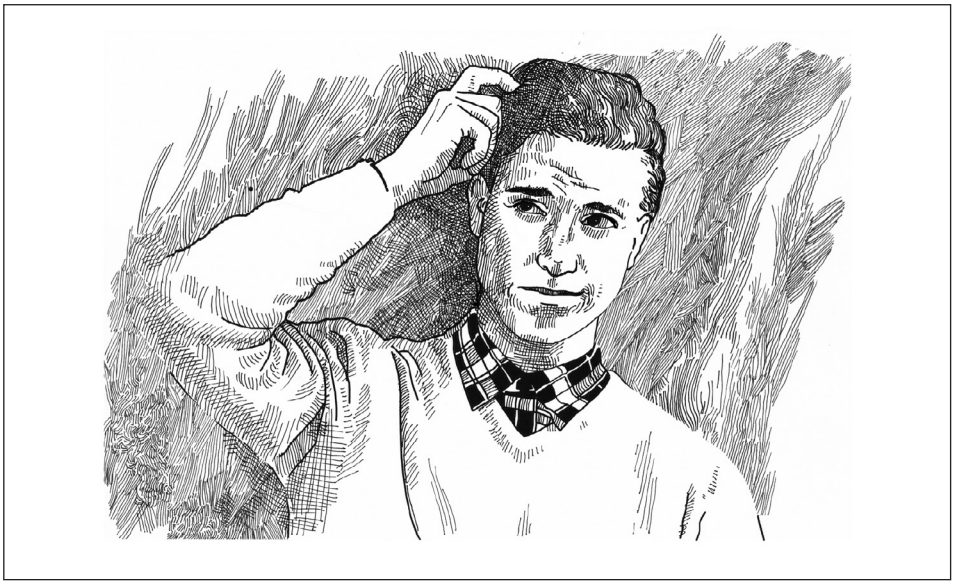


*Figura 12 – Quello che nelle Satir Categories è detto il "computer" [2], ossia il super-razionale, che usa argomentazioni piene di dettagli, numeri, logiche causa-effetto.*

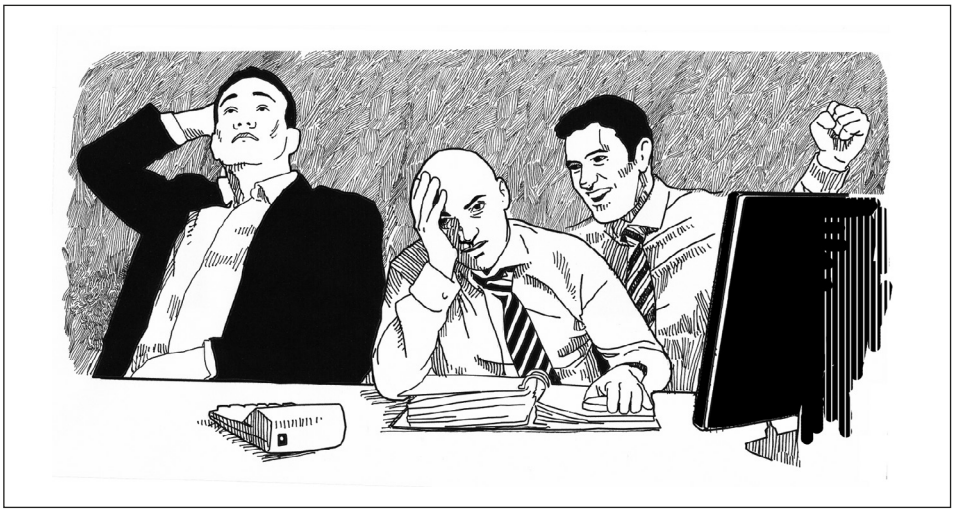


*Figura 13 – Il "distrattore", che svicola dal cuore della questione e porta il discorso su percorsi collaterali.*

- Se poi riescono ad arrivare a votare una proposta di cambiamento e vi mettono in minoranza, fategli notare come queste cose non si possono decidere a maggioranza semplice, serve l'unanimità, e che voi non siete d'accordo.

### Incapacità decisionale

Se il vostro team è uno di quelli in cui le decisioni sono comunque difficili perché i membri vogliono evitare conflitti e negoziano fino a che non c'è una chiara unanimità sul tema (sintomo: le decisioni durano settimane o addirittura mesi con discussioni infinite), siete a posto.

Invece di supportare il processo e dichiarare di accettare qualsiasi decisione a maggioranza, mettete in dubbio tutto quello che viene detto e suggerite al team che la decisione che state prendendo è importante, va ponderata bene e va presa con una maggioranza tale da non escludere nessuno in modo da tenere unito il team. Questo vi garantisce che non verrà mai deciso niente e potrete continuare a fare quello che volete.

## Come facilitatore della retrospettiva

Il ruolo di **facilitatore** è quello che vi dà le maggiori possibilità creative per far fallire una retrospettiva. I motivi per cui volete farla fallire sono, anche in questo caso, i più svariati:

- Sapete già quale **deve** essere il risultato della retrospettiva. La fate perché il processo lo vuole, ma tanto è chiaro cosa deve essere cambiato nel modo di operare nel team.
- Il vostro manager vi ha inviato a facilitare il meeting, ma vi ha anche detto cosa **si aspetta** come **risultato**. E di sicuro non volete fallire.
- Oppure, semplicemente, vi piace l'emozione del palcoscenico e la retrospettiva vi fa sentire un po' come il presentatore di un talk show: li fate parlare, ma **lo show è il vostro**, non il loro.

### Tattiche di sabotaggio per il facilitatore

Qualsiasi sia il vostro motivo, ecco un po' di modi per far fallire la retrospettiva:

- Andate a cercare il **colpevole**. Fate il detective e discutete con il team per colpa di chi le cose sono andate male nell'ultimo sprint.
- Più in generale: andate a cercare la **causa fondamentale** dei problemi non solo tecnici, ma anche umani. Applicate tecniche tipo **5-Whys** alle interazioni in team, in modo da creare un'atmosfera di **sospetto** e di caccia alle streghe all'interno del team [3].
- Pianificate le attività della retrospettiva **come piacciono a voi**: potete provare un nuovo gioco o un'attività che di solito non usate. Se non è quello che serve al team... fa niente, si adatteranno.
- Se avete pianificato un formato per la retrospettiva e capite che al team non serve, **continuate comunque imperterriti** sulla vostra strada: anche in questo caso è il team che deve adattarsi.

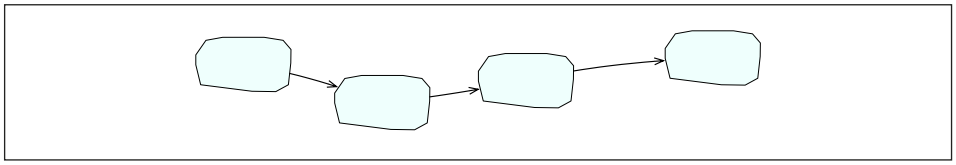


*Figura 14 – Per la situazione, noi ci creiamo un modello di questo tipo...*

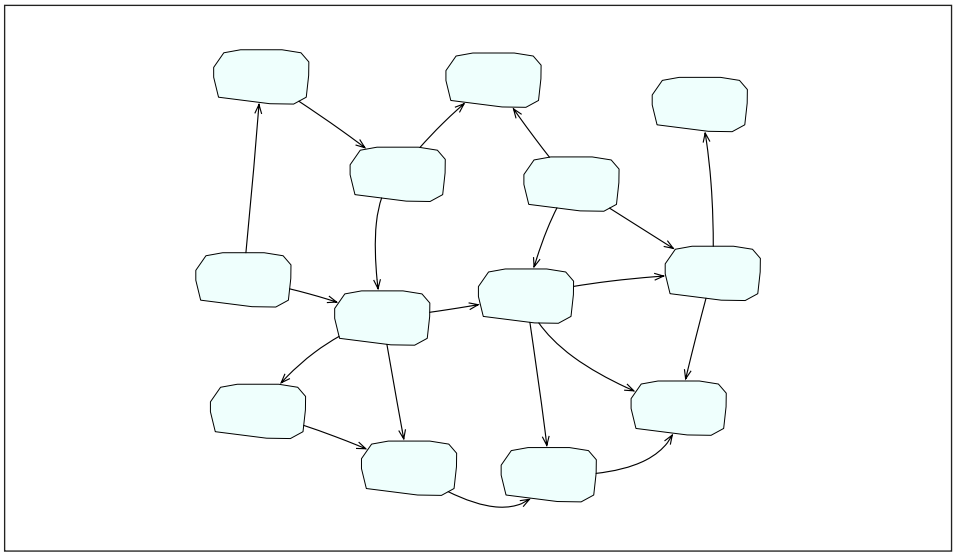


*Figura 15 – ...ma la realtà è molto più complessa di come la modelliamo, specialmente quando consideriamo sistemi di esseri umani!*

NOTA. In passato ho avuto una discussione accesa su un gruppo LinkedIn. La domanda iniziale era se il facilitatore di retrospettiva può o deve cambiare il formato della retrospettiva "in corsa". Con mio profondo stupore, molti commenti indicavano che, una volta pianificato, il formato della retrospettiva non si cambia. Nella mia esperienza, specialmente facilitando retrospettive di team di cui non ho tante informazioni (caso del facilitatore esterno al team) mi sono ritrovato molto spesso a cambiare il formato "in corsa". Per mia esperienza diretta, nonostante lo sforzo per pianificare al meglio una retrospettiva, in una buona metà dei casi bisogna adattare o cambiare completamente il formato, per andare incontro alle esigenze del team. Come facilitatore siete al servizio del team, e se il formato che avete scelto non funziona, è vostro dovere cambiarlo: siate flessibili.

- Molti facilitatori si mantengono neutrali (o meglio, "parziali multidiretti" [4]): per far fallire una retrospettiva intervenite invece con le **vostre opinioni** e tentate di

forzare il **vostro punto di vista**. Se siete lì a facilitare è perché ne sapete più di loro, giusto?

- Un'altra possibilità interessante è quella di **supportare** apertamente o nei fatti, la posizione di **una parte** del team **contro** un'altra. Se scegliete di supportare il partito che propone la posizione del vostro capo, la promozione è assicurata!
- Se notate che il **linguaggio non verbale** di alcuni membri del team indica **disaccordo**, ignorateli pure: se la maggioranza è OK, si adatteranno. Se tentate di farli entrare nella discussione e capire il loro punto di vista c'è il rischio che si verifichino dei conflitti, o meglio, che conflitti latenti diventino espliciti [5]. I conflitti latenti è meglio lasciarli stare come tali: il team non avrà la possibilità di funzionare al meglio, ma almeno non perderete tempo.
- A proposito di tempo: visto che siamo in un mondo agile, fate tutto tramite **timebox**. Decidete che la **discussione** va **chiusa** entro **5 minuti**, impostate un timer e siate inflessibili. Ci sono diversi studi che dimostrano che lavorare sotto pressione del tempo riduce la creatività delle persone [6] [7]. Se limitate il tempo a disposizione, non saranno in grado di trovare modi per migliorare veramente e la retrospettiva fallirà.
- Un modo certo per far quantomeno degenerare la qualità della retrospettiva, e quindi farla fallire, è quello di trovare un **posto non adatto**: stanze molto piccole, con poca luce, con molti disturbi esterni (persone di passaggio, strada rumorosa, ...) sono tutti elementi che interferiscono nel funzionamento della retrospettiva.
- Se invece, purtroppo, nella vostra azienda avete solo stanze grandi e tranquille, un modo per rovinare comunque la retrospettiva è quello di avere **poco materiale di cancelleria** o scadente: con la scusa di risparmiare, utilizzate Post-it riciclati, pennarelli che non scrivono più, e così via: questo farà crescere la frustrazione del team anche quando l'ambiente sarebbe adatto.

### Tattiche evolute per il fallimento

Per un facilitatore, ci sono poi modi molto più sottili per far fallire una retrospettiva e anche distruggere un team, una sorta di "retrospettivicidio perfetto": pochi si renderanno conto che è colpa vostra.

- Dare **troppo spazio** a una persona o **non moderare** chi parla troppo.
- **Non** considerare le voci di **minoranza**.
- Ammettere che le persone si **insultino** a vicenda o quantomeno non reprimere **commenti negativi** nei confronti del colleghi.
- Far **annoiare** tutti con la vostra facilitazione.
- **Moderare** e **limitare** tutte le azioni che il team vorrebbe intraprendere ma che per voi sono troppo radicali: fateli ragionare questi ragazzi!

## Per concludere con il fallimento...

Come ogni attività di persone, la retrospettiva è soggetta ai principi fondamentali della dinamica dei gruppi. Se ignoriamo tali principi nella nostra facilitazione,

diminuiamo la probabilità che la riflessione in team funzioni. Per questo abbiamo analizzato nel capitolo precedente i gruppi e le loro dinamiche, e il modo in cui essi si relazionano al cambiamento. E per questo abbiamo voluto dedicare specificamente questo capitolo anche alle "tattiche" più comuni che qualcuno potrebbe mettere in atto per far fallire una retrospettiva.

Con queste premesse, possiamo passare ad analizzare nei prossimi capitoli le modalità e i formati con cui, in pratica, svolgere le retrospettive.

## Riferimenti

[1] Satir Categories
http://sourcesofinsight.com/satir-categories/

[2] La legge di Yerkes-Dodson
http://en.wikipedia.org/wiki/Yerkes-Dodson_law

[3] 5-Whys
http://blog.connexxo.com/2009/12/the-whys-of-why-not-why.html

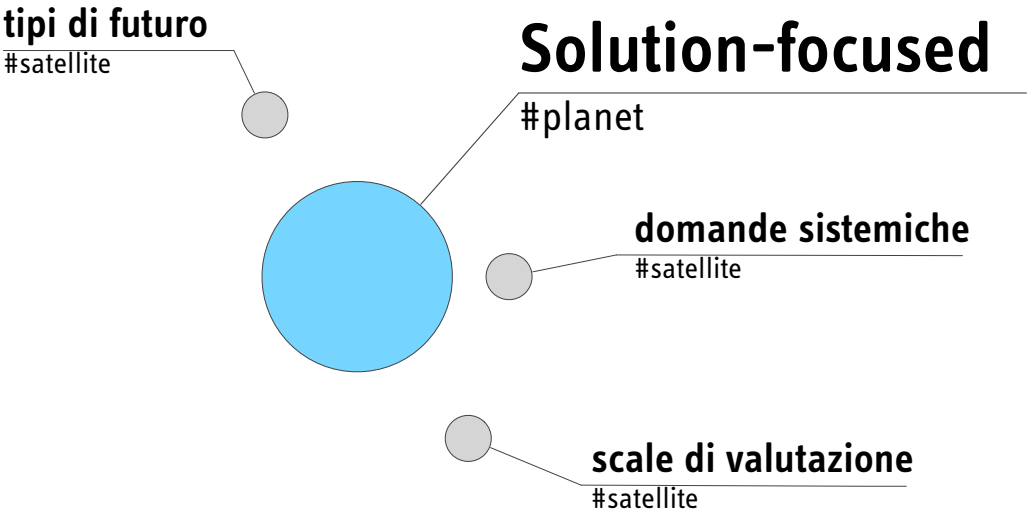
[4] Parzialità multidirezionale
http://bit.ly/1kSzaWe

[5] Wehr P., *Manifest and Latent Conflict*
http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/wehr7489.htm

[6] Kelly J.R. – Karau S.J., *Entrainment of Creativity in Small Groups*
http://sgr.sagepub.com/content/24/2/179.abstract

[7] Kelly J.R. – Futoran G.C. – Mcgrath J.E., *Capacity and Capability. Seven Studies of Entrainment of Task Performance Rates*
http://sgr.sagepub.com/content/21/3/283.abstract

# Capitolo 4
# Retrospettive “solution-focused”



## Introduzione

In questo e nel successivo capitolo ci occupiamo di illustrare alcuni "formati" di retrospettiva, concentrandoci in particolare sulla cosiddetta tecnica "solution-focused" vale a dire "**incentrata sulla soluzione**" (Capitolo 4) e sulle retrospettive **basate su metafore** (Capitolo 5).

Nel primo caso, invece di interrogarsi come di solito sulla natura dei problemi che si sono incontrati, si prova a concentrarsi su cosa cambierebbe e su come andrebbero le cose nel caso in cui le soluzioni ai problemi fossero già state trovate. Nel secondo caso si utilizzano le metafore come base per condurre retrospettive fruttuose e coinvolgenti: quello della metafora è uno strumento potente e utile, che però va usato nel modo giusto e nella corretta misura per non rischiare di minarne l'efficacia.

## Ricercare le soluzioni

Negli anni Ottanta, presso un gruppo di psicologi che si occupava di terapia di famiglia a Milwaukee, negli Stati Uniti, si cominciò quasi per caso a usare questa maniera operare: invece di domandare ai propri clienti quale fosse la natura dei loro problemi, si domandava al loro che **cosa sarebbe stato diverso** nel caso i problemi fossero stati risolti. Il fatto interessante fu che le reazioni ottenute dai pazienti furono sorprendentemente positive e quindi gli operatori cominciarono a strutturare questa tecnica e a usarla sempre di più: era l'inizio di quello che oggi conosciamo sotto il nome di approccio "**solution-focused**", vale a dire **incentrato sulla soluzione**.

L'idea è molto semplice: fare domande sui problemi ci fa guardare **indietro**, al passato e magari ci costringe a discutere di argomenti come gli errori commessi e l'attribuzione della colpa. Però, per quanto si continui a ribadire ai partecipanti coinvolti che lo scopo di una retrospettiva non è l'**attribuzione di colpa**, guardare al passato finirà comunque per richiamare tutti i fantasmi di ciò che è andato male e, cosa ancor più importante, farà ricercare l'autore di quegli sbagli: non proprio il modo di condurre una proficua discussione. E allora, perché non chiedere qualcosa a riguardo alle **soluzioni**? Come cambierebbero le cose in assenza del problema? Che situazione si verrebbe a creare? Cosa succederebbe se avessimo risolto il problema? Che cosa sarebbe differente?

## Un mutamento di prospettiva

Ci si muove nell'ambito del **cambiamento**, con l'intento di superare i problemi, ma il linguaggio e l'atteggiamento che utilizziamo sono diretti a progettare un'alternativa nuova e migliore: lo facciamo pensando alle **soluzioni piuttosto** che scavando nel **passato**.

Questo approccio può apparire contro-intuitivo: viviamo nel mondo dei "5-Whys" e degli approcci alle analisi di problemi basate sulla ricerca di una *root-cause*. Tutto questo è concentrato sull'analisi passato e sulla ricerca di miglioramenti basati su tale analisi; ma non appena affrontiamo un problema che non sia esclusivamente tecnico, tipicamente quando il problema coinvolge il comportamento di esseri umani, diventa più produttivo un approccio **solution-focused**.

### Un esempio

Prendiamo in considerazione il caso di un gruppo di persone che interagiscono fra loro in maniera disfunzionale, con cattiva comunicazione, conflitti, mancanza di motivazione e così via.

Se si chiede a chiunque tra loro quale sia la causa di tutto questo, molto probabilmente avranno opinioni differenti e daranno la colpa a qualcun altro nel gruppo per lo stato delle cose. Se li si costringe a sedersi intorno a un tavolo per individuare la causa primaria alla base del loro comportamento, finiranno per trovare qualcosa che assomiglia più a una spiegazione "politically correct" che alla realtà effettiva dei fatti.

E come si fa a sapere che ci sia **solamente una** causa all'origine di tutto questo? La teoria dei sistemi ci insegna che ci sono diverse cause che interagiscono per generare un determinato effetto: come si affronta questa complessità? Mettiamo comunque che sia possibile individuare una causa iniziale. E se venisse fuori che è qualcosa del tipo "Lui mi ha trattato molto male... cinque anni fa!", che facciamo? In che misura questo tipo di informazione può aiutarci a cambiare la situazione? Capire la ragione passata dello stato attuale non è necessariamente un aiuto per trovare una soluzione futura.

Chiaramente non dobbiamo neanche dimenticare che c'è un **effetto catartico** nel discutere sul passato; ma concentrarsi su quello che dovrebbe essere differente nel futuro è decisamente meglio: le persone escono maggiormente **motivate** dal discutere un **futuro migliore** piuttosto che un **presente** e un **passato negativi**. Oltretutto, i risultati della discussione possono essere immediatamente usati e sono già un piano di azione concreto.

## L'approccio solution-focused

Specialmente se usato in maniera iterativa, per consentire una comprensione sempre più dettagliata di cosa significhi "un futuro migliore", l'approccio **incentrato sulla soluzione** può risultare molto più produttivo di quelli basati sull'analisi.

Il "trucco" nella tecnica **solution-focused** sta nel mantenere il gruppo di lavoro in uno "stato di soluzione": "Immaginate che il problema sia risolto... Che cosa c'è di differente?".

Nella mia esperienza mi sono reso conto che questo può diventare un compito di enorme portata per molte persone che appartengano all'ambito IT, dal momento che per loro è molto **più usuale parlare dei problemi presenti** che non delle soluzioni future. Ma, una volta che si sia riusciti a far comprendere questo approccio e a far partire le persone verso la dimensione della risoluzione, ci si accorgerà che anche per loro sarà facile proseguire su questa strada.

Il resto del processo è abbastanza semplice: si fanno domande a tutto tondo riguardo a questa soluzione, si esplora quella che potrebbe essere la soluzione, e solo dopo si connette la soluzione alla realtà attuale. Si tratta inizialmente di ribaltare la prospettiva a cui siamo fin troppo "incardinati", ma non è difficile arrivare al nuovo paradigma: una volta pronta la soluzione, si trova il modo per raggiungerla.

## Qualche domanda tipica

Di seguito riportiamo alcune domande che danno un'idea di quelle che è possibile usare una volta che si siano portati i partecipanti a trovarsi in questo stato in cui si **immagina realisticamente** di aver **raggiunto** la **soluzione**:

- In che modo sono cambiate le cose?
- In che modo potresti riconoscere che c'è qualcosa di differente, che le cose sono cambiate?
- In che modo un determinato attore (il capo, il cliente, il Product Owner, etc.) potrebbe riconoscere che ci sono dei cambiamenti?
- In che modo potresti riconoscere che la soluzione è stabile?
- In che modo uno degli attori coinvolti (il capo, il cliente, il Product Owner, etc.) potrebbe riconoscere che la soluzione è stabile?
- In che modo potresti riconoscere che la soluzione è fattibile?
- In che modo uno degli attori coinvolti (il capo, il cliente, il Product Owner, etc.) potrebbe riconoscere che la soluzione è fattibile?

E così via...

## Dal sogno a occhi aperti alla situazione realistica

Prendetevi il tempo necessario per esplorare quali potrebbero essere le caratteristiche della soluzione. All'inizio potrà sembrare una sorta di sogno ad occhi aperti, ma il fatto è che in realtà si stanno discutendo delle maniere per risolvere i problemi senza parlare di essi.

In ogni caso la conoscenza del problema è la base su cui si costruisce quando si sviluppano delle soluzioni ma, curiosamente, spesso è più facile trovarsi **d'accordo su una soluzione** piuttosto che su uno stato presente: se A e B hanno un conflitto tra loro, potrebbero non essere d'accordo sull'analisi della situazione corrente, però potrebbero essere in

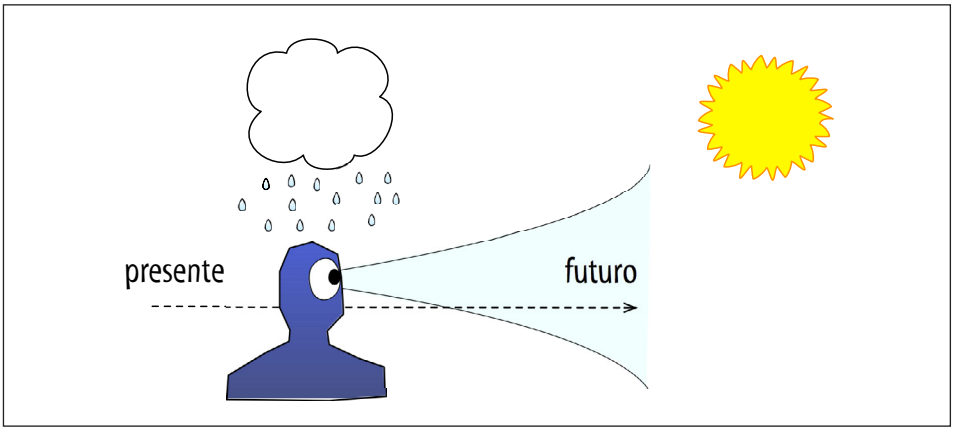



*Figura 16 – Futuro 1: dirigersi verso qualcosa...*

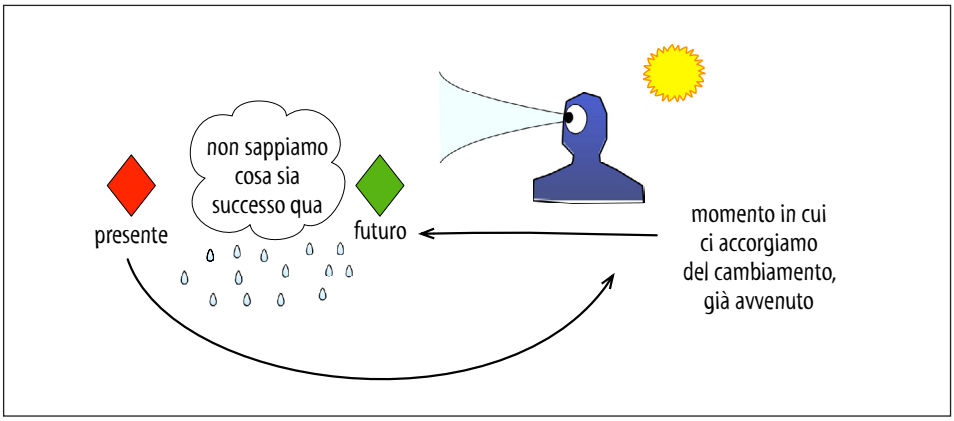



*Figura 17 – Futuro 2: quello che desideravamo è già avvenuto. Che aspetto ha?*

grado di trovare un accordo su quello che dovrebbe cambiare. In effetti, secondo Steve de Shazer, uno degli operatori che hanno messo a punto questo metodo di interazione con i pazienti, "non è necessario sapere cosa vuol dire buono per capire che cosa è meglio".

## Quale futuro?

Però, non si tratta solamente di rivolgere lo sguardo verso il futuro invece che verso il passato. All'inizio questo metodo potrebbe sembrare semplicemente concentrato sul raggiungere una soluzione, qualunque essa sia. Chiamiamola "Futuro 1".

Si tratta effettivamente solo di un linguaggio differente se paragonato a quello della versione che si orienta ai problemi: invece di spostarci **lontano da** un problema, ci muoviamo **verso** una soluzione. Questo modo di operare viene spesso usato in molte aziende come metodo per tentare di mettere fine alle discussioni e al disaccordo tra le persone, ma non c'è nulla di nuovo poi nel modo in cui si lavora.

L'approccio **solution-focused** consiste invece nel muoversi verso un futuro così lontano che i **cambiamenti** sono già **avvenuti**, per poi voltarsi indietro e osservare in che cosa consisteva questo futuro. Definiamo questa seconda idea come "Futuro 2": un modo del tutto nuovo di guardare a come appare la soluzione.

Discutere del "Futuro 2" elimina il bisogno di comprendere il modo in cui abbiamo raggiunto la soluzione, crea un salto temporale che ci consente di progettare la soluzione di cui abbiamo bisogno senza preoccuparci della sua implementazione. Chiaramente, desideriamo una reale implementazione prima o poi: di questo ci occuperemo più avanti.

### Sperimentare i diversi tipi di futuro

Ma per ora immaginate di dover effettuare la pericolosa scalata di un'alta montagna: sapete quanto sarà duro arrivare in cima, potete programmare i vari passaggi, sapete che ci sarà da sudare. Potrebbe andare male, con la conseguenza di dover tornare indietro.

Ecco, dopo aver letto questo, fermatevi per un minuto e analizzate il vostro stato emozionale: come vi sentite? Qual è la vostra motivazione? E quali sono le vostre paure? Ebbene, avete appena sperimentato uno scenario del tipo "Futuro 1": come raggiungere un obiettivo partendo dalla situazione corrente.

Vediamo invece come funziona la situazione che prende in esame il "Futuro 2". Immaginate adesso di **essere riusciti** a scalare la montagna e che vi troviate sulla vetta, godendovi il successo derivante da questa impresa: che cosa c'è di differente? Qual è il vostro stato d'animo in questo momento? Quali saranno le reazioni delle altre persone che verranno a sapere della vostra impresa? Anche qui, per favore fermatevi un minuto e analizzate il vostro stato emozionale interiore.

Adesso effettuate un confronto mettendo in luce le differenze che esistono fra questi due tipi diversi di futuro: quale delle due modalità vi porta a uno stato d'animo più creativo e proficuo? Se assomigliate alla maggior parte delle persone, la versione **Futuro 2** vi avrà offerto un'esperienza molto più piacevole e vi avrà spinto verso uno **stato emozionale** molto più positivo e creativo.

## Domande più o meno utili

Quando si ricercano soluzioni, ci sono domande più **utili** e altre che lo sono meno. Per essere più precisi, ci sono domande che guardano al **passato** e altre che guardano al **futuro**. "In che modo possiamo liberarci di questo problema?" è chiaramente una domanda che va a concentrarsi sul passato, mentre "quali saranno le caratteristiche di questa soluzione?" è invece una domanda che si concentra sul futuro.

Dal momento che vogliamo lavorare in modalità "Futuro 2", le domande utili allo scopo sono quelle che si concentrano sul futuro come se questo fosse già stato raggiunto: "in che modo mi rendo conto di aver trovato una soluzione?". Si tratta di domande che sono piuttosto riconoscibili se le si guarda semplicemente da un punto di vista grammaticale.

### Istruzioni per l'uso

Con queste semplici indicazioni e un po' di esperienza non è poi così complicato. Ricordate: lo scopo dell'approccio incentrato sulla soluzione è di lavorare quanto più possibile in modalità "Futuro 2". Nella pratica, la difficoltà maggiore da superare è la tendenza dei tecnici di "tornare al passato", la quale è un'attitudine piuttosto diffusa. Secondo me questo accade per due ragioni fondamentali:

- la **forma mentale** di persone con formazione tecnica, non solo degli ingegneri del software, che sono talmente abituate a risolvere problemi da cadere automaticamente nella modalità analitica che guarda al passato;
- il fatto che molte organizzazioni hanno obiettivi pensati e imposti da un livello piuttosto elevato del management; in questo sistema organizzativo basato su obiettivi imposti dall'alto, gli ingegneri e i direttori di progetto vengono a trovarsi in una

posizione per cui si **elimina** la **necessità** di pensare al **futuro** mentre diventa determinante per loro guardare al passato e rimuovere gli ostacoli che ci separano dal futuro.

### La trappola del "perché?"

Nei paragrafi successivi vedremo tra l'altro alcune tipologie di domande che possono aiutarci nella nostra retrospettiva **solution-focused**. Diciamo subito però che c'è una domanda la quale, nella maggior parte dei casi, non aiuta: "**perché**?".

Chiedersi il "perché" è alla base del nostro tentativo di dare un senso al mondo: non è un caso che questa sia con ogni probabilità la domanda più spesso posta dai bambini. Ciò nonostante, dare un senso al passato è una cosa diversa rispetto a progettare soluzioni per il futuro.

Nel futuro di tipo 2, che abbiamo descritto sopra, c'è uno "slancio di fiducia" nel muoversi in avanti verso un futuro per il quale non conosciamo le ragioni che lo hanno causato... o almeno non le conosciamo **ancora**. Quindi non possiamo dare un senso a questo futuro, per il fatto che non è arrivato come conseguenza del passato: fino a quando non lo avremo **legato alla realtà**, cosa che comunque faremo, ma solo più tardi, si tratta solamente di un desiderio. E allora perché "desiderare un desiderio"? Semplicemente perché lo vogliamo; semplicemente perché si è appena avverato: non c'è bisogno di approfondire ulteriormente questo fatto.

Nel lavoro **solution-focused** ci concentriamo sulla ricerca di un futuro del tipo 2, e non siamo interessati a dare un significato a ciò che è accaduto nel passato: in molte organizzazioni, ricercare un significato in quello che è accaduto si traduce generalmente nella ricerca di qualcuno a cui **dare la colpa**. In molti casi l'individuazione del "colpevole" è esattamente l'intento della persona che sta ricercando il perché; ma, anche quando l'intenzione non è questa, tale ricerca del perché viene comunque percepita proprio come una ricerca di qualcuno a cui attribuire la colpa.

Chiaramente, chiedersi "perché?" può avere senso e trovare collocazione, per esempio quando si parla della visione, di obiettivi, di valori: è una domanda fondamentale ma, nelle riflessioni fatte da parte dei gruppi di lavoro, va usata molto, molto raramente!

## Scale di valutazione

Analizziamo adesso un primo modo per guardare al Futuro 2: l'idea di chiedere al cliente, si tratti di un individuo o di un gruppo, di **dare** un **punteggio** su una **scala** da **1** a **10** a un determinato aspetto. Le domande pertinenti sono le seguenti:

- "Come è la situazione adesso?": definiremo questo valore come X.
- "Come sarebbe se il problema fosse già stato risolto?": definiremo questo valore come Y.
- "Che cosa ti ha consentito di raggiungere il valore attuale?". Questa domanda cerca di comprendere le risorse che hanno aiutato il cliente a raggiungere lo stato corrente: alcune di queste risorse saranno utili anche per risolvere il problema, quindi è meglio

comprenderle fin da subito; inoltre è utile anche apprezzare quello che il cliente ha già fatto.

- "Supponendo che tu abbia raggiunto il livello X+1, in che maniera te ne accorgeresti?", "In quale maniera se ne accorgerebbe un'altra persona?", vale a dire il catalogo completo delle domande circolari e sistemiche.
- "E poi che altro? E che altro ancora?", facendo diventare questa domanda un vero e proprio mantra.

Poi si continua immaginando le situazioni **X+2** e **X+3** e così via fin quando non si **raggiunge Y**.

In effetti, quando il problema è molto complesso, già progettare il primo passo nella giusta direzione, vale a dire X+1, potrebbe essere considerato un valido risultato. L'aspetto positivo di questa tecnica è che è molto facile da usare e che genera idee direttamente implementabili. A prima vista potrebbe apparire simile alla tecnica del Team Radar che viene descritta nel libro *Agile Retrospectives* [1], ma si tratta invece di uno strumento molto più potente perché è concentrato sul **discutere soluzioni** invece che, ancora una volta, sul parlare dei problemi.

Ci sono comunque alcune differenze nell'usare questa tecnica in una situazione **uno-a-uno** o nell'applicarla in una dimensione di **gruppo**.

## Scale di valutazione con individui singoli

Per quanto non faccia parte strettamente del lavoro del facilitatore di retrospettive, diamo uno sguardo al modo di utilizzare le scale di valutazione con gli **individui**, come passaggio intermedio verso l'uso delle stesse con i gruppi. Questo ci consente di vedere i concetti basilari prima di espanderli alla situazione più complicata tipica della retrospettiva e, allo stesso tempo, ci offre alcuni ulteriori strumenti di coaching che si possono utilizzare con i singoli.

Ci sono alcuni elementi fondamentali di una scala su cui possiamo discutere e, tramite domande, esplorare assieme al nostro "cliente" — la persona con cui stiamo lavorando — usando una scala di valutazione:

- "In una scala da 1 a 10, dove ti trovi?" o " In una scala da 1 a 10, come valuti una determinata cosa?". Questo tipo di domanda stabilisce un **punto** di **partenza** per la misurazione, ma diventa anche l'opportunità per valutare ciò che il cliente ha già raggiunto. Indipendentemente dal grado di "disgregazione" dell'azienda in cui si sta operando, non sarebbe comunque possibile prendere per la strada lo stesso numero di persone e sostituire il gruppo con questi nuovi membri pescati a caso... Per dirlo con parole diverse, indipendentemente da quanto negativa possa apparire la situazione, le persone del gruppo stanno comunque facendo qualcosa che sarà difficile da sostituire. E questo "qualcosa" deve essere valorizzato per sostenere l'autostima del cliente, ma anche perché in ciò che il cliente ha fatto ci sono pure cose buone, che hanno funzionato bene e che non vogliamo perdere.

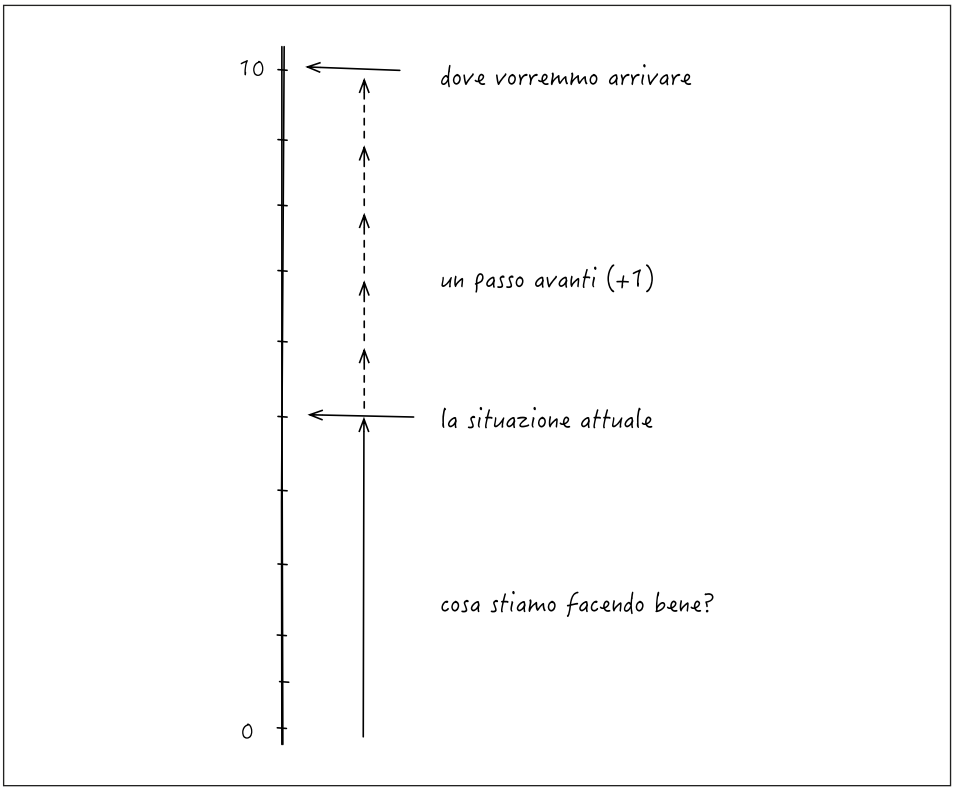



*Figura 18 – Scale di valutazione.*

- La tipica domanda che segue la presa d'atto della valutazione è una variante di "Che cosa hai fatto per raggiungere questo valore?": la risposta del cliente, di solito, metterà in luce le cose che hanno funzionato e che dovrebbero essere tenute in considerazione anche nel futuro.
- "Cosa stai già facendo bene per essere arrivato al livello in cui sei adesso?": nonostante vogliamo migliorare, non vogliamo lasciare da parte i comportamenti che già abbiamo e che funzionano. Spesso siamo così coinvolti nel voler risolvere il problema che non ci rendiamo neppure conto di quanto già facciamo bene. Riconoscerlo è una parte importante del lavoro solution-focused.
- "Dove dovresti essere sulla scala per poter considerare risolto il problema?": questa domanda stabilisce un **desiderio**, perché non sappiamo se il cliente riuscirà mai a raggiungere questo livello e se poi tale livello sia realistico; ma questa domanda serve a fissare l'asticella.
- "Bene, cominciamo a salire?": qui, partendo dal livello iniziale più basso, chiediamo al cliente **come raggiungere** un gradino più alto nella scala. Ci sono diverse

opzioni percorribili, sebbene la prima domanda abbia sempre lo scopo di far muovere il cliente verso lo "stato di risoluzione" chiedendogli "In che maniera puoi riconoscere di aver raggiunto il livello X+1?". A partire da questo punto in poi, si tratta di esplorare le differenze facendo paragoni con il livello X: "Che cosa è cambiato?", "In che modo puoi riconoscere che ci sono queste differenze?" e così via, applicando l'intero arsenale di domande viste in precedenza, ma evitando la domanda riguardo al "perché", e ne vedremo poi la ragione.

E si continua così, finché il cliente non raggiunge il livello desiderato.

Passiamo ora a vedere come si opera con i gruppi.

## Scale di valutazione con gruppi di più persone

Da un punto di vista dei principi, usare le **scale** di **valutazione** quando si deve lavorare con i **gruppi** ha molte somiglianze con il lavoro uno-a-uno, semplicemente chiedendo a ciascun membro del team di valutare un determinato aspetto su una scala da 1 a 10, facendo poi dire loro dove vorrebbero trovarsi. Ma, nel lavoro con i gruppi, ci sono però alcune importanti differenze:

Le valutazioni possono presentare **grande variabilità** a seconda di chi le fa: mi sono capitate situazioni in cui alcuni membri del gruppo valutavano uno stesso parametro con un 3 e altri lo giudicavano con un 8. Questo può innescare un meccanismo per cui si tenta di analizzare **perché** ci sia tutta questa differenza ma, a ben guardare, si tratta di un fatto irrilevante. Anzi, questo è proprio il tipo di situazione in cui, in quanto moderatori, è importante dare ugual valore a tutte le opinioni. A volte diventa necessaria una moderazione più stringente per evitare che qualcuno dei membri del team cominci a discutere sulla validità dei voti che vengono dati. In quanto moderatori, il nostro ruolo è riaffermare e difendere ogni valutazione come opinione che ha un suo valore

Si potrebbero porre le stesse domande che si fanno nel caso in cui si lavora con una sola persona, ma fare il discorso degli incrementi +1, cioè un gradino per volta, potrebbe richiedere tante risposte individuali. Si tratta sempre del solito meccanismo dell'incremento di un livello sulla scala, ma il processo può essere fatto sia individualmente che a **piccoli sottogruppi**.

Il livello da raggiungere sulla scala affinchè il **problema** sia considerato **risolto** può anch'esso **variare** tra i diversi componenti del gruppo di lavoro, e questo va benissimo, visto che si tratta solo di opinioni diverse, tutte meritevoli della stessa considerazione. Utilizzare le scale di valutazione richiede un po' di pratica, specialmente quando le si usi come parte di un processo di gruppo: i risultati che si possono ottenere, comunque, valgono abbondantemente lo sforzo necessario per usare questo strumento.

## Consigli sull'utilizzo delle scale di valutazione

Un approccio costruttivo è molto importante quando si usano le scale di valutazione: qualsiasi voto il cliente abbia scelto per valutare una determinata condizione, esso deve essere **preso per buono** dal coach in quanto facilitatore. Stiamo infatti lavorando

nell'ottica della **realtà** così come è **percepita dal cliente**: in qualità di facilitatore e osservatore se anche si ritiene che il 6 del cliente — le persone con cui sitamo lavorando in retrospettiva — sia in effetti solo un 2, per le implicazioni che potrebbe avere nei confronti del cliente o di se stessi, è preferibile non esternare questa valutazione, sia in maniera esplicita con il linguaggio verbale, che in maniera implicita con il linguaggio non verbale,

Chiaramente, il facilitatore potrebbe — e dovrebbe, a dire il vero — criticare positivamente le supposizioni del cliente affinché ciò che afferma sia ancorato alla realtà, chiedendo la **fattibilità** dei diversi passi che consentono di salire la scala, valutando il contesto sistemico di ciò che il cliente propone, ma **evitando** di **aggiungere** contenuti, osservazioni e commenti a quello che dice il cliente.

Le scale sono soggettive e, in quanto tali, **soggette al cambiamento**: il cliente potrebbe cambiare idea in ogni momento e questo è ciò che tipicamente succede da una sessione all'altra, quando la valutazione 8 della prima sessione diventa un 4 alla successiva, perché nel frattempo il cliente ha **compreso** molto meglio qual è l'obiettivo e cosa potrebbe raggiungere. Va benissimo che ci siano questi mutamenti drastici di valutazione, ma è utile capire anche che cosa ha fatto cambiare idea al cliente.

## Domande "sistemiche"

Una delle categorie di domande più utili che possono essere impiegate come parte di un lavoro solution-focused sono le cosiddette "**domande sistemiche**". Si tratta di domande che, invece di esplorare le caratteristiche di una persona, cercano piuttosto di far emergere le **strutture**, i **motivi ricorrenti**, le **eccezioni**, le **connessioni** e le **relazioni** all'interno del **sistema** che stiamo analizzando.

L'idea portante con le domande sistemiche è di guardare alle persone non come individui, ma come **parti di un sistema**, in maniera che sia possibile vedere un quadro completo. Non avete mai sentito di storie in cui personale a bassa produttività abbia invece cominciato a raggiungere ottimi risultati dopo un cambiamento avvenuto nel contesto che li circonda? Ad esempio, dopo un cambiamento di azienda, o di dipartimento e cose di questo genere? Vale anche il contrario, con persone che hanno mostrato un netto rallentamento delle prestazioni dopo cambiamenti della struttura. Come si spiega tutto questo? Se si guarda all'individuo singolo, la risposta finisce di solito per mettere in luce una caratteristica della persona: ad esempio, "è svogliata". Ma... quando è che una persona "è svogliata"? In che condizioni? In che periodi? Che cosa sta succedendo **intorno** a questa persona?

Come esseri umani, siamo in costante **interazione** con le persone intorno a noi e quindi tutte le caratteristiche che una persona "è" ("è svogliata", "è in gamba", "è attiva", "è chiacchierona" e così via) sono in effetti le caratteristiche del modo in cui la persona interagisce con l'ambiente in cui è immersa.

Una volta che smettiamo di guardare alle caratteristiche delle singole persone e ci mettiamo invece a ricercare le **strutture** e le **relazioni** dell'**intero sistema**, abbiamo un

modo molto più corretto di comprendere il mondo e le modalità con cui le persone si comportano in esso. Quello che ci risulta come un comportamento sbagliato da parte di qualcuno potrebbe essere invece un modo assolutamente "sensato", per quanto disfunzionale nel contesto, con cui quella persona interagisce con certe situazioni.

### Un caso di esempio

Supponiamo che la nostra azienda abbia appena assunto un tecnico di altissimo livello, una "ingegnere superstar" e immaginiamo che si chiami Alice. Durante il colloquio di selezione, Alice è andata benissimo, e tutte le reazioni da parte sua che siamo stati in grado di raccogliere sono ottimali. Però, una volta che Alice comincia a lavorare per la nostra azienda, ci si rende conto in breve tempo che qualcosa non va bene: Alice non è in grado di interagire adeguatamente con le altre persone, e non è in grado di usare le sue competenze professionali. Questo tipo di situazione si conclude in genere in maniera abbastanza scontata: Alice se ne va dall'azienda oppure finisce "parcheggiata" in qualche progetto di poco conto che non interessa realmente a nessuno.

Se valutassimo Alice **come individuo**, potremmo concludere che, semplicemente, non è abbastanza brava. Ma se, al contrario, ci mettiamo alla ricerca delle **relazioni**, delle **strutture** e delle **eccezioni** nel suo modo di rapportarsi al **sistema**, potremmo scoprire molti aspetti importanti: per esempio, il fatto che a Bruno e Caterina non è mai stata simpatica, fin dal primo giorno, e che non l'hanno mai aiutata a integrarsi con il resto del gruppo. E anche il fatto che a Daniele avrebbe fatto piacere aiutare Alice nella sua curva di apprendimento, ma che non era abbastanza esperto dell'argomento e quindi molte delle cose che le ha detto erano in effetti sbagliate. E poi che a Enrico, il team leader, piacciono poco le persone estroverse, come in effetti Alice è... e così via.

Dov'è il problema? Stessa persona, sistemi diversi, differenti interazioni e, quindi, diversi risultati. Per quanto possiamo presumere che ciascuno di noi sia in grado di adattarsi a un nuovo ambiente, molti di noi lo fanno utilizzando **strategie** che abbiamo **imparato** nel **passato**, spesso quando eravamo bambini. E, sebbene queste strategie evidentemente abbiano funzionato in passato — o perlomeno ci è sembrato che funzionassero — potrebbero anche non funzionare più in un particolare scenario. Spesso non ci rendiamo conto di quanto siamo ostinati nell'usare queste strategie fino a impantanarci, tanto da fallire senza riuscire a renderci conto del perché.

### Quali domande sistemiche impiegare

Le "domande sistemiche" sono un modo per cercare informazioni non solo a riguardo di una persona, ma riguardo all'**intero sistema** e alle relazioni all'interno del contesto. Fanno aumentare la consapevolezza e la connessione riguardo a ciò che facciamo in un'organizzazione e, infine, ci offrono un modo migliore per analizzare quel che succede.

Di seguito sono riportati alcuni esempi tipici di domande sistemiche. una prima serie sono quelle che vanno ad indagare nel sistema di relazioni e connessioni tra elementi

del nostro sistema di persone, con lo scopo di mettere in crisi la regola generale e di trovare eccezioni **utili**.

- Chiedere a riguardo delle eccezioni: "Quando una determinata cosa **non** è accaduta?".
- Chiedere a riguardo delle differenze: "Quando e in che modo la situazione era diversa?".
- "In che modo sono connesse le cose o le persone?".
- "In che modo si relazionano tra loro le cose o le persone?".
- "In che contesto una determinata cosa non è vera o non è falsa come inizialmente pensavamo?". Si tende infatti a generalizzare i concetti: a partire da pochi esempi, troviamo una regola generale in cui poi crediamo sempre.

Un'altra serie di domande si focalizza invece sulle differenze. Fare domande sui "differenziali" ci consente spesso di ottenere informazioni riguardo al modo in cui il resto del sistema dovrebbe comportarsi, vale a dire che si visualizzano le relazioni con il resto del sistema.

- "In quale situazione il problema corrente potrebbe essere invece una soluzione?"
- "Quando è che la soluzione attuale potrebbe invece essere un problema?".
- "In che modo la situazione potrebbe migliorare?"
- "In che modo la situazione potrebbe peggiorare?"

Una terza serie di domande si focalizza invece sull'ecologia della situazione attuale e delle possibili soluzioni: sebbene sia chiaro che ci sono benefici nel raggiungere un obiettivo, potrebbero **anche** esserci degli svantaggi che dobbiamo prendere in considerazione. In tal senso esempi di domande che potremmo fare sono:

- "Quando avremo raggiunto l'obiettivo, che cosa succede dopo?"
- "Quali sono gli svantaggi dell'aver raggiunto l'obiettivo?"

La quarta e ultima serie di domande si focalizza invece sulla circolarità: fare domande riguardo al modo in cui le altre persone reagiranno a quello che facciamo. Ad esempio:

- "Supponendo che abbiamo raggiunto il nostro obiettivo, in che modo reagirà il Direttore Operativo?"
- "Immaginiamo di aver sviluppato il prodotto giusto per il nostro cliente: in che modo il cliente se ne renderà conto?"

Le domande sistemiche possono essere impiegate come **strumento generico** quando si fanno domande, ma diventano molto potenti in un contesto di tecnica incentrata sulla soluzione. L'idea di base è fare domande connesse a uno scenario di tipo "Futuro 2": "Supponendo che abbiamo raggiunto X, che cosa c'è di diverso rispetto al passato?", "In che maniera la persona Y si renderà conto che l'obiettivo è stato raggiunto?" e così via.

Quando vengono usate in questa maniera, si tratta di domande che consentono di esplorare in maniera sistemica il Futuro 2 che andiamo definendo con il nostro lavoro **solution-focused**, aggiungendo ricchezza e significato alla soluzione e quindi rendendo possibile connetterla più avanti con la nostra realtà. Le domande sistemiche possono anche essere considerate come mattoni fondamentali per costruire una batteria di domande: ci sono molti modi per usarle, anche fuori dal contesto incentrato sulla soluzione, in molti aspetti della vita e non solo nelle retrospettive.

## "Miracoli"

Definiteli come volete: **miracoli**, **desideri avverati** da un genio della lampada, colpi di **fortuna** e così via. Ma stiamo parlando di qualcosa che **cambia** nettamente e improvvisamente senza che ci sia un collegamento causale tra la situazione attuale e quella dopo il miracolo. Ebbene, che cosa fareste se succedesse un "miracolo"? In che maniera la vostra vita sarebbe diversa? In che modo potreste riconoscere che i vecchi problemi ora sono scomparsi? Quando vengono poste domande come queste, la maggior parte delle persone diventa più creativa ed è capace di lasciarsi i problemi alle spalle, concentrandosi sul futuro.

Quella che ho descritto nelle pagine precedenti è una tecnica sviluppata negli anni Ottanta dal "Centro per la terapia familiare breve" di Milwaukee, USA (BFTC, "Brief Family Therapy Center"). Il gruppo di operatori, tra cui i famosi Steve de Shazer e Insoo Kim Berg, fu pioniere nello sviluppo della terapia incentrata sulla soluzione. Nel loro lavoro, gli esperti del BFTC scoprirono che, quando i loro pazienti immaginavano che succedesse loro un miracolo, iniziavano a pensare al futuro senza il pesante carico del presente e del passato e diventavano capaci di **cambiare** i loro **comportamenti** in maniera molto più facile.

### La "domanda del miracolo"

Il BFTC sviluppò quella che è nota come "domanda del miracolo" (*miracle question*), che funziona con i principi dell'esempio descritto sopra e che, in sostanza, è un modo per indagare riguardo al Futuro 2, sebbene in modo un po' più articolato.

Generalmente, la domanda viene posta con un preambolo molto importante che porta fino all'avvenuto "miracolo". Il modo tradizionale di porre la domanda è il seguente: "Adesso ti farò una domanda un po' strana [pausa]. La domanda strana è questa: [pausa]. Dopo il nostro colloquio, ritorni al tuo lavoro (o a casa, o a scuola...) e fai tutte le cose normali che devi fare per il resto della giornata. Per esempio, a casa ti prendi cura dei bambini, gli fai fare il bagno e gli prepari la cena e così via. Per esempio, a scuola segui la lezione e poi fai i compiti e così via."

"A un certo punto, è ora di andare a dormire: tutto è quieto e tu dormi in santa pace. Nel cuore della notte, avviene un miracolo e il problema che ti ha spinto a parlare con me oggi è improvvisamente risolto! Ma, siccome questo miracolo avviene mentre stai dormendo, tu non hai alcun modo di sapere che c'è stato questo miracolo che ha risolto il problema [pausa]. Quindi, quando la mattina dopo ti svegli e ti alzi, in che maniera ti rendi conto che il problema è sparito?"

E, a partire da questa domanda, poi si continua con il proprio strumentario di domande sistemiche, scale di valutazione e così via.

La tecnica è molto **potente** e il suo successo dipende molto dal modo in cui viene posta la domanda: non si tratta di ripetere meccanicamente le frasi appena riportate, ma è molto importante **ispirare le persone** con questo tipo di domanda e metterle in **condizione** di "vivere il miracolo".

Per quanto "la domanda del miracolo" sia potente, c'è però **un'avvertenza** importante da tener presente nell'ambito dell'ambiente lavorativo: non è il caso di andare in giro per la propria azienda offrendo miracoli per tutto il giorno... e quindi è bene utilizzare questa tecnica con molta parsimonia e solo al momento giusto.

C'è comunque un'altra tecnica simile che invece può essere usata in ambito lavorativo con maggiore frequenza: si tratta dell'**intervista**.

## Interviste

Un altro metodo per indagare in un'ottica di Futuro 2 è **intervistare** il cliente riguardo a qualcosa che si immagina sia appena stato fatto: "Salve, sono un inviato di Radio Agile International: abbiamo saputo che siete stati in grado di risolvere i vostri problemi di team in modo molto efficiente, creando un'atmosfera molto positiva per il lavoro di gruppo, in tempi brevi. I nostri ascoltatori vorrebbero sapere in che modo ci siete riusciti! Per prima cosa, come avete fatto a capire che stavate davvero migliorando il vostro lavoro di squadra? Come avete compreso i cambiamenti che stavate introducendo mentre lavoravate?" e così via.

La tecnica può essere resa ancor più interessante utilizzando un microfono immaginario per rimarcare i tempi dell'intervista tra l'intervistatore/facilitatore e l'intervistato/cliente che deve rispondere. Nella mia esperienza si tratta di uno strumento molto potente e molto semplice da usare, a patto di avere un buon rapporto con le persone con cui si lavora. Nell'ipotesi migliore, questa tecnica dovrebbe essere usa con una buona dose di **umorismo**: più leggera è l'introduzione a questo strumento, più facilmente sarà accettato dal gruppo. Chiaramente, funzionerà meglio se l'azienda ha già una certa **cultura** del *serious gaming*.

## Usare l'approccio solution-focused in una retrospettiva

Adesso che abbiamo appreso alcuni modi per usare l'approccio incentrato sulla soluzione, vediamo come è possibile usarlo in una retrospettiva.

Esistono essenzialmente **due** diverse maniere per usare questo approccio: **globalmente**, vale a dire che il solution-focused è il formato per l'intera retrospettiva; e **localmente**, come tecnica per affrontare un argomento all'interno di un concetto di retrospettiva diverso, e in questo caso il solution-focused diventa uno dei molti strumenti che si hanno a disposizione.

In realtà, queste due modalità non sono mutualmente esclusive, visto che l'approccio locale può essere impiegato all'interno di una retrospettiva globalmente incentrata sulla soluzione. Diamo ora un'occhiata a queste due modalità nei prossimi paragrafi.

NOTA. In questo capitolo usiamo "solution focus" in due modi diversi: 1. come atteggiamento verso il cliente, utilizzabile in qualsiasi momento e 2. "solution focus" come processo per retrospettiva, all'interno del quale tipicamente useremo molti elementi solution focus, ma non necessariamente solo quelli. In questo caso affrontiamo il tema dal secondo punto di vista.

## Solution-focused come formato della retrospettiva

In questo caso, la retrospettiva è **tutta** incentrata sulla soluzione. Si può adottare una versione modificata delle **cinque fasi** descritte nel libro *Agile Retrospectives*; nel nostro caso, le tre fasi centrali "canoniche" vengono sostituite da un processo solution-focused:

- set the stage
- immaginare il futuro
- esplorare le differenze
- collegare il futuro al presente
- chiudere la retrospettiva

Vediamo nel dettaglio queste fasi, con particolare attenzione a quelle modificate.

### 1. Set the stage

È la stessa fase descritta nel libro *Agile Retrospectives*. Si tratta sostanzialmente di una fase di **forming** per consentire al gruppo di gettarsi nella fase di esecuzione.

### 2. Immaginare il futuro

Si tratta fondamentalmente di saltare verso una **situazione di tipo "Futuro 2"**. Può trattarsi di qualcosa di molto semplice come dire "immaginiamo di aver risolto il problema", o "immaginiamo di esserci riusciti". Come abbiamo già detto, non si tratta di dover specificare molto riguardo a quello che abbiamo raggiunto, ma semplicemente di lasciare alle persone la possibilità di definire il loro futuro.

### 3. Esplorare le differenze

In questa fase si tratta di esplorare **ciò che è differente adesso** che ci siamo liberati dal problema; in tale "esplorazione" ci viene in aiuto l'intero arsenale delle domande sistemiche, circolari e delle scale di valutazione:

- "In che modo potete riconoscere che il problema è superato?"
- "Che cosa c'è di differente adesso?"
- "In che modo la persona X potrebbe riconoscere che le cose sono cambiate?"
- "In una scala da 1 a 10, come valutereste la caratteristica Y, adesso che il problema è scomparso?"

È importante concedere **abbastanza tempo** per l'esplorazione: più informazioni raccogliamo e meglio è. La domanda "e poi, che altro?" dovrebbe diventare un caro amico onnipresente in questa fase. Spesso succede che le differenze riscontrate dalle persone non siano in concordanza: è allora il caso di chiedere quale potrebbe essere un modo per riconnettere le posizioni individuali a un futuro comune.

### 4. Collegare il futuro al presente

Adesso che abbiamo sufficienti informazioni riguardo al futuro, dovremmo **collegarlo** al **presente**. Si comincia con chiedere informazioni riguardo ad azioni da

intraprendere e si sviluppa lentamente un collegamento tra il futuro e il presente. Nel fare questo, si possono riscontrare i vari impedimenti che il team o l'organizzazione dovrebbe risolvere.

Ci si potrebbe anche rendere conto che la soluzione sviluppata dal gruppo di lavoro **non è realistica**: in questo caso occorre tornare indietro al punto 2 e "immaginare il futuro", cercando di visualizzare cosa allora dovrebbe essere diverso nella soluzione.

Per quanto si possano sviluppare in questa fase le azioni da intraprendere, nella mia esperienza mi sono reso conto che a questo punto già sono successe molte cose: le persone spesso ci arrivano da sole, seppur in maniera inconsapevole, e adottano conseguentemente delle azioni di adattamento.

### 5. Chiudere la retrospettiva

La fase di chiusura della retrospettiva è la stessa che viene descritta nel libro *Agile Retrospectives* e ha esattamente lo stesso scopo lì illustrato: **chiudere in maniera morbida** la riunione e uscire dalla modalità di riflessione.

Il vantaggio di questo processo è quello che ci attendiamo usando uno scenario di tipo "Futuro 2": concentrarsi sulla **soluzione** piuttosto che sul problema, avere maggiore **creatività** nel team, focalizzarsi sui **cambiamenti** piuttosto che semplicemente sul rifiutare il passato, sviluppare **soluzioni** maggiormente **olistiche** e **globali** piuttosto che delle semplici "toppe", introdurre una mentalità di interazione meno orientata al giudizio dal momento che viene drasticamente ridotta la ricerca di colpe e colpevoli.

## Solution-focused come strumento

L'altro modo di impiegare l'approccio incentrato sulla soluzione è quello di usarlo come **uno strumento generale** nella conversazione quando ci paia adatto o necessario. In qualunque momento del nostro lavoro come facilitatori di retrospettiva si possono porre domande che implichino un futuro di tipo 2: "Va bene, proponete di passare a uno sprint della durata di tre settimane per ottenere maggiore efficienza riducendo il tempo necessario per le cerimonie Scrum. Supponiamo allora di aver messo in atto lo sprint di tre settimane; in che modo potreste rendervi conto di essere più efficienti? Esattamente quali sarebbero le differenze? E in che modo il nostro cliente potrebbe rendersi conto che adesso stiamo lavorando in maniera più efficiente? E come potrebbero capirlo i nostri stakeholder?".

Indipendentemente dal formato di retrospettiva che scegliamo, ci sono migliaia di possibilità per usare aspetti **solution-focused**. In effetti, nella mia opinione, singoli elementi della tecnica incentrata sulla soluzione possono essere molto utili e incutere meno timore che fare l'intera retrospettiva condotta con un approccio totalmente solution-focused. Pertanto, il mio consiglio è di cominciare gradualmente, aggiungendo al proprio modo solito di condurre le retrospettive alcune domande che fanno riferimento allo scenario di tipo "Futuro 2", e poi passare ad espandere gradualmente il proprio vocabolario in senso solution-focused, usando questo approccio sempre più spesso.

## Per concludere

Il concetto di processo **solution-focused** è una modalità di azione che si concentra sull'ipotizzare un futuro realistico in cui i problemi presenti sono già stati risolti. Questo approccio incentrato sulla soluzione già raggiunta, piuttosto che sui problemi passati, può applicarsi all'intera retrospettiva o essere usato solamente come valido strumento inserito in metodologie di retrospettiva differenti.

Sebbene richieda un certo impegno per portare le persone nell'ottica di un futuro in cui la soluzione è già stata conquistata, lavorando anche sullo **stato emozionale**, la tecnica **solution-focused** può risultare davvero potente e proficua, stimolando creatività e rimuovendo molti blocchi che spesso si osservano nella tradizionale analisi a ritroso che domina il modus operandi usuale delle organizzazioni.

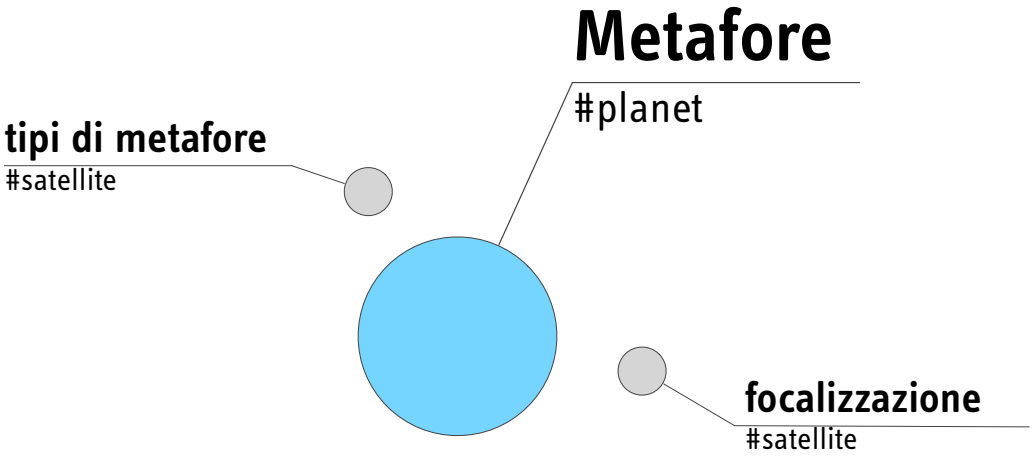
Accanto a questa modalità, comunque ne esiste un'altra, che vediamo nel capitolo successivo: la retrospettiva **basata su metafore**.

## Riferimenti

[1] Derby E. – Larsen D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Bookshelf

[2] McKergow M. – Jackson P.Z. (2011). *The Solution Focus*. Nicholas Brealey Publishing, seconda edizione

# Capitolo 5
# Retrospettive basate su metafore



## Introduzione: le metafore come strumento di focalizzazione

Un'altra importante struttura che possiamo utilizzare in una retrospettiva o nell facilitazione in genere è la **metafora**.

Tutti noi abbiamo sentito parlare del concetto di **metafora** e tutti noi le usiamo molto nelle nostre conversazioni: a essere precisi, come vedremo di seguito brevemente, usiamo le metafore molto spesso, anche se magari non ce ne rendiamo conto.

Le **metafore** sono, sostanzialmente, dei "paragoni" che introduciamo nel nostro discorso allo scopo di poter spiegare un concetto A con i termini relativi a B, laddove B è un concetto che si suppone più **comprensibile** per i nostri ascoltatori.

Il concetto che usiamo nella metafora potrebbe essere più comprensibile perché si tratta di un argomento meglio conosciuto in quel determinato contesto, perché è più ricco di significato per i nostri ascoltatori o perché innesca in loro delle **connessioni emozionali**, connessioni che sono importanti affinché essi possano comprendere al meglio l'importanza della nostra comunicazione.

### Un semplice esempio: la metafora della nave

Quando si dice "La nostra azienda è una nave senza capitano" si sta spiegando una **situazione** potenzialmente molto **complessa** con **termini** molto **semplici**, aggiungendo, allo stesso tempo, un proprio giudizio e un proprio punto di vista. Analizziamo cosa dice questa frase un po' più in dettaglio:

- Chi dice che la nostra azienda è come una nave?
- Fino a che punto ha senso la similitudine "azienda = nave"?
- Chi definisce cosa buona o cattiva la presenza o l'assenza di un capitano per una nave? Di fatto, la frase non dice esplicitamente che una nave priva di capitano sia una situazione negativa, ma per cultura, la maggior parte di noi la considera una cosa brutta.
- Chi dice che la nostra azienda non ha l'equivalente di un "capitano"?
- Chi dice che la nostra azienda necessita di un capitano?

Avete visto quante parzialità, propensioni o pregiudizi ci sono in una sola breve frase come "La nostra azienda è una nave senza capitano"? Ecco, di fatto la **metafora** ci ha **guidato** a pensare in una certa **direzione**, ci ha fatto **concentrare** su un solo **aspetto** della nostra azienda e ci ha "obbligato" a dare alcuni **giudizi** in un determinato senso che, basati sul fatto assodato — in realtà è una supposizione — che "ogni nave deve avere un capitano", potrebbero modificare il modo in cui si prende in considerazione la situazione della nave e, per analogia, la situazione della nostra azienda.

In effetti, con l'uso della **metafora**, la discussione è stata **semplificata**, **indirizzata** verso un piano diverso e **focalizzata** su un solo aspetto, in maniera tale che le conseguenze sono in linea di massima chiare e possono essere trasferite e applicate alla nostra azienda. Quanta potenza in una frase così semplice!

Se si comincia a fare attenzione alle varie conversazioni, cercando di individuare le **metafore**, se ne troveranno moltissime: i politici, in particolare, le adorano. Non possiamo evitarle, perché le metafore fanno pare del nostro modo di comunicare.

Passiamo quindi a vedere come sia possibile usarle, in maniera creativa, per le nostre **retrospettive**.

## Le metafore nelle retrospettive

Come abbiamo visto, le metafore sono degli **strumenti** per la **focalizzazione**, che consentono di restringere la portata della nostra percezione a un piccolo **sottoinsieme** della situazione alla quale ci stiamo rivolgendo. È un po' come usare un faretto "a occhio di bue" — usato tipicamente in teatro per illuminare una porzione ristretta del palcoscenico — per illuminare solo una parte di qualcosa che è molto più complesso.

Pertanto, potremo usare le **metafore** per consentire al team di **concentrarsi** solamente su **un determinato aspetto** che vogliamo analizzare in maggiore dettaglio. Questo, insieme alle **giuste domande** poste nel contesto della metafora usata, diventa uno strumento molto potente in una retrospettiva.

### Domande nelle metafore

Ecco un esempio di metafora e di domande pertinenti.

"Immaginiamo che il nostro gruppo di lavoro sia come una macchina da corsa che vince la gara".

- Che cosa ha consentito al motore di sviluppare tanta potenza?
- Che cosa abbiamo fatto per non sbandare anche nelle curve più difficili?
- In che modo ci siamo resi conto che era il momento di frenare? E come abbiamo capito che invece era il momento di accelerare?
- Che tipo di freni abbiamo? Un modello che consente una frenata lenta e gentile? Un freno più brusco? Abbiamo slittato o abbiamo un meccanismo di ABS?
- Quanto carburante è stato necessario?
- Quanto è efficiente il nostro uso del carburante?

E così via... Si possono trovare molte domande pertinenti.

Se si sceglie la metafora tra **argomenti** che sono ben **comprensibili** per il tipo di cultura delle persone cui la si propone, tutti i partecipanti non avranno problemi a capire la metafora e mettere in relazione le varie domande alla realtà del gruppo di lavoro. Ad esempio, nelle domande che abbiamo riportato sopra, si punta ad arrivare ad alcuni aspetti specifici inerenti il lavoro in team. In particolare:

- la domanda sulla potenza del motore, potrebbe fare riferimento a chi sta guidando il lavoro del team e all'energia che è capace di trasmettere;
- la domanda sull'evitare sbandamenti dell'automobile potrebbe fare riferimento a chi e/o cosa sta garantendo la concentrazione del team, assicurandosi che il suo lavoro sia importante per i fini dell'intera organizzazione;
- la domanda sul carburante e sull'efficienza potrebbe fare riferimento sia ai processi che all'energia investita dal team per il raggiungimento di un determinato risultato.

In questi casi usiamo il condizionale "potrebbe" perché l'**interpretazione** della domanda è lasciata libera alle persone che devono rispondere, almeno in una certa misura.

Occorre pertanto essere preparati a "ri-focalizzare" la domanda nel caso i partecipanti la interpretino in maniera discordante, per quanto la discussione sul reale significato della domanda sia in genere essa stessa parte importante del processo di **attribuzione del significato**.

## Suggerimenti sulle metafore nelle retrospettive

Nell'uso delle metafore, occorre essere consapevoli di alcuni aspetti particolari che potranno emergere con il loro uso. **Riconoscere** e **correggere** alcuni **problemi** o saper effettuare delle "variazioni sul tema" possono rivelarsi azioni cruciali per la buona riuscita della retrospettiva.

### Metafora non in linea con il tipo di cultura

Se il team **non comprende** immediatamente la metafora, significa che probabilmente non è stata formulata in maniera recepibile dal punto di vista delle loro **conoscenze** e del loro **contesto culturale**. Per esempio, immaginiamo di usare una metafora legata al mondo delle attrezzature per l'ascolto ad alta fedeltà della musica: "Il nostro gruppo di lavoro è come il circuito di amplificazione di un impianto hi-fi. Si tratta di un circuito a transistor o a valvole? Si tratta di un amplificatore di classe A, AB o di classe B? In che modo possiamo trasformare la potenza che proviene dai connettori in un segnale amplificato?".

Se si usa questa metafora con un gruppo di persone che non ha precedenti nozioni di elettronica, chi ci ascolta resterà parecchio confuso. Ma, se si presenta questa metafora a un pubblico di ingegneri elettronici, questi capiranno immediatamente dove vogliamo andare a parare e, probabilmente, saranno anche molto grati che sia stato fatto un esempio così chiaro.

A seconda degli ascoltatori, quindi, è bene considerare di **cambiare** certe **metafore** con altre a loro più intelligibili.

### Passato, futuro, solution-focused

È possibile applicare il metodo della **metafora** al **futuro** ("che cosa vi servirà per poter sviluppare la potenza necessaria a raggiungere il traguardo?"), al **passato** ("che cosa avevate fatto per sviluppare abbastanza potenza da poter vincere la gara?") ma anche allo scenario della retrospettiva **solution-focused** di cui abbiamo parlato in precedenza ("... immaginate che la gara sia stata ormai vinta: effettuate una valutazione delle ragioni per cui è stata sviluppata tanta potenza"). Chiaramente, se si segue un approccio solution-focused, a questo si applicheranno tutte le considerazioni del caso.

### Domande come strumento di delimitazione

La combinazione della **metafora** e delle **domande** che vengono poste a riguardo dovrebbe **delimitare** l'ambito della conversazione: si tratta, in definitiva, di uno strumento per **focalizzare** il team su certi argomenti. Se questa combinazione di metafora e

domande non riesce a far focalizzare il gruppo, occorre considerare di aggiungere alcune **chiarificazioni** in grado di reindirizzare la discussione, oppure occorre fare alcune domande molto specifiche capaci di **concentrare** l'**attenzione** su un **determinato ambito**.

### Uso globale o uso specifico della metafora

La **metafora** può essere usata come **tema portante** della retrospettiva, vale a dire che è il solo strumento usato per l'intera sessione, oppure può essere adoperata "localmente", come **strumento specifico** quando si analizzi un particolare aspetto che emerga durante la discussione magari sollecitata con altre tecniche. Nel primo caso, la metafora è **pianificata** come strumento già inizialmente previsto, mentre nel secondo caso sarà basata principalmente su un'improvvisazione adatta al momento: per questo il facilitatore dovrebbe sempre avere "pronte" alcune metafore adatte al contesto.

### Metafore diverse adatte a problemi diversi

Alcune metafore si dimostrano più adatte ad affrontare **problemi interni** al team (comunicazione, lavoro di squadra, fiducia reciproca, processi interni), mentre altre sono più adeguate a discutere **argomenti "sistemici"**. La direzione in cui si intende spingere la discussione indirizzerà la scelta dell'uno dell'altro tipo di metafora.

Esempio: supponiamo di voler discutere dei problemi interni di un team. Metafore utili sono tutte quelle in cui si parla di un sistema chiuso: una squadra di calcio/pallacanestro/..., un villaggio, un aeroporto, e così via.

Se invece vogliamo tematizzare qualcosa di più sistemico, tipo il modo in cui il team interagisce con il resto dell'organizzazione, le metafore più utili sono quelle che già per loro natura richiedono di discutere dell'interazione fra varie parti: una barca a vela che naviga verso un obiettivo ("Com'è il vento? E le correnti? ...), un aereo che, per volare, ha bisogno di un supporto da terra, e via così.

Si noti come sia importante non solo stabilire il soggetto della metafora, ma anche il modo in cui questo viene presentato.

### Tenere presente il tipo di giudizio insito nella metafora

Come abbiamo visto, la metafora implica che, in qualità di facilitatori, si imponga al team un certo grado di **giudizio**, o che sia direttamente il team a elaborare alcune **supposizioni** sulla base della metafora: quali sono le conseguenze di tutto ciò? Come esempio, considerate questa metafora: "Il nostro gruppo di lavoro è la squadra di cucina di un ristorante". Ma quale ristorante? Un ristorante elegante? Un ristorante per buongustai? Una trattoria? Un fast food? Il diverso tipo di ristorante della metafora ha un impatto notevole sui risultati che saranno prodotti dal team in questa retrospettiva.

### Evitare metafore "fragili"

Occorre evitare le metafore che presentino elementi di fragilità e possano evolvere verso direzioni inopportune o pericolose. Per esempio, è bene evitare metafore che

possano richiedere riferimenti diretti agli individui del team, ed evitare metafore che possano incrinare la "sicurezza" della discussione. Per esempio, con una metafora come "Immaginiamo che il nostro gruppo di lavoro sia un corpo umano", una delle domande potrebbe essere "Chi è il cervello?". In questo tipo di metafora si rischia di scivolare verso terreni minati... basti immaginare quali domande si potrebbero fare con altre parti del corpo "meno nobili" per capire come le risposte potrebbero rappresentare un colpo durissimo per lo spirito di gruppo.

## Metafore nel presente e nei futuri

Come abbiamo visto poco sopra, si possono usare le metafore in tre modalità, similmente a quanto abbiamo detto a proposito delle retrospettive solution-focused: per questo può essere utile ripensare ai diversi tipi di futuro (**futuro di tipo 1** e **futuro di tipo 2**).

Concentrare la metafora sul **presente** consente di usarla primariamente come strumento per analizzare la situazione corrente.

Usare la metafora in uno scenario di futuro in vista e **da raggiungere** consentirà di trasferire la discussione in uno scenario di tipo **futuro 1**, in cui il team discute i modi per poter raggiungere tale obiettivo.

Il modo migliore per usare la metafora è trasportarla in uno scenario di tipo **futuro 2** ossia far sì che il gruppo **immagini** un **obiettivo** che ha **già raggiunto** e tenti di riconnetterlo successivamente alla situazione corrente, vista come se fosse già passata. "Immaginate che il team sia una macchina da corsa che ha già vinto la gara. Che cosa gli ha consentito di conquistare la vittoria?".

Tutte e tre le modalità di collocazione nel tempo della metafora (**presente**, **futuro 1**, **futuro 2**) possono risultare utili in situazioni differenti, in base a ciò che ci si prefigge di ottenere; raccomando comunque di usare la versione collocata nel **futuro 2**, per le medesime ragioni discusse quando abbiamo parlato della retrospettiva incentrata sulla soluzione.

## Ritorniamo al mondo reale

Dopo aver lavorato su una metafora per un po' di tempo, il risultato sarà di aver messo in connessione tante informazioni riguardo all'argomento su cui si sta discutendo... ma **nel mondo della metafora**. Adesso occorre riportare al mondo reale quel che si è imparato.

Però, aspettate un attimo... forse non è proprio così necessario. Infatti, una parte dell'apprendimento che si svolge attraverso la metafora si concretizza già a livello **implicito**: semplicemente attraverso la discussione di una determinata situazione proiettata nella **prospettiva** della **metafora**, il gruppo di lavoro potrebbe sperimentare delle "**rivelazioni**" che gettano nuova luce sulla loro percezione, e quindi comportarsi in maniera conseguente. Pertanto, anche senza fare ulteriori passi, qualcosa potrebbe accadere alle persone e alle dinamiche del gruppo.

### Come riconnettere l'esperienza della metafora alla realtà

Detto questo, si dovrebbe comunque tentare di **riconnettere** l'esperienza della metafora al mondo reale e ci sono sostanzialmente due modi per farlo.

Un **primo** metodo consiste nel chiedere al team in che modo **tradurrebbero** quel che hanno discusso a partire dalla metafora in **elementi di azione** per il gruppo. Una volta che le idee comincino a venir fuori, il compito principale del facilitatore della retrospettiva sta nel renderle quanto più **concrete** possibile, in maniera che diventino elementi di azione realmente verificabili. Come vedremo in seguito, occorre però non essere troppo "esortativi", cioè **non** bisogna mettere **troppa pressione** a coloro che partecipano alla retrospettiva: è meglio che il lavoro da svolgere emerga quanto più direttamente possibile dal team stesso.

La **seconda possibilità** sta nel prendere i **vari elementi** che sono emersi durante la discussione della metafora e chiedere al gruppo **in che modo** ciascuno di questi elementi **corrisponda** alla realtà effettiva. Questo va fatto per ogni singolo elemento, fino a concludere la discussione; nel caso ci siano problemi con il tempo a disposizione, si chiede al team di votare gli elementi della metafora, in modo da poterli disporre per importanza e discuterli nell'ordine stabilito.

## Alcune metafore utili

Di seguito si riportano alcuni esempi di metafore "pronte per l'uso", corredate di domande opportune per sviluppare la discussione: sono una fonte di ispirazione, ma poi ciascuno deve sentirsi libero di ideare le sue metafore, soprattutto tenendo presente il contesto in cui opera. E nel caso ve ne vengano in mente di particolarmente interessanti, non mancate di farcelo sapere...

Attenzione però a non usare tali metafore senza prima aver ragionato sulla loro applicabilità e utilità nel vostro contesto.

- Quali sono le connotazioni positive e negative che una tale metafora può avere per i partecipanti?
- Cosa sottintendiamo con una metafora? È utile e positivo quanto sottintendiamo o potrebbe essere valutato in maniera negativa dai partecipanti?
- Quanto si avvicina la metafora alla realtà del problema che stiamo discutendo?
- Dove la metafora non si avvicina al problema potremmo avere domande più o meno animate o addirittura un rifiuto da parte dei partecipanti: come gestiamo la cosa?

E con queste premesse, passiamo a vedere le metafore vere e proprie.

### L'automobile da corsa

"Il gruppo è un'auto da corsa".

- Che tipo di motore la spinge?
- Com'è l'aerodinamica?
- Che tipo di pneumatici monta? Come si garantisce la stabilità?
- E i freni? In che modo si comporta la macchina nel caso di una frenata d'emergenza?

- Che cosa sappiamo del peso dell'automobile e della sua inerzia? (Attenzione: questa è una domanda che può portare a risposte che vanno a incidere sul piano personale!)
- Quale carburante si usa? Qual è il consumo del carburante e quanto è efficiente rispetto alle prestazioni?
- Che cosa possiamo dire della solidità di costruzione?

### La città

"Il gruppo è una città".

- Che tipo di città è? Piccola? Grande? Molto attiva? Rumorosa? Tranquilla? Piena di verde? O con tanto cemento?
- In che modo dovrebbe svilupparsi la città da qui alle prossime *x* settimane / ai prossimi *x* mesi/anni?
- Cosa funziona bene in città?
- Cosa dovrebbe essere migliorato?

### La foresta

"Il vostro prossimo progetto è una foresta".

- Qual è l'estensione di questa foresta?
- Quanto è difficile attraversare la foresta?
- Che tipo di vegetazione c'è? Come è distribuita?
- In che modo pensate di orientarvi e trovare la strada nella foresta?
- Che cosa vi aspettate di trovare una volta che sarete fuori dal bosco?

### L'aeroporto

"La vostra organizzazione è un aeroporto".

- Quanto sono fluide e veloci le varie operazioni?
- Che tipo e qualità di servizio offrite ai vostri passeggeri?
- Che cosa accade quando si verifica un aumento improvviso del numero dei passeggeri? Come reagite?
- Cosa accade in caso di maltempo, quando gli aerei non possono volare?
- Che cosa accade nel caso si verifichi un atterraggio di fortuna?

### Ulteriori spunti per metafore

Ed ecco alcune altre metafore che si potrebbero usare: lascio ai lettori il compito di pensare alle domande pertinenti.

- le Nazioni Unite;
- il farmaco;
- l'imbarcazione;
- il corriere espresso;
- la squadra di cucina: trattoria? ristorante elegante? fast food? menù turistici?

  E così via.

## Per concludere...

Le metafore sono strumenti potenti che ben si prestano a essere usate in una retrospettiva, sia come elemento principale che a supporto di altri processi. La loro capacità evocativa, la possibilità di suscitare un coinvolgimento emozionale, l'approccio creativo che sono in grado di creare fanno delle metafore un importante asset nella "cassetta degli attrezzi" del facilitatore.

Ma come con tutti gli strumenti potenti, anche le metafore devono essere maneggiate con attenzione e competenza, per non "usurarne" la validità e non rischiare di ingenerare reazioni potenzialmente negative.

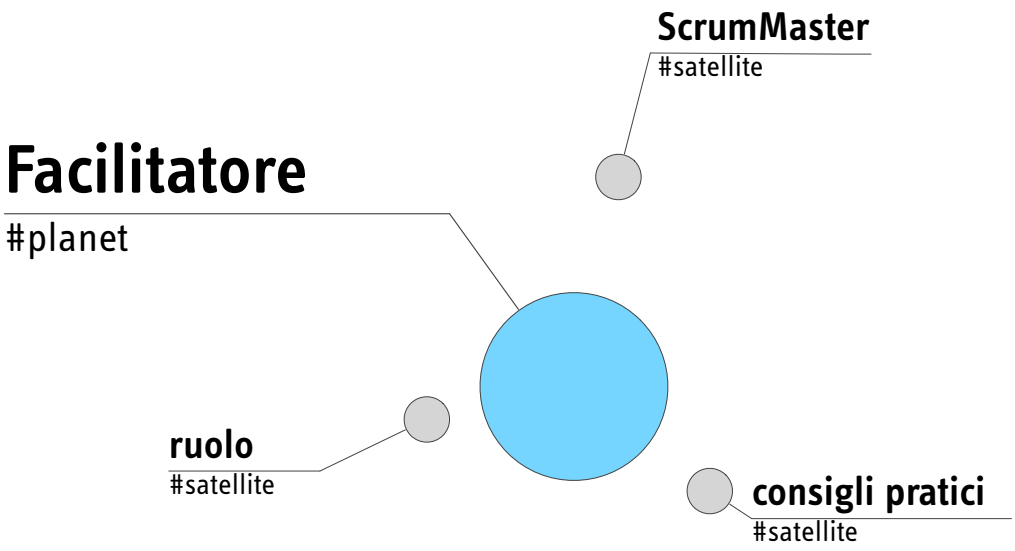
Tali preacauzioni, comunque, valgono in generale per la conduzione delle retrospettive e per ogni attività di facilitazione. Ed è di questo che ci occuperemo nel capitolo successivo, che chiude questa parte con una lunga serie di consigli, suggerimenti e avvertenze ai facilitatori, per migliorare la qualità delle retrospettive.

## Riferimenti

[1] Derby E. – Larsen D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Bookshelf

[2] McKergow M. – Jackson P.Z. (2011). *The Solution Focus*. Nicholas Brealey Publishing, seconda edizione

# Capitolo 6
# Migliorare le retrospettive: consigli e idee per i facilitatori



## Consigli ai facilitatori

In questo capitolo voglio riportare una serie di **consigli** molto pratici e molto puntuali rivolti ai facilitatori e incentrati su alcuni aspetti particolari del processo di retrospettiva. Dopo aver visto infatti i principi basilari e i diversi tipi di approccio che si possono avere nel condurre una retrospettiva, riportiamo un insieme di suggerimenti, "trucchi", accorgimenti che affrontano punti specifici del "mestiere" di facilitatore.

Conoscere principi, strutture e metodi della retrospettiva non farà di noi dei bravi facilitatori se tali concetti non vengono integrati da un'esperienza continua, da un flessibile adattamento alle situazioni e da un certo numero di "trucchi" del mestiere.

## Cambiare, cambiare, cambiare

Dal momento che la retrospettiva è in genere l'ultima cosa che si fa prima di "archiviare" una iterazione, spesso il team è molto stanco; per questo, rendere interessante la retrospettiva è nella maggior parte dei casi di primaria importanza per il suo successo. Da qui scaturisce la necessità di introdurre il **cambiamento**: usare **format** differenti, **variare** le tecniche, **sorprendere** il team sono le parole d'ordine. Nulla è più noioso che usare lo stesso modello di retrospettiva tutte le volte; ciò nonostante, molti facilitatori fanno invece proprio questo: ripetere sempre i soliti vecchi schemi.

Cambiare il modo in cui la retrospettiva è condotta contribuisce inoltre a introdurre nuove prospettive e, di conseguenza, accresce la probabilità che nel processo scaturiscano nuove **idee creative**.

## Il posto giusto

Un importante aspetto della retrospettiva è rappresentato dal **luogo in cui la si svolge**: ho visto molte retrospettive che non hanno raggiunto risultati ottimali semplicemente a causa delle caratteristiche della stanza. La maggior parte delle retrospettive si svolgono nella stanza del team e, se questa ha le giuste caratteristiche, è anche la scelta migliore poiché lì già ci sono tutti gli **artefacts**, i "manufatti" relativi al progetto; e poi tutte le informazioni eventualmente necessarie saranno già a portata di mano se, come è auspicabile, il gruppo di lavoro utilizza degli **information radiators**, ossia lavagne, pannelli, grafiche e testi esposti e ben visibili che aiutano nel condividere e tenere presenti informazioni varie sul progetto.

### Consigli per la scelta della stanza

Tuttavia, in vari casi le retrospettive vengono tenute in luoghi diversi dalla stanza del team, sia per cambiare intenzionalmente, sia per altre ragioni contingenti, e quindi potrebbe essere necessario trovare un luogo adatto, tenendo in considerazione alcuni aspetti importanti.

Il primo, e più evidente, è la **dimensione** della stanza: molte retrospettive vengono condotte in locali che, banalmente, sono troppo piccoli. La gente deve avere spazio a disposizione per muoversi; nel mio modo di vedere le cose, la retrospettiva dovrebbe

essere piuttosto dinamica, con la gente in grado di muoversi e di interagire; per questo occorre dimensionare lo spazio in maniera generosa. Lo spazio non è mai abbastanza, a meno che questo non faccia sorgere problemi di **acustica**.

Altri aspetti da non sottovalutare sono rappresentati dalla **luce/illuminazione**, dalla **rumorosità** del luogo, dall'eventualità di **interruzioni** (ad esempio, se si tratta di una stanza in cui passano altre persone), dall'**acustica** (se la stanza è troppo grande e ci sono reverberi che non consentono una buona intelligibilità del parlato), dalla **sicurezza** del luogo di lavoro, dalla **disponibilità** di **spazi** per fare delle pause durante il processo.

Come con altri elementi, il **cambiamento** è sempre fondamentale!

## Spiegare le cose da fare

In che modo è possibile presentare le varie attività che saranno svolte in una retrospettiva? In che maniera è possibile spiegarle al team? Ecco alcuni aspetti da tener presenti, relativamente al gruppo.

### Livello di attenzione

Quando si parla, il quantitativo di **informazioni** che i nostri ascoltatori **trattengono** dipende dal loro **livello** di **attenzione**. Semplificando, il livello di attenzione può essere scomposto in due stati: una fase "accesa" in cui gli ascoltatori capiscono quello che stiamo dicendo, e una fase "spenta" in cui non ascoltano, semplicemente perché sono impegnati a **elaborare** quanto hanno appena ascoltato. La cosa interessante è che i tempi di fase "accesa" e "spenta" variano da persona a persona: pertanto, in un gruppo, questa alternanza è ovviamente asincrona.

Questo significa che il **gruppo** recepirà il nostro messaggio in maniera diversa a seconda dei processi di comprensione ed elaborazione individuali di ciascun singolo componente del gruppo. Proprio per questa ragione è necessario essere **ridondanti** nel comunicare i concetti al team. Può inoltre aiutare molto qualche sistema per **visualizzare** quello che si intende dire.

### Memoria di gruppo

Il gruppo ha una **memoria** più **corta** rispetto a quella della singola persona. In alcuni casi, qualcuno nel gruppo farà domande riguardo a concetti e informazioni che ha dimenticato: è normale. Per questo ribadiamo che è buona pratica quella di avere un promemoria **visuale** delle cose che chiediamo di fare al nostro gruppo, tipo, ad esempio, rendere visibili le istruzioni per eseguire l'attività proposta scrivendole sulla lavagna.

### Contestualizzare le informazioni

Le varie persone **elaborano** le informazioni in modo **differente**, quindi, quando si spiega qualcosa, e non necessariamente a proposito delle retrospettive, può fare molta differenza il modo in cui si collocano le informazioni all'interno di una **cornice**, vale a dire come le si contestualizzano.

Un modo semplice per farlo consiste nel catalogare l'informazione suddividendo il tema in **tre** semplici aspetti:

- qual è l'argomento;
- perché è importante;
- quando e in quale contesto tale argomento è importante.

Con l'informazione declinata su questi **tre** semplici punti, i nostri ascoltatori avranno a disposizione una modalità più semplice per **catalogare** le informazioni che ascolteranno.

## Superare i blocchi

Nulla è più frustrante di rimanere **bloccati** in una discussione che, con gli elementi di conoscenza disponibili al momento, non può essere risolta. In genere, al facilitatore è consigliato di non aggiungere contenuto, vale a dire di lasciare che il gruppo trovi un modo per risolvere i suoi problemi. Ciò nonostante, ho notato svariate volte che potrebbe trattarsi di un caso in cui il team **non** ha **informazioni sufficienti** a procedere: in questi casi, potrebbe valere la pena di interrompere la retrospettiva e cercare un esperto in quel dominio che possa fornire le informazioni necessarie per "sbloccare" il gruppo.

L'esempio tipico è quello in cui il team non sa prendere la decisione migliore su un elemento del processo. In questa situazione, lo ScrumMaster può fermare temporaneamente la retrospettiva, "cambiare cappello" (vedi sotto), spiegare alcune cose, ad esempio buone pratiche implementate in altri contesti, e poi far ripartire la retrospettiva. Sebbene sia personalmente più propenso a far decidere il team, una discussione inutile che va avanti per tanto tempo è frustrante per il team molto più che la necessità di chiedere un piccolo aiuto esterno.

## Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Il *Manifesto per lo sviluppo agile di software* recita "Rispondere al cambiamento più che seguire un piano": è un concetto valido anche per le retrospettive. Il nostro ruolo è di supportare il gruppo con il quale stiamo svolgendo opera di facilitazione, quindi è di primaria importanza che ciò che si fa per loro risulti effettivamente **utile** per il gruppo.

Sebbene pianificare una retrospettiva sia una attività fondamentale che ciascun facilitatore deve svolgere, spesso la situazione che si evolve in una determinata direzione finisce per richiedere qualcosa di diverso rispetto a quanto pianificato: se il nostro piano prestabilito **non** supporta le reali necessità del gruppo, allora va cambiato, **adattato** e reso a misura di ciò che effettivamente serve al gruppo.

L'aspetto di "discrezionalità" della nostra facilitazione è in questo caso un elemento cardine: è possibile riorganizzare una retrospettiva utile se quanto inizialmente pianificato non funziona? Di seguito presentiamo alcuni esempi che spiegano meglio questo concetto.

### Conflitto tra persone

Mentre si sta discutendo un certo argomento, vi rendete conto che tra due persone c'è un evidente conflitto, anche se poi entrambi non vogliono affrontare la questione. In questo caso è possibile:

- continuare a seguire il piano prefissato oppure...
- cambiare argomento e inserire questo conflitto nel giusto contesto, mettendolo in luce e moderandolo una volta che sia emerso.

### Mancanza di visione globale

Si sta svolgendo una attività del tipo "Mad-Sad-Glad", ma diventa chiaro che il gruppo non ha una chiara visione globale degli eventi di quella iterazione. A questo punto si può:

- continuare a far svolgere il compito del "Mad-Sad-Glad" con il rischio di generare risultati incompleti o imprecisi oppure...
- effettuare una veloce ricapitolazione temporale degli eventi per generare i dati necessari prima di riprendere l'attività "Mad-Sad-Glad" o similare che si stava conducendo.

### Gruppo stanco

Mentre si svolge una retrospettiva, ci si rende conto che il team è stanco, dopo uno sprint molto impegnativo. È possibile:

- continuare comunque con la retrospettiva oppure
- trasformarla in un evento "sociale" con l'opportunità di svolgere un po' di attività di team building.

Ovviamente, la decisione che si prenderà in ciascuno di questi casi è strettamente legata al contesto e dipende molto dal vostro **stile**, dalla vostra **strategia** e anche da quello che è il vostro **ruolo** all'interno dell'organizzazione: in qualità di **coach** potreste scegliere qualcosa di diverso rispetto alla situazione in cui siete **ScrumMaster** o a quella in cui siete **facilitatore** esterno. Un importante fattore è rappresentato anche dalla **conoscenza** della **storia recente** degli eventi che hanno portato il team a quella retrospettiva.

Il punto su cui voglio insistere è che dovreste essere pronti a cambiare il format della retrospettiva se questo è ciò che rende il **servizio migliore** al gruppo. La maggior parte delle retrospettive in cui faccio il facilitatore richiedono in qualche modo un certo cambiamento di direzione, anche solo minimo. In certi casi, ho dovuto cambiare il format in maniera piuttosto radicale, per cui il consiglio è di essere il più possibile preparati a gestire questa situazione con flessibilità e scioltezza.

È di grande aiuto l'**essere onesti** con le persone, dicendo chiaramente che ci si sta rendendo conto che quanto era stato pianificato non corrisponde alle loro esigenze, e presentando quindi un altro formato più adatto alla situazione: se adotterete senza ipocrisie un tale approccio rgionevole e "flessibile" resterete sorpresi delle reazioni positive che riceverete.

## Aspetti positivi e negativi

Un limite tipico delle persone che cominciano a fare retrospettive senza averne precedente esperienza è il concentrarsi sugli **aspetti negativi**, su quello che deve essere cambiato. Certo, è vero che vogliamo capire che cosa si dovrebbe migliorare: tuttavia, è importante mettere sul tavolo anche **ciò che ha funzionato** e quello che il team ha fatto bene.

Un aspetto che faccio notare a molti team, e che li sorprende molto nonostante l'ovvietà, è che perfino il peggior gruppo di lavoro nell'organizzazione riesce comunque a fare molto di più di quello che farebbe un numero analogo di persone prese a caso dalla strada e messe a svolgere quel lavoro.

Come facilitatori, dobbiamo sempre ricordare che il gruppo sta svolgendo un'attività molto complessa, che non molti altri potrebbero fare e, soprattutto, dobbiamo rammentarlo al team: per quanto il gruppo possa avere tanti problemi da risolvere, essere dove sono loro richiede comunque una certa dose di **successo pregresso** che è una risorsa molto importante su cui costruire, sia da un punto di vista **emozionale** che **razionale**.

Pertanto, si rende un servizio al proprio team anche chiedendo loro di elencare ciò che di **positivo** ha funzionato, e ciò che sulla base di questo si dovrebbe ulteriormente ripetere in futuro.

## Mantenere "accesa" la retrospettiva

A volte una retrospettiva si blocca: ci sono degli argomenti riguardo ai quali un team non riesce a procedere veramente in maniera autonoma. Ci possono essere varie ragioni per questi blocchi, e ne riportiamo qui alcune.

### Mancanza di "giurisdizione"

Ci possono essere dei problemi su cui il team non ha autorità, non ha "giurisdizione": pensiamo ad esempio a un processo dell'azienda che magari il team vorrebbe cambiare, ma che non può modificare perché non ne ha autorità e c'è qualche "cane da guardia" dell'azienda che ne è invece responsabile e dovrebbe dare il suo consenso al cambiamento.

### Errata struttura della discussione

In certi casi, la discussione impiega una struttura sbagliata. Per esempio, può succedere di discutere di un argomento affrontandolo in termini di dicotomia (bianco/nero, acceso/spento, attivo/disattivo, facciamo A oppure B, ...), quando invece siamo effettivamente in presenza di un continuum e le opzioni a disposizione sono, veramente, tutti i valori di grigio presenti tra i due termini considerate.

### Manca la conoscenza specialistica

Potremmo cominciare a discutere di scienza aerospaziale ma, a meno che qualcuno di noi non abbia una conoscenza specialistica dell'argomento, non faremo grandi progressi. Si tratta di una situazione molto comune: ho visto molti team discutere di argomenti

come il posizionamento del prodotto sui mercati, la strategia per penetrare il loro mercato di riferimento, o anche di tecnologie di cui nessuno era esperto, con il risultato che la discussione non arrivava ad alcun risultato. Questo succede quando nel meeting manca la conoscenza specialistica o un esperto di un determinato argomento.

### Discussione bloccata su un aspetto secondario o su problemi personali

Capita che la discussione si avviti su un elemento secondario oppure che essa si focalizzi su aspetti personali, con il rischio di finire in una situazione conflittuale.

Si tratta di casi diversi ma il **sintomo** è simile: la discussione non sta producendo valore, ma anzi sta consumando il tempo a disposizione. Oltre a ciò, questa situazione può condurre il team verso una modalità negativa e improduttiva che danneggerà l'intera sessione e, in alcuni casi, finirà addirittura per mettere a rischio le retrospettive future, poiché esse saranno considerate inutili.

Pertanto, il ruolo del facilitatore è di riportare la riunione a uno stato di produttività: la cosa da fare è rompere questo meccanismo negativo che si è instaurato e, per farlo, ci sono diverse possibilità.

Un primo comportamento potrebbe essere quello di mostrare (come uno "specchio") quello che sta succedendo e lasciare poi al team la decisione su come continuare.

Il facilitatore può anche riformulare quello che ha compreso e verificare se il gruppo vuole continuare a parlare dello stesso argomento.

Altra possibilità è quella di chiedere al gruppo se l'argomento di discussione può essere risolto veramente qui e ora: in caso negativo, chiedere quali azioni si possano intraprendere per risolverlo, dopo la retrospettiva.

In casi estremi: spiegare la situazione di conflitto, decidere di cambiare argomento e... farlo. È chiaro che un po' di *command and control* ci farà fare un passo indietro nella strada all'auto-organizzazione, ma diventa un piccolo prezzo da pagare se l'alternativa deve essere una negatività del gruppo nei confronti delle retrospettive.

Ovviamente, se la discussione si blocca, c'è una ragione: occorre cercare di **capirla** e di **affrontarla** e, nella mia esperienza, questo potrebbe richiedere più tempo di quello che abbiamo a disposizione in una tipica retrospettiva, quindi rimanderei queste azioni a una fase successiva.

Un invito alla cautela per il facilitatore **esterno**: dal momento che spesso non si è perfettamente a conoscenza dei problemi del team, queste situazioni potrebbero non risultare immediatamente evidenti: questo è uno dei pochi casi in cui una comprensione del contenuto del meeting risulta essere un asset.

## "Incorniciare" la discussione

Quando si descrivono le **attività** che vorremmo fossero svolte dal gruppo, è molto importante spiegare in maniera corretta in **cosa consistono** e **come funzionano**. In un gruppo formato da diverse persone, ci sono sempre idee e opinioni differenti su ogni argomento; quindi, più si è precisi, meglio è.

### I significati di "precisione"

Quando parliamo di **precisione**, intendiamo diverse sfumature di significato per questa parola. Anzitutto, la precisione nella **terminologia** che si usa. Occorre cercare di corrispondere al gergo del gruppo in maniera più aderente possibile: vanno usati i loro termini tecnici e va adattato il nostro linguaggio alla loro realtà. Più lo si fa, meglio è.

C'è poi una precisione a livello **semantico**: cosa esattamente volete che facciano i componenti del gruppo? Immaginiamo di chiedere loro di parlare della "qualità": che cosa significa veramente "qualità"? Se chiediamo di parlare della "qualità dei test di unità automatici nella porzione back-end del sistema" potremo avere maggiori possibilità che il team discuta realmente del problema invece di stare solo a girarci intorno.

Dal momento che state lavorando nella realtà del gruppo, spesso termini come la "qualità" dell'esempio appena visto derivano dal gruppo stesso: è importante per il facilitatore rendersi conto delle imprecisioni di significato, chiedere al team qual è il significato effettivo che danno a quel termine e poi farglielo usare nella discussione che si affronta.

### Framing

Questo sforzo di descrivere adeguatamente l'attività al gruppo ricade sotto il nome di **framing** ("incorniciare", "inquadramento") ed è di fondamentale importanza quando si lavora con gruppi di persone.

Un buon formato per inquadrare un argomento è il seguente:

- di cosa si tratta (**cosa?**);
- qual è lo scopo (**per cosa?**);
- quando è importante (**quando? in quale contesto?**).

Un esempio completo basato sul termine "qualità", rispetto all'esempio riportato sopra, potrebbe essere il seguente: "Vorrei invitarvi ora a parlare della qualità dei test di unità automatici nel lato back-end del sistema (**il cosa**). Avete stabilito che è molto importante (**il per cosa**) poiché vi sta costringendo a fare troppi test manuali e siete convinti che questi sforzi sarebbero meglio indirizzati a sviluppare più codice. Ma, al fine di garantire una buona qualità generale, tutto questo processo di testing dovrebbe essere fatto automaticamente. (**il quando**) Alcuni di voi ritengono che questa esigenza dovrebbe essere affrontata, altri pensano che ciò impatterà negativamente sulle prestazioni del team nei prossimi sprint".

Si può notare come gli elementi dell'esempio sopra riportato vengano tutti da quanto "prodotto" nella discussione del gruppo. Come ho già affermato altre volte, si sta lavorando nella loro realtà, e quindi quel che si usa per il **framing** dovrebbe anch'esso provenire da loro.

## Sottogruppi

Diverse attività della retrospettiva richiedono che le persone producano dei "semilavorati" da discutere poi in gruppo: con la **timeline** vengono riepilogati i diversi eventi

dello **sprint**; con la tecnica **Mad–Sad–Glad** vengono raccolti e valutati diversi argomenti, e così via.

Queste attività possono essere svolte **individualmente**, con le singole persone che lavorano da sole, e poi i risultati saranno presentati al gruppo. In effetti, però, trovo spesso utile che le persone lavorino in piccoli **sottogruppi**, in maniera tale che possano confrontare le loro idee con alcuni colleghi e "raffinarle" prima di esporle all'intero gruppo.

In questo caso, ci sono alcune possibilità creative per creare i sottogruppi sulla base delle esigenze del gruppo con cui si sta lavorando, che andiamo a vedere di seguito.

### Sottogruppi per affinità di attività svolta

Si possono raggruppare le persone mettendo insieme alcuni colleghi che abbiano svolto lavori e attività **simili** durante l'iterazione o il periodo presi in considerazione nella retrospettiva. Questo fornirà al facilitatore il massimo dell'informazione sui vari argomenti specifici, ma potrebbe portare anche a un "pensiero settoriale" per il sottogruppo. Oltre a ciò, se il team ha già dei profili molto specializzati, questo tipo di sottogruppi potrebbe condurre a risultati che solo una parte del team sarà in grado di comprendere.

### Sottogruppi per diversità di attività svolta

Si può fare l'esatto contrario di quanto appena visto, ossia raggruppare persone che, durante lo sprint, abbiano svolto attività piuttosto **diverse**. Questo garantirà al facilitatore una differenziazione a livello di sottogruppi e condurrà il piccolo insieme di persone a sviluppare idee interessanti, anche se a volte risultano un po' superficiali. Da un punto di vista delle dinamiche di gruppo, questa configurazione ha il vantaggio di favorire la creazione di nuovi legami tra i membri del team, migliorando così il lavoro di squadra.

### Proteggere le voci minori

Nelle organizzazioni ci sono persone naturalmente più introverse, meno portate quindi a parlare in pubblico, e persone più estroverse che si esprimono apertamente in un gruppo, giungendo a volte addirittura a prevaricare inconsapevolmente le "voci minori". Può essere una buona pratica quella di "proteggere" chi è **più timido** e **introverso**, scegliendo per loro sottogruppi in cui possano interagire in un ambiente tranquillo, senza la presenza nello stesso gruppo delle personalità estremamente estroverse che potrebbero metterli in ombra. In questo modo si favorirà l'espressione di opinioni che normalmente non emergono dal team proprio perché sono bloccate dalla presenza delle opinioni manifestate dai più chiacchieroni.

### Evitare le "tempeste"

Evitare gli scontri, collocando in sottogruppi differenti le persone che abbiano tra loro **conflitti latenti**. Ovviamente, una volta che i risultati saranno condivisi nella

discussione dell'intero gruppo, potrebbe esserci la necessità di gestire il conflitto, ma almeno questo non si verificherà in una discussione che il facilitatore non può controllare.

### Favorire le "tempeste"

Alle volte invece può essere utile **favorire gli scontri**, collocando persone con un conflitto latente nello stesso sottogruppo. Questo potrebbe portare a generare l'energia necessaria per una franca e aperta discussione successivamente. Questa opzione, e la precedente, sono scelte "creative" che si può decidere di mettere in atto basandosi su una sensata valutazione del conflitto: se si ritiene che il conflitto possa esplodere nel sottogruppo, meglio evitare questa opzione e scegliere la precedente. In ogni caso... è una scommessa.

### Favorire i sottogruppi "naturali"

Se ci sono dei gruppi "naturali" (persone che lavorano sulla stessa attività all'interno del team di sviluppo, persone dell'organizzazione provenienti da gruppi diversi ma che affrontano argomenti comuni, persone con problemi comuni etc.), si potrebbe prendere in considerazione di lasciarli in **sottogruppi omogenei** in maniera che possano discutere tra di loro dei loro problemi; occorrerà tuttavia trovare un modo per poi riportare l'informazione all'intero gruppo e convergere su una soluzione su cui l'intero gruppo possa concordare.

### Evitare i sottogruppi "naturali"

Come avrete intuito, potrebbe invece essere il caso di **scomporre deliberatamente** i gruppi naturali favorendo l'inserimento delle persone all'interno di altri sottogruppi, in maniera da promuovere una discussione tra gruppi. La nostra retrospettiva sarà in genere più vivace, ma si potrebbe anche rischiare qualche conflitto in ciascun sottogruppo che si sta formando.

## Dot voting

Una retrospettiva svolta con un team che sia mediamente reattivo genera decine di idee su cui lavorare, e diventa quindi necessario **ordinarle** secondo una certa **logica**, sulla base di quanto certi argomenti interessano il team. La modalità tipica per farlo è di applicare una qualche forma di **democrazia** e **votare** sui vari argomenti, utilizzando il sistema del **dot voting** ossia ponendo un Post-it, un piccolo adesito o scrivendo un segno con il pennarello in prossimità della voce che si intende votare.

Il **dot voting** è un sistema di voto per cui ciascun partecipante ha un certo numero di voti a disposizione (tratti di pennarello, Post-it, etichetta adesiva colorata etc.) che può distribuire sulle varie voci come meglio crede. Il dot voting è una attività piuttosto semplice, ma ci sono alcuni parametri che possono essere usati in maniera creativa, ed è proprio quello che vedremo in queste righe.

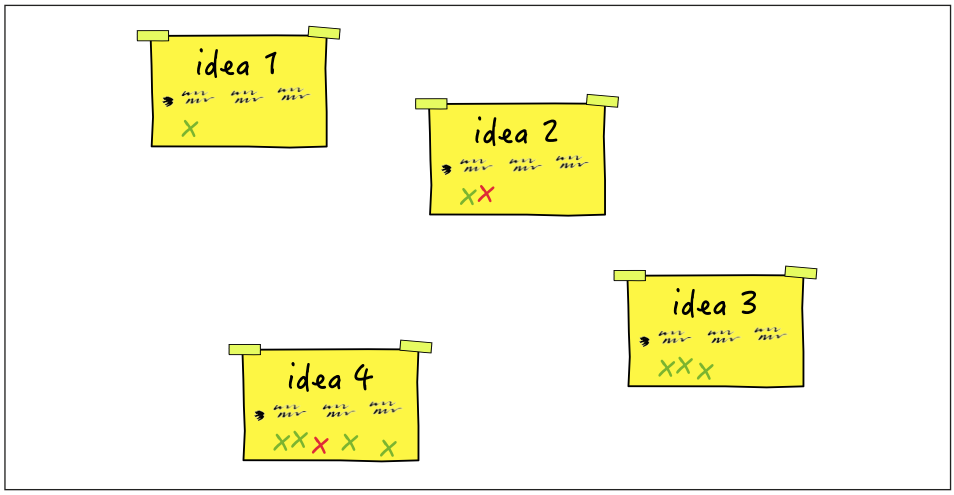



*Figura 19 – Dot voting. I partecipanti hanno a disposizione un certo numero di voti a testa, che possono distribuire liberamente o con certe regole per favorire un argomento di discussione piuttosto che un altro.*

## Quanti voti?

Una delle domande tipiche che mi vengono poste dagli ScrumMaster all'inizio della loro attività è "ma quanti voti devo mettere a disposizione dei partecipanti?". Secondo me non c'è un'unica risposta giusta a questa domanda: direi che un buon equilibrio potrebbe essere di avere **abbastanza voti** per essere in grado di **scegliere** da **un terzo** alla **metà** delle opzioni, con la tendenza a ridurre il quantitativo di voti al crescere delle dimensioni del gruppo, per ridurre i tempi di votazione.

Ritengo che un maggior "capitale" di voti esprimibili non aggiunga valore significativo e che, d'altro canto, concedere possibilità di voto più ridotte porti i partecipanti a lamentarsi del fatto che ci sono delle opzioni per cui non sono in grado di votare perché hanno finito i voti a disposizione.

Un'altra domanda che mi viene posta spesso è se sia il caso di **vietare** alle persone di "spendere" più di un unico voto per una sola scelta, oppure sia invece **consentito** di mettere **più voti** su **una sola opzione**.

Anche qui si tratta, in effetti, di una scelta creativa: se si ritiene che ci siano alcuni argomenti che potranno essere rilevanti solo per una minoranza del gruppo, ma che per questa minoranza risultino molto importanti, al punto di causare tensione se non verranno affrontati, allora è il caso di consentire di mettere più voti su una sola scelta, in maniera che le persone possano concentrare il loro voto su aspetti magari minori, ma davvero importanti per loro.

Ecco di seguito alcune scelte creative che uso a volte se ritengo che possano aiutare a rendere un miglior servizio al gruppo.

### Voto segreto

Uso il **voto segreto** invece che il voto palese quando siamo in presenza di temi "sensibili" ma anche quando vedo che ci sono persone che votano tardi in modo da capire dove il loro voto possa fare la differenza e far virare la votazione a loro favore.

### Due tipologie di voti

Ogni persona ha a disposizione un certo numero di voti **normali** e un voto **speciale** che indica una tematica da discutere/affrontare/implementare obbligatoriamente (voto "**must have**"). Si tratta di un modo per dare la possibilità alle "voci minoritarie" nel gruppo di mettere un voto su un argomento che debba comunque essere discusso, indipendentemente dal numero di voti normali che riceverà.

### Voti per categorie

È possibile anche stabilire un certo quantitativo di voti per ciascuna **categoria** di elementi, in maniera che sia possibile individuare gli elementi più importanti in ciascuna categoria.

## Una nota su flessibilità e attenzione ai dettagli

In tutta la nostra trattazione sulle retrospettive, abbiamo più vote fatto riferimento alla **flessibilità**: flessibilità di scegliere quello che meglio si adatta al gruppo presso cui svolgiamo l'attività di facilitatori. La maggior parte delle decisioni su quel che fare dipende dalle reazioni che si ricevono agli individui del gruppo.

Normalmente siamo anche esperti del contenuto che viene condiviso durante una riunione. Si tratta di un aspetto importante da considerare, ma decisamente non del più importante e, in veste di facilitatori, potrebbe addirittura risultare un ostacolo sulla nostra strada. Pensate, ad esempio, quante volte durante la facilitazione di una retrospettiva ci capita di "cambiare cappello" e metterci nei panni dell'**esperto** di dominio che comincia a lavorare con il team per risolvere i loro problemi fornendo soluzioni e indicazioni direttive. Sebbene ciò possa essere necessario in alcuni casi, e lo abbiamo visto all'inizio, nella maggior parte dei casi non si tratta di una cosa positiva. Di fatto, essere ignoranti riguardo a certi aspetti tecnici del contenuto della retrospettiva potrebbe rendere la situazione più semplice, poiché solleva il facilitatore da questa incombenza e lo aiuta a concentrarsi sulle necessità del team.

### Dettagli importanti

Ci sono, tuttavia, altri aspetti dell'interazione che di solito non prendiamo in considerazione o che consideriamo solo in maniera poco attenta. Questi sono invece quelli su cui dovremmo concentrare l'attenzione, perché ci forniscono uno sguardo maggiormente approfondito su quel che sta succedendo e su ciò di cui il team ha veramente bisogno.

Vediamo ad esempio alcuni aspetti non verbali: qual è la voce "normale" di ciascun partecipante, e in che modo stanno parlando adesso? Se si pone molta attenzione, si

noteranno dei **cambiamenti nel tono della voce** che dipendono dallo **stato emotivo interiore** delle singole persone. Questi cambiamenti cambiano da persona a persona, sebbene esistano alcuni pattern ricorrenti: i cambiamenti possono riguardare il **volume**, la **velocità** a cui si parla, la **cadenza**, il **tono**...

Quando si comincia ad **ascoltare** attentamente, si noteranno sicuramente le differenze. Resta, ovviamente, il problema di capire che cosa **significhino** queste differenze. Qui c'è una difficoltà e dipende dal fatto che in tanti tendiamo a interpretare questi segnali in base al **nostro** modo di vedere il mondo: "Ecco! Ha alzato il volume della voce, quindi deve essere arrabbiato!". Ma applicare il nostro modello di interpretazione della realtà agli altri non funziona.

### Linguaggio non verbale

Ci sono due modalità per imparare a interpretare in maniera ragionevolmente corretta questi segnali, questi dettagli: uno è più difficile, l'altro è più facile.

Il modo più difficile è quello di studiare e **memorizzare** le caratteristiche rilevanti degli **stati significativi** delle persone. Per questo occorre buona memoria ed esempi della persona in quei determinati stati: per capire se una persona è arrabbiata, occorre averla vista arrabbiata diverse volte in svariate situazioni. Questa può essere una possibilità per uno ScrumMaster o, più in generale, un facilitatore interno all'azienda che conosce le persone, ma magari un facilitatore esterno non avrà questo tipo di possibilità.

La modalità facile consiste nel... **chiedere**. In qualità di facilitatore, per voi è possibile fungere da "specchio" e dare voce alle differenze che notate, rendendole evidenti all'intero gruppo: "Ho notato che la voce di Tommaso è cambiata, mentre stava parlando di questo argomento. Tommaso, vuoi dirci qualcosa in più riguardo a quello che stai provando?". Questo funziona molto bene nelle retrospettive, ma va usato con **moderazione** e solo se si è sicuri che la persona sia disposta a condividere i suoi sentimenti. Se la persona rifiuta, va comunque bene ed è preferibile passare ad altro: magari ha semplicemente bisogno di maggiore tempo per arrivare a questo tipo di aperta condivisione delle proprie emozioni.

A dire il vero, esiste un'**ulteriore possibilità**: si fa un'ipotesi e la si mette alla prova, sapendo che potrebbe benissimo non corrispondere alla realtà. "Ho notato che Tommaso ha avuto una reazione non verbale che mi spinge a pensare che non sia d'accordo con quello che ha appena detto il suo collega. Tommaso, vuoi dirci qualcosa in più al riguardo?".

Oltre alla voce, ci sono altri parametri che si possono imparare a riconoscere:

- espressioni facciali;
- gestualità e atteggiamenti del corpo; attenzione però a non adottare l'approccio meccanicistico insegnato dai libri sul linguaggio corporeo, che possono essere anche corretti nella media, ma che non è affatto detto siano esatti per la peculiare situazione con cui stiamo lavorando;
- colorito della pelle;

- tensione muscolare;
- schemi respiratori;
- e molto altro...

Imparando seriamente ad analizzare tutte queste variabili, si potranno raccogliere molte più informazioni su cui basare le proprie decisioni.

## Impiegare nella retrospettiva quello che emerge dal gruppo

Spesso la dinamica del gruppo di lavoro genererà delle "offerte" provenienti dal team, relative ad aspetti che a loro interessa discutere e spesso anche ad aspetti che... **non vogliono** discutere. Nella maggior parte dei casi, il team **non è consapevole** della dinamica che i diversi componenti hanno creato ed è necessario che questa dinamica sia mostrata loro dal facilitatore, che sfrutterà un "effetto specchio", ossia farà in modo da far apparire la dinamica chiara al gruppo, in maniera che poi ci si possa lavorare sopra.

Una volta stavo svolgendo attività di coaching presso un gruppo che mostrava un evidente problema di cooperazione con il **Product Owner** e che però non ne era consapevole. Durante una retrospettiva, stavamo parlando della qualità delle storie utente quando, all'improvviso, uno dei presenti cominciò a parlare di come il materiale che ricevevano dal **Product Owner** non fosse sufficientemente buono. Questo discorso in effetti andava fuori tema rispetto alla discussione che stavamo facendo ma un altro componente del team rinforzò il messaggio, e notai segnali **non verbali** provenienti dal resto del gruppo che sembravano suggerire accordo rispetto al tema che stava venendo a galla.

Chiaramente io stavo solo facendo delle supposizioni, ma a quel punto cercai di riflettere la situazione con il metodo dello specchio e dissi loro che avevo l'impressione che ci fossero segnali di un problema diverso di cui volevano parlare. Quindi chiesi loro se intendessero continuare a parlare dell'argomento precedente o se preferissero passare a lavorare su questo nuovo problema che stava emergendo: decisero di cambiare. Ebbene, il risultato fu uno dei migliori **chiarimenti sui diversi ruoli coinvolti nel progetto** che mi sia mai capitato di vedere in una retrospettiva!

Il succo del discorso è che, quando il team **offre queste opportunità**, è bene prenderle al volo e contribuire a risolvere i problemi a cui il gruppo fa velatamente riferimento, ma che non ha il coraggio di affrontare direttamente. A volte, basterà un piccolo stimolo da parte del facilitatore per spingere la retrospettiva molto avanti, principalmente perché il team è pronto a partire già di per sè e ha semplicemente bisogno di sentirsi dare il "via!".

Attenzione però, anche alle **possibili controindicazioni** di questo via libero: se siamo in presenza di **situazioni con conflitti latenti**, potrebbe succedere di scatenare un processo a valanga nel gruppo, che ha la possibilità di esploderci tra le mani! Si potrebbe, in pratica, dare inizio a una fase di **storming**: se non siamo ragionevolmente sicuri di avere la capacità di contenere quest'esplosione, è probabilmente meglio evitare di far partire questa fase.

## Attenzione al ROTI...

Con ogni probabilità, un gruppo che non apprezza particolarmente le retrospettive non si impegnerà nelle discussioni con molto coinvolgimento e i risultati che si otterranno serviranno a ben poco. È pertanto importante essere consapevoli del **feedback** che arriva dai partecipanti per migliorare la propria opera di facilitazione all'occasione successiva: il modo migliore per farlo è di effettuare una valutazione del **ROTI**.

ROTI è l'acronimo di **Return On Time Invested**, liberamente traducibile come **indice di redditività del tempo investito**. Il **ROTI** ci consente di capire ciò che serve ai partecipanti: questo è sempre di capitale importanza, dal momento che la retrospettiva riguarda anzitutto loro, e deve apportare i maggior benefici a loro e non ai facilitatori!

Il **Return On Time Invested** (ROTI) descritto nel libro *Agile Retrospectives* [1] è un modo per chiudere la retrospettiva chiedendo ai partecipanti **quanto valore** hanno ricevuto **rispetto** al **tempo** che hanno investito, ad esempio usando una scala da 1 a 5, dove 1 vuol dire pochissimo valore e 5 un alto valore aggiunto.

Ovviamente, qui si applicano tutti i vari metodi utilizzati per raccogliere **feedback**; per esempio, va benissimo il **perfection game** ossia quel metodo di valutazione in cui i partecipanti giudicano il meeting appena concluso indicando:

- che voto danno al "prodotto/servizio" su una scala da 1 a 10;
- che cosa hanno apprezzato;
- che cosa c'è da fare per renderlo perfetto.

Ricordiamoci sempre che il **miglioramento continuo** si applica anche a noi come facilitatori, non solo al lavoro del team con cui stiamo facendo le retrospettive!

### ...ma attenzione anche prima del ROTI!

Che si faccia o non si faccia una valutazione del **ROTI** alla fine, occorre comunque **sempre** stare attenti al **feedback** dei partecipanti, valutando ad esempio le loro impressioni alla fine di una riunione o durante la pausa caffè. A volte basta guardare in viso le persone quando viene conclusa la retrospettiva per rendersi conto, almeno in parte, di ciò che pensano.

In ogni caso, è importante ricevere feedback positivo sul parametro **ROTI** e questo nell'interesse del gruppo: una retrospettiva che **non** fornisca abbastanza valore al gruppo potrebbe ridurre l'impegno del team nelle riflessioni successive, scatenando un circolo vizioso auto-rinforzato, con incontri che andranno sempre peggio, riunione dopo riunione. Il bravo facilitatore **non deve consentire questo peggioramento** della retrospettiva; ci sono varie strategie per evitarlo:

- Semplicemente, chiedere al team che **cosa si sarebbe aspettato** rispetto a ciò che ha ricevuto: in genere le persone lo sanno...
- Fare **riunioni più brevi**: banalmente, il **ritorno** rispetto al **tempo investito** può essere migliorato diminuendo il tempo investito. Questo vale specialmente per i gruppi di lavoro molto impegnati all'interno di organizzazioni che lavorano molto: saranno

maggiormente "spaventati" da retrospettive lunghe, ed è quindi meglio mantenerle un po' più brevi.
- **Cambiare** il **formato** adottato: magari li avete solo annoiati a morte...
- Valutare se non si stia **parlando troppo**: nella retrospettiva devono essere soprattutto i componenti del gruppo a parlare, non solo il facilitatore!
- Valutare se non si stia svolgendo il **ruolo** di **docenti**: anche se a volte occorre insegnare qualcosa, il ruolo di facilitatore è diverso da quello di docente. Il docente fornisce contenuti, il facilitatore gestisce al meglio la riunione.

Attenzione però: il ROTI è uno degli elementi con cui valutare la retrospettiva. Se notate differenze tra il ROTI e quanto percepite dal linguaggio non verbale delle persone, date la precedenza a quest'ultimo: probabilmente ci sono dei motivi che prevengono un feedback onesto durante il ROTI. Un ROTI basso può fornire qualche spunto per discutere con il team cosa si sarebbero aspettati di diverso.

## Consolidare i risultati raggiunti in precedenza

Appare piuttosto chiaro che, se tutto quanto è stato prodotto nella retrospettiva precedente viene dimenticato, sarà difficile che il team tiri fuori nuove idee... Pertanto, fate un favore a voi stessi e al team e aprite le retrospettive con uno sguardo allo stato dei lavori e agli argomenti discussi in precedenza; decidete se alcuni di essi dovranno essere discussi nuovamente nell'incontro che vi accingete a tenere. E, ancora meglio: rendete queste **informazioni visibili** nella stanza, usando mappe, cartelli e altri strumenti visuali.

## Concentrarsi sul "qui e ora"... e su un passo più avanti

Può esserci la tentazione di discutere problemi e argomenti che arriveranno nel futuro, che so, nei prossimi sei mesi. Sebbene questo possa avere anche delle buone ragioni, spesso si tratta di un segno che il gruppo intende far **slittare** la discussione dai **problemi attuali** facendo però sembrare che la retrospettiva abbia un valore: alcuni gruppi sono davvero bravi in questo tipo di inganno.

Se il team però se ne esce con alcuni argomenti che riguardano azioni a lungo termine, la cosa da fare è chiedere loro di **suddividere** questi elementi in parti più piccole e mettere in pianificazione nel breve termine solo le parti che cronologicamente arrivano per prime. Se questo viene ritenuto impossibile, allora è bene chiedere quali miglioramenti possano essere apportati nella iterazione successiva.

## Attenzione alla nebbia dell'indefinitezza

È facile concordare tutti quanti su affermazioni quali "vogliamo un miglioramento continuo per le nostre pratiche"; ma questa è una affermazione così generica che non ci dice nulla sulla reale messa in pratica del concetto. Esiste certamente un valore nell'essere d'accordo su alcuni principi generali, poiché un accordo generico e di alto livello su qualcosa potrebbe essere un necessario passaggio intermedio per raggiungere qualcosa

di migliore più avanti; ma una retrospettiva è utile se gli **elementi** di **azione** che ne scaturiscono sono **specifici** ed **eseguibili**.

In qualità di facilitatori, dovremmo sempre sforzarci di fare in modo che il gruppo scriva delle **azioni** chiare che siano **applicabili** nella realtà, che l'implementazione di tali azioni sia verificabile e che il gruppo si impegni a metterle in **pratica**. Se il gruppo non è in grado di mettersi d'accordo su elementi di azione sensati, potrebbero essere svariate le ragioni a cui guardare.

### Conflitti latenti

Nel gruppo potrebbero esserci **conflitti latenti** che impediscono alle persone di raggiungere accordi fin quando tali conflitti non vengono risolti. In questo caso, pur tentando di raggiungere risultati utili durante una retrospettiva, mi concentro piuttosto a risolvere i conflitti presenti in modo da permettere al gruppo di lavorare meglio in futuro.

Procedere in un lavoro di gruppo "forzandolo" a produrre in presenza di conflitti latenti vuol dire anche alimentare i malumori nel gruppo, risultando quindi in un generale rifiuto delle retrospettive come metodo di lavoro.

### Problemi sistemici

Un problema importante può essere rappresentato da criticità **sistemiche** presenti nell'organizzazione come una pressione dall'esterno del team (imposizioni del managment, opinioni dominanti, etc.) o barriere organizzative che il gruppo sa o pensa di non riuscire a superare. Sebbene sia facile dire al team "siate più coraggiosi!", si dovrebbe essere consapevoli che non si tratta di un obiettivo facile da raggiungere, visto il livello di maturità e di "fierezza" che il gruppo deve necessariamente raggiungere prima di poter mettere in questione le autorità.

### Problemi di competenza e di maturità

Ci sono poi i casi in cui alcuni team semplicemente **non** hanno **competenza** sufficiente rispetto agli argomenti di cui devono discutere, così come accade che ci siano team **non** sufficientemente **maturi** per condurre una retrospettiva e che quindi lavorano svogliatamente. Anche in questi casi, vale in genere la pena di investire nel lavoro di retrospettiva, anche perché spesso si resta sorpresi del risultato e della crescita del gruppo!

### Azioni pertinenti solo per un futuro lontano

Un altro caso che ricade nella stessa categoria è rappresentato dalle situazioni in cui le **azioni** da intraprendere potrebbero essere ben **definite** e **verificabili**, ma fanno riferimento solo a un futuro lontano e quindi **non** possono essere intraprese nelle iterazioni immediatamente a venire.

Anche questo è un segnale che ci sono uno o più problemi a intralciare lo svolgimento delle attività: siccome il gruppo non trova il modo di risolvere un problema, ritiene

più facile mettersi d'accordo su qualcosa da fare in futuro e che non deve essere cominciato immediatamente. Il problema così è evitato o almeno rimandato.

### Accordi su aspetti minori

Simile a questo approccio è anche quello in cui il gruppo trova facilmente un accordo, ma su cose che:

- non sono molto importanti;
- hanno una priorità bassa;
- sono impossibili da implementare, anche se magari a prima vista non sembra così;
- non ricadono nelle loro responsabilità;
- non ricadono sotto la loro autorità;
- dipendono da altre entità che svolgeranno il loro lavoro;
- dipendono da altri eventi improbabili se non impossibili.

### Le soluzioni

Quando siamo in presenza delle dinamiche che abbiamo appena descritto, ci sono comunque alcune scelte creative percorribili:

- Far continuare il gruppo nei suoi comportamenti e "inchiodarlo" alle sue responsabilità alla retrospettiva successiva, quando i componenti del team non avranno messo in pratica quello che si erano ripromessi, qualunque sia stata la ragione.
- Fare al gruppo domande riguardo la fattibilità, l'accessibilità di risorse, mettendo così efficacemente in discussione la qualità delle azioni che si ripromettono di intraprendere. Usate domande aperte e approfondite, dal momento che il gruppo potrebbe tentare di "svicolare" evitando uno scrutinio dettagliato della situazione.
- Per le azioni proiettate in un futuro molto lontano, chiedere al gruppo di fornire lumi riguardo a miglioramenti che possono raggiungere ne breve termine: "OK, ma invece, al prossimo sprint, cosa potreste cambiare?".
- Cercate di far emergere il problema che blocca il gruppo. Chiaramente questa è la maniera migliore di rimuovere l'ostacolo una volta per tutte, ma occorre fare attenzione che, quando un conflitto latente diviene evidente, potrebbe esplodere: si veda anche quanto detto sopra in "Impiegare nella retrospettiva quello che emerge dal gruppo".

## Attenzioni ai dati generici

A volte, gli argomenti che emergono in una retrospettiva sono **generici**... molto **generici**... troppo **generici**. Pertanto diventano inutili.

È un effetto che noto sempre in molti gruppi di lavoro, anche in quelli di buon livello: quando si discute su come è andata l'ultima iterazione, la gente racconta alcuni eventi concreti, ma poi li generalizza in qualcosa di più astratto che risulterà di **scarsa utilità** per le fasi successive del progetto.

Un esempio tipico: in un team una persona ha sviluppato una storia nel modo sbagliato perché ha potuto raggiungere il PO **solo** via email per avere una spiegazione, e

la risposta era sbagliata o è stata interpretata in maniera sbagliata. Nella retrospettiva, questa persona scriverà "Problemi di comunicazione" su una carta **Sad**. La persona poi spiegherà il fatto al team, ma quello che ne rimane è solo il titolo, piuttosto astratto. A questo punto il gruppo comincia a discutere ad alto livello filosofico dei problemi di comunicazione tra di loro, invece di affrontare lo specifico problema, vale a dire i limiti della comunicazione in posta elettronica e i metodi per renderla più chiara e affidabile.

Questo non è sbagliato in modo assoluto e parlare dei problemi di comunicazione può essere comunque utile: in effetti, se molte persone hanno votato per discuterne, probabilmente è proprio perché hanno questi problemi di comunicazione. Però nel nostro caso il risultato non è focalizzato e la conversazione non risulta produttiva.

In queste situazioni, suggerisco di raccogliere maggiori informazioni (**contesto**) nella scheda di descrizione e di chiedere se altre persone hanno avuto problemi simili. Si potrebbe anche lasciare che le schede siano raggruppate ricevendo un titolo più generico, ma comunque vale la pena di avere informazioni dettagliate disponibili sulla parete.

L'idea fondamentale alla base di tutto questo è di cercare di mantenere le informazioni che si raccolgono quanto più **concrete** possibile, invece di generalizzarle in qualcosa che poi non si può effettivamente utilizzare.

## Raggruppamenti inutili

Un problema simile di dati generici si verifica spesso quando si **raggruppano** schede e cartellini: alcuni di questi vengono messi nello stesso gruppo, ritenendo che ricadano nella stessa categoria. Ma quali sono i **criteri di appartenenza** per il **raggruppamento**?

Spesso mi accorgo che ci sono schede raggruppate in insiemi cui poi vengono dati titoli come "Qualità", "Miglioramento del processo", "Lavoro di squadra"... Chiaramente queste categorie forniscono un'utile interpretazione logica di quel che è stato scoperto, ma votarle come macrocategorie non fa altro che spostare il problema a un livello superiore: se in tanti votano "Miglioramento del processo", vuol dire che il tema è importante, ma i molti e svariati aspetti che ricadono sotto questa etichetta generica non saranno probabilmente tutti importanti alla stessa maniera...

L'indicazione è di fare raggruppamenti con argomenti che siano o veri e propri duplicati oppure appaiano davvero simili. Altrimenti è meglio lasciarli separati.

## Mantenere la retrospettiva come conversazione di gruppo

Le retrospettive sono processi di gruppo e quindi dovrebbero svolgersi come **conversazioni di gruppo**. Se un piccolo sottogruppo del team tende a sabotare la retrospettiva e si appropria dei tempi per utilizzarli come momenti per il loro "spettacolo", questo va tenuto sotto controllo. In tal senso, aiuta molto applicare un'adeguata politica di "timeboxing", nonché consentire ai partecipanti di darsi feedback a vicenda, in modo da far capire ai "dirottatori" che il gruppo la pensa diversamente da loro.

Un esempio tipico di azione di facilitazione è l'interrompere il "dirottatore" con qualcosa tipo: "Grazie per il tuo intervento, molto utile. Prima di procedere con i temi

che stai trattando vorrei sentire il resto del gruppo per confermare o meno con loro che stiamo andando nella direzione giusta con la discussione".

Ricordiamoci sempre che il modo in cui percepiamo lo **scorrere** del **tempo** è molto soggettivo, quindi anche il modo in cui usiamo i nostri tempi nelle retrospettive è molto soggettivo. Questo è un caso in cui una buona facilitazione viene in aiuto, poiché è in grado di far parlare le persone il più possibile senza però togliere tempo e voce agli altri, ma anzi lavorando affinché tutti abbiano i tempi e i modi per esprimere il loro punto di vista.

## "È colpa loro!"

Un "antipattern" tipico che si manifesta spesso nelle retrospettive è di focalizzarsi su ciò che può essere cambiato... **dagli altri**. Può infatti instaurarsi quel meccanismo per cui le persone del gruppo sono le vittime di problemi le cui cause sono da ricercarsi **altrove** nell'organizzazione (esternamente al gruppo). Nel coaching singolo, uno a uno, questo meccanismo psicologico è conosciuto come "la posizione della vittima", in cui la persona pensa (magari a ragione) di non poter far nulla per risolvere la situazione.

Il mio approccio come facilitatore in questi casi è di dare due opzioni, in maniera gentile ma molto ferma: se il team non può cambiare la situazione, è inutile discuterne. Se serve qualche azione drastica che spinga al cambiamento e che il team può fare, occorre discutere questa azione e procedere. Se l'azione drastica che può cambiare la situazione non è possibile, tipicamente per qualche vincolo aziendale, è meglio lasciar stare il problema e proseguire ...

Se il team invece può fare qualcosa per cambiare la situazione, allora il suggerimento è quello di smettere di parlare delle colpe altrui e passare invece a decidere azioni concrete che possano risolvere almeno quello che, all'interno dell'organizzazione, è di loro competenza.

## Una retrospettiva comincia prima dell'inizio della riunione

Quando **comincia** una retrospettiva? Abbiamo già visto che, per il facilitatore, la retrospettiva comincia ben prima della riunione: le attività di preparazione dovrebbero iniziare già durante lo sprint, attraverso l'osservazione di ciò che accade, e con la decisione su quale **formato** adottare e su quali **attività** dovrà contenere quella retrospettiva.

Ma, di fatto, la retrospettiva comincia ancor prima pure per il team: durante l'iterazione, al facilitatore potrebbe capitare di osservare alcuni aspetti che sarebbe il caso di discutere nella retrospettiva successiva. Una possibilità è quella di **affermarlo palesemente**: "Oh, questo è un aspetto che mi sembra di percepire come molto importante per voi: potremmo discuterne alla prossima retrospettiva. Nel frattempo potrebbe valer la pena di cominciare a raccogliere dati: cosa ne pensate?", spingendo così il team a focalizzarsi su quello che è accaduto e preparandolo per la discussione a venire. Se poi il problema verrà affrontato e risolto da loro durante la retrospettiva o se li aiuterete voi, è un altro discorso.

Esiste però anche un modo più raffinato e meno palese per richiamare l'attenzione dei partecipanti su aspetti importanti da discutere alla prossima retrospettiva: mostrando **chiare reazioni non verbali** alle azioni del gruppo di sviluppo (espressioni facciali, posture corporee non usuali, toni di voce differenziati), si potrebbe segnalare che si è in presenza di qualcosa di inusuale, **focalizzando** la loro **attenzione** su questi aspetti. In tal modo certi argomenti potranno emergere da loro nel corso della retrospettiva, altrimenti sarete voi a farli emergere.

## La gestione del tempo

Mi è capitato di notare in svariati facilitatori di retrospettive un atteggiamento piuttosto caratteristico, ossia la **mancanza** di **pazienza**. Le retrospettive, però, sono situazioni in cui dovremmo promuovere la creatività e la riflessione, e queste attività necessitano di **tempo**: mettere le persone sotto pressione non è certo di aiuto.

Essere sotto **pressione** perché manca tempo è una condizione che tende a bloccare la creatività: e non si tratta solo di un'impressione, ma esistono a tal proposito anche degli studi effettuati nell'ambito delle scienze cognitive e psicologiche.

È questa la ragione per cui di solito tengo il mio timer ben lontano dalla stanza della retrospettiva: quando pongo al gruppo un limite temporale per svolgere un determinato compito, si tratta solo di un'indicazione sul tempo che mi aspetto sia necessario a loro per farlo e non di una lasso di tempo cronometrato. Non faccio partire alcun timer, ma mi metto invece a osservarli mentre lavorano: continuano a "produrre"? Hanno bisogno di un altro po' di tempo? Oppure hanno già finito e possiamo fermarci prima di quanto pensassimo?

Quando il gruppo interagisce su un determinato compito, è anche possibile notare che arriva un punto in cui il volume medio nella stanza si abbassa significativamente: nella mia esperienza, questo è un segno che il gruppo ha sostanzialmente concluso di lavorare sul compito assegnato. In una situazione come questa è possibile anche "metterli sotto pressione" dicendo: "ancora due minuti e poi fine". È un modo per dire loro di affrettarsi se hanno ancora qualcosa di chiarire prima di dichiarare conclusa l'attività; circa due minuti dopo — e anche qui non sto a usare il cronometro — interromperò l'attività per passare a quella successiva.

Nel mondo agile, dare **tempi prestabiliti** a certe attività ("**timeboxing**") è pratica molto comune e ci sono buone ragioni per farlo; ma, nelle **retrospettive**, lavorare in maniera "time-boxed" è sicuramente **dannoso**.

D'altro canto, questo non significa che la retrospettiva si debba trascinare fino a sera, quando arriva il personale delle pulizie a cacciarvi dalla stanza perché deve lavorarci: è responsabilità del facilitatore di gestire il tempo e fare in modo che tutto venga completato entro i tempi prestabiliti. Pertanto, anche se il team può in effetti fluttuare in un limbo senza tempo, il facilitatore deve invece essere ben **consapevole** del **tempo** ancora a disposizione e di quello che si può fare in quel tempo, pur senza farlo pesare al gruppo di lavoro.

## Non abusare della pazienza del gruppo

Non è facile prevedere il momento esatto in cui il famoso "flusso creativo" si manifesterà nel gruppo, e quindi occorre a volte essere davvero pazienti. Quando si chiede al gruppo di svolgere un'attività o si pongono delle domande del tipo "solution-focused", le persone potranno necessitare di tempo per arrivare a una risposta utile; e, specialmente nel caso in cui il facilitatore continui a chiedere "OK, e poi? Che altro?", ci si troverà nella classica situazione in cui le risposte hanno bisogno di tempo per arrivare.

In questi casi, pur tenendo conto dei tempi nella nostra funzione di gestori del tempo, come facilitatori dovremo lasciare al gruppo il **tempo** per **pensare** e dovremo essere **pazienti**: aspettare, e aspettare ancora. Ed essere rilassati: ogni segno di nervosismo o di ansia, sarà percepito dalle persone e potrà rompere il loro flusso creativo.

Al tempo stesso, non si può però fare troppo affidamento sulla pazienza del gruppo: ho visto molti casi, e io stesso ho fatto questo errore, in cui il facilitatore "torturava" il gruppo su un'attività che si protraeva troppo a lungo, senza notare i segni di impazienza che arrivavano dalle persone. A parte il fatto che questo genererà un cattivo ROTI, se ci si comporta in questo modo si finirà per rendere "indigeste" le retrospettive al gruppo, al quale questa pratica non piacerà più: sarà sempre più difficile in futuro coinvolgere in team nell'attività di retrospettiva.

## Le azioni da intraprendere al termine della retrospettiva

Le retrospettive vengono fatte per individuare delle **azioni** su cui **concordare** e che **intraprenderemo** per **migliorare** il **sistema**. Ma, a volte, mettere troppa pressione sulla concretezza dei risultati potrebbe invece impedire a un team di raggiungerli. Sebbene possa sembrare contradditorio, invece succede spesso che un team non sia in grado di decidere su un determinato argomento, e le ragioni per questo possono essere svariate: magari ci sono ancora dei conflitti latenti che non consentono di arrivare a una soluzione comune, magari ci sono delle pressioni che derivano dal contesto esterno al gruppo di lavoro e così via. In casi come questi, **costringere** il gruppo a produrre **concrete azioni** da **intraprendere** alla fine della retrospettiva potrebbe causare da parte loro la produzione di risultati di bassa qualità oppure la messa a punto di elenchi di azioni che però poi non saranno mai intraprese realmente nel futuro.

Un facilitatore che si concentri sull'ottenere **a tutti i costi** alla fine della retrospettiva una serie di azioni da intraprendere, spesso finirà per ottenere meno risultati sul lungo termine, e in alcuni casi rischierà di **danneggiare** la coesione del gruppo e il suo livello di franchezza.

Quello che propongo, invece, è di spingere il gruppo in maniera "sana" affinché produca delle **azioni da intraprendere** alla fine della retrospettiva, ma sempre con grande attenzione ai segnali che ci indicano una sua riluttanza a prendersi degli impegni. Quando questa resistenza si verifica, il facilitatore dovrebbe rendere chiaro al gruppo che cosa sta accadendo, e chiedere quando si potrà decidere sull'argomento e cosa dovrà accadere affinché siano in grado di prendere tale decisione.

E quanto a lungo dovremo attendere prima che un gruppo si assuma la responsabilità del suo miglioramento continuo? In alcuni casi potrebbe essere necessario molto tempo, e potrebbero essere necessarie alcune esperienze dolorose — fallimenti, conflitti da risolvere, e così via — nel percorso che porta a tale consapevolezza, ma alla fine la maggior parte dei team riesce a raggiungere questo traguardo. La domanda da porsi, comunque, è quanto si intende investire in un determinato team e se il risultato ottenuto sarà consono all'impegno profuso.

La cosa importante da capire è che il "self management" del team non avviene perché un capo lo ordina: dobbiamo dare tempo al team affinché prenda la responsabilità dei suoi processi e, come tutti i processi di crescita e apprendimento, le esperienze negative sono altrettanto se non più utili di quelle positive.

## Le azioni da intraprendere... sono del gruppo, non del facilitatore

I **risultati** della retrospettiva **appartengono** al **team**. Non al facilitatore. Sebbene questo possa apparire logico, ho assistito a molti casi in cui non è andata così. Ci sono due fondamentali motivazioni alla base di questo effetto.

Una è che il facilitatore assume su di sè le azioni che che il gruppo ha deciso di intraprendere al termine della retrospettiva. Dal momento che **spesso** il **facilitatore è anche** lo **ScrumMaster**, si potrebbe arrivare alla situazione per cui tocca tutto a lui: è vero che uno dei compiti dello ScrumMaster consiste nel rimuovere gli impedimenti ma, se si assume tutte le responsabilità, non diamo spazio alla crescita del gruppo.

Una tale crescita avviene perché da un lato c'è qualcuno — management, ScrumMaster, ... — che impara a lasciare il controllo rendendo il team responsabile, dall'altro lato c'è un team che è maturo a sufficienza per prendersi tali responsabilità. Uno ScrumMaster che non delega automaticamente limita la quantità di responsabilità che il team può prendersi e, quindi, le possibilità di crescita del team.

L'altro caso tipico è che il team **non** si sente realmente "**proprietario**" delle azioni da intraprendere: da parte dei membri del gruppo non c'è impegno, né interesse nell'assumersi tali responsabilità. Di solito è possibile leggere questo atteggiamento in maniera piuttosto chiara nei volti dei partecipanti alla retrospettiva quando si chiede loro se si impegneranno a elaborare ciò che dalla retrospettiva è venuto fuori: in certi casi i segni non verbali sono estremamente chiari. Non occorre dire che, se il team **non** si sente responsabile delle azioni da intraprendere come conseguenza della retrospettiva, non ci lavorerà sopra ed è pertanto di enorme importanza passarne la responsabilità proprio al team.

Posso sentire le obiezioni di alcuni manager che dicono: "Bene, ma se sto ad aspettare fino a quando i componenti del gruppo non si prendono la responsabilità di queste azioni, potrebbe anche accadere che non ci arrivino mai; e, in ogni caso, quanto danno potranno fare nel percorso?". Certo, il fatto che tentiamo di rendere il **team responsabile** del **miglioramento** del **processo** e, in generale nel mondo agile, dell'**auto-organizzazione** interna al gruppo significa che potrebbe succedere anche che a questi obiettivi non si arrivi mai o che ci si arrivi con molti errori lungo il percorso.

Ciò nonostante, questo percorso di apprendimento è il dono più importante che un manager può fare al proprio gruppo di lavoro: occorre lasciarli crescere, creare un ambiente in cui sia possibile sbagliare con un un certo margine di sicurezza, e il gruppo imparerà il modo in cui aggiungere molto più valore al processo di quanto sarebbe possibile al solo manager!

## Consigli di facilitazione

Concludiamo il capitolo con una ulteriore serie di consigli rivolti direttamente al facilitatore, che permettono di individuare al meglio le caratteristiche di questo ruolo e di comprendere eventuali problematiche legate al suo essere o non essere parte del team in quanto ScrumMaster.

### Non si tratta di voi! La retrospettiva non è del facilitatore

Mi piace pensare alla retrospettiva come a una opera d'arte: in tal senso lo ScrumMaster deve imparare un po' a essere un artista. Dal momento che la riunione è totalmente nelle mani del facilitatore, diventa spesso facile pensare che la retrospettiva sia qualcosa che riguardi il facilitatore. Ma non è così. Fornire una **struttura** in cui **far funzionare** il **processo** per la retrospettiva è molto differente da essere la "stella" dell'incontro.

Il nostro ruolo come facilitatore è di fornire una struttura ma di rimanere fuori dalla scena lasciando il palcoscenico al team. Esistono dei segnali tipici che indicano un "dirottamento" della retrospettiva da parte del facilitatore. Vediamo di seguito:

- il facilitatore **parla più** di chiunque altro quando in realtà il facilitatore dovrebbe parlare meno degli altri e sostanzialmente solo per spiegare e introdurre le varie attività;
- il facilitatore **parla con** il gruppo riguardo al **contenuto** di un determinato argomento quando invece il compito del facilitatore è di gestire la struttura della retrospettiva e le modalità cui vengono dette le cose, ma non il contenuto specifico degli argomenti trattati;
- le persone del gruppo tendono a **rispondere al** facilitatore invece di parlare fra loro;
- spesso sembra che i componenti del gruppo necessitino del **permesso da parte del facilitatore** per dire qualcosa, come se si trattasse del loro manager;
- le attività del **facilitatore rallentano** il processo del team, per esempio perché il suo lavoro di visualizzazione è così lento che il team resta fermo mentre aspetta che il facilitatore arrivi al dunque.

In ogni caso, occorre sempre essere consapevoli del fatto che i **protagonisti** dello "spettacolo" sono i **componenti** del **gruppo** e non il facilitatore: tutte le cose che accadono devono essere nel loro interesse. Se, come facilitatori, diventiamo un ostacolo al processo... meglio togliersi di torno e lasciarli lavorare.

### Rendere evidente il cambiamento di ruolo

Quello di facilitatore è il **ruolo** che si ha quando si sta moderando una retrospettiva. Ma, in alcuni casi, come quando occorra sbloccare delle situazioni inchiodate per

motivi tecnici o di mancanza di conoscenza all'interno del gruppo, il facilitatore potrebbe anche **cambiare ruolo**, passando a svolgere la funzione di formatore o di consulente.

Ecco, ritengo che sia molto importante **marcare** questo **cambiamento** di **ruolo** in maniera che sia molto **esplicito**. Si può fare con una sorta di **rituale**, dei quali uno tra i più comuni consiste nel cosiddetto **cambiare cappello**: "e adesso per un po' di tempo metto da parte il mio cappello da facilitatore, e indosso quello di consulente tecnico", magari accompagnando questa frase proprio con dei gesti evidenti che mimano il cambio di questi immaginari cappelli.

Questo tipo di rituale che rende evidente il cambiamento di ruolo aiuterà il gruppo a capire quello che state facendo e la funzione che in quel momento state svolgendo. Tanto per fare alcuni esempi, come detto, potreste mimare il movimento dello scambio dei cappelli e dire: "adesso metto da parte per un minuto il mio cappello da facilitatore e indosso quello...

- ...da coach. Quali altre opzioni puoi trovare per questa situazione?"
- ...da manager. Come reagirei se sentissi i tuoi commenti?"
- ...da responsabile del marketing. Come sarei in grado di spiegare la vostra decisione al cliente?"

E così via!

Un altro modo per marcare questo cambiamento di ruolo — alternativo o complementare al "cambio di cappello" appena visto — consiste nello stabilire un **significato** per la **posizione** che si **occupa** nella stanza, come ulteriore segnale del ruolo che si sta impersonando in quel momento: per esempio, quando si è nella parte sinistra della stanza, si è nella zona del facilitatore; quando si è a destra, si sta svolgendo la funzione di coach; quando ci si siede su una sedia in un angolo, si sta svolgendo il ruolo di osservatore.

### Ascolto in "full immersion"

Una delle competenze chiave quando si svolge il compito di facilitatore in una riunione consiste nella capacità di ascoltare. E si tratta di ascoltare non solo le parole, ma anche il modo in cui vengono dette e il tipo di impatto che esse possono avere sul gruppo.

Probabilmente il concetto maggiormente conosciuto al riguardo è quello del cosiddetto **ascolto attivo**, vale a dire dare feedback a chi parla sul fatto che si è compreso quello che è appena stato detto: e questi segnali di comprensione possono essere rappresentati da reazioni sia di tipo **verbale** che di tipo **non verbale**. Questa è una cosa veramente importante da fare: dare sempre **feedback** alle persone che ci stanno parlando, e non solo nei momenti in cui svolgiamo il ruolo di facilitatore.

Oltre a questo, suggerisco inoltre un ulteriore aspetto dell'ascolto che è molto importante: imparare a comprendere in che modo le parole dette da qualcuno abbiano un impatto proprio su di noi. Potete provare con questa tecnica: sedetevi comodamente e state rilassati. Chiedete a qualcuno di dirvi una frase, ripetendola alcune volte se

necessario. Ascoltate il vostro corpo: come vi sentite? Che cosa provate? In che modo qualcosa sta cambiando? E dove?

Quello che probabilmente scoprirete è che esiste un **secondo livello** di **ascolto** che **non** è **cognitivo**. Come esseri umani, infatti, ascoltiamo con tutto il nostro corpo anche se poi in genere non ne siamo consapevoli: le parole sono percepite anche come **sentimenti** caldi o freddi, come **vibrazioni**, come **tensioni** muscolari che si manifestano in diverse parti del corpo (il petto, le braccia, la pancia...).

Ciascuno di noi reagisce diversamente ai messaggi, quindi il modo in cui io "sento" quello che mi dice una persona sarà sicuramente diverso dal modo in cui lo "sente" qualcun altro; ma comprendere il modo in cui ciascuno di noi percepisce un messaggio ci consentirà di comprendere le nostre reazioni al messaggio e di percepire meglio le sfumature impiegate dalle persone per comunicare.

### Reazione semantica

Per capire ancor meglio, si può continuare l'esercizio precedente nel modo che ora descriviamo. Chiedete all'altra persona di dire una stessa frase ma pensandola in situazioni felici o tristi. Ascoltate con il corpo: cosa provate esattamente? Dove? Come esattamente? Controllate come la stessa frase abbia effetti differenti su di voi in base al modo in cui viene detta.

Questo concetto è stato messo a punto da Alfred Korzybski che lo ha definito **reazione semantica**. Questo autore ha discusso il modo in cui si esplicano le nostre **reazioni** a quanto ci viene detto, scoprendo che reagiamo a ciò che oggettivamente rappresenta il contenuto della frase, ma anche che produciamo reazioni legate ai **segnali non verbali** che accompagnano le parole e ai **significati** che siamo **noi** ad **attribuire** alle parole a causa di ciò che attivano in noi da un punto di vista **semiotico**, **sintattico** e **semantico**.

Praticare **l'ascolto con tutto il corpo**, pertanto, diventa una risorsa importante per il facilitatore dal momento che gli consente di percepire alcuni dettagli dei messaggi non verbali che potrebbero indicare punti da tenere in considerazione quando sceglieremo il modo in cui agire. Spesso le retrospettive sono caratterizzate da **conflitti latenti**: i partecipanti si stanno mandando l'un l'altro **messaggi** "nascosti" e la nostra capacità di percepire che qualcosa non sta andando bene è d'importanza capitale.

## Ruoli in conflitto: lo ScrumMaster è il facilitatore o è un membro del team?

C'è un tipico problema intrinseco nel modo in cui è implementato il ruolo di **ScrumMaster**: come deve comportarsi durante la retrospettiva? Uno ScrumMaster a **tempo pieno** e che fa solo quello è chiaramente un **facilitatore**; ma nella realtà, la maggior parte degli ScrumMaster spesso lavorano **anche** come **sviluppatori** all'interno del team.

E allora, se siamo degli **ScrumMaster part-time**, qual è il nostro ruolo? Nella retrospettiva svolgiamo funzione di facilitazione, ma possiamo anche fornire dei contenuti alla discussione? E se sì, in che misura? Alcuni ScrumMaster addirittura hanno paura a

fornire contenuti poiché si immedesimano particolarmente nel ruolo di facilitatore. Altri invece considerano primario il loro ruolo di programmatore e stanno maggiormente nei panni dello sviluppatore, arrivando in alcuni casi a dimenticare che nella retrospettiva svolgono il ruolo di facilitatore.

Anche in questo caso non ci sono delle regole fisse, ma il modo di comportarsi viene **dettato** sostanzialmente dal **contesto**. Esistono comunque delle linee guida generali che riportiamo di seguito.

### Se lo ScrumMaster è il protagonista della riunione, vuol dire che si sta sbagliando

In qualità di ScrumMaster si è responsabili della **crescita** del proprio **team**, con l'obiettivo di rendere tutti i componenti capaci di prendere il maggior numero possibile di decisioni sensate riguardo al lavoro che si sta svolgendo. Occorre pertanto dare spazio alle persone.

D'altro canto però, lo ScrumMaster ha il diritto di esplicitare le proprie idee: se il team assume la guida della situazione, questo va molto bene. Se non vogliono discutere quello che lo ScrumMaster propone, allora occorre agire con risolutezza seppur senza drammatizzazioni: il mio consiglio è che lo ScrumMaster lasci stare il tema, magari rimandando a un momento successivo la discussione, tranne nei casi in cui evitare di discutere subito del problema potrebbe mettere in pericolo il lavoro che si sta svolgendo o la struttura presso cui stiamo lavorando. In genere la strategia migliore è quella di affrontare l'argomento formulando proposte, inviti e poi lasciando che il team decida se vogliono o meno seguirvi.

Anche quando rifiutino la vostra idea, non significa che essa sia dimenticata per sempre: magari rimarrà sospesa da qualche parte e poi verrà usata a un certo punto proprio dal team che inizialmente l'aveva rifiutata. Personalmente mi è capitato di rimanere sorpreso più volte dal fatto che alcune osservazioni, alcuni commenti e alcune **idee** che avevo proposto siano state comunque **utilizzate** dai gruppi di lavoro anche senza che se ne rendessero conto, almeno fino a un momento molto avanzato del processo in cui hanno preso consapevolezza di questo fatto.

## Fare il facilitatore nelle retrospettive degli altri

Un altro metodo per imparare affare le retrospettive consiste nello svolgere il ruolo di **facilitatore** all'interno delle **retrospettive** di un **team** di **sviluppo** del quale **non si fa parte**: all'inizio questo potrebbe sembrare complicato, ma poi ci si rende conto di quanto in realtà ciò sia più semplice.

Certo, può darsi il caso in cui probabilmente non si capirà molto degli argomenti di cui stanno parlando i membri del team in retrospettiva; ma questo va visto più come una risorsa che come un peso: non sarà necessario prendere parte alla discussione per quanto riguarda gli argomenti specifici, ma ci si potrà focalizzare sul processo, e comprendere quel che è importante per le persone semplicemente da una prospettiva incentrata sulle dinamiche di gruppo.

In qualità di facilitatore esterno, inoltre, non ci si trova in quella situazione di **doppio ruolo** "ScrumMaster vs. sviluppatore del team" in cui ci si verrebbe a trovare invece svolgendo la facilitazione per il nostro team: e questa è un'esperienza davvero liberatoria.

Ritengo che svolgere il ruolo di facilitatore in una retrospettiva nella quale non si è coinvolti dal punto di vista dei contenuti rappresenti una grande opportunità di apprendimento, specie se c'è anche qualcuno in grado di fornirci del feedback di buona qualità.

## Conclusioni

Abbiamo voluto concludere questa parte con una serie diffusa di consigli e spunti "in libertà" che derivano dall'esperienza vissuta all'interno di numerose situazioni diverse, con team dalla composizione e dall'approccio molto variegati.

La retrospettiva è una pratica fondamentale, capace attraverso la riflessione e l'adozione di azioni concrete, di ingenerare un processo di miglioramento continuo. Occorre però che essa non diventi un rito stanco e ripetitivo in cui dopo un po' il gruppo resta ingabbiato. La retrospettiva deve essere adattata, vivificata e resa sempre più produttiva: i consigli forniti qui sono un spunto per procedere in tale direzione.

## Riferimenti

[1] Derby E. – Larsen D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Bookshelf