

Ретроспектива: как провести командную встречу по итогам работы

Проблемы в команде часто накапливаются незаметно: задачи теряются, сроки сдвигаются, коммуникация страдает. Ретроспектива — способ вовремя их заметить и обсудить пути решения. Вместе с экспертами IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! пошагово разбираем, как проводить ретро и какие методы работают на практике.

Коротко о ретроспективе

Ретроспектива, или ретро — это встреча команды, на которой обсуждают, что получилось хорошо, что не сработало и что можно улучшить. Такие встречи помогают команде работать более слаженно, быстрее решать проблемы и делать меньше ошибок. В Agile ретроспективу проводят после каждого периода работы — спринта.

Ретроспектива нужна, чтобы:

работать эффективнее — участники замечают, что им мешает, и меняют это;

лучше общаться — каждый может высказаться и быть услышанным;

быстрее решать проблемы — обсуждение помогает найти решение до того, как возникнет серьёзная ошибка;

улучшать продукт — хорошо слаженная команда делает его быстрее и качественнее.

Например, IT-команда разрабатывает мобильное приложение. На ретроспективе выяснилось, что дизайнеры поздно присылают макеты, из-за чего работа простаивает. Решили заранее согласовывать всё на встрече по понедельникам — проблема исчезла.

«Ретроспективу проводят не только для того, чтобы разбирать проблемы. Она помогает зафиксировать, что именно работает хорошо и почему. Позитивные практики можно использовать для внедрения в другие команды или проекты. По нашему опыту, недельный спринт после позитивного ретро на 20–30% эффективнее средних показателей. Важно создать привычку к постоянному улучшению. Если ретроспективы проводят только по проблемам, у команды сформируется негативное отношение к ним.

Также при видимом успехе могут быть неочевидные "узкие места", которые пока просто не мешают, но стрельнут, как только будет не хватать ресурсов. Ретро — шанс увидеть их до того, как они станут проблемой» — сооснователь и генеральный директор IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Татьяна Аква.

Руководитель коммерческого департамента IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Владислав Дылдин советует проводить ретроспективу даже в том случае, когда с клиентом всё было сделано хорошо: вакансия закрыта, сотрудник найден, коммуникация на должном уровне. Результаты ретро помогают зафиксировать

позитивные практики на случай появления нового проекта от этого клиента и усилить работу по другим.

Вот какие вопросы стоит обсудить с командой после удачного спринта.

Типы ретроспектив

Есть несколько видов ретро в зависимости от того, какие цели стоят перед командой.

Ретро по релизу. Её проводят после завершения короткого спринта или завершённого проекта. Ретроспектива нужна, чтобы понять, насколько эффективно прошла работа, и улучшить процессы на следующих этапах.

На встрече обсуждают:

как команда справилась с задачами;

какие инструменты или подходы сработали;

что мешало, например, технические, организационные или межличностные проблемы;

что нужно изменить в планировании, общении или распределении задач.

Например, команда выпустила обновление веб-приложения, но сроки сорвали из-за плохой синхронизации между бэкендом и фронтендом. На ретроспективе договорились внедрить ежедневные синки и использовать доску задач с визуализацией зависимости.

Ретро для команды. Встречу проводят раз в 1–2 месяца или после эмоционально сложных периодов, например, конфликта между сотрудниками. Она нужна, чтобы улучшить внутреннюю атмосферу, прояснить ожидания каждого и укрепить доверие в команде.

На ретроспективе обсуждают:

насколько комфортно участникам работать вместе;

какие трудности мешают — обиды, недопонимание, неуверенность, выгорание;

как повысить вовлечённость, мотивацию и осознанность.

Например, в команде возникла напряжённость из-за того, что один из участников регулярно не отвечал на сообщения. На ретроспективе выяснилось, что он ощущал выгорание и не понимал, какие задачи в приоритете. Обсудили, как поддержать сотрудника, уточнили цели и внедрили более прозрачный трекинг задач.

Как предпринимателю сжигать переработки, а не себя Бесплатный курс с атмосферой фестиваля. Разберитесь, почему вы выгораете, как ваше состояние влияет на бизнес, какие поступки только ухудшают ваше самочувствие, а какие действительно помогают потушить огонь в голове.

Как провести ретро в команде

Встреча команды обычно занимает от 30 минут до 2 часов, не считая подготовки к ней. Ретроспективу проводят в следующем порядке.

Этап 1. Подготовка. Определите цель ретро, например: вам нужно улучшить процессы, обсудить взаимодействие в команде, проанализировать возникшие проблемы. Затем назначьте фасилитатора — человека, который будет модерировать встречу, обычно это тимлид, но может быть и другой участник.

Назначьте время и площадку для ретро. Она может проходить офлайн в переговорке или онлайн, например, в Zoom, Miro или EasyRetro. Заранее уведомите участников и расскажите, в чём цель встречи и что потребуется от каждого, — допустим, вспомнить проблемные ситуации в работе. Подготовьте доску визуализации, чтобы наглядно продемонстрировать процессы, например EasyRetro, Miro или Kaiten.

«Роль фасилитатора на себя может примерить кто угодно, у кого есть соответствующие навыки. Но важно, чтобы в голове у человека не смешивались роли, когда он выступает держателем контекста по вопросу и ведущим встречи. Жажда уйти в дискуссии и искать решение на профессиональную тему может перевесить, но задача фасилитатора — привести группу к решению и не потратить слишком много времени на темы, не относящиеся к обсуждаемому вопросу. С этой точки зрения лучше не давать роль фасилитатора тимлиду. Но если лидер прекрасно справляется с разделением ролей, может одновременно фасилитировать и участвовать в обсуждении в нужном балансе, то это вполне допустимо» — совладелец Neogenda, методолог и эксперт по целеполаганию и процессному управлению Андрей Сидоренко.

«В конфликтной ситуации фасилитацию лучше доверить тому, кто не втянут в процесс и не пытается доказать свою правду. А ещё лучше — звать медиатора или фасилитатора со стороны. Конфликт решается быстрее, как только появляется "независимый судья" — человек, которому не нужно ничего доказывать, а только помочь договориться» — руководитель коммерческого департамента IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Владислав Дылдин.

Этап 2. Сбор данных на встрече. На этом этапе команда делится наблюдениями, что произошло в течение спринта или проекта. Дайте участникам 5–10 минут подумать и записать идеи. Поощряйте конкретику: не «всё было плохо», а «не было технической поддержки на запуске». Если людей беспокоит возможная критика, можно писать анонимно.

Типичные форматы сбора данных:

Start/Stop/Continue — что начать, прекратить, продолжать делать;

Glad/Sad/Mad — что порадовало, расстроило, разозлило;

Что было хорошо / Что можно улучшить — самый универсальный вариант.

Каждый участник отвечает на эти вопросы в своей карточке.

Сооснователь и генеральный директор IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Татьяна Аква рассказала, в каких случаях они применяют эти форматы:

«Start/Stop/Continue помогает быстро убрать "шелуху" процессов, когда команда проходит через изменения. Порой самый сильный инсайт — это не "Что начать", а честно признать "Чего с нас хватит". Также метод помогает наладить привычку говорить по делу, а не просто "выпускать пар".

Метод Glad/Sad/Mad — отличный инструмент для сбора эмоциональной обратной связи. Он помогает понять не только то, что произошло, но и как это проживалось участниками. После особенно сложных закрытий мы устраиваем "минутку откровенности", где каждый делится не только тем, что злило или расстраивало, но и своей личной победой недели. Результат такого ретро — честные разговоры и реальные договорённости.

Glad/Sad/Mad наиболее эффективен в таких случаях.

После эмоционально заряженного периода: конфликты, дедлайны, авралы и неудачные релизы.

Когда команда молчит или уходит в пассив. Вроде бы всё нормально, но инициативы нет, обратной связи — ноль.

После масштабных изменений или реорганизации: новые процессы, замена лидера и реформа отдела.

Когда важно понять не только факты, но и мотивацию. Что по-настоящему радует, что обескураживает, что злит — и почему.

Для сбора обратной связи о команде, процессе, встрече. Например, ретро по ретро, запуск нового продукта и сбор отзывов об онбординге».

Руководитель коммерческого департамента IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Владислав Дылдин также поделился своими наблюдениями об эффективности форматов ретро:

«Start/Stop/Continue хорош для построения новых отделов или смены инструментов. Он идеально подходит, чтобы за час проревизировать старое и ввести новое в план. Пример из практики: CRM была настроена так, что сделки, которые долго висели без движения, автоматически закрывались с причиной "потерял сейл". В результате мы теряли около 20% сделок в год, в том числе потенциально тёплые лиды.

На ретроспективе мы договорились изменить подход: отказались от автоматического закрытия зависших сделок. Вместо этого внедрили ручной контроль и отдельный фокус на такие сделки. Ответственность за "реанимацию" обсуждается на еженедельных синках, каждый кейс просматривается вручную. В результате: +15% к количеству тёплых лидов и рост конверсии в продажи. Команда стала внимательнее относиться к "зависшим" клиентам, появилась культура доработки и дожима.

Glad/Sad/Mad вытаскивает из тени личные обиды и усталость. Я видел, как за 15 минут коллеги разбирались с тем, что тянулось месяцами. Этот формат помогает быстро добраться до сути и избавиться от лишних "официальных масок".

Есть ещё один метод — Fuckup Night, где любой желающий делится кейсом своей победы или провала. Главное — не просто рассказать, что было, а описать, что теперь делать с этим инсайтом. Не оправдаться и не похвалиться, а найти в своём опыте точку роста для себя и для команды.

Также по пятницам мы проводим ретроспективу — "обмен эмоциями". Каждый участник высказывает, что было хорошо и что плохо за прошедшую неделю с эмоциональной точки зрения. Эти встречи проводим уже год подряд: в пятницу вечером высказываем все свои эмоции и со спокойствием уходим на выходные. За счёт этого и других инструментов наш eNPS держится на значении 89,5%».

Этап 3. Генерация идей и обсуждение. Когда участники напишут свои мысли, карточек обычно получается много. Чтобы разобраться в них, похожие по смыслу идеи объедините в группы — «темы» или «кластеры».

Обсудите, где проблемы, а где успехи, которые стоит закрепить. Проголосуйте за самые важные или острые вопросы. Подумайте, в чём корень проблемы, для этого используйте следующие техники.

«5 почему». Сформулируйте проблему и задавайте вопрос «Почему?» к каждой предыдущей причине пять раз подряд. Обычно этого хватает, чтобы дойти до сути.

«Фишбоун», или диаграмма Исикавы. В центре рисуют «хребет» — основную линию, на её конце формулируется проблема. От линии отходят «кости» — категории причин, например люди, процессы или инструменты, а от них — уже конкретные причины.

Если нужно определить эмоциональное состояние команды по этому вопросу, используйте технику «Температурная шкала». Участники отмечают, насколько они довольны прошедшим периодом — по шкале от 1 до 10, или от «холодно» до «жарко». Затем обсудите крайние оценки: что вызвало недовольство или удовлетворение.

Все говорят про эмоциональный интеллект. Всегда ли он на пользу бизнесу?

Этап 4. Выработка плана действий. Это ключевая часть ретро. По итогам обсуждения договоритесь, что делать по-другому в следующем цикле:

Определите 1–3 конкретных улучшения. Например, использовать канбан-доску или внедрить ежедневные синки.

Назначьте ответственного и сроки.

Запишите эти действия в общий task-трекер, например, EasyRetro, Miro или Kaiten.

Этап 5. Завершение. Подведите итоги встречи: что обсудили, какие действия решили предпринять. Поблагодарите участников за то, что были открытыми и вовлечёнными. Можете дополнительно провести мини-опрос на тему: «Насколько полезна была ретро?» или «Что улучшить в формате встреч?»

Как часто проводить ретроспективу

Ретроспективу надо проводить регулярно. Как часто — решите по ситуации: после каждого этапа работы или с определённой периодичностью, например, раз в 1–2 недели.

Вы проводите ретро слишком часто, если:

обсуждаете одни и те же проблемы;

нет времени на внедрение улучшений;

участники воспринимают встречи как формальность.

Ретроспективы стали слишком редкими, если:

повторяются одни и те же ошибки;

команда забывает детали задач;

напряжение в команде накапливается.

«Если команда воспринимает ретро как формальность, можете применять разные фасилитационные практики. Например, правила ретроспективы, которые проговариваются в начале, и возвращение к этим правилам. Мы договариваемся, что ретро — важное командное мероприятие, где вместе обсуждаем, что нужно сделать для решения текущих задач: организационных, процессных и продуктовых.

Если люди явно выражают скептическое отношение, то фасилитатор может высказать свои ощущения, вернуть к правилам встречи и передать слово этим участникам. Бывает, что фасилитатор меняет тему ретро, — люди переходят к обсуждению, в чём сейчас есть скептицизм.

Если же команда на протяжении какого-то времени относится к ретро как к формальности, то это задача скорее не фасилитатора, а того, кто определяет темы. Они должны откликаться и волновать людей, тогда участники будут с большим рвением их обсуждать. Темы должны касаться решения насущных проблем, конфликтов и того, что действительно мешает работать команде» —

совладелец Neogenda, методолог и эксперт по целеполаганию и процессному управлению Андрей Сидоренко.

Руководитель коммерческого департамента IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Владислав Дылдин приводит свои способы оживить встречу:

«Всплеск мотивации на ретро появляется, когда инициативу отправляют на "полевой тест": устраивайте быстрые эксперименты и показывайте командный рост на цифрах, а не на словах.

Вот ещё несколько свежих идей:

Новый формат. Например, проведите встречу в формате антиретро: «Представьте, что мы хотим сделать следующий спринт как можно хуже. Что для этого нужно сделать?» Это снимает защиту, вызывает смех и приводит к ценным инсайтам.

Дайте голос тем, кто обычно молчит. Запустите анонимную форму перед ретро: «Что было самым бессмысленным/бесполезным в последнем спринте?» Прочитайте ответы вслух, без указания авторства, — это оживляет даже молчаливых участников.

Уберите «официальные маски». Начните ретро с вопроса «Что бы вы сказали о спринте, если бы у вас была одна минута и никакой цензуры?» Это может спровоцировать неожиданно честный разговор.

Сделайте ретро полезной наглядно. Перед встречей выведите на экран список решений прошлого ретро и галочками отметьте, что реализовано. Если 80% пусто, сразу возникает тема для обсуждения: «Почему мы не внедряем решения?» Если 80% выполнено — это гордость и доказательство, что ретро работает.

Попросите фасилитировать участника. Передайте ведение ретро кому-то из команды. Это ломает паттерн «лид ведёт — остальные отсиживаются».

Как отследить эффективность ретро

Ретроспектива должна приводить к конкретным улучшениям в работе команды. Вот как отследить её эффективность.

Фиксируйте итоги каждой встречи. После каждой ретро команда должна договориться, какие конкретные шаги будет предпринимать. Записывайте их и ставьте в трекер задач, например, EasyRetro, Miro или Kaiten. Отслеживайте, сколько пунктов из ретро попадает в план работ и сколько реально выполняется, остались ли нерешённые проблемы.

«Если участники саботируют улучшения, которые совместно выработали на ретроспективе, то обратите внимание на причины. Возможно, непонятно отражена проблематика или не зафиксировали договорённости. Это решается дизайном карты фасилитации и более качественной подготовкой к встрече.

В ретроспективе всегда должна быть часть, которая нацелена на мозговой штурм и поиск текущих точек роста или зон неудовлетворённости, выбор ключевых из них

и командная выработка вариантов решения. После этого участники фиксируют договорённости: кто и когда займётся этим вопросом.

В некоторых случаях люди просто не хотят участвовать в изменениях и влиять на улучшения. Это решается встречами один на один, выстраиванием взаимоотношений и донесением важности изменений» — совладелец Neogenda, методолог и эксперт по целеполаганию и процессному управлению Андрей Сидоренко.

Сравнивайте динамику вовлечённости. Один из косвенных признаков эффективности — активность команды:

сколько участников включаются в обсуждение;

сколько идей предлагают;

как часто всплывают одни и те же проблемы.

Оценивайте настроение команды. В начале и в конце ретро участники оценивают, насколько они удовлетворены текущей работой. Для этого используйте технику «температурная шкала». Так вы увидите, улучшается ли обстановка в команде с каждой встречей.

Важно, чтобы оценки были правдивыми. Если они высокие, но изменений нет, возможно, участники ставят их формально. Это значит, что ретро не работает.

Проводите мини-опросы. Раз в 2–3 месяца просите сотрудников оценить по шкале от 0 до 10 «Насколько вам полезны ретроспективы?» Дополнительно задайте открытые вопросы, например, «Что вам нравится в ретроспективах?» и «Что можно улучшить?». Такой фидбэк помогает понять, нужно ли менять формат, фасилитатора или глубину обсуждений.

Сооснователь и генеральный директор IT-рекрутингового агентства Hi, Rockits! Татьяна Аква рассказала, как оценить эффективность ретро:

«Настоящая ретроспектива — это не просто разговор, а переход к действию. Если на выходе нет плана, значит, мы ничего не решили. План — это конкретные шаги или новые договорённости, которым будем следовать. Мы стараемся, чтобы каждая идея сопровождалась понятным "что делаем". Всё, что не превратилось в зафиксированное действие, уходит в пустоту.

Вот несколько признаков того, что вместо ретро у вас происходит "разговор ради разговора":

Много эмоций и мало фактов. Обсуждаются ощущения, а не конкретные кейсы: «кажется», «иногда», «все делают вот так». В этом случае задавайте вопросы: «Можешь привести конкретный случай?» или «Когда это было в последний раз?»

Нет фокуса на действия. Проблемы обозначаются, но нет предложений, что делать или кто делает. Спрашивайте: «Что мы можем попробовать в следующем спринте? Давайте действовать по принципу "Приношу проблему — приношу

решение” или “Кто готов это взять в работу?”

Повторы из прошлых ретро. Темы возвращаются по кругу, но не фиксируются решения и не делается разбор, почему не сработало. Тогда делаем акцент: “На прошлом ретро мы уже обсуждали это. Давайте поймём, что помешало внедрить”.

Обсуждение идёт вширь, а не вглубь. Перескакиваем с темы на тему, ничего не доводится до сути. Значит, возвращаемся: “Стоп, давайте добьём одну тему: в чём корень, что мешает, что можно изменить?”

После встречи нет плана. В конце встречи проговариваем: “Давайте сразу зафиксируем, что решили, кто ответственный, до какой даты, как измерим результат”».

Что и как обсуждать на встрече, чтобы она была эффективной

Частые вопросы о ретроспективе

Что такое ретроспектива простыми словами?

Ретроспектива — это командная встреча, на которой обсуждают, что получилось хорошо, что пошло не так и как улучшить работу в будущем. Цель — сделать команду эффективнее и избежать повторения ошибок.

Что можно обсуждать на ретро?

На ретроспективе команда обсуждает, как прошла работа за определённый период. Участники делятся, что получилось хорошо, что вызвало трудности и что можно улучшить. Обсуждают рабочие процессы, коммуникацию, распределение задач, технические и организационные проблемы. Иногда поднимаются и личные вопросы, например, выгорание или нехватка поддержки. Главное — найти точку роста, чтобы следующий спринт прошёл лучше.

Из чего состоит ретроспектива?

Ретроспектива состоит из пяти этапов. Сначала команда готовится: определяет цель встречи, назначает фасилитатора, выбирает формат и инструменты. Затем участники собирают данные: делятся, что происходило за период, что получилось хорошо, а что мешало. После этого идеи обсуждают, выявляют основные проблемы и причины. На основе обсуждения команда вырабатывает конкретные шаги по улучшению. В конце подводят итоги и собирают обратную связь.

Кто должен проводить ретроспективу?

Ретроспективу проводит фасилитатор — человек, который помогает команде организовать обсуждение. Это может быть тимлид, скрам-мастер, специально обученный сотрудник или человек со стороны.

Сколько длится ретро?

Ретроспектива обычно длится от 30 минут до 2 часов. Если команда работает короткими спринтами, 1–2 недели, хватает 60–90 минут. Для ретроспективы по завершённомu проекту или когда нужно обсудить атмосферу в команде — до 2 часов. Важно, чтобы встреча была сосредоточенной, но не утомительной: лучше обсудить меньше, но прийти к конкретным решениям.