

Как провести ретроспективу, чтобы команда работала лучше

Рассказываем про ретро: от подготовки и выбора формата до внедрения улучшений. С примерами, шаблонами и советами

управление командой

Представь, что ты отправляешься в путешествие. Продумано всё, но не запланировано ни одной остановки. Как далеко в таком режиме получится продвинуться? Ретроспектива — своего рода привал, чтобы оглядеться и оценить ситуацию, понять, сколько пройдено, скорректировать маршрут и двинуться дальше.

В этой статье разберёмся, что такое ретро, зачем она нужна и как внедрить улучшения в процессы внутри команды.

Что такое ретроспектива

□□ Ретроспектива

— это инструмент, который помогает команде остановиться, посмотреть назад, собрать свой опыт работы над проектом или его частью, а затем скорректировать или улучшить рабочий процесс

Вот, что пишут про ретроспективу в Agile-манифесте: «Ретроспектива — это встреча, на которую команда регулярно собирается и анализирует, как стать более эффективной, и соответствующим образом корректирует свои действия и процессы».

Главная цель встречи — подсветить сильные и слабые стороны в работе, повысить уровень доверия между участниками и зафиксировать конкретные шаги для улучшений. А если ретро пройдёт эффективно, у команды есть шанс повысить показатели, наладить коммуникацию и минимизировать ошибки.

Немного истории

Прежде чем перейдём к теории и практике, хочется разобраться, откуда вообще взялась ретроспектива. Может показаться, что это новое явление, но на самом деле её история намного глубже. Хотя современное понимание ретро, конечно, сформировалось сравнительно недавно.

Всё началось с производственной культуры в Японии. Идея остановиться и переосмыслить рабочие процессы, обозначить проблемы, а затем их решить — это основа философии кайдзен (в пер. «непрерывное улучшение»). Хотя понятие «ретроспектива» тогда не использовали, именно в японском производстве появились практики регулярного анализа и улучшения процессов.

В середине XX века компания Toyota начала внедрять методы анализа рабочих процессов, в том числе ретроспективный разбор происшествий и неудачных

проектов. Эти элементы стали частью компании, а затем повлияли и на мировую корпоративную культуру и культуру работы с проектами.

## Конец формы

Спустя десятилетия, в 2001 году, на фоне кризиса в IT-индустрии появился Agile-манифест — как ответ на необходимость более гибкой, быстрой и человеческой разработки продуктов. Его подписали 17 экспертов в области ПО.

В основе манифеста — четыре ключевые ценности:

Люди и взаимодействие между ними важнее процессов и инструментов

Продукт важнее документации

Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий

Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Свое стандартное название sprint retrospective инструмент получил, когда в Scrum — одном из главных фреймворков Agile — ретроспектива стала обязательным этапом в конце каждого спринта.

С развитием гибких методологий и появлением громких кейсов от компаний вроде Google, Spotify и Atlassian стало понятно: ретроспектива — не просто инструмент для инженеров, а целая культурная практика для осознанного развития команды.

□ Сегодня ретро проводят и маркетинговые, и продуктовые команды, и отделы продаж. Это помогает быстрее учиться и создаёт культуру открытости и доверия

## Когда и зачем проводить ретроспективу

Мы уже говорили, что главная цель ретро — улучшить командную работу. Если быть конкретнее, то ретро помогает:

выявить, где теряются время и ресурсы

позволить высказаться каждому члену команды

обсудить все недопонимания

повысить вовлечённость и мотивацию

Частота и поводы проведения ретроспективы зависят от формата работы команды. Обычно такие встречи проводят:

в конце каждого спринта, если команда работает по Scrum

после завершения крупного этапа или релиза

раз в месяц — если спринтов нет, но хочется регулярного анализа

внепланово — если произошёл кризис или серьёзный сбой в работе

В общем, ретроспективы актуальны только тогда, когда их результаты можно применить на практике. Для этого нужно проводить встречи регулярно и фиксировать все выводы.

Как подготовиться к ретроспективе

Хорошая ретро начинается задолго до самой встречи.

Чтобы ретроспектива прошла эффективно, фасилитатору или руководителю нужно заранее продумать формат, сформулировать цели и подготовить участников. Иначе в обсуждении не будет конкретики, встреча затянется, а команда просто устанет.

Мы подготовили пять шагов, которые помогут хорошенько подготовиться к ретро.

#### Шаг 1. Поставь цель

Для начала стоит проанализировать ситуацию в команде. Подумай, с какими проблемами вы столкнулись в прошлом спринте. Что вызвало напряжение, задержки, ошибки, недопонимания?

Дальше нужно преобразовать боль в фокус. Чем конкретнее это сделать, тем лучше. Например: ~~Улучшить всё, что идёт не так~~ Понять, как сократить задержки в ревью тестов и повысить эффективность работы QA.

☐ Лайфхак: можно сформулировать цель в формате открытого вопроса. Например:

☐ Как мы можем уменьшить количество незапланированных задач внутри спринта?

☐ Как улучшить прозрачность статусов задач в нашей команде?

☐ Что мешает нам завершать задачи спринта вовремя?

#### Шаг 2. Подготовь структуру и тайминг

Когда цель готова, распиши сценарий встречи в любом удобном для тебя формате. В нём будут все этапы: допустим, чек-ин с небольшой игрой, сбор обратной связи, анализ, генерация идей, план действий. Для каждого блока нужен свой тайминг. Обычно ретро занимает 1–1.5 часа.

По ссылке — шаблон сценария, который можно использовать как опору для организации своей ретро ☐

#### Шаг 3. Покажи цель команде

За 1–2 дня до ретроспективы отправь участникам напоминание о встрече, поставленную цель и вопросы для размышлений. Так обсуждение станет более предметным.

□ Например: На этой ретроспективе обсудим, как улучшить передачу информации и документов между отделами: дизайн → разработка → тесты. Подумайте, с какими сложностями вы столкнулись в процессе и какие мелкие изменения могли бы улучшить ситуацию?

#### Шаг 4. Проверь технические детали

Если встреча проходит онлайн — проверь, чтобы конференция вмещала нужное количество участников, а доска в Miro или в FigJam работала как надо.

Если встреча в офлайне, проверь доступность переговорки, подготовь стикеры, флипчарт или доску. Здорово, если получится подготовить для каждого участника бутылки с водой.

#### Шаг 5. Создай атмосферу доверия

Ретроспектива — это возможность говорить честно. Перед встречей стоит напомнить участникам, что ошибки это точки роста, а встреча — пространство, где можно говорить открыто и не бояться осуждения.

Каких шагов придерживаться, а какие оставить в стороне — решать тебе. Но тщательная подготовка значительно повышает шанс на то, что ретроспектива не развалится в процессе.

#### Какие форматы и техники работают

Теперь мы знаем, как подготовиться к ретро, для чего она нужна и когда её стоит проводить □ Сейчас поговорим о форматах!

Формат можно выбирать в зависимости от цели встречи. Например, если хочется понять чувства команды — можно взять Mad/Sad/Glad. Если важны действия — Start/Stop/Continue. Давай обсудим подробнее.

#### Start, Stop, Continue

Простой и понятный формат ретроспективы, который помогает команде проанализировать текущие процессы и наметить конкретные шаги.

Все идеи распределяются по трём категориям: что стоит начать делать (Start), что мешает и требует остановки (Stop), и что уже работает хорошо и должно продолжаться (Continue). Участники заполняют доску (например, в Miro или на стикерах), а затем обсуждают и приоритизируют предложения.

□ Подойдёт, когда команде нужно сосредоточиться на списке конкретных действий для улучшения

- Помогает проанализировать прошлую работу, сфокусироваться над тем, что нужно начать делать, прекратить и продолжить

### Пять почему

Техника, которая помогает добраться до корня проблемы, а не только устранять её последствия. Суть метода: задавать вопрос «Почему это произошло?» к каждой причине, получая всё более глубокие ответы, пока не дойдёте до сути проблемы.

Обычно хватает пяти итераций, но число может варьироваться. После обнаружения первопричины команда фиксирует выводы и придумывает шаги, чтобы подобная ситуация не повторилась.

- Использовать, когда команде нужно разобраться в причинах ошибок, сбоев, задержек или других проблем, которые негативно повлияли на результат
- Помогает избежать поверхностного подхода к проблемам, выявить системные недостатки и выстроить реальные шаги по улучшениям в будущем

### Диаграмма Исикавы

Визуальный инструмент, который помогает структурировать возможные причины проблемы и понять, как они связаны между собой.

В «голове рыбы» записывают саму проблему, а «кости» обозначают основные категории причин: люди, процессы, инструменты, окружение, коммуникация и другие. Команда вместе добавляет подпричины к каждой категории, анализирует взаимосвязи и формулирует идеи, как устранить корневые причины и предотвратить проблему в будущем.

- Использовать, если видите, что ошибки системно повторяются
- Помогает глубоко исследовать причины, а не просто устранить последствия

### Mad, Sad, Glad

Эмоциональная ретроспектива, которая помогает команде выразить чувства, накопившиеся за время работы, и улучшить атмосферу внутри.

Участники по категориям записывают, что их злило (Mad), расстраивало (Sad) и радовало (Glad) — индивидуально или в группах. Затем все делятся своими наблюдениями, обсуждают эмоциональные триггеры и вместе ищут способы снизить напряжение и поддержать позитивный настрой в будущем.

- Использовать, когда в команде есть эмоциональное напряжение, недосказанность или стресс
- Помогает проговорить чувства, улучшить взаимопонимание и взаимодействие

Здорово, если форматы ретроспективы будут чередоваться. Меняя подход, можно круто поддерживать интерес и внимание команды.

### Как проходит хорошая ретроспектива

Наверняка по ходу встречи ты поймёшь, насколько вовлечены участники, какая выстраивается атмосфера, что идёт не совсем гладко. Есть базовые грин-флэги, которые помогут убедиться, что всё идёт в верном направлении.

- Руководитель или фасилитатор задаёт тон встречи. На самом старте помогает участникам настроиться: проводит короткий чек-ин, задаёт лёгкий вопрос, чтобы разогреться, или проводит непринуждённую игру. Затем кратко объясняет цель и формат ретро.

- Команда делится наблюдениями и эмоциями. С помощью стикеров или онлайн-доски каждый участник отвечает на ключевые вопросы: что пошло хорошо, что мешало, что хотелось бы изменить.

- Все идеи обсуждаются вместе. Похожие мысли группируются, выделяются главные темы. Важно, чтобы каждый мог высказаться и был услышан, даже если есть разные мнения.

- Команда ищет решения. Проходит обсуждение, что можно изменить. Важно не уходить в поиск виновных, а выстраивать план роста. В идеале рождаются 1–3 чётких, выполнимых улучшения, которые можно проверить в следующем спринте.

- Есть чёткое и полезное завершение. В конце подводят итоги, закрепляют договорённости: кто что делает и когда. Обязательно проводят короткий чек-аут — чтобы участники могли поделиться впечатлениями и ощущением от встречи.

Конечно, зелёных флажков может быть намного больше — и у каждой команды они свои. Можно зафиксировать грин-флэги в документе и возвращаться к нему перед и после ретро.

### Как зафиксировать и внедрить улучшения с помощью WEEEEK

Ретроспектива ценна только тогда, когда обсуждения превращаются в конкретные действия. Сервис WEEEEK как раз помогает командам превращать выводы ретро в задачи. Расскажем, что ещё можно тут сделать.

#### Используй онлайн-документы

В WEEEEK можно зафиксировать итоги ретро в общем документе — так договорённости всегда будут под рукой.

В документах есть совместное редактирование и можно отмечать участников команды через @, чтобы никто ничего не упустил. Текст можно разнообразить форматированием, заголовками, эмодзи и цветными блоками. А ещё вставлять фото и видео, файлы любого формата.

## Превращай идеи в задачи

Смотри, как идеи с ретро можно преобразовать в задачи:

Стендапы слишком затянуты → Переформатировать план стендапа и утвердить с командой

Нет шаблона для кода-ревью → Создать и внедрить шаблон для Pull Request

Хочется фиксировать успехи → Добавить в WEEEEK доску «Что улучшили в спринте»

Чтобы всё было перед глазами, в WEEEEK можно создать проект «Ретро» — и добавить в нём доску, где будут лежать предстоящие задачи.

Используй режим Доски, чтобы двигать задачи между колонками В работе, К работе и Готово, или переходи в режим Месяц, чтобы видеть все дела на тридцать дней вперёд.

## Назначай исполнителей

У каждой задачи должен быть человек, который отвечает за её выполнение. В задачах WEEEEK для этого есть поле Исполнители. Выбирай из выпадающего списка сотрудника, который должен сделать то или иное поручение.

Кстати, в сервисе можно назначить задаче сразу несколько исполнителей — это пригодится для созвонов и встреч.

## Настраивай повторяющиеся задачи

Если в ходе ретро появились дела, которые нужно выполнять регулярно, в WEEEEK можно создавать повторяющиеся задачи. Есть возможность повторять их каждый день, раз в неделю, месяц или год, а ещё в конкретные дни недели.

Как это работает? После выполнения регулярной задачи WEEEEK переносит её на следующий раз или создаёт копию — в зависимости от настроек.

## Ценим твоё время: кратко о ретроспективе

Ретроспектива — это встреча-инструмент, которая помогает командам проанализировать проделанную работу и придумать, как стать ещё эффективнее

Основная цель встречи — подсветить сильные и слабые стороны, повысить уровень доверия в команде и зафиксировать конкретные шаги для улучшений

Проводить ретро можно в конце каждого спринта, после завершения крупного релиза, раз в месяц или внепланово

Для ретроспективы особенно важна подготовка — не пропускай этапы с постановкой целей или написанием сценария

Подбирай формат ретро под цели встречи

Используй WEEЕК, чтобы идеи не остались лежать без дела

☐ Помни: идеальных команд не бывает, но бывают команды, которые учатся на своём опыте. Пусть ваша будет именно такой!