

# Как провести ретроспективу, которая реально работает

/ Хабр

Привет, Хабр! Меня зовут Таня, и последние 3 года я работаю с ИТ-командами, помогая им выстраивать процессы, улучшать взаимодействие и внедрять рабочие практики, которые делают их работу продуктивнее и приятнее. За это время я провела десятки ретроспектив — и видела, как они могут либо кардинально менять команды, либо скатываться в скучные и бесполезные обсуждения. Сегодня разберем, как проводить ретро так, чтобы они действительно помогали команде становиться сильнее.

## Почему ретроспективы важны (и почему у вас мог быть негативный опыт)

Ретроспектива должна быть не просто впустую потраченными часами рабочего времени, а мощным инструментом, который помогает командам работать эффективнее и комфортнее. В Scrum это обязательный этап каждого спринта, позволяющий взглянуть на свою работу со стороны и придумать, как сделать её эффективнее. Если вы работаете не в Scrum, то можно проводить ретро раз в фиксированный период или по завершению проекта. Ретро позволяют:

Разобраться, что работает хорошо, а что мешает. Решать проблемы, пока они не стали критичными. Выявлять грабли, на которые наступаем снова и снова. Улучшать процессы, взаимодействие и скорость работы.

Но многие разработчики считают ретро бесполезной тратой времени. Почему так происходит?

Ретро превращается в разговор "ни о чем" — обсуждают абстрактные вещи, но не делают выводов. Нет действий после ретро — команда разошлась, ничего не поменялось, в следующий раз все повторяется. Или проблемы вне зоны ответственности команды. Одна и та же структура — скучные обсуждения "Что было хорошо? Что было плохо?" теряют смысл. Команда боится говорить откровенно — если в компании небезопасная культура, люди молчат и не хотят обсуждать реальные проблемы.

Хорошая новость: если ретро проводить правильно, то оно приносит пользу;)

## Как проводить ретро: пошаговая структура

- Введение (5 минут)Объясняем цель: ретро — это не поиск виноватых, а улучшение работы. Создаем безопасное пространство. Можно начать с айсбрейкера — например, "Что сделало вас сегодня счастливым?".
- Создание соглашения (5 минут)Определяем правила общения: уважение, честность, конструктивность. Фиксируем их (Miro, Google Docs или просто на бумаге).
- Сбор обратной связи (15 минут)Используем технику Start, Stop, Continue: Что начать делать? Что прекратить? Что продолжить? Важно: записываем все идеи, даже если они спорные.
- Обсуждение и приоритизация (20 минут)Группируем идеи. Голосуем за самые важные. Выбираем 2-3 ключевых фокуса на следующий спринт.
- План действий 2-3 пункта (10 минут) Для каждого пункта определяем: Кто отвечает за выполнение. Когда появятся первые результаты. Какие ресурсы нужны.
- Завершение (5 минут)Каждый участник делится позитивным моментом. Быстрая оценка ретро (по шкале 1-5). Благодарность всем за участие.

## Подготовка к первому ретро

Если команда раньше не проводила ретроспективы, важно правильно подготовиться:

- Объяснить, зачем это нужно (не просто "так надо", а как это поможет команде решить текущие сложности).
- Выбрать удобный формат (онлайн-доска, стикеры, голосование).
- Попросить всех подготовить мысли заранее – так обсуждение будет продуктивнее. Можно создать отдельный чатик, куда ребята смогут заносить свои боли.
- Следить, чтобы ретро не превращалась в поток жалоб, а фокусировалась на решениях. Можно задавать вопрос: "Окей. А что мы можем сделать для изменения ситуации? А точно ли мы совсем не можем на это влиять?"
- Не забыть зафиксировать действия, ответственного и сроки. Актуализировать статус можно на Дейли или вначале следующего ретро.

## Простые шаблоны для начала

- Start, Stop, Continue – уже было выше, подходит для быстрых ретро.
- 4L (Liked, Learned, Lacked, Longed for) – что понравилось, что узнали, чего не хватило, чего хочется.
- Mad, Sad, Glad – что бесило, что расстроило, что порадовало.

Главное – не перегружать ретро сложными форматами, особенно в начале. Лучше простая, но эффективная встреча, чем "идеальная", но бесполезная.

## Советы для эффективных ретроспектив

- Регулярность: Проводите ретроспективы после каждого спринта. Это поддерживает ритм улучшений и позволяет быстро реагировать на возникающие проблемы.
- Разнообразие форматов: Чтобы избежать рутинды, меняйте подходы к проведению ретро. Например, используйте метод Пяти почему для глубокого анализа проблем или формат Start, Stop, Continue для определения новых практик.
- Фокус на действиях: Важно не только обсуждать проблемы, но и разрабатывать конкретные шаги для их решения. Назначайте ответственных и устанавливайте сроки. И не забывайте о них после назначения: можно актуализировать статусы на следующем ретро или Дейли.
- Действий должно быть не более 3, чтобы ребята точно успели их сделать, если написать слишком много пунктов, они могут не успеть и будут немотивированы отсутствием изменений.
- Действия должны быть понятными: надо работать лучше—плохой вариант, потому что непонятно, как это. Хорошие варианты: Катя найдет себя ментора и подтянет Х до 29 марта, Петя завтра пойдет всоседнюю команду и договорится о синхронизации с ними по X задачам, чтобы мы больше не факапили сроки из-за их неготовности. Мы будем отслеживать нашу емкость вспринт по метрикам, чтобы быть предсказуемыми для бизнеса без переработок
- Открытость и честность: Поощряйте команду быть откровенной. Ретроспектива — это безопасное пространство, где можно говорить о любых проблемах без страха осуждения. Для этого можно, например, посвятить ретро более близкому знакомству, обычно это помогает ребятам раскрыться. Один из вариантов такого упражнения.

## Заключение

Ретроспективы — это не просто формальность, встреча, который помогает команде расти и развиваться. Инвестируя время и усилия в их проведение, вы создаете культуру постоянного улучшения и сотрудничества.

Надеюсь, мой опыт будет полезен вам и вашим командам. Если вас заинтересовала эта тема рекомендую книгу Марка Лоффера Ретроспектива вAgile.

Идеи вариаций более сложных ретро можно подсмотреть здесь: <https://retromat.org/> и <https://miro.com/miroverse/search/?term=retro>

- ретроспектива
- ретроспектива проекта
- Agile
- Управление проектами
- Управление продуктом