

Что такое ретроспектива проекта и как её провести

Разбираемся, чем ретроспектива проекта может помочь команде, какие есть инструменты и форматы ретроспективы. Объясняем, как её проводить и внедрить в работу.

Определение и основные цели ретроспективы

Ретроспектива проекта — это структурированный процесс анализа проделанной работы. Её цель — осмыслить, что получилось и не получилось, какие трудности возникли и что можно улучшить в будущем. В рамках ретроспективы команда анализирует:

- качество выполнения задач;
- командное взаимодействие и коммуникации;
- эффективность процессов и подходов;
- общий командный настрой.

Научиться проводить ретроспективу можно на курсе «Менеджер проектов». На занятиях студенты изучают методологии Agile и Scrum, осваивают инструменты Jira, GanttPRO, Figma и SQL, учатся бюджетированию, управлению рисками, ведению документации и основам аналитики.

Когда и как часто проводить ретроспективу

Частота ретроспектив зависит от принятых в команде практик организации работы. Например, в командах, работающих по Scrum, анализ обычно проводится по итогам каждого спринта — раз в 2–3 недели. В проектах с квартальным планированием — раз в квартал. В небольших продуктах с высокой динамикой ретроспектива может проходить ежедневно. В среднем анализ работы команды проводится в трёх случаях:

- После завершения отдельного этапа. Допустим, это может быть интеграция интернет-магазина с платёжной системой или запуск первой версии личного кабинета.
- При серьёзных отклонениях от плана. Причиной проведения внеплановой ретроспективы проекта могут быть задержки или ошибки. Допустим, её стоит провести после сбоя релиза мобильного приложения.
- По завершении всего проекта. К примеру, выпустив новый продукт на рынок, команда может провести ретроспективу, чтобы проанализировать весь процесс от идеи до релиза.

Популярные форматы ретроспектив

Рассмотрим основные форматы проведения ретроспективы проекта.

Start — Stop — Continue

В процессе команда обсуждает идеи в трёх направлениях: «старт», «стоп» и «продолжение». Например, предложения могут быть такими: начать заранее описывать задачи, прекратить ежедневные бесполезные встречи, продолжать привлекать аналитика к проработке требований к продукту.

Формат Start — Stop — Continue стал популярным благодаря простой структуре, понятной даже новичкам

Формат удобен тем, что помогает сразу выделить практические шаги, которые можно применить в работе. Кроме того, он даёт ощущение баланса, потому что включает не только критику, но и поддержку положительных моментов.

Glad — Sad — Mad

Этот формат ретроспективы проекта помогает вскрыть эмоции и внутреннее напряжение в команде. Каждый из участников разделяет ситуации, возникшие за время работы над проектом, на три категории: «рад», «горчён» и «зол». К примеру, сотрудник может распределить ситуации так:

- порадовало, что дизайнеры заранее прислали макеты;
- расстроило, что на демо никто не слушал меня, когда я рассказывал о баге;
- бесит, что задачи кидают в последний момент без описания.

Формат полезен для понимания эмоционального фона и разрешения скрытых конфликтов в команде

Этот вариант ретроспективы проекта упрощает обратную связь, потому что говорить о чувствах проще, чем критиковать действия напрямую. Когда люди видят, что их эмоции учитываются, повышается уровень доверия.

4L

Расшифровывается как Liked, Learned, Lacked, Longed for. Участники делятся тем, что им понравилось, чему они научились, чего не хватало и чего хотелось бы в будущем. Например, полученный опыт можно разделить так:

- понравилось, что аналитик заранее подготовил всю документацию;
- научились правильно разбивать задачи на подзадачи;
- не хватало чётких критериев готовности задач;
- хотелось бы больше времени на тестирование.

Формат подходит для регулярных ретроспектив и осмысливания новых форматов работы

4L помогает выявить точки роста, зоны риска, мотивационные триггеры и сформировать конкретные шаги на будущее. Кроме того, формат позволяет учесть как эмоциональные, так и рациональные аспекты опыта.

Ретропутешествие

Команда представляет себя в виде экипажа корабля и обсуждает цель путешествия, возможные риски, что помогало двигаться вперёд, а что тормозило. Целью может выступать задача спринта или всего проекта, «помощниками» — сильные стороны, процессы, инструменты и решения. Тормозить может, например, неопределенность, конфликты или баги. А в качестве рисков называют потенциальные проблемы, которые ещё не проявились, но могут навредить.

Подходит для креативных людей и для команд с низким уровнем психологической безопасности

Визуальный формат делает обсуждение живым и увлекательным. К тому же он помогает мягко обсуждать проблемы, потому что людям проще говорить через образы: «якорь» звучит мягче, чем «Валера тормозит».

Lean Coffee

Формат построен на принципах самоорганизации: участники сами предлагают темы для обсуждения, голосуют за наиболее важные и обсуждают их по таймеру. По истечении времени команда решает, продолжать или переходить к следующей теме. Хорошо подходит для зрелых и сработавшихся команд.

Инструменты для проведения ретроспектив

Разберём инструменты, которые могут понадобиться для проведения ретроспективы проекта. При личных встречах лучше минимизировать использование гаджетов, чтобы повысить концентрацию участников и уровень вовлечённости. Максимум можно использовать флипчарты, маркерные доски и стикеры. Для распределённых или гибридных команд подходят онлайн-инструменты, которые можно разделить на пять категорий: 1. Виртуальные доски. Обычно используются те, что приняты в компании, к примеру Яндекс Доски или FigJam. 2. Сервисы для ретроспектив. Допустим, Parabol, EasyRetro, MetroRetro, TeamRetro. Они поддерживают разные форматы ретроспектив, помогают проводить анонимный сбор фидбэка и голосование. 3. Интеграции с таск-трекингом. Например, в Jira есть плагин Agile Retrospectives, которые позволяет интегрировать ретроспективы в процесс работы. 4. Средства связи. Сервисы для звонков Zoom или Google Meet. 5. Инструменты для хранения результатов. Это могут быть Notion, Confluence или Google Docs.

Подготовка к ретроспективе

Перед проведением ретроспективы проекта важно провести подготовку — это нужно, чтобы обсуждать реальные проблемы, а не субъективные впечатления. Необходимо собрать фактическую информацию о прошедшем спринте или этапе работы. Этим обычно занимается, к примеру, продуктовый менеджер, тимлид, техлид или project-менеджер. Подготовка включает сбор объективных данных: статистики, логов, метрик, результатов тестирования и другой документации, которая поможет проанализировать, что пошло хорошо, что вызвало трудности и где есть зоны для улучшения. Это особенно важно при использовании формата Start — Stop — Continue, чтобы обсуждение опиралось на факты, а не на воспоминания.

Этапы проведения ретроспективы

Рассмотрим проведение ретроспективы проекта на примере формата Start — Stop — Continue. Помимо обязательной подготовки, процесс включает ещё шесть этапов: 1. Брифинг. Ведущий напоминает о цели встречи и устанавливает правила взаимодействия: экологичная коммуникация, отсутствие обвинений, фокус на развитии. 2. Возврат к результатам предыдущей встречи. Сверка с решениями прошлой ретроспективы: что удалось внедрить, что сработало, а что — нет. 3. Обсуждение фактуры. Этап включает анализ собранных данных. Команда обсуждает, что происходило в спринте, какие возникали проблемы, на что стоит

обратить внимание. Здесь важно не просто констатировать факты, а начать искать причины происходившего. 4. Генерация идей. Команда предлагает, что нужно начать делать (Start), что стоит прекратить (Stop), а что продолжить (Continue). 5. Группировка и голосование. Чтобы выделить приоритеты, проводится голосование внутри каждой категории. Так команда решает, какие изменения наиболее важны. 6. Фиксация решений. Все выводы фиксируются в одном месте — на доске, в документе или таск-трекере. Это важно для отслеживания прогресса.

Соблюдение порядка этапов позволяет сделать ретроспективу проекта осмысленной, эффективной и полезной для команды

Как внедрить культуру ретроспектив в команде

При введении культуры ретроспектив на проекте нужно учесть несколько важных моментов.

- Обосновать пользу. Важно объяснить команде, зачем это нужно и как поможет улучшить работу.
- Создать атмосферу доверия. Нужно подчеркнуть, что никто не будет наказывать за ошибки и обсуждаться будут не личности, а действия и процессы.
- Привлекать руководителя как участника, а не как судью. Лидер команды должен участвовать на равных: делиться своими наблюдениями и признавать собственные ошибки. Это обеспечивает открытость и нормализует честный диалог.
- Фокус на маленьких победах и прогрессе. Необходимо фиксировать, что ретроспектива работает, даже если проблемы стали меньше лишь частично.
- Делать ретроспективу регулярной и осмысленной. Важно, чтобы она не воспринималась как формальность. Встречи должны быть регулярными и приводить к конкретным решениям.

Совет эксперта

Екатерина Меркулова

Нужно помнить, что ретроспектива — это не формат «пожаловаться» или «выпустить пар» и уж тем более не «найти виноватых». Это способ диагностировать реальные проблемы в командных процессах, которые могут быть незаметны снаружи. Менеджер не может знать всех внутренних узких мест — к примеру, как взаимодействуют бэкенд и девопс или насколько корректно работает декомпозиция задач. Ретроспектива проекта помогает осветить «слепые зоны», услышать, что мешает работе команды, и найти точки роста.

Не стоит превращать процесс в рутину ради галочки. Он должен быть содержательным и приносить пользу. Если нет повода — лучше сделать обсуждение короче или ограничиться конкретной темой.