

## Вступление

*«Ну вот, перед вами Винни-Пух. Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сойти с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда».*

*А. А. Милн. Винни-Пух и все-все-все*

**Т**ак начинается классическая детская книга Алана Милна. В этих строках Милн приглашает нас ощутить затруднение Винни-Пуха: обычный, рутинный способ делать дела — не обязательно самый лучший способ и точно не единственный. Читая Милна, я удивлялся параллели между миром, который описывает автор, и нашим собственным сумасшедшим миром разработки программного обеспечения. Будучи разработчиками, мы день за днем стучимся головами о проекты. Проект за проектом. Если бы мы только могли остановиться на мгновение, чтобы подумать о возможных альтернативных действиях, я уверен, мы смогли бы найти более эффективные способы делать нашу работу.

«Ретроспектива проекта» в деталях описывает специальный ритуал в конце каждого проекта, который позволяет нам остановиться и подумать, прежде чем приступить к следующему проекту. Этот ритуал, называемый по-разному, например *postmortem*<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Postpartum (лат.) — послеродовой.

postpartum<sup>2</sup> или, как я предпочитаю его называть, «ретроспектива», имеет важное практическое значение для индустрии программного обеспечения. Я считаю, что этот ритуал является *самым важным* шагом на пути совершенствования процесса разработки! Почему? Потому что хорошо проведенная ретроспектива может помочь членам команды понять необходимость совершенствования процессов и мотивировать их на внедрение изменений. Члены команды разрабатывают изменения, так как они лучше всех знают, как определить и организовать решения проблем и как при этом расставить приоритеты. Внедрение изменений помогает членам команды стать хозяевами процесса разработки программного обеспечения. Процесс по праву принадлежит команде. В их власти использовать или изменить, принять или отвергнуть что-либо. И самое главное, благодаря тому, что процесс принадлежит команде, она может делать обзор процесса снова и снова после каждого проекта.

Ретроспектива также помогает легче совершенствовать и изменять рабочие процессы, которые затрагивают более чем одну команду. Большинство изменений, как правило, сложны, и в них обычно вовлечено несколько команд, от которых требуется сотрудничество, и ретроспектива помогает построить это сотрудничество. Практика проведения ретроспектив также служит краеугольным камнем любых улучшений процессов разработки программного обеспечения. Учитывая то, как быстро изменяется эта индустрия, мы должны постоянно пересматривать методы нашей работы, и ретроспективы обеспечивают приспособление процессов разработки программного обеспечения к новейшим достижениям в индустрии.

Если проект провалился — проведение ретроспективы дает команде возможность извлечь уроки и двигаться дальше. Структура ретроспективы помогает членам команды, не скатываясь в обвинения и поиск виноватых, обсудить, что и как надо улучшить. Если команда не будет делать обзоры неудачных проектов, она потеряет ценную возможность извлекать уроки из своего

---

<sup>2</sup> Postpartum (лат.) — послеродовой.

опыта и, возможно, оставит дверь открытой для точно такого же провала в будущем.

Однако ретроспектива служит не только совершенствованию процессов. Она также способствует обучению и росту членов команды, делает их более зрелыми. Это дает возможность команде радоваться успехам и ценить своих героев. Истории, рассказываемые в ходе ретроспектив, становятся частью сокровенного знания и традиций команды, а также источником долгосрочного обучения всей компании. Опыт, рассматриваемый в ходе ретроспективы, помогает построить команду с единым фокусом.

Ретроспектива может дать все это, но только в том случае, если ее проводить правильно. Научиться проводить ретроспективу — не самое сложное. Однако не всегда удается понять, как провести ее самым лучшим способом. Моя задача в этой книге — помочь вам стать умелым фасилитатором ретроспективы, чтобы вы могли предоставить наилучшие возможности для развития и команды, и себя лично.

*Октябрь 2000 года  
Портленд, Орегон*

*Норм Л. Керт*