

這是本什麼樣的書呢？

團隊自省是一種活動，整個團隊會定期停下手邊工作，一起尋找團隊可以做得更好的方法，並逐漸改變團隊的行為。

使團隊能

積極溝通、團隊現況透明度提高
儘速地一起面對問題並往解決方向前進
主動學習處理問題的必備知識
獨立思考與行動

本書適合那些**即將開始團隊自省**的人和那些對團隊自省有顧慮的人。可以從本書習得：

- 團隊自省的原因和目的
- 從導入到落實之路
- 具體手法
- 常見問題解答

如果你透過本書實踐團隊自省，你將能夠一步一步地打造出具有上述特徵的「敏捷團隊」。

我們處在瞬息萬變的市場環境中。在這種環境下，「敏捷團隊」可以創造巨大的價值。透過團隊自省的累積建立優秀的團隊，對組織也能產生巨大的價值。

作為團隊自省的探索指南

當團隊開始團隊自省時，將會面臨以下問題。

不知道如何進行團隊自省
成員缺乏熱情，感受不到團隊自省的價值
重複相同的技巧和形式而變得乏味，致無法持續下去

團隊自省只有在團隊作出持續實踐的時候才最能發揮效果。然而，由於上述這些問題，從導入到落實的過程中將充滿了挑戰和困難。

很多網站和書籍都介紹了團隊自省的方法，但僅僅將這些方法應用到職場中並不能解決「如何導入」和「如何落實」的問題。從導入到落實的實際場景中，大家會說「團隊自省是重要的」，但對於初次接觸團隊自省的人們來說，尚未透過親身經歷去體驗這個重要性，這條道路只能由我們自己去探索。

在這條探索的道路上，**每個人都必須考慮團隊自省的意義**。對於不了解或不熟悉團隊自省的人來說，很難直觀地理解團隊自省的意義和價值。由於團隊在不斷變化，如果團隊自省的意義與現在的團隊不匹配，很快就會流於形式，成為陳規陋習。團隊需要不斷地反問自己，「我們需要什麼樣的團隊自省？」。

另外，在這探索的道路上，**實驗**也是必經的過程。在一開始嘗試的時候，可能會進行得不順利，結果也不會出現。如果你認為，「我做得不好，而且沒有效果」，而停下來的話，團隊自省就會停止在沒有效果的階段。透過耐心地重複小實驗，必將會開始一點一點地感受到效果出現。

這本書就是**探索這條道路的指南**。透過本書，將有機會能夠思考團隊自省的意義，也可能得到一些可以嘗試的新想法。

而這本書也是瞭解團隊自省這片廣闊領域的一條線索。即使是現在，許多地方仍持續地產生並實踐新的團隊自省方式。請以本書為敲門磚，你將能夠親手接觸到世界上的各種知識，拓展對團隊自省這個世界的視野。

團隊自省是一項既有趣又深入的活動，絕不是困難痛苦的活動。它將能為團隊注入活力，引領其成為「敏捷團隊」。

來吧，就從這裡開始拓展這個「團隊自省的世界」吧！

三 如何閱讀本書

本書涵蓋了團隊自省的基本知識、還有在工作場域中發揮作用的心態，以及 20 種可以擴展的團隊自省手法。這些內容將以 4 個部分的形式進行整理和解釋。

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| Part 1 基礎篇 | 著重於理解團隊自省的目的和進行方式等整體概念 |
| Part 2 實踐篇 | 介紹實際例子，從導入團隊自省的過程中獲得詳細的實踐方法 |
| Part 3 手法篇 | 了解團隊自省的手法及其應用方式 |
| Part 4 TIPS 篇 | 解答關於團隊自省常見問題的疑慮 |

Part 1 基礎篇，簡要解釋「什麼是團隊自省？」以及團隊自省的願景是什麼，目的是什麼？此外，本書將介紹一個實際團隊自省的範例，以便讀者了解如何進行。

Part 2 實踐篇，將透過以虛構的開發現場當作例子，從中了解如何在實際場景中導入和落實團隊自省。本書以漫畫的形式介紹了在團隊自省導入和落實過程中常見的疑問，並解釋了該如何應對這些問題。

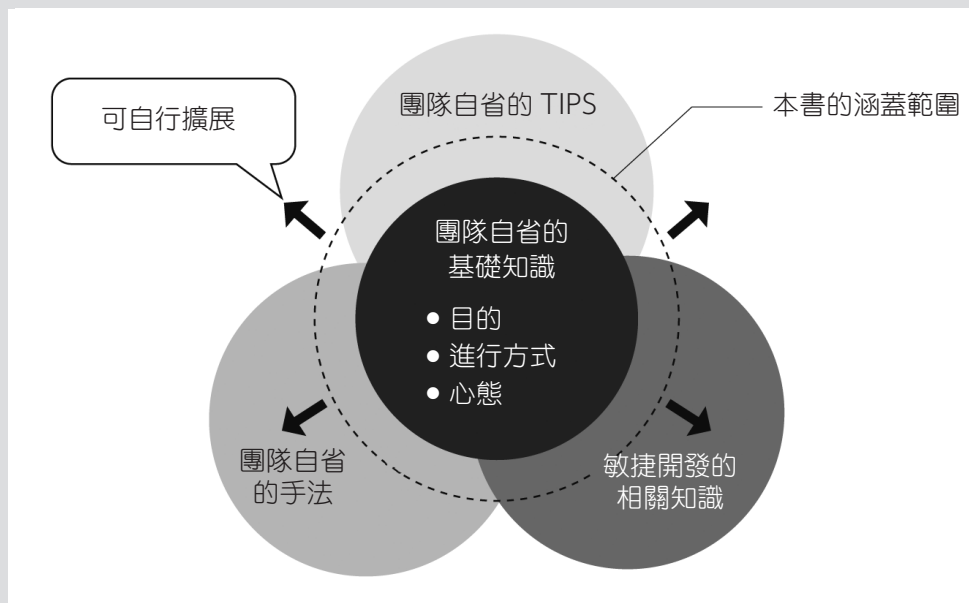
Part 3 手法篇，除了介紹 20 種團隊自省手法外，還解釋了手法和組合技的關鍵要素。本書也提供易於檢索的方式介紹了各種手法的目的和操作方式。這將使讀者在工作現場進行團隊自省時能夠像使用字典一樣靈活運用這些手法。

Part 4 TIPS 篇，本書介紹了基礎篇、實用篇和手法篇中未提及的常見問題和詳細 TIPS。當讀者在進行團隊自省時遇到困難時，可以參考這些內容。

如果你正準備開始進行團隊自省，或者對團隊自省有疑問，建議先從 **Part 1 基礎篇** 開始閱讀，這將有助於更深入理解團隊自省的概念。

如果你已經在實踐團隊自省，並且希望獲得更廣泛的知識，可以先從 **Part 3 手法篇** 或 **Part 4 TIPS 篇** 開始閱讀，尋找能在團隊中適用的手法。然而，**Part 1 基礎篇** 和 **Part 2 實踐篇** 中包含了對於熟悉團隊自省的人有用的思考方式和心態。如果在開發現場遇到困惑，可以回頭再看看這些內容，並與團隊成員一起面對問題，這將會很有幫助。

本書的適用範圍



團隊自省的適用範圍

本書將教導有關團隊自省的基礎知識，這些知識對於在團隊中引入並確立團隊自省實踐是必要的。此外，還可以獲得如何處理與團隊自省相關問題的方法，以及獲得在組織中推廣團隊自省理念思維的技巧。這些知識應該能夠幫助團隊邁出成為「敏捷團隊」的第一步。

此外，還能學習和團隊自省基礎知識相關的「團隊自省手法」、「團隊自省的 TIPS」和「敏捷開發的相關知識」。將這些內容作為起點，就能接觸到眾多的手法和 TIPS，並進一步擴展在團隊自省領域的視野。

透過本書，你將準備好踏上探索團隊自省的旅程。在實踐團隊自省的過程中，回頭重讀本書可以進一步深化對團隊自省的理解。你也可以將其他領域的知識和技能應用於團隊自省中，反之，亦能將團隊自省的知識和技能應用於其他領域。

團隊自省速查表

團隊自省速查表 PDF 可以從下方網址下載。

<http://books.gotop.com.tw/download/ACL068400>

還有一件事兒

團隊自省是讓團隊和組織能往好的方向逐漸轉變的契機。然而，在團隊自省尚未發揮實際影響之前，一些夥伴可能無法意識到團隊自省的效果，而使得這項活動中斷，無法改變現狀且持續陷在困境中的夥伴也相當多。本書列舉了許多如何應對這些實際問題的方法，以及初次接觸即可加速團隊變革的思維。我們相信，如果你拿起本書，帶著這本書和那個想導入團隊自省的強烈意願，一定能夠邁出建立團隊自省的第一步。

當應用本書的內容時，請依據自己的角色和場域特性，選擇的手法可能會有所不同。請不要盲目地照搬書中的內容，而是依據自己在現場的觀察後對團隊自省微調整、自定義和真落實。

讓我們一起學習團隊自省，歡迎你踏上探求團隊自省的旅程！

什麼是團隊自省？

團隊自省是一種活動，需要整個團隊停下手邊工作，討論找到更好的做事方式並逐漸改變團隊行為（圖 1.1）。整個團隊於每次、每週或每隔一週在同一時間聚會，一起討論是否有更好的團隊工作方式，並考慮那些改善※¹ 團隊工作方式的行動。

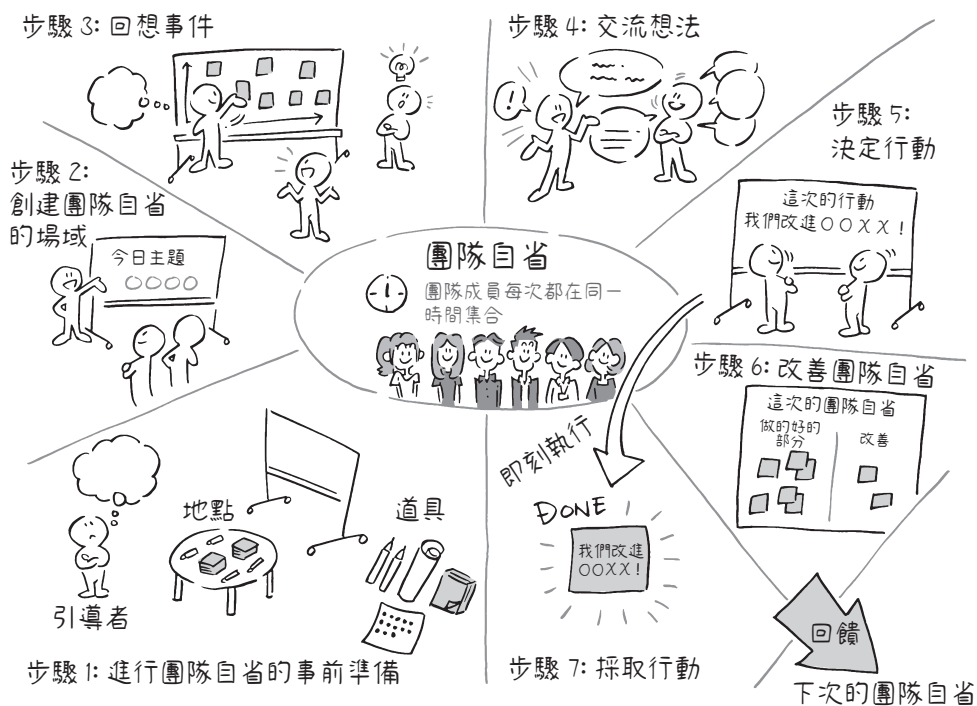


圖 1.1 團隊自省的整體概念

請按照以下 7 個步驟進行團隊自省。

※¹ 源自豐田生產系統的團隊和流程的持續改進活動。在本書中，改善（Kaizen）被定義為不斷改進的活動，不僅包括不好的部分，還包括好的部分。

步驟① 團隊自省的事前準備

步驟② 團隊自省的場域

步驟③ 回想事件

步驟④ 交流想法

步驟⑤ 決定行動

步驟⑥ 改善團隊自省

步驟⑦ 展開行動

團隊自省過程中會使用一些工具，像是白板、模造紙[※]（全開）、便利貼、簽字筆、圓點貼紙等等。一起簡單地看一下團隊自省的流程吧（在這裡只作一個簡要的概述。詳細說明將在第 4 章「如何進行團隊自省」中介紹）。

※ 譯註：全開模造紙可以在文具店、美術社、生活百貨等處找到。建議購買較厚的白報紙或壁報紙，當以簽字筆書寫時，墨水才不會透過紙張而弄髒牆面。

① 團隊自省的事前準備

在開始團隊自省之前請先做好準備。考慮這次團隊自省的目的和參加成員，找好地點，準備好工具，團隊自省就可以準備開始了。

② 團隊自省的場域

召集整個團隊並開始團隊自省。

先透過破冰活動來創造一個對話環境，讓團隊中的每個人都能專注於團隊自省。接著，確定這次團隊自省的主題，主題可能是「我想分享團隊遇到的問題」和「我想改進從開發到發布的過程」。

然後大家根據主題決定團隊自省如何進行，在有限的時間內要進行什麼樣的討論。

③ 回想事件

請回想在這段團隊自省的特定期間（1 週或 2 週）中的各種事件和情緒，像是「發生了什麼」、「你做了什麼」和「你感覺如何？」並與團隊的其他人分享。例如，將你記住的內容寫在便利貼上，之後將便利貼黏貼到白板上的同時與他人分享內容（圖 1.2）。

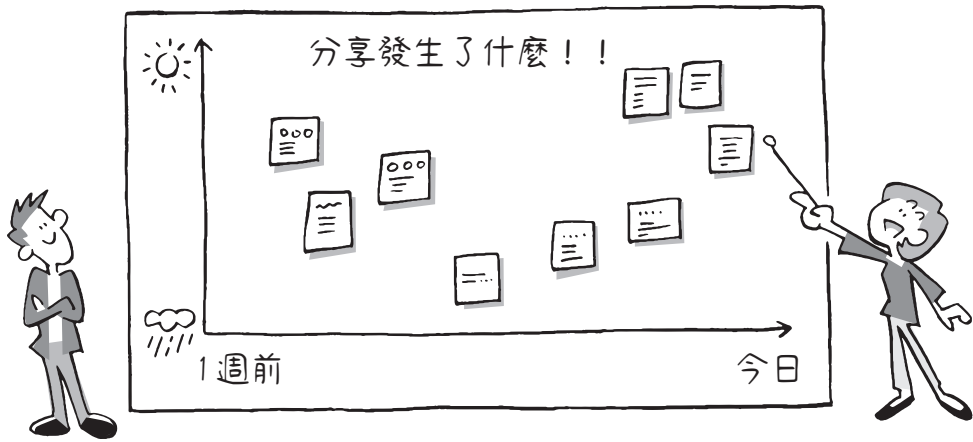


圖 1.2 將記住的内容寫在便利貼上並黏貼到白板上

④ 交流想法

在已分享的事件內容基礎上，擬出主題讓大家方便交換彼此想法。可能的主題像是「有沒有更好的做事方式？」和「我們如何改變團隊的行為？」之類的。

接著，在主題的範圍內一起提出想法，例如：「我們剛開始用一個新的遠端工作工具，但大家用法各不相同，怎麼共同使用比較好？」和「團隊之間的資訊共享不順暢，導致重工，我們接下來可以怎麼做？」。請大家將這些想法先寫在便利貼上，再黏貼到白板上後進行共享。

⑤ 決定行動

從這些想法中，決定出那些團隊要採取的行動並將其具體化，再寫到便利貼或白板上，並確定何時、何地、做什麼。

⑥ 改善團隊自省

在團隊自省結束時，大家再互相交換意見，使團隊自省的流程變得更好。例如，如何更有效利用時間，討論在團隊自省中交換意見的方法、下次想討論的話題、下次想使用的手法等等。並在下一次團隊自省中靈活運用這些想法。

這樣大致上就完成了這次團隊自省。

⑦ 展開行動

在下一次團隊自省之前，執行那些在團隊自省中決定出的具體行動。如果團隊採取了這些行動，最晚在下次團隊自省時要確認行動所帶來的變化和結果。如果沒有效果，請找出原因並調整它。

這一系列的步驟會不斷重複進行，而行動將為團隊帶來變革，透過不斷改善團隊自省本身，團隊變化的速度也會加快。透過持續實踐團隊自省，團隊將會往成為一個「敏捷團隊」更邁進一步。那麼，所謂的「敏捷團隊」是什麼呢？請看下一頁的說明。

敏捷團隊

書中的**敏捷（Agile）**指的是**敏捷軟體開發（後文與「敏捷開發」互用）的價值觀**，以及基於敏捷價值觀所制定的框架與做法。

敏捷開發是由 Kent Beck 等人於 2001 年所提出的**敏捷軟體開發宣言**倡議。從那時到現在，商業環境變化速度與日俱增，敏捷開發的重要性不斷地被提起，許多企業也開始將目光由傳統瀑布式轉向到敏捷開發。

這裡先簡單介紹敏捷軟體開發宣言。首先，請先閱讀下方的敏捷軟體開發宣言^{※2}（圖 1.3）。

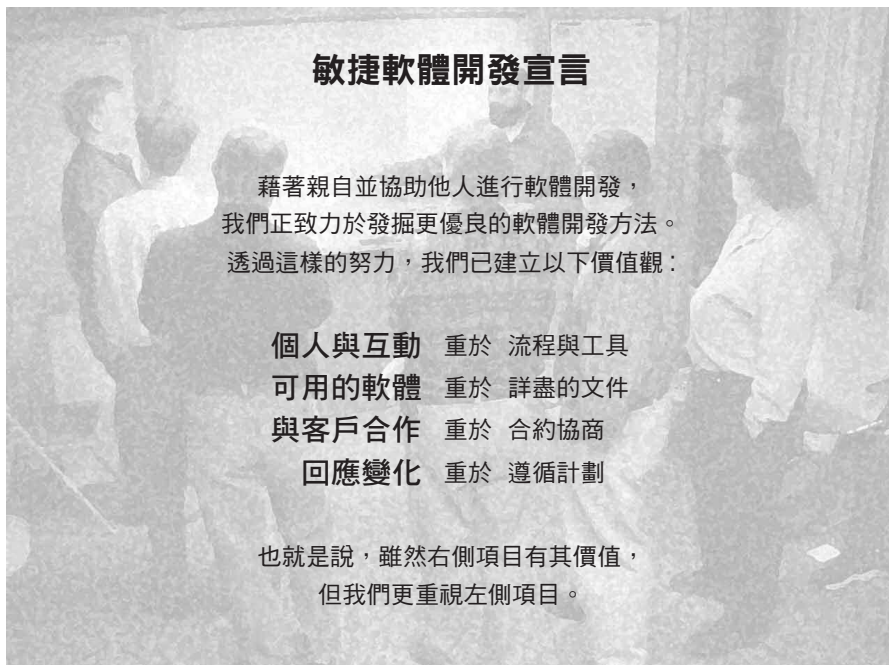


圖 1.3 敏捷軟體開發宣言

※2 <https://agilemanifesto.org/iso/zhcht/manifesto.html>

團隊首先要注意的部分是「**個人與互動**」、「**與客戶的合作**」和「**回應變化**」。因為溝通對於一個團隊來說是必須的，溝通能促進相互理解，加強團隊內外的聯繫。一個溝通順暢的團隊可以快速收集和共享團隊所需的資訊並促進合作。因此即使發生變化，每個人都可以靈活應對。

接著，是「**可用的軟體**」^{※3}的部分。團隊應盡早交付能讓客戶使用的產品來反覆驗證假設。為了持續發布產品以創造客戶所需的價值，就必須從驗證產品假設的過程中學習經驗，並對團隊創造價值的過程作出持續改善。

在本書中，「**能夠透過持續學習和不斷改善來靈活應對變化，並持續創造價值的團隊**」稱為敏捷團隊，並將其定義為團隊所追求的終極狀態。

即使讀者是在做與敏捷開發無關的工作，也可以嘗試透過以上的價值觀和思考方式來實踐敏捷。而「團隊自省」是將一群人轉變為敏捷團隊的第一步。

※3 如果你從事的並不是軟體開發工作，請想像那些在平常工作中遇到的產品或服務，在閱讀時將書中「可用的軟體」替換為那些可以實際使用或想像客戶可以使用的產品或服務，也是可行的。

三 團隊自省的目的與階段

本書介紹「團隊自省」的目的是讓團隊更接近成為「敏捷團隊」。透過不斷地定期進行團隊自省，團隊將形成以下的特質。

- 積極溝通、團隊現況透明度提高
- 團隊能迅速地一起面對問題並往解決方向前進
- 團隊主動學習處理問題的必備知識
- 團隊能獨立思考與行動

然而，毫無目標地進行團隊自省來獲得這些特質將需要很長時間。而有意識且有效的團隊自省才能加快團隊變革的步伐。

團隊自省共分成三個階段，目的在使團隊更強大。在了解團隊的狀況和狀態後，請循著這三個階段實踐團隊自省。

- ① 停下手邊工作
- ② 加速團隊成長
- ③ 改善流程

這些既是「團隊自省的目的」，也是「團隊自省在各階段該做什麼」（圖 1.4）。接下來將逐一解釋這些目的和階段。

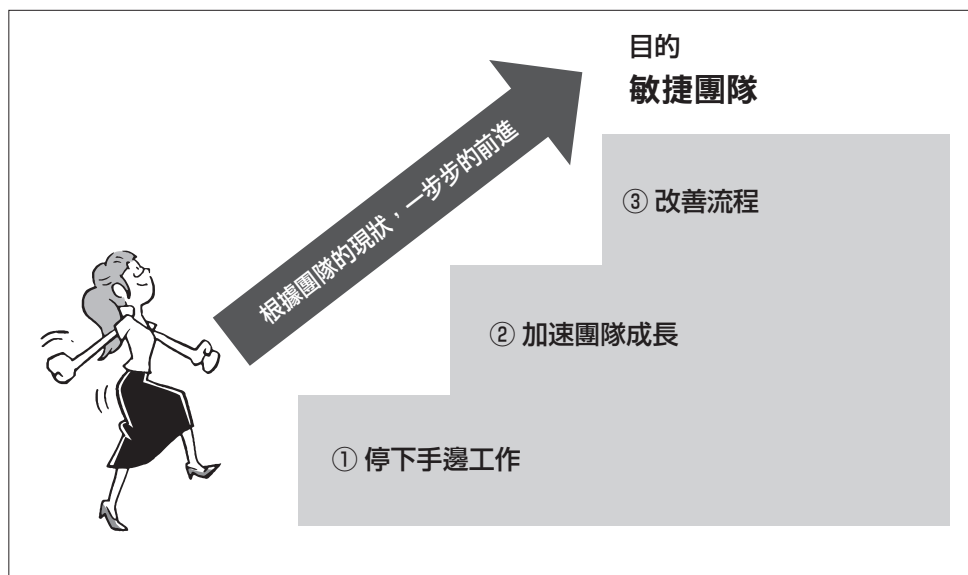


圖 1.4 團隊自省的 3 個目的和 3 個階段

停下手邊工作

團隊自省的第一階段是「停下手邊工作」。藉由停下手邊工作，可以為團隊創造變革的契機。

在工作進行中，團隊會遇到各種問題和障礙。當問題發生時，如果繼續處於問題的漩渦中試圖解決，人們往往容易變得草率對應，尤其是在心理和時間上感到壓力時。而匆忙行事的結果可能會導致問題進一步擴大的負面影響。

而且，如果在沒有空閒的情況下繼續工作，每個團隊成員的視野會逐漸變得狹窄。無法關注周圍的事情，只專注於自己。這樣一來，團隊內的溝通變得薄弱，並引發新的問題。本應該透過與團隊成員對話就能立即解決的問題，卻因無法看清全局而一個人承擔時，那接著就會是漫長而艱難的時間了。

為了打破這樣的循環，需要先暫停一下。停下手邊的工作，深呼吸，冷靜地思考「我們現在應該做什麼」。這個停下來時間就是團隊自省的時刻。

當團隊面臨問題時，很難在這種情況下停下來思考。因此，需要定期在團隊的工作流程中加入停下來思考的時間，並使其成為一種習慣；即使團隊沒有意識到有問題，也需要強制性地設置停下來可以思考的時間。整個團隊應該定期在每一～二週的同一天、同一時間聚在一起討論。一旦團隊自省成為團隊的流程，就可以接續到下一階段了。

加速團隊成長

為了使團隊發揮出高效率，「溝通」和「協作」是必不可少的。能持續表現出高效率的團隊，在日常工作中會自然地進行溝通（對話、討論和資訊分享）和協作（協調合作）。不僅僅是在早會、團隊自省會議或是活動中才進行溝通和協作，而是每小時、每分、每秒，在任何需要的時候進行高頻度的溝通和協作。若推動團隊達到這種狀態，加速了團隊的成長，這就是團隊自省的第二階段，也是第二目的。在這個階段，若能有效利用團隊自省的時間，讓團隊相互了解並找到更好的溝通和協作方法。

例如，

- 團隊該怎麼做才能立即共同承擔團隊的煩惱和問題？
- 團隊應該傳達什麼樣的內容來消除需求認知上的差異？
- 團隊可以做些什麼來彌補技能的不足？

考慮諸如此類的事情。另外，如果團隊成員之間還不熟悉，可以討論共同的價值觀。互相表達感謝，分享工作上的焦慮也會有增加互相信任的效果。

在團隊自省的過程中，加入能提升團隊成員之間的信任的活動，這將增進日常工作的溝通與協作，而問題和擔憂也更容易被提出討論，並且會迅速解決，像這樣的狀態將會逐漸形成。藉著將團隊自省的時間有意義地用於「加

速團隊成長」，將使團隊更加前進。這樣，原本零散的團隊將能夠「作為團隊」不斷成長，成為一個真正凝聚力強的敏捷團隊。

改善流程

「流程」指的是團隊創造價值的一系列活動，包括團隊的運作方式和開發進行方式等。而「改善」指的是除了解決問題和不順利的部分外，還能加強已經運作順利的部分的一種活動。

「改善流程」放在「加速團隊成長」之後進行，是有原因的。如果在團隊信任關係尚未完全建立的情況下試圖改變流程，往往會導致在問題發生時追究個人責任，並讓造成問題的人可能產生身心負擔。這種狀況不僅會加劇團隊的分裂，還會導致受到責難的人開始隱藏問題。當團隊的信任關係增加時，就更容易在處理問題的過程中將團隊的思維模式轉變為「作為一個團隊的行動」。那麼團隊就會產生出成員間互相支援的行為，以及全體成員共同向前邁進的意識。這樣，團隊就能思考為了團隊的利益，採取能夠提升團隊表現的行動。

當團隊要改變其流程時，應著重於「團隊如何創造價值」和「工作進行的方式」，並基於共同提出的想法來討論需要改變的部分。

在這個情況下，改變流程的原則是「小步、逐漸」。因為無人能預測改變後是否能產生有效的影響。而且有效的行動，因團隊的特性、狀況和狀態而異。若大幅度的改變失敗後，對團隊的影響可能很大，並且很難回復，而小幅變更卻可以迅速復原。因此，「小步、逐漸」的原則非常重要。

三 團隊自省的必備事項

為了更容易認識團隊自省，接下來將介紹進行團隊自省所需的事項，以及這些事項與團隊自省之間的關係。

進行團隊自省活動時，有幾項事前的確認和準備工作是必要的。如果準備充分，就能夠在團隊自省中獲得更好的效果。這些準備並不需要太多的時間和精力，請確認以下七項必要的事項，做好準備後就可以開始進行團隊自省。

- 團隊
- 確定目的
- 時程安排
- 時間
- 地點
- 道具
- 引導（Facilitation）

團隊

團隊自省需要所有團隊成員的參與，即使無法讓每個人都參與其中，也要盡量安排可以讓更多成員參加。

此外，如有需要，可以邀請團隊外相關的成員參與，聆聽他們的意見作為參考也不錯。團隊自省的參與人數最好不要超過 10 人左右。如果人數太多，可能會無法充分發表意見，也有可能讓意見太發散，讓溝通與聚焦變得困難。尤其在線上討論的情境下，超過 6 人會讓對話與引導難度提高。無論

線上或線下，當參與者人數較多的時候，需要將團隊分組討論，共享小組結果，這還需要在過程中的引導下點功夫^{※4}。

確定目的

在團隊自省前就要確定「為了什麼目的進行團隊自省」，如果團隊中的每個人都能在相同目的下進行充分的討論，將能更有效地增強團隊自省的效果。

時程安排

請提前排定團隊自省的時程安排。如果事前達成共識，每次都在相同的時間、地點和成員一起進行團隊自省，則無需每次進行日程調整。此外，這樣也能創造一種節奏，例如每週都在這個時間進行團隊自省，團隊就能定期且有意識地停下來，這個行動就能作為持續改善和及早發現問題的機制。

時間

如果團隊準備導入團隊自省，建議選擇較少人數，並安排較長的活動時間。

基本上，人數越多，團隊自省需要的時間就越長。因為人數越多，相對需要多點時間分享意見並決定行動。此外，隨著團隊自省的特定期間越長，回憶這期間發生的事件所需要的時間也越長，致使團隊自省所需的時間就會增加，而對於引導者來說也變得更加挑戰。

如果團隊自省的時間不夠，就無法完整分享事件的脈絡，討論不夠深入，產生的行動就不夠具體，改善也將難以實施。

※4 如果人數眾多時的應對方法，在第 11 章「關於團隊自省的各種困擾」的「舉辦團隊自省的困擾」p.273 有詳細的解說。

為了有效進行團隊自省，所需的時間會因團隊自省的特定期間長度和參與人數而有所不同。

請參考表 1.1 以獲得更詳細的資訊。

此外，如果對團隊自省不熟悉，可能需要表中所示的 1.2 至 1.5 倍的時間。建議一開始設定較長的時間，隨著熟練度增加，逐漸縮短團隊自省時間。

特定期間	人數	時間	特定期間	人數	時間
一週	3 ~ 4 人	45 ~ 60 分	兩週	3 ~ 4 人	45 ~ 60 分
	5 ~ 9 人	60 ~ 90 分		5 ~ 9 人	90 ~ 120 分
	10 ~ 15 人	90 ~ 120 分		10 ~ 15 人	120 ~ 150 分

表 1.1 團隊自省所需時間（※ 基於作者的經驗，僅供參考）

場地

為了進行團隊自省，請準備一個適當的場地。例如會議室或多功能空間，需要有牆壁或白板可以透過貼便利貼，還有讓每個人都能輕鬆走動的地方即可。若在線上環境進行團隊自省，請使用可以進行語音對話的工具^{※5}。

道具

在團隊自省中，可以利用各種容易在辦公室中取得的道具。一開始只需要備有便利貼、簽字筆、白板筆和白板，就可以開始進行團隊自省了。建議製作一個專門的團隊自省工具箱，方便整理和攜帶（見圖 1.5）。

如果在線上環境中進行團隊自省，請事先準備線上白板或其他可共同編輯的工具^{※5}。

※5 關於進行線上團隊自省的道具，在第 5 章「在線上進行團隊自省」p.123 有詳細的解說。

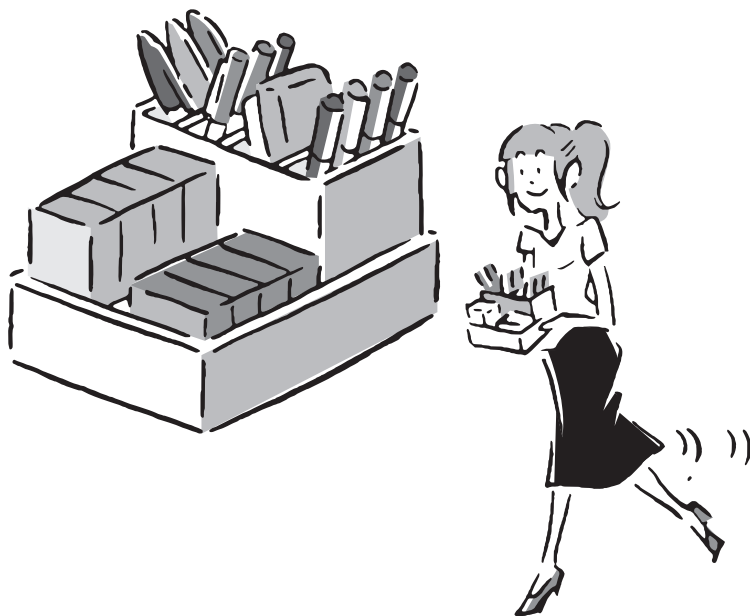


圖 1.5 準備一個可以隨身攜帶的工具箱會很方便

引導

為了順利進行團隊自省，需要引導。

這裡的引導並不是一般所想像的「主持會議」，而是指**引出團隊成員的意見和想法，擴展思維，整合意見，收斂想法的引導**。讓每位參與者都具有引導的意識，並帶著互相尊重的態度進行團隊自省。透過這樣的方式，團隊自省將變得更加有效和有趣^{※6}。

※6 引導在第 7 章「團隊自省的引導」p.143 有詳細的解說。

為何要叫做「團隊自省」

在本書中，刻意將 Retrospective 翻譯成「團隊自省」。不過，因為有許多網路文章與書籍是翻譯成「回顧」或「反思」，所以有些人較習慣於這兩個詞。

而有些人從「回顧」這個詞中會聯想到「轉身向後看」的動作。此外，「回顧／反思」也常被認為類似「反省會」的活動，在許多場合已經成為了一種固定的形式。因此，為了消除這種固定印象，也出於希望給人們一種**從改善自己的行動為出發點，而不是藉此活動指責要求他人的印象**，本書刻意使用了「團隊自省」。

根據不同的行業、職種和工作現場，「團隊自省」有著各種不同的稱呼。在日本除了片假名和英文的表達方式外，還有一些專業而複雜的名詞，這可能讓人們認為它是一項困難的活動。然而，本書希望讓大家知道，「團隊自省」是**團隊裡每個人都能參與的活動**，因此本書在內文中選用「團隊自省」這個詞來表示。

