

Упражнения для этапа 1 «Создание атмосферы»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Зачем ретроспектива? <i>Спросите «Зачем мы занимаемся ретроспективами?»</i></p> <p>Вернитесь к корням и начните ретроспективу с вопроса: «Зачем мы это делаем?» Записывайте ответы видимо для всех. Возможно, вы удивитесь.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
2.	<p>Три в одном — Начало <i>Удовлетворённость результатом итерации, качество взаимодействия и настроение</i></p> <p>Нарисуйте координатную плоскость на флипчарте. Ось Y— удовлетворённость результатом итерации. Ось X — случаи взаимодействия. Попросите участников отметить на плоскости уровень удовлетворённости по каждому случаю взаимодействия с помощью смайлов (а не просто точек). Обсудите разногласия и неожиданные эмоции.</p> <p>(Ось X можно изменить с учётом интересов команды, к примеру, она может показывать случаи парного программирования).</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> Требуются дополнительные материалы; Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.
3.	<p>Озвучиваем ожидания <i>Участники рассказывают, чего они ожидают от ретроспективы</i></p> <p>Члены команды рассказывают о своих целях на ретроспективе, то есть о том, чего они ожидают от встречи. Примеры того, что могут сказать участники:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Было бы неплохо согласовать хотя бы одно мероприятие - Хочу обсудить спор о модульном тестировании и согласовать порядок действий на будущее - Буду считать ретроспективу успешной, если мы разработаем план по чистке \$obscureModule <p>В ключевом протоколе «Совещание», который лёг в основу этого упражнения, описаны так называемые «проверки единодушия». Если кто-то считает, что ретроспектива не отвечает потребностям участников, можно выполнить проверку единодушия. Участники называют числа от 0 до 10 в соответствии с тем, насколько оправдались их ожидания. Акцент встречи смещается на того, кто назовёт самое маленькое число, чтобы этот участник мог приблизиться к изначально озвученным целям.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах; Подходит для новых команд.

4.	Три слова <i>Резюмируем последнюю итерацию в трёх словах</i> Попросите каждого участника описать последнюю итерацию тремя словами. Дайте одну минуту на размышления, затем выслушайте ответы. Это упражнение напомнит членам команды о прошедшей итерации, чтобы можно было с чего-то начать.	до 20 минут	Нет особенностей
5.	Знай своего соседа — Начало <i>Как себя чувствовал ваш сосед справа во время итерации?</i> Пусть каждый член команды кратко опишет самочувствие своего соседа справа в период итерации. Соседи подтверждают или опровергают догадки участников. По результатам упражнения можно сделать вывод о сплочённости, качестве коммуникации и способности членов команды понимать чувства других людей.	до 20 минут	Нет особенностей

Упражнения для этапа 2 «Сбор информации»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	Повторяем и избегаем <i>Мозговой штурм: что повторить и каких поступков избегать</i> Возьмите два флипчарта и подпишите — «Повторяем» и «Избегаем». Участники записывают идеи на стикерах — по одной проблеме / действию на стикер. Можно использовать стикеры разных цветов для разных категорий. Например, «люди», «процесс», «технология» и т.д. Пусть каждый зачитает свои идеи и приклеит стикеры на соответствующий флипчарт. Участников волнуют одни и те же проблемы?"	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.
2.	#твитнимойспринт <i>Хроника твитов об итерации</i> Раздайте стикеры и попросите участников написать как минимум три твита о прошедшей итерации. Твиты могут касаться итерации в целом или отдельных историй, можно поныть или беззастенчиво попиариться — главное, чтобы сообщения были короткими. Поощряются хештеги, смайлы, вложенные картинки и @юзернеймы. Когда все справятся с заданием, расположите твиты в хронологическом порядке и обсудите общие темы, тенденции и т.д. Скажите участникам, что теперь они могут добавить тот или иной твит в избранное, перепостить или написать комментарий, и снова обсудите результат.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.

<p>3. Расскажи что-то, чего я не знаю <i>Викторина раскрывает скрытый потенциал каждого</i></p> <p>Сначала предыстория. На радиостанции проводится викторина под названием ‘«Расскажи что-то, чего я не знаю». Гость называет некий факт и предлагает вопрос, а затем ведущие пытаются угадать правильный ответ при помощи наводящих вопросов.</p> <p>Например: «Граждане США всегда подпевают, если звучит национальный гимн. В Испании так не делает никто. Почему?» Ведущие задают разные вопросы, к примеру, «Это как-то связано с режимом Франко?», «Может быть, гимн звучит на иностранном языке, например, на латинском?» и так далее. Если ведущие не угадывают, гость называет ответ («В испанском гимне нет слов»).</p> <p>А теперь поиграем в эту игру. Каждый из вас один раз побудет в роли гостя и задаст остальным вопрос. Подумайте о последней итерации. У вас есть пять минут, чтобы придумать факт и вопрос.</p> <p>Факт должен отвечать трём критериям. Запишите их на доске или заранее подготовьте флипчарт:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Он должен касаться чего-то, что известно только вам, остальные члены команды не в курсе (или не осознают) 2. Его стоит знать 3. Он должен побуждать к действию, то есть наводить на мысли в духе «Давайте повторим / давайте больше так не будем», «Смотри, чтоб с тобой такого не случилось», «Это было прекрасно, тебе тоже надо попробовать»... <p>Пусть участники напишут факты на карточках. Когда все будут готовы, попросите первого участника повесить свою карточку на доску, назвать факт и задать вопрос остальным. (Те, кому стиль игры не по душе, могут не задавать вопрос. Можно просто рассказать историю, связанную с фактом, и не ждать вопросов «из зала».) Все начинают задавать вопросы, чтобы угадать ответ. Допускаются короткие дискуссии. Скрам-мастер тоже может задавать вопросы и мягко направлять беседу в сторону обсуждения возможных действий. Запишите все действия, названные в ходе дискуссии, на доске. Затем переходите к следующему участнику. Уделите около пяти минут каждому.</p> <p>Когда все факты будут представлены, команда голосует за самый лучший с учётом трёх критериев. Победитель получает красиво оформленный «Сертификат за впечатляющие</p>	<p>до 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
---	--------------------	--

	<p>познания» в рамочке. В нём говорится, что «(имя) впечатлил(-а) команду своими невероятными познаниями».</p> <p>Результаты игры можно использовать для «формирования понимания» и «выработки плана действий».</p>		
4.	<p>Lean Coffee <i>Использовать формат Lean Coffee для целенаправленного обсуждения самых важных тем</i></p> <p>Объясните, сколько отведено для этой активности. Объясните правила lean coffee для ретроспективы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Каждый пишет темы, которые он хотел бы обсудить - по одной теме на стикере - Стикеры приклеивают к доске или флипчарту. Человек, написавший эту тему, описывает ее в 1 или 2 предложениях. Стикеры на одну тему группируются. - Каждый голосует за темы, которые хотел бы обсудить, ставя точки на стикерах. У каждого 2 точки. - Определяется порядок тем по голосам - Начинают самой важной темы и тд. - Ставится таймер на 5 минут. Когда таймер подает звуковой сигнал, каждый голосует большим пальцем вверх или вниз. Большинство больших пальцев вверх: тема получает еще 5 минут. Большинство больших пальцев вниз: начать следующую тему. <p>Остановитесь, когда отведенное время закончится.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
5.	<p>Премия Оскар для пользовательских историй (user stories) <i>Команда предлагает истории на различные награды и обсуждает победителей</i></p> <p>Все пользовательские истории, которые были завершены в этой итерации, должны быть размещены на доске, стене или флип чарте. Выберите 3 категории наград (каждая категория это отдельная колонка или целый флип чарт):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Лучшая пользовательская история - Самая надоедливая или раздражающая история - ... 3 категория – позвольте команде предложить свой вариант ... <p>Попросите команду номинировать истории. Участники команды перемещают карточки в соответствующую категорию.</p> <p>Затем определите победителя в каждой категории с помощью голосования точками. Спросите команду, почему по их мнению эта история победила и обсудите процесс выполнения истории - что прошло хорошо, а что нет.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

6.	<p>Четыре квадрата: скучные истории <i>Распределите истории по двум категориям для выявления скучных</i></p> <p>Нарисуйте большой квадрат и разделите его на два столбца: «интересные» и «скучные». Попросите участников записать действия, выполненные в ходе последней итерации, и распределить стикеры по столбцам. Пусть участники отметят приблизительные сроки выполнения на каждом стикере.</p> <p>Затем проведите горизонтальную линию, чтобы разбить квадрат на четыре части. Верхнюю строку обозначьте «короткие» (несколько часов), а нижнюю — «длительные» (несколько дней). Распределите стикеры из столбцов по строкам. Теперь все длительные и скучные истории собраны в одном месте, и их можно тщательно проработать на следующих этапах.</p> <p>(Пошаговая оценка позволяет уделить больше внимания отдельным историям. С помощью метода «Четыре квадрата» можно распределить истории и по другим категориям.)</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
7.	<p>Линии связи <i>Визуализация потоков информации в команде</i></p> <p>Коммуникация в команде нарушена? Помехи на линии связи? Нарисуйте схемы информационных потоков, чтобы найти отправную точку для улучшений. Посмотрите на рисунки. Где информация задерживается или попадает в тупик?</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

Упражнения для этапа 3 «Формирование понимания»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Тайный босс <i>Руководитель стал свидетелем последней итерации. Какие изменения он предложит?</i></p> <p>Представьте, что в ходе последней итерации среди вас тайно находился руководитель. Какое мнение у него сложилось о взаимодействиях и результатах? Что он предложит изменить? Это упражнение поможет членам команды посмотреть на свою работу под другим углом.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах
2.	<p>СССМ — создай своего скрам-мастера <i>Придумываем идеального скрам-мастера и учимся принимать разные точки зрения</i></p> <p>Нарисуйте на флипчарте скрам-мастера и выделите три части: мозг, сердце, живот. - Раунд 1: «Какими качествами обладает идеальный скрам-мастер?» Попросите участников молча записать ответы — на каждом стикере по одному качеству. Пусть члены команды прокомментируют свои ответы и повесят стикеры на рисунок. - Раунд 2: «Что идеальный СМ должен знать о вашей команде, чтобы сработаться с вами?» - Раунд 3: «Как вы можете помочь скрам-мастеру, чтобы добиться отличных результатов?» Упражнение можно адаптировать и для других ролей, например, команда может представить идеального заказчика.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.
3.	<p>Быстрое свидание <i>Каждый участник команды подробно обсуждает одну тему с помощью серий разговоров 1 на 1</i></p> <p>Каждый участник записывает одну тему, которую он хочет обсудить, например что-то, что он хочет изменить. Затем участники формируют пары и распределяются по комнате. Каждая пара обсуждает две темы (по одной от каждого из участников) и обдумывает возможные действия - на каждую тему дается по 5 минут и темы обсуждаются по очереди. Через 10 минут пары расформируются и участники создают новые пары. Так продолжаем, пока каждый участник не переговорит со всеми другими участниками команды. Если количество участников в группе нечетное, то ведущий ретроспективы составляет пару, но не предлагает свою тему. Участник получает на обсуждение своей темы все 10 минут.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает групповую работу; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

<p>4. Скамейка в парке <i>Обсуждение в группе с разным составом участников</i></p> <p>Расположите минимум 4 и максимум 6 стульев так, чтобы они были направлены в группу и визуально составляли 'скамейку'. Объясните правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Займи место на 'скамейке', если ты хочешь участвовать в обсуждении - Один стул всегда должен быть свободным - Если участник занял последнее место на 'скамейке', кто-то другой должен освободить свое место и вернуться в общую группу <p>Начните обсуждение на 'скамейке' и высказывайте вслух идеи или моменты, что сработало хорошо или чему вы научились в предыдущей итерации. Дождитесь пока кто-нибудь не присоединится. Закончите упражнение, когда дискуссия подойдет к концу. Лучше всего это упражнение подходит для группы из 10-25 человек.</p>	<p>более 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
<p>5. На твоём месте я бы... <i>Взаимодействие подгрупп: что можно улучшить?</i></p> <p>Выявите подгруппы участников, которые взаимодействовали в ходе итерации, например, разработчики/тестировщики, клиенты/поставщики, представители заказчика/разработчики и т.д. Дайте участникам три минуты, чтобы они ответили на вопрос: какое действие вашей подгруппы негативно сказалось на другой группе? Один человек может входить в состав только одной группы и писать стикеры для всех остальных групп — по одной проблеме на каждом стикере.</p> <p>Когда участники будут готовы, попросите их по очереди зачитать написанное и отдать стикеры соответствующей группе. Группа оценивает проблему по шкале от 0 («проблемы не было») до 10 («проблема сильно мешала»). Так, вы получаете представление о проблемах и можете выбрать вопросы для дальнейшей проработки.</p>	<p>более 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

Упражнения для этапа 4 «Выработка плана действий»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Голосование точками - звезда <i>Собрать всё то, что надо начинать, прекращать, продолжать, чего делать больше и меньше</i></p> <p>Нарисуйте 5 линий на флипчарте, разделив его таким образом на 5 частей. Назовите их 'Старт', 'Стоп', 'Продолжать', 'Больше' и 'Меньше'. Участники пишут свои предложения на бумажках и приклеивают их в соответствующем месте. Совместите одинаковые предложения в одну и проведите голосование точками, чтобы решить какое предложение попробовать.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.
2.	<p>Подача <i>Делимся идеями и забиваем «мячи» в ворота «действий»</i></p> <p>[Предупреждение: в игре есть победители и проигравшие. Откажитесь от упражнения, если силы членов команды неравны].</p> <p>Пусть каждый участник придумает и запишет два изменения, по одному на карточке. Нарисуйте на доске поле с двумя воротами. Первый участник выбирает ту из своих идей, которая ему нравится больше, и закрепляет карточку на доске в воротах. Карточка с лучшей идеей следующего участника отправляется в другие ворота. Третий участник должен выбрать, какая из двух идей ему нравится меньше, и поверх неё закрепить карточку со своей лучшей идеей. Команда голосует, какая идея остаётся в воротах. Упражнение завершается, когда каждый участник представит по две идеи.</p> <p>Постарайтесь не начинать круг с лидеров команды.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
3.	<p>Кубок препятствий <i>Препятствия «соревнуются» в стиле Кубка мира</i></p> <p>Подготовьте флипчарт с графиком игр: четверть финала, полуфинал, финал. Участники записывают действия на стикерах. Всего должно получиться восемь действий. Перемешайте и наклейте стикеры на флипчарт в произвольном порядке. Команда голосует за одно из двух действий в каждой паре. Выбранное действие переходит в следующий раунд, и так до тех пор, пока не останется один победитель кубка.</p> <p>Если хотите выбрать два или три действия, разыграйте второе и третье места.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

<p>4. Голосуем картами для покера планирования <i>Независимое голосование с помощью карт для покера планирования</i></p> <p>Если в команде есть очень влиятельные и/или стеснительные сотрудники, пусть все голосуют одновременно с помощью карт для покера планирования:</p> <p>Развесьте стикеры с предложенными действиями на стене. Выдайте каждому участнику стопку карт для покера планирования. Посчитайте предложенные действия и уберите лишние карты из стопок. Если было предложено пять действий, в стопке должны быть карты со значениями 1, 2, 3, 5 и 8. Это зависит от колоды (в некоторых есть карта 1/2). Главное, чтобы у всех участников были карты одинакового номинала.</p> <p>Объясните правила: Выбирать карту для каждого предложенного действия. Потом выбрать карту с минимальным значением для действия, которое не стоит выполнять. Выбрать карту с максимальным значением для действия, с которого стоит начать следующую итерацию.</p> <p>Дайте участникам немного времени, чтобы они обдумали оценки, и представьте первое действие. Участники должны выбрать карты и одновременно раскрыть их. Сложите числа со всех карт и напишите сумму на стикер с действием. Уберите использованные карты. Повторите в том же порядке для всех действий. Если действий больше, чем карт, игроки могут показать нулевую карту (со значением 0) нужное число раз.</p> <p>Выполните действие, набравшее больше всего баллов, в ходе следующей итерации. Добавить действия можно только с согласия команды.</p>	<p>более 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
--	-----------------------	--

<p>5. Диаграмма среды <i>Оцените понятность мероприятий и выберите фаворитов</i></p> <p>Выполните это упражнение с командой, которой предстоит решить несколько неоднозначных проблем с размытыми границами и сделать выбор в пользу тех или иных действий из внушительного списка мероприятий.</p> <p>Нарисуйте Диаграмму среды, где ось X будет показывать «Уверенность в подходе», а ось Y — «Согласие по вопросу». Чем ближе к началу координат, тем ниже степень уверенности / согласия. По каждому действию задаём вопросы: насколько команда единомышленна в том, что решение проблемы приведёт к хорошим результатам? Насколько мы уверены в том, что первые шаги приближают нас к решению проблемы? Участники помещают стикеры на диаграмму.</p> <p>Когда все действия будут на своих местах, обсудите карту. Какие действия будут наиболее полезны в ходе следующей итерации? Какие действия требуют больше времени?</p> <p>Выберите два действия из простой/ упорядоченной области карты или одно действие из сложной зоны.</p>	<p>более 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
<p>6. Системное единогласие <i>Выявляем путь наименьшей неприязни</i></p> <p>Жаркие споры мешают членам команды принять единогласное решение и выбрать дальнейшую стратегию действий? Не пытайтесь понять, какую идею поддерживает большинство — это закончится тем, что в споре будут победители и проигравшие. Действуйте от противного:</p> <p>Нарисуйте таблицу, в левом столбце укажите тех, кто участвует в голосовании, а в верхней строке — все предложения. Участники должны оценить степень своей неприязни по отношению к каждому предложению от нуля («полное отсутствие сопротивления — это именно то, чего я хочу») до десяти («только не это, лучше застрелите меня»). Сделайте ставку на решение, набравшее меньше баллов.</p>	<p>более 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

Упражнения для этапа 5 «Завершение ретроспективы»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Извлекаем уроки <i>Выявление навыков, полученных в ходе ретроспективы</i></p> <p>Раздайте стикеры и попросите участников написать, чему они научились в ходе ретроспективы. Приклейте стикеры на дверь. Пусть участники по очереди зачитают свои идеи.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> Подходит для новых команд.
2.	<p>Знай своего соседа — Завершение <i>Что ваш сосед слева думает про ретроспективу?</i></p> <p>Попросите членов команды угадать, что их соседи слева думают о ретроспективе — была ли она полезна и почему. Соседи подтверждают или опровергают догадки участников.</p>	до 20 минут	Нет особенностей
3.	<p>Расстановка - Закрытие Участники оценивают ретроспективу, перемещаясь</p> <p>Поместите круг или другой объект в середине комнаты. Пусть команда соберется вокруг него. Объясните, что круг является центром утверждения: если они согласны с заявлением, они должны двигаться к нему, если они не согласны, они должны удаляться, на столько на сколько это отображает их степень несогласия. Теперь зачитайте высказывания, например</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мы говорили о том, что для меня важно - я говорил открыто сегодня - я думаю, что потратил время на ретроспективу с пользой - я уверен что мы выполним, то что решили сделать <p>Наблюдайте за происходящим. Затем спросите, какие расстановки были удивительными для участников.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> Подходит для новых команд.