

В данном документе подобраны упражнения, которые могут быть легко адаптированы для проведения онлайн.

**Возможные варианты замены материалов:**

- Для рисования или работы со стикерами и картинками вместо доски или флипчарта можно использовать **доску Miro**;
- Вместо кубика можно использовать **рандомайзер**;
- Для разделения команды на мини-группы можно использовать **Zoom**;
- Для обмена цифровой информацией (картинками и т.д.) можно использовать **любой мессенджер с групповым чатом**.

**Упражнения для этапа 1 «Создание атмосферы»**

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p><b>Check In - короткий вопрос</b> <i>Задаётся один вопрос, на который участники по очереди отвечают</i></p> <p>По очереди каждый участник отвечает на заданный вопрос (допускается пропустить очередь просто сказав 'Пас'). Примеры вопросов: - Одним словом - чего ты ожидаешь от этой ретроспективы? Работайте с возникающими опасениями, например записывайте их на стикеры и отложите их в сторону, и физически и ментально. - Во время этой ретроспективы - если бы вы были автомобилем, какой бы это был автомобиль? - В каком эмоциональном состоянии вы сейчас находитесь? (Например, 'радость', 'гнев', 'грусть', 'страх?') - Если бы вы могли изменить что-то одно в прошедшем спринте, то что бы это было?</p> <p>Избегайте оценочных комментариев к ответам, таких как 'Отлично!'. Простого 'Спасибо' достаточно.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дает возможность членам команды не участвовать.</li></ul>

2.	<p><b>Действия с последней ретроспективы</b>  <i>Как поступить с действиями с последней ретроспективы</i></p> <p>Нарисуйте таблицу с пятью столбцами. В первом перечислите действия, озвученные в ходе последней ретроспективы. Озаглавьте другие столбцы следующим образом: «Больше», «Продолжать», «Меньше», «Прекратить». Участники наклеивают по одному стикеру в каждом ряду в зависимости от того, как следует поступить с тем или иным действием. Затем проводится небольшая дискуссия по каждому действию. Можно использовать следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Почему нам стоит прекратить это делать?</li> <li>- Почему надо продолжать?</li> <li>- Оправдались ли ваши ожидания?</li> <li>- Почему мнения так сильно расходятся?</li> </ul>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>
----	--	-------------	---

### Упражнения для этапа 2 «Сбор информации»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p><b>Издержки задержек</b>  <i>На сколько задерживаемся? И куда направляемся?</i></p> <p>Нарисуйте таблицу с тремя столбцами. Первый подпишите «Пункт назначения», второй — «Задержка», а третий — «Объявление».</p> <p>Попросите участников представить следующую ситуацию. Вы находитесь на станции. Куда едет ваш поезд? (Любое выдуманное или реальное место). На сколько уже опаздывает поезд? Что сообщается в объявлении? Почему поезд задерживается? (Можно назвать реальную причину или придумать что-то исходя из стандартного объявления). Каждый член команды подписывает три стикера, по одному на столбец. Участники по очереди приклеивают стикеры и кратко объясняют, почему они направляются в пункт назначения X и почему есть задержка (или нет).</p> <p>Тот, кто живёт в Германии, не понаслышке знает о задержке поездов. Вы можете взять другой вид транспорта в зависимости от страны и культурных особенностей.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.</li> </ul>

### Упражнения для этапа 3 «Формирование понимания»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p><b>5 Почему</b>  <i>Докопаться до корневых причин проблемы постоянно задавая вопрос 'Почему?'</i></p> <p>Объедините участников в малые группы (не более 4-х человек) и дайте каждой группе одну из выявленных проблем. Проинструктируйте группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кто-то один постоянно задает вопрос 'Почему это произошло?' чтобы прояснить цепочку событий и выявить корневую причину</li> <li>- Запишите корневую причину (обычно это ответ на пятый вопрос 'Почему?')</li> </ul> <p>Попросите группы поделиться своими результатами друг с другом.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>
2.	<p><b>Причинно-Следственная Диаграмма</b>  <i>Найти источник проблемы, происхождение которой трудно определить и приводит к бесконечным дискуссиям</i></p> <p>Напишите проблему, которую вы хотите исследовать на стикер и приклейте его в середину доски. Анализируйте в чем конкретно состоит проблема, постоянно спрашивая 'Что следует из этого?'. Выясняйте первопричины спрашивая, 'почему' (это произошло)? Записывайте ваши выводы на стикерах. Визуализируйте причинно-следственные связи с помощью стрелок. Каждый стикер можете иметь несколько причин и несколько следствий. Если вы найдёте причинно-следственный круг это, как правило, представляют собой хорошую базу для действий. Если вы можете сломать этот негативный круг, вы можете улучшить сразу очень многое.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка;</li> <li>• Обеспечивает групповую работу;</li> <li>• Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.</li> </ul>
3.	<p><b>4 вопроса</b>  <i>Спросите 4 ключевых вопроса</i></p> <p>Норм Керт, создатель книги 'Ретроспектива проекта', определил 4 ключевых вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Что сработало хорошо и что мы не хотим забыть?</li> <li>- Чему мы научились?</li> <li>- Что мы должны сделать по-другому в следующий раз?</li> <li>- Что мы должны обсудить более подробно?</li> </ul> <p>Что ответила команда? Проанализируйте.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>

4.	<p><b>Хуже некуда</b> <i>Верный способ провалить итерацию</i></p> <p>Раздайте ручки и стикеры. Предложите участникам подумать о том, что может стать причиной провала в ходе следующей итерации / релиза, и записать идеи — по одной на каждом стикере. Развесьте стикеры и прочитайте ответы участников. Выявите и обсудите основные мысли.</p> <p>На следующей стадии преобразуйте негативные действия в положительные.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Обеспечивает анонимность участников;</li> <li>• Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.</li> </ul>
5.	<p><b>Прокладываем курс</b> <i>Отправляемся в путешествие — помним о подводных камнях и ищем сокровища</i></p> <p>Представьте, что вы плывёте в лодке, а не работаете над продуктом или услугой. Задайте команде следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Где искать сокровища? (Что можно изменить или попробовать)</li> <li>2. Где скрываются подводные камни? (Что вызывает у команды беспокойство)</li> <li>3. Держим курс на... (Какие из текущих процессов идут хорошо?)</li> <li>4. Меняем курс на... (Какие из процессов оставляют желать лучшего?)</li> </ol>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>

#### Упражнения для этапа 4 «Выработка плана действий»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p><b>Голосование точками - Начать, Прекратить, Продолжать</b> <i>Мозговой штурм в формате 'начать, прекратить, продолжить' и выбор лучших предложений</i></p> <p>Разделите флипчарт на 3 колонки 'Начать', 'Прекратить' и 'Продолжать'. Попросите участников написать свои предложения в каждую из колонок - отдельное предложение на отдельном стикере. Дайте им на это 5 минут и попросите соблюдать тишину. Затем попросите зачитать свои предложения и повесить на флипчарт. Организуйте короткую дискуссию какие 20% предложений наиболее ценные. Затем попросите участников проголосовать точками (по 3 точки на человека). 2-3 предложения, набравшие наибольшее количество голосов, превращаются в план действий.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.</li> </ul>

2.	<p><b>Голосование точками - Продолжать, Прекратить, Начать</b>  Мозговой штурм в формате 'продолжать, прекратить, начать' и выбор лучших предложений</p> <p>Разделите флипчарт на 3 колонки 'Продолжать', 'Прекратить' и 'Начать'. Попросите участников написать свои предложения в каждую из колонок - отдельное предложение на отдельном стикере. Дайте им на это 5 минут и попросите соблюдать тишину. Затем попросите зачитать свои предложения и повесить на флипчарт. Организуйте короткую дискуссию какие 20% предложений наиболее ценные. Затем попросите участников проголосовать точками (по 3 точки на человека). 2-3 предложения, набравшие наибольшее количество голосов, превращаются в план действий.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.</li> </ul>
3.	<p><b>Голосование точками - хорошо работает, необходимо изменить</b>  Мозговой штурм в формате, что сработало хорошо и что необходимо изменить. Выбор лучших предложений.</p> <p>Повесьте 2 флипчарта с названиями 'хорошо работает' и 'необходимо изменить' соответственно. Попросите участников написать свои предложения для каждой из категорий - отдельное предложение на отдельном стикере. Дайте им на это несколько минут и попросите соблюдать тишину. Затем попросите зачитать свои предложения и повесить на соответствующий флипчарт. Организуйте короткую дискуссию какие 20% предложений наиболее ценные. Затем попросите участников проголосовать точками (по 3 точки на человека). 2-3 предложения, набравшие наибольшее количество голосов, превращаются в план действий.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>
4.	<p><b>Дерево решения проблем</b>  Поставили перед собой большую цель? Определяем, какие шаги ведут к ней</p> <p>Раздайте стикеры и маркеры. Опишите важную проблему, которую вы хотите решить, и приклейте стикер повыше на стену или доску. Попросите участников записать, что они могут сделать для решения проблемы. Повесьте стикеры с их идеями под первым стикером. Повторите то же самое для каждого стикера второго уровня. Можно ли осуществить идею за одну итерацию и понимают ли члены команды свою роль? Если ответ отрицательный, разбейте действие на этапы на следующем уровне дерева решения проблем.</p> <p>Когда на нижнем уровне будут только понятные всем, краткосрочные задачи, проголосуйте точками за действия для следующей итерации.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>

### Упражнения для этапа 5 «Завершение ретроспективы»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p><b>Больше, Меньше, Так держать</b>  <i>Получите обратную связь на свое поведение как ведущего ретроспективы</i></p> <p>Разделите флипчарт на 3 колонки 'Больше', 'Меньше' и 'Так держать'. Попросите участников скорректировать ваше поведение как ведущего ретроспективы: Записать на стикерах что вам следует делать больше, что следует делать меньше, и что следует оставить без изменений. Зачитайте и кратко обсудите полученную информацию.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы;</li> <li>• Обеспечивает анонимность участников;</li> <li>• Дает возможность членам команды не участвовать;</li> <li>• Подходит для новых команд.</li> </ul>
2.	<p><b>Ретродротики</b>  <i>Кто попал в яблочко: важные вопросы</i></p> <p>Нарисуйте одну или несколько мишеней на флипчарте. Рядом с каждой напишите одну из фраз, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мы поговорили о том, что важно для меня</li> <li>- Я говорил(-а) откровенно</li> <li>- Не сомневаюсь, что следующая итерация будет лучше</li> </ul> <p>Участники наклеивают стикеры на мишень в зависимости от того, согласны ли они с утверждениями. Стикер в середине — согласие на 100%. За границами мишени — полное несогласие.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуются дополнительные материалы.</li> </ul>