

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.	Измерение температуры <i>Участники отмечают свою 'температуру' (настроение) на флипчарте</i> Подготовьте флипчарт с рисунком термометра и шкалой с отметками замерзание, температура тела и кипятик. Каждый участник отмечает свое настроение	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Требуются дополнительные материалы.
2.	Оценка проекта смайликами <i>Помогает участникам выразить свои эмоции касательно проекта и выявить причины на ранней стадии</i> Нарисуйте на флипчарте смайлики с различными эмоциями. Например: - шок / удивление - нервозность / стресс - беспомощность / подавленность - смущение - счастье - злость - перегруженность Попросите каждого участника выбрать смайлик, который наиболее точно описывает его текущее отношение к проекту. При необходимости попросите прокомментировать свой выбор. Это веселый и эффективный способ вскрыть проблемы на ранней стадии, а затем обсудить их на последующих этапах ретроспективы.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Требуются дополнительные материалы.
3.	Прогноз Погоды <i>Участники отмечают свою 'погоду' (настроение) на флипчарте.</i> Подготовьте флипчарт с символами шторма, дождя, облаков и солнца. Каждый участник отмечает свое настроение на флипчарте.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Требуются дополнительные материалы.

4.	Гистограмма удовлетворённости <i>Гистограмма удовлетворённости поможет разговаривать участников</i> Нарисуйте на флипчарте горизонтальную шкалу с делениями от одного («недоволен / недовольна») до пяти («доволен / довольна»). - Участники по очереди приклеивают стикеры к шкале и объясняют, почему выбрали то или иное деление. - Интересные мысли можно обсудить сразу или на следующих стадиях ретроспективы — по желанию членов команды. - Если уровни удовлетворённости совпадают, стикеры наклеиваются друг на друга, образуя гистограмму.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы.
5.	Дань восхищения <i>Участники по очереди восхищаются друг другом</i> Участники становятся в круг, вы поворачиваетесь к соседу и говорите: «Меня больше всего восхищает в тебе... ». Ваш сосед поворачивается к своему соседу и проделывает то же самое. И так по кругу, пока последний участник не выскажет вам своё восхищение. Неплохо, да?	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.

Упражнения для этапа 2 «Сбор информации»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	Таймлайн - Хронология <i>Участники записывают важные события в хронологическом порядке</i> Разделитесь на группы по 5 или меньше человек. Раздайте карточки и маркеры. Дайте участникам 10 минут, чтобы записать памятные и для них значимые события. Важно собрать много перспектив. Стремление к единогласию может этому помешать. Все участники выкладывают или приклеивают свои карточки на хронологически подходящую позицию. Можно и сейчас добавлять новые карточки. Анализируйте сформировавшуюся картину. Можно использовать карточки разных цветов чтобы распознать закономерности, например: - Чувства/Эмоции - События (технические, организационные, ..) - Функции (тестер, разработчик, менеджер, ...)	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает групповую работу; • Подходит для новых команд.

<p>2. Четыре «че» <i>Узнайте, чем члены команды довольны, чему они научились, чего им не доставало и чего они очень ждали.</i></p> <p>Каждый участник самостоятельно отвечает на четыре вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Чем я доволен(-ьна) - Чему я научился(-ась) - Чего мне не доставало - Чего я очень ждал(-а) <p>Соберите ответы на флипчарте или в цифровом устройстве, если работаете с удалённой командой. Распределите их по 4 подгруппам, внимательно прочитайте, найдите закономерности и поделитесь выводами с командой. Используйте результаты в качестве вводных данных на следующей стадии.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Подходит для новых команд.
<p>3. Диаграмма удовлетворённости встречами <i>Рисуем диаграмму удовлетворённости встречами в ходе итерации</i></p> <p>Подготовьте флипчарт для типовых встреч (например, для скрам-мероприятий) с горизонтальной шкалой от 1 («ожидания не оправдались») до 5 («встреча превзошла ожидания»). Каждый член команды оценивает встречу и наклеивает стикер в соответствующее место на шкале. После этого команда обсуждает, почему некоторые встречи получили низкие оценки.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
<p>4. Мне нравится, мне бы хотелось <i>Позитивная и конструктивная обратная связь без агрессии</i></p> <p>Подготовьте два флипчарта — один подпишите «Мне нравится», второй — «Мне бы хотелось». Дайте участникам 5–10 минут на размышления, пусть каждый подумает о команде и последней итерации и напишет, что нравится и что хотелось бы поменять (и каким образом) — по одному пункту на стикер. Потом все по очереди зачитывают свои идеи для флипчарта «Мне нравится» и приклеивают на него стикеры. Повторяем то же самое со стикерами «Мне бы хотелось». Обсудите результаты или используйте стикеры как отправной пункт на следующей стадии.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.

Упражнения для этапа 3 «Формирование понимания»

Для данного этапа, к сожалению, не найдено упражнений с заданной длительностью. Предлагаем Вам рассмотреть возможность провести более длительное упражнение из предложенных ниже или пропустить данный этап.

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Исполнение желания <i>Фея исполняет желание - как ты поймёшь, что оно сбылось?</i></p> <p>Дайте участникам 2 минуты, чтобы молча задуматься над следующим вопросом: 'Фея дает тебе одно желание, которое исправит твою самую большую проблему на работе. Чего ты хочешь?' Далее добавьте: 'Ты приходишь на работу на следующее утро. Ты понимаешь, что фея исполнила твоё желание. Откуда ты это знаешь? Что изменилось?' Если уровень доверия в группе высок, попросите всех описать их рабочее место послу исполнения их желания. Если нет, просто скажите участникам держать сценарии их исполненных желаний в голове и предложить действия, которые смогут помочь их реализовать.</p>	более 20 минут	Нет особенностей
2.	<p>Пессимисты <i>Мы провалили последнюю итерацию. Что будем делать?</i></p> <p>Задайте участникам первый вопрос: «Представьте, что мы провалили последнюю итерацию. Что будем делать?» Запишите ответы на флипчарте. Следующий вопрос: «А что будет в противном случае?» Запишите ответы на втором флипчарте. Теперь задайте вопрос: «Что позволяет нам избежать такого хода вещей?». Пусть участники приклеят стикеры с комментариями на второй флипчарт. Раздайте стикеры другого цвета, попросите участников пояснить собственные комментарии и ответить на вопрос «Почему так?».</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.

Упражнения для этапа 4 «Выработка плана действий»

Для данного этапа, к сожалению, не найдено упражнений с заданной длительностью. Предлагаем Вам рассмотреть возможность провести более длительное упражнение из предложенных ниже или пропустить данный этап.

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Увеличиваем шансы на успех <i>Делимся мнениями: как выполнить план и настроиться на победу</i></p> <p>Разделите флипчарт на четыре части: «Действие», «Мотивация», «Упрощение» и «Напоминание». В первом столбце запишите действия, которые команда хочет выполнить. Теперь зачитывайте действия и отвечайте на следующие вопросы: Мотивация — Что может побудить нас выполнить это действие? Примеры: «Джейн увидит результат и оставит отзыв на следующей ретроспективе» или «Будем делать так всю неделю, а в пятницу наградим себя походом в кафе»</p> <p>Упрощение — Как упростить выполнение действия? Пример: Чтобы «привлечь Саймона к участию в планёрках», можно «придвинуть доску задач ближе к его рабочему месту».</p> <p>Напоминание — Как не забыть об этом действии? Примеры: «Ричард создаст напоминание в Google Календаре» или «Будем делать так каждый день после планёрки» Необязательно отвечать на все вопросы для каждого действия. Но если предложений не поступило, спросите команду, действительно ли они хотят выполнить это действие.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.
2.	<p>Шиворот-навыворот <i>Не виним других, а действуем</i></p> <p>Если команда склонна искать причины неудач на стороне и хочет, чтобы менялись в первую очередь другие, попробуйте это упражнение. Нарисуйте на доске «картинную раму» — прямоугольник, а внутри него ещё один. Повесьте в раму все выявленные ранее жалобы и претензии. А теперь неожиданный поворот: объясните, что возможность изменений на внешней рамке зависит от усилий и действий команды. Попросите участников подумать, что они могут сделать. Поместите действия во внутренний прямоугольник (рядом с внешним стикером, к которому относится действие).</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.

Упражнения для этапа 5 «Завершение ретроспективы»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Дверь отзывов - Числа <i>Всего за несколько минут получите отзыв о том, насколько участники довольны ретроспективой</i></p> <p>Приклейте на дверь стикеры с цифрами от 1 до 5. Объясните, что цифры представляют шкалу, где 5 означает прекрасно или отлично, а 1 - плохо. Когда ретроспектива подойдет к концу, попросите всех наклеить стикер около цифры, которая, по их мнению, наиболее точно отображает, насколько участник доволен ретроспективой. Стикер может быть как пустым, так и содержать комментарии или предложения по улучшению ретроспективы.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.
2.	<p>Благодарность <i>Позвольте участникам команды поблагодарить друг друга</i></p> <p>Начните выражать искреннюю благодарность одному из участников. Похвала может относиться к любому действию или событию, которое например способствовало в решении проблем в команде или вам лично, ... Затем пригласите участников присоединиться и высказать благодарность или похвалу друг другу. Молчите некоторое время, чтобы создать небольшое напряжение и побудить участников к действию. Закончите, когда молчание длится больше 1 минуты и никто из участников больше не хочет высказаться.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.
3.	<p>Дверь отзывов - со смайликами <i>Узнайте уровень удовлетворенности с ретроспективой за минимальный срок, используя смайлики</i></p> <p>Нарисуйте ':)', ': ', и ':(' на листе бумаги и прикрепите его на дверь. Когда закончится ретроспектива, попросите участников, дать отзыв буквой 'X' под подходящим смайликом.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.

4.	<p>Плюс & Дельта <i>Каждый участник записывает, что ему понравилось и чтобы ему хотелось изменить в ретроспективе</i></p> <p>Подготовьте флипчарт с двумя колонками. Назовите их соответственно 'Плюс' и 'Дельта'. Попросите каждого из участников команды записать один момент ретроспективы, который особенно понравился второй, который хотелось бы изменить (записать надо на двух разных карточках). Прикрепите карточки на флипчарте, то что понравилось в колонке 'Плюс' и соответственно, что нужно изменить, в колонке 'Дельта'. Просмотрите все карточки и уточните, если что-то непонятно. В случае, если некоторые пожелания противоречат друг другу, обратите особое внимание на эти карточки, и определите мнение большинства членов команды по каждому конкретному пожеланию.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.
5.	<p>Рады и Удивлены <i>Узнайте, что обрадовало и что удивило участников ретроспективы</i></p> <p>Просто быстро по кругу опросите группу о том, что-либо удивило или обрадовало участников (или то и другое)</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Подходит для новых команд.
6.	<p>Три в одном — Завершение: Все ли высказались? <i>Удовлетворённость ретроспективой, равная вовлеченность и настроение участников</i></p> <p>Нарисуйте координатную плоскость на флипчарте. Ось Y — это удовлетворённость результатом ретроспективы, а ось X показывает, насколько равномерно распределялось время на обмен мнениями между участниками (чем равномернее, тем ближе к правому краю оси). С помощью смайлов участники отмечают на плоскости уровень удовлетворённости ретроспективой относительно равномерности распределения времени. Обсудите ситуации, когда время распределялось неравномерно (а также неожиданные эмоции).</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы.
7.	<p>До победного конца <i>Какова вероятность, что действия из списка будут выполнены?</i></p> <p>Пусть каждый нарисует на стикере смайлик в соответствии со своим настроением. На флипчарте нарисуйте шкалу «Вероятность того, что мы выполним действия из списка». Поставьте 0% у левого края шкалы и 100% у правого. Попросите участников оценить степень своей уверенности в том, что команда доведёт задуманное до конца, и закрепить стикеры на шкале. Обсудите необычные результаты, к примеру, низкую уверенность или плохое настроение.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы.

8.	<p>Ты и я <i>Благодарим других членов команды и работаем над собой</i></p> <p>Нарисуйте на доске таблицу с двумя столбцами: «Спасибо!» и «Моё действие». Попросите участников написать по одному стикеру для каждого столбца: за что я хочу поблагодарить коллегу; что я хочу изменить в своём поведении во время следующей итерации. Это может быть что-то незначительное. Пусть каждый прокомментирует свои ответы и приклеит стикеры на доску.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.
9.	<p>У меня замечательная команда <i>Признание достоинств команды</i></p> <p>Раздайте участникам бумагу и попросите написать: «У меня замечательная команда, потому что _____, и поэтому я чувствую себя _____».</p> <p>Каждый участник дописывает текст и ставит подпись внизу. Когда все закончат, развесьте листы на стене. Доброволец зачитывает записи, а остальные члены команды подбадривают его и хлопают. Проанализируйте результат и поделитесь наблюдениями. Сделайте фотографию на память о том, как здорово быть частью команды.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.