

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.	Зачем ретроспектива? <i>Спросите «Зачем мы занимаемся ретроспективами?»</i> Вернитесь к корням и начните ретроспективу с вопроса: «Зачем мы это делаем?» Записывайте ответы видимо для всех. Возможно, вы удивитесь.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.
2.	Три в одном — Начало <i>Удовлетворённость результатом итерации, качество взаимодействия и настроение</i> 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. (Ось X можно изменить с учётом интересов команды, к примеру, она может показывать случаи парного программирования).	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Требуются дополнительные материалы;• Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.
3.	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	<ul style="list-style-type: none">• Нет особенностей

4.	<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.
5.	<p>Знай своего соседа — Начало <i>Как себя чувствовал ваш сосед справа во время итерации?</i></p> <p>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.</p>	до 20 минут	Нет особенностей

Упражнения для этапа 2 «Сбор информации»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Повторяем и избегаем <i>Мозговой штурм: что повторить и каких поступков избегать</i></p> <p>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?"</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.

<p>2. #твитнимойспринт <i>Хроника твитов об итерации</i></p> <p>Раздайте стикеры и попросите участников написать как минимум три твита о прошедшей итерации. Твиты могут касаться итерации в целом или отдельных историй, можно понять 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.</p>	<p>до 20 минут</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Подходит для новых команд.
<p>3. 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>	<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.

4.	<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.
5.	<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>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>	более 20 минут	<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; • Подходит для новых команд.
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. 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>5. 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