

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>Отзыв на Яндекс-Маркете <i>Напишите отзыв о прошедшей итерации в стиле Яндекс-Маркета</i></p> <p>Попросите участников написать короткий отзыв о прошедшей итерации в формате:</p> <ul style="list-style-type: none">- Заголовок- Содержание- Количество звезд по пятибалльной шкале <p>Далее попросите зачитать свои отзывы. Оценки записывайте на флипчарт.</p> <p>Упражнение можно расширить на всю ретроспективу добавив вопросы: что бы вы порекомендовали на следующую итерацию, а что бы не стали рекомендовать.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Требуются дополнительные материалы;• Подходит для новых команд.
2.	<p>Позитивная цель <i>Сформулируйте позитивную цель ретроспективы</i></p> <p>Вместо обсуждения проблем сфокусируйте группу на позитивных моментах через формулирование позитивной цели ретроспективы, например:</p> <ul style="list-style-type: none">- Давайте выясним как усилить наши сильные стороны процесса и командной работы- Давайте обсудим как расширить наш лучший опыт использования инженерных практик- Мы посмотрим на примеры отличного взаимодействия и найдем способы их тиражирования- Мы идентифицируем моменты наивысшей продуктивности в прошедшей итерации чтобы их было больше на следующей	до 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 2 «Сбор информации»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>Agile чеклист <i>Проверьте себя на соответствие Agile чеклисту</i></p> <p>Распечатайте чеклист, который лучше всего поможет команде идентифицировать зоны роста. Например: Отличный Scrum чеклист от Хенрика Книберга - Чеклист по инженерным agile практикам - Nokia тест - 12 принципов Agile манифеста Пройдитесь с командой по чеклисту. Обсудите где вы находитесь сейчас и в правильном ли направлении двигаетесь. Это упражнение хорошо подходит когда итерация прошла гладко без инцидентов.</p>	до 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.
2.	<p>Ретросвадьба <i>Старое, новое, чужое, голубое</i></p> <p>По древней английской традиции в день свадьбы у невесты должно быть несколько вещей: старая, новая, чужая и голубая. Общеизвестно, что в Англии голубой цвет символизирует грусть и печаль. Попросите членов команды вспомнить примеры для каждой категории: - Старое Положительный отзыв или конструктивная критика о сложившейся практике - Новое Положительный отзыв или конструктивная критика о текущих экспериментах - Чужое Инструмент / подход, который вы переняли у другой команды или нашли в интернете и хотите опробовать на практике - Голубое Сдерживающий фактор или источник огорчения По одному примеру на стикер. Действует только одно правило: участник, вспомнивший пример для категории «голубое», обязательно должен добавить положительный комментарий в любую другую категорию. Участники закрепляют стикеры в соответствующих столбцах на доске и кратко комментируют свои ответы.</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Желательно наличие опыта участия членов команды в ретроспективах.

3.	<p>Анализ историй <i>Анализ всех историй обработанных командой и поиск возможных улучшений.</i></p> <p>Подготовка: соберите все истории обработанные во время итерации и возьмите их с собой на ретроспективу. В группе (до 10 человек) прочитайте каждую историю и обсудите, что было удачно, а что нет. Если история хорошо удалась, запишите почему. Если были сложности, обсудите, что можно сделать по-другому в следующий раз. Варианты: Вместо историй вы можете использовать обработанные дефекты, запросы или любую другую комбинацию заданий выполненных командой.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу.
4.	<p>Очистить почтовый ящик <i>Просмотрите все заметки, собранные во время итерации</i></p> <p>Установите 'ретроспективный почтовый ящик' в начале итерации. Всякий раз, когда что-то значительное случается или у кого-то есть идея для улучшения, они пишут это и кладут в ящик. (Альтернативно 'почтовый ящик' может быть хорошо видимым местом куда приклеивают записки. Это может спровоцировать обсуждение в ходе итерации.) Пройдите по всем заметкам и обсудите их. Почтовый ящик отлично подходит для длительных итераций и забывчивых команд.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает анонимность участников; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Подходит для новых команд.
5.	<p>Карта потока создания ценности <i>Нарисуйте карту потока создания ценности для процесса итерации</i></p> <p>Объясните на примере, что такое карта потока создания ценности. Попросите команду нарисовать карту потока создания ценности с точки зрения одной пользовательской истории. При необходимости разбейте участников на группы и помогайте в процессе. Проанализируйте готовую карту. Обратите внимание на наличие задержек, на слабые места и проблемные зоны.</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>Игра в совершенство <i>Что сделает следующую итерацию совершенной (на 10 баллов из 10)?</i></p> <p>Разделите флипчарт на 2 колонки: узкая колонка 'Оценка' и широкая 'Улучшения'. Каждый оценивает прошедшую итерацию по шкале от 1 до 10. После чего группа должна предложить улучшения, которые сделают следующую итерацию идеальной (10 баллов из 10).</p>	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Обеспечивает групповую работу.
2.	<p>Анализ силового поля <i>Анализ факторов, которые способствуют или препятствуют выполнению инициативы</i></p> <p>Обозначьте тему, которую собираетесь проработать с командой (например, процессы внедрения, парное программирование, критерии готовности). Разбейте команду на группы по 3–4 человека. Дайте 5–7 минут на составление списка факторов, движущих сил и действий, имеющих отношение к теме. По очереди подходите к каждой группе. Пусть участники предлагают по одному ответу и вешают стикеры в силовое поле — и так до тех пор, пока все группы не ответят. Сгруппируйте ответы и удалите повторы. Выполните два последних шага ещё раз и обсудите факторы, которые мешают добиться успеха или снижают эффективность. Проанализируйте ответы. При необходимости дополните.</p> <p>Путём голосования выберите самые важные факторы: каждый участник получает четыре голоса — два на положительные и два на сдерживающие факторы. Подсчитайте голоса и отметьте ведущие факторы (2+2) большими стрелками. Выделите 15–20 минут на мозговой штурм, чтобы понять, как укрепить движущие факторы и ослабить влияние сдерживающих факторов.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Подходит для новых команд.

3.	<p>Мозговой штурм / фильтрация <i>Сгенерируйте множество идей и отфильтруйте их согласно критериям</i></p> <p>Изложите цель и правила проведения мозгового штурма: Сперва генерируем как можно больше новых идей, и только потом фильтруем.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дайте участникам 5-10 минут чтобы записать свои идеи. - Сбор идей организуйте по кругу по одной от человека. Повторяйте пока все идеи не окажутся на листе флипчарта. - Попросите участников составить список возможных критериев (например: стоимость, трудоемкость, сложность, инновационность и т.п.) и попросите выбрать 4. - Выберите идеи удовлетворяющие всем 4-м критериям. - Какие идеи команда возьмет в работу? Кто из участников испытывает уверенность относительно хотя бы одной идеи? Если нет - выберите идеи путем голосования большинством. <p>Выбранные идеи переходят на следующий этап ретроспективы: 'Разработка плана действий'.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка.
4.	<p>Вспомнить будущее <i>Представьте что ваша следующая итерация будет идеальной. Как это будет? Что вы будете делать?</i></p> <p>Представьте себе, что вы можете путешествовать во времени. Вы отправляетесь в день окончания следующей итерации и видите, что это была самая лучшая и самая продуктивная итерация из всех, что когда-то были. Как бы вы это описали? Что вы там увидели бы?'. Дайте команде немного времени представить это и записать ключевые слова. Затем позвольте каждому из участников описать свою версию идеальной итерации. Пусть участники так же ответят на вопрос 'Что мы изменили, чтобы достичь такого продуктивного и успешного уровня работы в итерации?' Запишите ответы на карточках, чтобы использовать их в следующей фазе ретроспективы.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает групповую работу; • Подходит для новых команд.

Упражнения для этапа 4 «Выработка плана действий»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	<p>SMART-задачи <i>Сформулируйте конкретный и измеримый план действий</i></p> <p>Презентуйте группе концепцию SMART-задач: Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Attainable (достижимая), Relevant (актуальная), Timely (ограничена во времени). Приведите примеры SMART и НЕ-SMART задач. НЕ-SMART: 'Нужно прорабатывать истории перед взятием в спринт'. SMART: 'Перед взятием в спринт мы будем прорабатывать истории, обсуждая их вместе с Product Owner'ом каждую среду в 9:00 утра'.</p> <p>Сформируйте малые группы вокруг рассматриваемых вопросов. Задача группы - определить 1-5 конкретных шагов для решения поставленной задачи. Попросите группы презентовать свои результаты. Все участники должны подтвердить, что предложенные шаги соответствуют концепции SMART. При необходимости доработайте и подтвердите.</p>	более 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая сложность правил или требуется предварительная подготовка; • Обеспечивает групповую работу; • Подходит для новых команд.
2.	<p>Круги и суп / Области влияния <i>Участники создают список действий в зависимости от того, как они могут влиять на ситуацию.</i></p> <p>Приготовьте флип чарт с 3 концентрическими кругами, каждый круг должен быть достаточно большим, чтобы вместить в себя несколько стикеров. Назовите внутренний круг 'Команда контролирует - Действие', средний 'Команда влияет - Рекомендованное действие' и самый большой 'Суп - Реакция команды', (В данном случае 'Суп' означает более широкую структуру, которая включает в себя команду, например сама организация, или влияет на решения команды) Расположите стикеры с выводами, информацией и проблемами из предыдущей фазы в соответствующие круги.</p> <p>Участники записывают возможные действия, работая в парах. Предложите парам сконцентрировать свое внимание на тех проблемах, которые находятся в их круге влияния. Каждая пара приклеивает стикер с возможным действием около самой проблемы и представляет его команде. Договоритесь с помощью дискуссии или голосования, какие из действий команда испробует в ближайшее время.</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.

3.	Открытый список дел <i>Участники предлагают и берут ответственность за действия</i> Подготовьте флипчарт с 3 колонками 'Что', 'Кто' и 'Когда'. Спросите участников одного за другим, что они хотят сделать для улучшения команды. Запишите действие, договоритесь о том 'когда' оно должно быть сделано и попросите участника вписать своё имя. Если кто-то предлагает действие для всей команды, то он должен договориться со всеми, чтобы они сами вписали своё имя.	более 20 минут	Нет особенностей
----	--	----------------	------------------

Упражнения для этапа 5 «Завершение ретроспективы»

№	Упражнение	Длительность	Особенности
1.	Помогает, Мешает, Гипотеза <i>Получите конкретный отзыв о том, как вы содействуете команде</i> Подготовьте 3 флипчарта с названиями 'Помогает', 'Мешает', и 'Гипотеза' (предложения о том, что можно попробовать). Попросите участников помочь вам развиваться в профессиональном смысле и улучшать свои навыки ведущего ретроспективы. Участники пишут на стикерах свои отзывы и имена, чтобы вы потом могли им задать уточняющие вопросы.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Требуются дополнительные материалы; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.
2.	Памятка себе <i>Помним о своих хороших намерениях</i> Мысленно вернувшись к прошлым обсуждениям, участники делают памятку для самих себя о том, что им бы хотелось изменить в собственном поведении в ходе следующей итерации. Это упражнение на самоанализ — участники не делятся результатами с группой. Каждый участник забирает свой стикер и вешает у себя на рабочем месте.	до 20 минут	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает анонимность участников; • Дает возможность членам команды не участвовать; • Подходит для новых команд.