

# ЧТО ТАКОЕ AGILE

Разбираемся в том, что такое Agile и как этот подход влияет на работу и повседневную жизнь.



# Знакомьтесь: Аджайл



Любое дело всегда длится дольше, чем ожидается, даже если учесть закон Хофштадтера.

Этот закон был сформулирован и назван в честь **Дугласа Хофштадтера** — физика, лауреата Пулитцеровской премии. Речь идёт о точной оценке времени, необходимого для выполнения достаточно сложных задач.

Сегодня компаниям приходится каждые несколько лет радикально революционизироваться, чтобы оставаться актуальными. Так происходит потому, что технологии и Интернет навсегда изменили бизнес-ландшафт. Стремительный цифровой век ускорил необходимость того, чтобы компании стали гибкими.

Мы уже привыкли, что все время появляются новые названия. Что-то знали под иным именем, а что-то оказывается абсолютным новым. А как известно, любое новое вызывает много вопросов, настороженность, желание выждать («а вдруг само рассосётся?») и интерес («а что за Зверь такой?». Также и в отношении этой темы...

***Знакомьтесь: Аджайл или в оригинале Agile***

*Если у вас тоже намечается Аджайл, значит, самое время разобраться в теме и найти ответ на вопросы — так что же это такое? Ведь про Аджайл говорят и пишут на предприятиях, в банках, страховых и производственных компаниях. Приступим*



# Что такое Аджайл?



**Аджайл** — это образ мышления со своей системой ценностей. Он похож на философию, взгляд на мир или религию — такой же набор установок, в которые человек верит и по которым живет. Именно этот набор влияет на его поведение и отношение ко всему. Например, буддизм. Последователи верят, что можно достичь просветления. Они медитируют, стараются быть умеренными и не причинять вреда другим.

Аджайлисты верят, что работающие продукты выпускают команды самостоятельных профессионалов. Звучит как утопия, хотя Аджайл придумали программисты — представители самой системной, последовательной и рациональной профессии.

## История появления Аджайла

Раньше продукты делали сразу целиком. Для этого разработчики переходили от одной стадии к другой строго по порядку и только после того, как полностью завершена прежняя стадия: Определение требований - Составление плана — *Создание* — *Тестирование* — *Внедрение* — *Поддержка*.

Такая модель была удобна тем, что гарантировала качество продукта и его соответствие заранее известным требованиям. Кроме того, она хорошо соответствовала общепринятым в XX веке методам управления промышленным производством с его упором на иерархию, стандартизацию и отчетность. Однако это было неэффективно — продукты или получались хуже, чем могли бы, или выбивались из сроков и бюджетов.

Прогрессивные разработчики стали пробовать новые подходы. Так появились Скрам, Канбан и ещё с десятков способов. Команды могли тестировать и менять продукты в процессе работы — за это такие подходы назвали гибкими.

Чтобы найти формулу работающих продуктов, в 2001 году 17 практиков современных подходов собрались в горной деревушке Сноубёрд. Они обсудили свои способы управления и поняли: подходы у всех разные, но идеи совпадают. Эти идеи заложили в основу Аджайла, внесли в Аджайл Манифест и дополнили Принципами Аджайла.

Ключевыми особенностями Аджайл можно назвать

- ориентация на достижение результатов, а не на процесс;
- гибкость, постоянная адаптация к происходящим изменениям;
- простая и эффективная методика расстановки приоритетов;
- ограничение времени и энергии для достижения лучших результатов;
- непрерывное развитие всех аспектов личности и самой системы.

# Что такое Аджайл?

## Аджайл в реальности

И Аджайл Манифест и Принципы Аджайла описаны общими фразами, поэтому их сложно понять. Оцените сами: «люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов» или «постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта».

Чтобы стало понятнее, сравним, как отличаются состав команд, процесс работы и результат с аджайловым образом мышления и без него. Допустим, две кофейни готовятся к открытию зимнего сезона и требуется обновить меню:

Традиционная кофейня	Аджайловая кофейня
Рецептами занимаются шеф и бариста. Мнение официантов, кондитеров (вкусняшки к напиткам делают) они спрашивать не будут: дадут напечатанное новое меню и потребуют его выучить наизусть.	К созданию рецептов привлекли всех, кому предстоит работать с новым меню: бариста, кондитеров, закупщиков, собственника кофейни, шефа и ... бабу Маню, которая убирает вечером в кофейне. И, конечно, позвали посетителей.
О результате шеф должен отчитываться перед собственником кофейни, а он — хвалить или ругать их.	В кофейне нет начальников, все вместе отвечают за результат.

## Аджайл — это быть командой самостоятельных профессионалов

Процесс работы тоже сильно отличается. Строгое распределение функций в традиционной кофейне и совместные эксперименты аджайловой команды:

Традиционная кофейня	Аджайловая кофейня
Собственник кофейни говорит, что нужно новое меню к сезону, и больше не вмешивается. Да и закупки будут совершать у знакомого, проверенного поставщика.	Собственник кофейни объясняет, почему нужно новое меню к сезону и какая себестоимость будет выгодна. Бариста уточняет, какие напитки ждут покупатели. Закупщики предлагают продукты, на которые сейчас выгодные цены и условия у нового поставщика.
Шеф определяет, какие горячие напитки должны войти в меню и бариста разрабатывает рецепты. Иногда шеф и бариста экспериментируют над рецептами, но никого не привлекают. Каждый занят своим кусочком работы.	Процесс строится вокруг экспериментов. Команда придумывает рецепт и вкусняшки к нему, готовит пробную партию и получает обратную связь от клиентов.



# Что такое Аджайл?

## Ориентир на клиента и гибкость в плане

Результат создания зимнего меню напитков тоже разный. Только надо помнить, что цель не «меню со снежинками», а создание такого набора напитков, который принесет прибыль кофейне, т.е. будет востребован у клиентов. Непредсказуемый у одних и гарантированно хороший у других:

Традиционная кофейня	Аджайловая кофейня
Вся производственная цепочка сложилась только к концу, и проблемы возникали на каждом этапе: с закупкой необходимых продуктов, с получением «зимнего» вкуса и следование рецептуре, приобретением нового оборудования и объемом продаж (ну не востребован чай со вкусом крымской сосны).	Команда начала с самого простого рецепта и успела его несколько раз изменить, опираясь на отзывы всех (включая бабу Маню).
Результат непредсказуемый, на проверку гипотез ушло много ресурсов.	Новым меню довольны собственник кофейни и покупатели. Процесс оптимизирован, все проблемы пройдены на этапе экспериментов.

## Аджайл — это выпуск работающих (приносящих прибыль) продуктов, которые нравятся всем

Идеи Аджайл Манифеста и Принципы Аджайла помогли кофейне создать меню к зимнему сезону и порадовать клиентов в холодное время года. Но крайности в идеологии вредны — неверно думать, что Аджайл отрицает регламент и планирование. Всё это есть, однако играет меньшую роль, чем живое общение людей и гибкость в работе.

## Плюсы и минусы Аджайл

Аджайл меняет образ мышления, поэтому сотрудники по-новому организуют работу в компании. Появляются свобода от корпоративных формальностей и условностей, желание профессионально развиваться, чувство команды и комфортный объем нагрузки.

- **Свобода от начальников и бумажек.**

Профессионалы больше времени посвящают интересным задачам и меньше - подготовке формальных отчетов и презентаций.

- **Отключение рядовых сотрудников от матрицы.**

Они перестают быть винтиками в системе и уже не ждут конца рабочего дня, чтобы начать жить. Напротив, сотрудники чувствуют, что нужны компании, и задумываются о профессиональном развитии. Вовлеченность достигает невидимых высот.

- **Больше общения.**

Внутри коллектива складываются настоящие команды, где один за всех, и все за одного. Каждый делится проблемами и в нужный момент приходит на помощь ради общего успеха. Сотрудничество является ценностью, которая ощущается каждым.

- **Комфортный ритм работы.**

Аджайл запрещает авралы и пропагандирует комфортный ритм, в котором проще справляться с новыми вызовами (work-life balance реализуется не на словах). Благодаря ему команды в состоянии работать бесконечно долго и этап распада уходит в недостижимое будущее.

## Что такое Аджайл?



Преимущества очевидны, но давайте поговорим и о минусах.

**Недостатки** методологии состоят в том, что:

- Во-первых, постоянная обратная связь может приводить к тому, что все время будет переноситься и дедлайн проекта, тем самым создавая угрозу бесконечно продолжающейся работы.

Кроме того, необходимо наличие самой культуры предоставления и получения обратной связи. Иначе даже при ее наличии — позитивных сдвигов не будет.

- Второй минус заключается в необходимости адаптировать под изменяющиеся условия документацию.

При отсутствии надлежащего информирования команды об изменениях или дополнительных функциях документы могут оказаться неактуальными на текущий момент и вносить сумятицу в работу

- Еще один минус — необходимость в частых встречах.

Они, конечно, способствуют повышению эффективности работы, но все же постоянное отвлечение членов команды может сказаться на процессе отрицательно, ведь внимание людей систематически уходит в сторону от решаемых задач и возникнет ощущение, что все рабочее время проводишь на совещаниях.

### При чём тут Скрам и Канбан?

Мы упоминали, что **Аджайл** — это философия со своей системой ориентиров. И сразу возникает множество вопросов, первый из которых — а это достижимо вообще? Все ли готовы работать без руководителя? А клиенты готовы общаться постоянно?

Чтобы применить философию Аджайла на практике, используют Скрам, Канбан и другие способы управления. Это правила, которые объясняют, как организовать работу в духе Аджайла.

Они бывают разной степени конкретности. Например, в Канбане шесть общих правил, а в Скраме описаны роли, события и артефакты. Их можно расширять и адаптировать, главное, следовать ценностям Аджайла.

Можно быть аджайл без правил? Так работают почти все стартапы и некоторые подразделения в корпорациях. Если вас всего двое, вы вряд ли соблюдаете регламент или строго распределяете функции между собой. Скорее вы непрерывно разгребаете кучу входящих заданий. Каждый берёт кусочек работы, который больше нравится, делает его, оглядывается на товарища. Если нужно, предлагает или принимает помощь.

Другие вопросы от тех, кто будет жить в духе Аджайл. Можно сказать одно, внутри компании Аджайл повлияет на всё: изменятся отделы и должности, совещания и документы, сам процесс работы станет другим. Изменятся даже ваши обязанности.

## Что такое Аджайл?

Мне придётся меняться? Да. Придётся чаще общаться с коллегами, проявлять инициативу и расширять кругозор. Вы будете работать в командах, которые собирают из разных отделов специально для создания новых продуктов. Взамен будете больше знать о финансах компании, сможете вносить предложения и видеть свой вклад.

То есть отделы исчезнут? Необязательно. Людей организуют в кросс-функциональные команды. Это группы специалистов, которые сами создают. Вспомните пример про кофейню. Может баба Маня внесла идею о самой востребованной позиции в меню?

Обычно такие команды садятся вместе, чтобы не бегать друг за другом по отделам. Рабочие столы образуют общее пространство, их ставят в круг, чтобы было легче общаться. У команд появляется визуализация, на которой отражены задачи и прогресс. Ваша работа станет прозрачной, а ответственность за успех — общей.

Прозрачность — это каждый сможет «совать нос» в мою работу?

Почти. Каждый коллега сможет поинтересоваться, почему сделано именно так. Но в этом и сила — коллеги смотрят на ситуацию под другим углом и предлагают свежие идеи. Особенно ценны комментарии со-

трудников из других отделов — они не погружены в тему и воспринимают задачу целиком.

При этом никто не навяжет вам свою волю: Команда обязательно согласится, если ошибочность вашего решения нельзя доказать фактами. Никакой дедовщины или звёздных коллег, каждый может внести предложение, и Команда к нему прислушается.

А руководители будут? Как без них?

Руководителя становятся помощниками, т.е. мы говорим о том, что их функционал изменится.

Их функции распадаются на несколько ролей, которые берут на себя разные сотрудники. Руководителю остаётся забота о Команде: организовать общее пространство с солнечным светом, пуфиками и кактусами, избавиться от формальных отчётов, найти нужных специалистов и научить разрешать конфликты.

А кто будет оценивать результат?

Оценка изменится кардинально. В Аджайле персональные KPI бесполезны, потому что ценность представляет успех всего Продукта, а не работа отдельного сотрудника. Поэтому персональные KPI снимаются, а вклад сотрудника оценивает Команда. Когда оце-



*Мне придется уйти из компании из-за Аджайла?*

## Что такое Аджайл?

нивать вклад сотрудника, тоже решает Команда. Это бывает часто, вплоть до ежедневной обратной связи.

Успех Команды оценивают по денежным показателям. Заработали деньги — молодцы. Если нет, нужно изменить направление.

### Мне придется уйти из компании из-за Аджайла?

Нет, если вы следуете ценностям Аджайла и полезны Команде. Или хотя бы готовы попробовать работать по-новому.

Да, если вы предпочитаете создавать видимость работы и делать то, что никому не нужно: ни внутреннему клиенту, ни внешнему.

### Мне не нравится Аджайл, что делать?

Изучать, внедрять, меняться. Жизнь в духе Аджайл ответ на вызов изменившейся среды.

Дольше всего Аджайл будет распространяться на конвейерных производствах, в государственных компаниях и армии.



*Мне не нравится Аджайл,  
что делать?*

Возможно, вам удастся не принимать его какое-то время. Но помните, мир меняется быстро и выживут только те, кто будет успевать перестраиваться вслед за изменениями.

Чтобы начать быть аджайл, нужен здравый смысл, открытость и настрой. Ничего сложного! Уверены, что все получится!





# Создание условий для изменений



*Создание условий для изменений — основная задача руководителя на этапе перехода на Аджайл*

## Дать смысл

Чтобы встать на путь изменения и развития, человек должен понимать зачем это ему, что это даст или чего позволит избежать.

«Так делают все» или «Это просто надо делать» или «Или компания пойдет дальше без тебя» — недостаточно. Поймите, какую проблему решаете и почему вы хотите преобразовать организацию и внедрить новые подходы в работе, и озвучьте ее людям. Ведь первый этап в управлении изменениями, которые выделил Джеффри Хаятт по ADKAR - осведомленность о необходимости изменений (Awareness). Информировать, объяснять, сообщать и рассказывать на языке понятном сотрудникам.

## Поддерживать в начале изменений

1. Создайте безопасные условия для экспериментов, чтобы сотрудники могли проверять и вносить изменения в свое привычное поведение. Например, хороший вариант – создавать команды, где у лидера нет никакой привычной власти, а ему как раз придется действовать в новой для себя роли и решать иной пласт управленческих задач.
2. Дайте людям время для перемен. Наберитесь терпения и не говорите так: «Вы топчетесь на месте, у вас тут какая-то терапия. Прошло уже две недели, нет никаких результатов».

## Помнить, жить без перемен жизнь не позволит

1. Запустите команду трансформации из самых заряженных людей (агентов изменений, амбассадоров и прочее). Эти люди будут драйвить изменения и двигать трансформацию вперед. Без них ничего не получится.
2. Будьте готовы, что не всё сопротивление вы сможете преодолеть, страхи и убеждения порой слишком сильны.

## Начинайте с...

1. Начинайте трансформацию с самого сложного и важного. Перекраивайте подчиненность, меняйте мотивацию и оценку в первую очередь. Может быть, беритесь за юристов, финансистов, HR, те подразделения, которые больше всего препятствуют компании «стать аджайл».
2. Пересмотрите свои взгляды на найм людей. Подбирайте сотрудников под клиента и под продукт, а не под руководителя.
3. Делайте самодизайн. Команда лучше знает, какие компетенции ей нужны, чтобы создавать продукты и достигать новых целей.
4. Дайте людям самим решать, что им нужно. Когда у членов команды спрашивают, что им необходимо, чтобы работать по-новому, они редко просят денег. Они говорят о справедливости и признании, и больше всего об устранении бюрократических препятствий, которые мешают им работать. Но самое главное, им нужно заверение, что, если

## Создание условий для изменений

они будут работать по-новому, их не «съедят заживо» их же руководители.

### Клиент — единственный Босс

1. Проверьте, что работа каждого в организации приносит пользу конечному клиенту. Что каждый видит, как его работа добавляет ценность клиенту – или не видит. Если работа не приносит никакой пользы клиенту или пользователю, то сразу возникает вопрос, почему работа вообще выполняется.
2. Обучите продуктовым и предпринимательским подходам (jobs to be done, lean startup, customer journey map и прочее) тех, кто создает продукты и обязатель-

но тех, кто далек от этой темы. Как получать обратную связь от клиента, как исследовать его покупательское поведение, потребности, как проверять гипотезы быстро-дешево и создавать MVP (Minimum Viable Product, «минимально жизнеспособный продукт»).

3. Безжалостно приоритизируйте. Если важно все, не важно ничего.
4. Поощряйте внутреннее предпринимательство: ярмарка идей, хакатоны, «песочницы», конкурсы и т.д.
5. Менять организацию и меняться самому очень страшно. Но вы же знаете, какая универсальная стратегия успеха? Смело вперед, преодолевая страх!



*Смело вперед, преодолевая страх!*



# Мифы про Аджайл

*Как и все новое, Аджайл трактуют по-разному и поэтому возникает множество трактований. Так происходит, потому что Аджайл — философия, ее скучно и долго изучать, погружаться в основы, а результатов хочется сразу. Многие берут правила из Скрама или Канбана, пробуют что-то делать. Но без правильного мышления и той самой философии результатов нет или они очень скромные. В итоге многие разочаровываются и ругают Аджайл. Давайте рассмотрим ряд мифов и что с этим делать.*

## Миф 1: Аджайл — это методология

Называть Аджайл «методологией» неверно. **Методология** — подробный рецепт, пошаговая инструкция, как достичь определенного результата. Аджайл особый образ мышления, его ценности описаны в двух документах (см. выше), но ни один из них не похож на инструкции.

Рассмотрим на примере, как одна ценность Аджайл объяснена в «Манифесте» и руководстве о Скраме, и как ее пришлось бы описывать в методологии.

**Манифест:** «Работающий продукт важнее исчерпывающей документации».

**Скрам:** работайте короткими итерациями, в конце каждой представляйте работающий продукт, который имеет ценность для клиента. Этот продукт может быть простым, без части функций. Но не может быть пачкой документов и техзаданием, потому что бумаги ценности для клиента не представляют.

**Методология:** процесс изготовления продукта 2 дня. В первый день проведите мероприятие А в соответствии с процессом №2021. По типологии Б определите тип

продукта, а по таблице В выберите подходящий сценарий разработки до конца второго дня. Проведите презентацию проекта по сценарию «Вау» и соберите обратную связь (анкеты Д и Е).

**Вывод:** Аджайл — особый образ мышления. Он похож на философию и религию, и не является методологией разработки продуктов.

## Миф 2: Если у нас Скрам, значит, мы автоматически Аджайл

Звучит парадоксально, но можно работать по Скраму, и не быть Аджайл. Как мы уже говорили, **Аджайл** — это особое мышление. А оно не появится само по себе, даже если использовать скрам-доску и выбрать роли.

Представьте, что в середине работы у команды, которая разрабатывает новый продукт, сгорел сервер. Чтобы закончить работу вовремя, нужно срочно заменить оборудование. Команда идет, а их отправляют оформлять заявку и пройти через список согласующих, каждый из которых будет действовать строго по регламенту. Вроде работаю по Скраму, но ценностей аджайла не соблюдены.

# Мифы про Аджайл

**Вывод:** работа по Скраму еще не гарантирует Аджайл-мышление. Его нужно развивать осознанно через замену старых ментальных привычек на новые.

## Миф 3: Только в ИТ-сфере можно применять Аджайл

Нет, не только для них. Аджайл-мышлением могут обладать люди, которые работают в промышленности, сфере услуг, в разработке мультимедийных продуктов и продуктов питания. Аджайл хорош там, где в процессе меняется рынок, технологии или желания клиентов. В России Аджайл прижился в:

- ресторанах быстрого питания «Додо пицца»;
- бухгалтерском сервисе «Кнопка»;
- «Альфа-Банке» и «АльфаСтраховании»;
- на производстве оборудования для розлива пива у компании NPM и многие другие.

**Вывод:** Аджайл-мышление подходит для любой отрасли, где в процессе создания продукта могут измениться условия и нужна гибкость.

## Миф 4: Аджайл можно применить только в маленьких компаниях

Все наоборот. **Философия Аджайл** — сумма положительного опыта запуска больших и очень сложных проектов. Если изучить список людей, которые разработали Манифест Аджайл, можно заметить, что они — основатели и президенты действующих консалтинговых и технологических компаний. Например, один из авторов Скрама Джеф Сазерленд — главный технический директор в PatientKeeper. Это одна из первых компаний, которая начала производить медицинское ПО и мобильные приложения для врачей.

На корпорации Аджайл действует как «пилюля молодости». Он помогает избавиться от бюрократии и вернуть гибкость стартапов.

**Вывод:** Аджайл-мышление может существовать в головах людей, где бы они не работали — в корпорации, среднем бизнесе или стартапе.

## Миф 5: Начни с тренинга, чтобы перейти на Аджайл

Нет, тренингов недостаточно. Даже если сходите всей командой, будет очень сложно самостоятельно перестроить мышление.

За большую часть наших реакций отвечают привычки и сценарии. Мы их не замечаем, потому что привычки работают быстрее, чем наше сознание. Когда начальник видит сотрудников в рабочее время на кухне, его первая реакция — раздражение, ведь люди болтаются без дела. На самом деле ругать не за что, сотрудники могут и за чаем обсуждать рабочий проект.

Чтобы изменить мышление, нужно «отлавливать» свои привычки и заменять их новыми моделями поведения. Самому это сделать сложно, но может помочь договоренность в команде следить друг за другом. Или опытный Аджайл-коуч.

**Вывод:** Аджайл — история об изменении мышления. Тренингов и книг для таких глубоких трансформаций мало.

## Миф 6: Аджайл нужно «внедрять», он будет применять по приказу

**Аджайл** — это философия, набор ценностей. Эти ценности можно только принять, сделать своими. «Внедрить» новое мышление не получится.

## Мифы про Аджайл

Освоение Аджайла похоже на обучение иностранным языкам. Нельзя сразу начать думать на другом языке, нужна практика и время на усвоение лингвистической системы. Значительно ускорить обучение может погружение в языковую среду, но применять язык по приказу сверху не получится.

Так и с Аджайл: нужно постепенно изучать философские основы, формировать новые привычки и погружаться в аджайл-среду.

**Вывод:** философию Аджайл можно изучить и разделить ее ценности. «Внедрить» новый способ мышления нельзя.

### Миф 7: Результат будет быстро и сразу принесет много денег

Нет, настоящий Аджайл — это медленная и трудная трансформация людей и компании. К сожалению, нет достоверного примера, который мог бы доказать это цифрами — Аджайл приносит компании деньги, но в то же время на нее влияет слишком много факторов одновременно. Нельзя провести эксперимент и сделать два одинаковых продукта одними и теми же людьми, подключая им разное мышление. Всегда есть шанс, что на результат повлияет что-то еще, кроме Аджайл.

При этом компании, которые выбрали путь Аджайл, говорят, что результаты все-таки есть. Самые первые ментальные изменения появляются в команде примерно через полгода. Сотрудники становятся более самостоятельными и мотивированными, это сказывается на продуктах и успешности компании. Результаты в бизнесе можно заметить не раньше, чем через год. И это будет не огромная прибыль, а скорее растущий тренд, который монетизируется чуть позже.

**Вывод:** Аджайл — это долго, а результат можно измерить удовлетворенностью сотрудников и клиентов, но не деньгами.

Сила Аджайл — в философии, которую нужно изучать, понять и разделить. А вот начать со Скрама или Канбана без изменения мышления — верный путь к разочарованию. «Быстрый» Аджайл поначалу выглядит круто: он дает команде прозрачность бизнес-процессов, легкость и энтузиазм. Но уже через пару месяцев очевидно, что дела идут ничуть не лучше, чем раньше. Зато в офисе появилась доска, а планерки называют «митингами» и «ретроспективами». Да и из-за соблюдения правил Скрама в работе стало больше неудобств. Поэтому меняться, меняться и еще раз меняться.



# Аджайл дома



Как можно перенести методы управления проектами в свою жизнь? Что нужно сделать, чтобы повысить свою продуктивность дома? Давайте мы посмотрим, как можно применять к своей жизни гибкую методологию разработки продукта и про то, как можно избежать выгорания.

Аджайл в начале своего пути применялся в разработке программного обеспечения. Но область применения намного шире, чем компания любого размера. Если рассматривать семью как продукт, то подход Аджайл можно применить и в отношении нее.

## Ключевые артефакты и принципы

Наличие бэклога — места, где хранятся списки задач. Все несортированные идеи и задачи отправляются туда. Желательно, их отранжировать по приоритетам. Например, пришла вам идея, что неплохо бы как-нибудь на выходных сходить в кино. Но, как всегда, когда эти самые выходные наступят, это как-то забудется, и пройдут выходные буднично и бездарно... А вечером воскресенья — бац! Точно, в кино же хотели! Вот если в бэклог писать все идеи на выходные, то прямо вечером пятницы будет просто спланировать выходные. Что можно использовать? Холодильник (списки или виш-лист смотрится не чуть хуже, чем куча магнитиков, а пустое место будет напоминанием, что чего-то в жизни не хватает — планов!!!), приложения (Notion, TickTick и т.д.).

**Правило 3х.** Длина спринта (период планирования) 3 недели (больше 5 недель — теряется фокус внимания, меньше — возникает ощущение бесконечной гонки и, как

итог, выгорание. На спринт ставятся 3 важные цели. В ходе недели ставится 3 подцели, которые нужно достичь, чтобы приблизиться к цели). Подцели ставятся максимально понятно и конкретно

- Еженедельное планирование следующей недели. Определяются те задачи в рамках спринта, которые нужно сделать за эту неделю.
- Если задача запланирована — то нужно выделить время на эту задачу. Максимальное время на задачу — 2 часа. Если задача требует больше времени - дробите и забивайте для неё время в календаре.
- Планировать нужно не больше 40% свободного времени. Всё остальное забьётся семейными делами и внезапными событиями (особенно если у вас есть дети).

Звучит все сложно. Но попробуем показать на примере. Я использую несколько категорий для планирования своей жизни: семья, финансы, авто, дом, здоровье, образование, яркость жизни.

Поясню на примере мебели в детскую. Решила, что эта цель важная, занимает много времени и на этот спринт категория Дом будет в приоритете. Это означает, что в других категориях у меня могут быть мелкие задачи и только 2 большие цели.

Итак, цель на спринт — обновить детскую.

## Цели на 1-ю неделю

- Найти минимум 10 понравившихся вариантов и сохранить к себе в папку,
- Определить приемлемую вилку бюджета

## Аджайл дома

- Измерить детскую,

### Цели на 2-ю неделю

- Нарисовать то, что хочется получить,
- Посетить 3 оффлайн магазина и 5 интернет-магазинов
- Определиться с датой, когда будет делаться ремонт
- Цели на 3-ю неделю
- Сделать заказ,
- Подготовить пространство для ремонта,
- Определиться с тем, что буду делать во время ремонта. Например, почитать книгу, заняться самообразованием или сшить шторы в обновленную детскую.

Далее я в календаре записываю эти задачи, и визуально планирую время под них. Остается только одно – четко следовать запланированному.

Регулярная ретроспектива после каждого спринта. Обсудите со своими близкими, что было сделано хорошо, что требует внимания. И также — что нужно сделать, что сле-

дующий спринт прошел эффективнее для улучшения результатов.

После успешного закрытия спринта — обязательно должна быть **награда**. Когда планируете свой спринт, то напишите, какую эмоциональную награду вы себе позволите. Чем более ярко вы опишите — тем лучше. Например, вместо «пойдем кино» лучше написать «Яркий фильм, который вызовет бурные обсуждения после, дорога через парк, где можно собрать осенние листья или спрятаться под одним зонтом от осеннего дождика». Это позволит на уровне эмоций двигаться к цели, появится мотивация

Очень важный, на мой взгляд, момент заключается в том, чтобы не превращать систему управления делами в «тоталитарную машину». Не забывайте жить, а не только заниматься делами, а с другой стороны — применяйте в жизни все, что эффективно на работе!



## Аджайл и дети



*Могут ли семьи извлечь какую-то пользу из принципов этой системы? Можно и людей, которые используют гибкий подход дома, особенно в отношениях с детьми, становится все больше. Остается только один вопрос, как?*

### **1 вариант. Использовать Scrum-доску с тремя колонками: «Надо сделать», «В процессе», «Сделано».**

В колонку «Надо сделать» вносятся стикеры с задачами, в том числе для детей. Например, подготовиться к словарному диктанту, приготовить обед, записаться к стоматологу... Когда кто-то берет задачу, стикер перемещается. Благодаря наглядно представленным данным все члены семьи могут следить за прогрессом остальных. Визуализация не только демонстрирует сколько надо сделать, она также демонстрирует результат.

### **2 вариант. Сделать семейные собрания еженедельной традицией.**

Гибкая методология дает механизм для общения. Цель таких «совещаний» - не говорить о каждом из вас как об индивидуальности, а сосредоточиться на том, насколько хорошо вы функционируете вместе как семья. Вот три вопроса, которые стоит обсудить:

- Что хорошего произошло в нашей семье на этой неделе?
- Что пошло не так?
- Над чем мы будем работать на следующей неделе?

По мнениям психологов именно отсутствие такого общения порождают конфликты,

чувство беспомощности и не признанности или безнаказанности. В общем нет возможности обсудить, то, что беспокоит. Почему работает система с семейными совещаниями? Потому что они проводятся в установленное время и нацелены на то, чтобы привлечь внимание к конкретным поступкам. Если вы не обсуждаете проблемы в спокойной обстановке, ваши планы по улучшению семейной жизни и отношений с детьми никуда не приведут.

### **3 вариант. Составить манифест гибкой семьи.**

Что туда войдет? Решать вам с детьми. Каких принципов вы придерживаетесь? Что для вас по-настоящему важно? Попробуйте обсудить на одном из семейных собраний.

Может в повестку обсуждения войдут пункты о правах и ответственности детей? Или обсудите «кнут и пряник» в рамках семьи?

Как родители мы чаще всего выбираем стиль общения через приказы. Так проще и привычнее. Да и времени на споры и объяснение у нас чаще всего нет. Кроме того, обычно мы оказываемся правы! Семья - одна из наиболее «каскадных» систем. Но, как вскоре обнаруживают все родители, повторять детям одно и то же раз за разом не всегда лучшая тактика.

Пользу такого подхода подтверждают и недавние исследования человеческого мозга.



Ученые из Калифорнийского университета и других научных учреждений обнаружили, что у детей, которые планируют свое время, ставят еженедельные цели и оценивают свою работу, укрепляются префронтальная кора и другие отделы мозга, а в результате улучшается когнитивный контроль. Эти так называемые организационные навыки помогают детям научиться самодисциплине, дают им умение избегать отвлекающих факторов и взвешивать все за и против, принимая какое-либо решение.

Самостоятельно выбрав себе меру наказания, дети внутренне более нацелены на то, чтобы его избежать, а выбирая себе поощрение, сильнее заинтересованы в том, чтобы его получить. Позвольте детям принять участие в своем воспитании.

### **4 вариант. Применять канбан-доска в изучении материала**

Разместите канбан-доску там, где ребенок ходит каждый день. Вы на стикерах/ карточках размещаете в левую колонку слова и фразы (если речь идет о иностранном языке), датах (если речь идет об истории),

формулы (химия или математика или физика) — в общем ту информацию, которую надо выучить.

После этого, объясните правила «игры»: «В любое время, когда ты захочешь изучить слово (далее по списку), ты можешь взять эту одну карточку и переместить ее в среднюю колонку. Это момент, когда ты фокусируешься на этом слове и пытаешься найти способ его запомнить. Когда ты его изучишь, ты перемещаешь карточку в правую колонку. Тогда ты можешь продолжить со следующей карточкой. Это все»

Предложите взять на себя ответственность за доску, так что ребенок мог отмечать прогресс без какой-либо дальнейшей помощи. Такой подход вдохновляет ребенка, потому что он выбирает темп, промежуточный контроль и видит прогресс за счет увеличения пустого пространства.

Не стесняйтесь попробовать, анализируйте результаты, обсуждайте вместе с ребенком итоги. Ищите то, что сработает именно у вас. Делитесь своим опытом с другими и перенимайте чужой.

### **Рекомендуем почитать**

1. Марк Лейтон, Стивен Остермиллер Просто об Adgile
2. Эндрю Стеллман и Дженнифер Грин Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии
3. Стивен Деннинг Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов
4. Джанет Грегори и Лайза Криспин Agile-тестирование. Обучающий курс для всей команды
5. Джефф Сазерленд Scrum. Революционный метод управления проектами
6. Доминика Деграндис Визуализируйте работу. Как выявить расхитителей времени и оптимизировать процессы
7. Зузана Шохова Путь скрам-мастера
8. Брюс Фейлер Секреты счастливых семей
9. Ширли Ронен Харель и Данни (Данко) Ковач Дети по Adgile

## Рекомендуем посмотреть



### Отрочество (2014)

Фильм о семье, который снимался 12 лет. Главный герой — мальчик Мейсон, которому в начале фильма шесть лет. Он наблюдает, как меняется всё, что его окружает, — его родители, его жизнь, он сам. Это очень искренней и жизненный фильм.



### Весна, лето, осень, зима... и снова весна

Южнокорейский фильм, действие которого происходит на изолированном озере, где в маленьком плавучем храме живёт старый монах-целитель и его юный воспитанник. Вместе с героями мы наблюдаем, как один сезон приходит на смену другому и как годы проносятся мимо. Происходящие события кажутся таким же неизбежным, как и смена времён



### День сурка (1993)

Фантастическая комедия о том, как высокомерный телеобозреватель погоды попадает во временную петлю и вынужден проживать один и тот же день снова и снова. И выход только один — кардинально измениться, чтобы выйти из ситуации



### Мирный воин

Этот фильм о вере в себя, о поиске цели и преодолении трудностей. Он о внутренней борьбе человека и скрытом потенциале, которые таится в каждом из нас. Он об очищении разума и достижении духовного состояния, в котором ты способен расширить свои возможности.



### Вечное сияние чистого разума

Извечные вопросы: А правильный я путь выбрал? Не натворил ли я ошибок? Что мне на самом деле нужно? А вдруг я упустил свой шанс? В этом удивительном фильме каждый человек найдет смыслы и идеи, близкие именно ему.



### Всегда говори «ДА»

Еще один фильм с Джимом Керри, ставший классикой мотивационного кино. Он о том, что пора научиться говорить жизни «Да».