

«Scrum. Революционный метод управления проектами». Книга за 15 минут

Недавно мы в MakeRight.ru с удовольствием прочитали книгу «Scrum. Революционный метод управления проектами» Джеффа Сазерленда. Начав внедрять элементы скрама на практике, мы пришли к выводу, что идеи книги действительно работают.

«Порвите свои визитки. Избавьтесь от званий и титулов, от руководителей и иерархических структур. Дайте людям свободу делать то, что они считают правильным, и возможность нести за это ответственность. Результаты вас поразят».

Что такое Scrum. Суть методики

Те, кто занимается управлением проектами, да и просто управлением, хорошо знают, насколько сложно организовать слаженную командную работу. Из-за отсутствия слаженности постоянно нарушаются планы, происходит отставание от графика, бюджет проекта раздувается, деньги и время утекают сквозь пальцы, задачи разных подразделений дублируются, люди спорят и не помогают друг другу, хотя, казалось бы, их усилия направлены на достижение одной цели. Кроме того, заказчики часто бывают недовольны окончательным вариантом созданного продукта.

Методика Scrum, которую разработали Джефф Сазерленд и Кен Швабер, призвана решить все эти проблемы. Scrum — это противоположность классическому поэтапному подходу, применяемому к реализации проектов. Методику Scrum взяли на вооружение многие компании как из технологических отраслей, откуда она сама родом, так и из традиционных и даже некоммерческих. Подход, лежащий в основе методики Scrum, можно применять в разных видах деятельности, в которых требуется коллективная работа.

Важными характеристиками Scrum является ее гибкость и ориентированность на клиента, так как она предполагает его (клиента) непосредственное участие в процессе работы.

Scrum не требует внедрения каких-либо дорогостоящих инструментов. Схему методики Scrum вкратце можно описать следующим образом:

1. Для начала необходимо выбрать «Владельца продукта» — человека, обладающего видением того, что вы собираетесь создать или достигнуть.
2. Затем нужно собрать «Команду», в которую войдут люди, непосредственно выполняющие работу. Они должны обладать навыками и знаниями, которые помогут воплотить идею владельца продукта в жизнь.
3. Нужно выбрать «Скрам-мастера» — того, кто будет следить за ходом реализации проекта, обеспечивать проведение коротких собраний и помогать команде устранять препятствия на пути достижения цели.
4. Приступая к работе, нужно создать максимально полный список всех требований, предъявляемых к продукту или цели. Пункты этого списка должны быть расставлены по приоритету. Список носит название «Бэклог продукта». Он может развиваться и изменяться на протяжении всего срока реализации проекта.
5. Участники команды должны оценить по своей системе оценок каждый пункт на предмет сложности и затрат, которые потребуются для его выполнения.
6. Затем участники, скрам-мастер и владелец продукта должны провести первое скрам-собрание, на котором они за планируют спринт — определенное время для выполнения части заданий. Продолжительность спринта не должна превышать один месяц. За каждый спринт команда зарабатывает определенное количество баллов. Команда должна постоянно стремиться к тому, чтобы превзойти в новом спринте количество заработанных баллов за предыдущий спринт, то есть ее цель — постоянно превосходить свои собственные результаты — «наращивать динамику производительности».
7. Чтобы все участники были в курсе состояния дел нужно завести скрам-доску с тремя колонками: «Нужно сделать, или бэклог»; «В работе»; «Сделано». На доску участники клеят стикеры с заданиями, которые в процессе работы поочередно перемещаются из колонки «Бэклог» в колонку «в работе», а затем в «сделано».
8. Ежедневно проводится скрам-собрание. По выражению Джеффа Сазерленда «это пульс всего процесса Scrum». Суть его проста — ежедневно, на ходу, пятнадцать минут на то, чтобы все дали ответы на три вопроса: «Что ты делал вчера, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Что ты будешь делать сегодня, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Какие препятствия встают на пути команды?».
9. По завершении спринта команда делает его обзор — проводит встречу, на которой участники рассказывают, что сделано за спринт.
10. После показа результатов работы за спринт участники проводят ретроспективное собрание, на котором обсуждают, что команда делала хорошо, что можно сделать лучше, что можно улучшить прямо сейчас.

Недостатки традиционного подхода к управлению проектами

Как отмечает автор книги Джефф Сазерленд, у традиционного подхода к реализации проектов в виде каскадной модели, предполагающей поэтапное продвижение к цели, имеется масса недостатков. Весь процесс идет очень

медленно, часто возникают непредсказуемые трудности и, более того, нередко бывает, что исполнитель создает продукт, который абсолютно не удовлетворяет заказчика.

Каскадная модель предполагает использование диаграмм Ганта — графиков, на которых обозначаются этапы работы и время на их выполнение. Ход проекта детально размечается и отражается каждый шаг работы. Предполагается, что каждая фаза проекта последовательно переходит в другую, — это и есть принцип каскада.



Изображение с сайта www.quickiwiki.com

«С распространением в 1980-е годы персональных компьютеров стало проще создавать разные затейливые диаграммы — и делать их по-

настоящему комплексными— они превращались в подлинные художественные произведения. Весь ход проекта детально размечен. Каждый отдельный шаг. Любая стадия. Всякая дата поставки. Действительно, диаграммы Ганта производят глубокое впечатление. Существует лишь единственная проблема: они всегда неправильны — без исключения».

Почему? Как отмечает Джефф Сазерленд, Генри Гант придумал такие диаграммы еще в 1910 году. Они получили широкое распространение в Первой мировой войне. Однако, «каждый, кто изучал историю этой войны, знает, что ни подготовка кадровых ресурсов, ни система организации никогда не были ее сильными сторонами. Мне не дано понять, почему концепт времен Первой мировой войны становится де-факто аналитическим инструментом проектирования и применяется даже в XXI веке. Мы отказались от принципов позиционной войны, но каким-то образом ее „окопные“ организационные идеи остаются популярными и по сей день».

В современных условиях эта схема неуместна и похожа на модель Политбюро ЦК КПСС, которое «верило» отчетам, которые оно получало накануне крушения Советского Союза и которые имели мало общего с реальным положением дел.

«Сегодня, как и в те годы, отчеты продолжают быть важнее действительности — а ведь они, судя по всему, призваны ее описывать, — но если вдруг всплывут несоответствия, то виновным назначают реальность, а не диаграмму».

Планы рассыпаются в прах. Альтернатива — это Scrum

В планах есть необходимость, но по убеждению Джеффа Сазерленда, следовать им крайне глупо, потому что при столкновении с реальностью все красивые таблицы и графики рассыпаются в прах. Поэтому так важно привнести в работу возможность изменений, открытий и реализации новых идей, что и происходит в Scrum. Применяя эту методику, можно на самом раннем этапе устранить ошибки, так как в Scrum работа ведется короткими циклами —спринтами, а также поддерживать постоянную связь с заказчиком, что исключает создание ненужного ему продукта.

Автор отмечает, что создавая свою методологию, он, прежде всего, смотрел на то, как работают успешные команды, а не слушал то, что они говорят.

Слово scrum («схватка») автор позаимствовал из игры в регби. Оно «обозначает метод командной игры, позволяющий завладеть мячом и вести его дальше по полю, а для этого нужны слаженность, единство намерений и четкое понимание цели. „Схватка“ представляет собой идеальную модель полного взаимодействия игроков». И это именно то, что требуется для успешной командной работы.



Изображение с сайта brendanmarsh.com

В отличие от традиционного подхода, предполагающего подконтрольность и предсказуемость, составление планов, таблиц и диаграмм, которые никогда не работают, методика Scrum дает возможность в четко обозначенные и непродолжительные циклы (спринты) добиваться поставленных целей.

«Каждый спринт планируется предварительно на специальных встречах. Участники оценивают, какой объем работ, на их взгляд, они смогут сделать, скажем, в течение следующих двух недель. Из списка задач, расставленных по приоритетам, они выбирают очередные единицы работы, предназначенные для выполнения, записывают их на стикеры, которые приклеивают на стену. Группа решает, сколько единиц работы они в состоянии выполнить за предстоящий спринт». На завершающей стадии спринта участники снова собираются вместе и показывают друг другу, чего удалось достичь за время совместной работы. Они смотрят, сколько единиц работы, занесенных на стикеры, действительно доведены до конца. Не все удается выполнить? Значит, для этого спринта было отобрано слишком много задач. Бывает наоборот — недостаточное количество задач. В данном случае важно другое: у группы развивается чувство собственной скорости».

Когда все участники поделятся своими результатами работы, команда начинает разбирать все, что было сделано за спринт, но делая упор не на обсуждение продукта, а на то, каким образом он делался. *«Как улучшить сотрудничество в следующем спринте? Что препятствовало в последнем спринте? Из-за чего мы продвигаемся не так быстро, как хотим?»* — вот вопросы, которые они ставят перед собой».

Такой подход позволяет всем участникам эффективно взаимодействовать как с заказчиком, так и друг с другом, понимать правильность своего направления, соответствие последующей работы поставленным задачам, учитывать выявленные в спринте ошибки.

Как отмечает Джефф Сазерленд, благодаря использованию Scrum, группы учатся добиваться «сверхэффективности», поднимая свою производительность на триста или четыреста процентов.

Философия scrum

В методике Scrum нашло свое отражение увлечение автором книги японскими боевыми искусствами. По его словам, в Японии к «*Scrum не относятся как к сиюминутной причуде. Японцы расценивают Scrum как подход к решению вопросов, как образ действий, как способ существования бытия — в общем, как образ жизни. Когда я обучаю людей этой методике, я часто рассказываю о своем многолетнем опыте занятий японским боевым искусством айкидо*».

Общее у айкидо и Scrum то, что ими можно овладеть лишь в процессе работы, когда *«ваше тело, ваш разум и ваш дух соединяются в единое целое через постоянную практику и стремление к совершенству. Занимаясь айкидо, мы постигаем понятие сюхару (Shu Ha Ri) — это одновременно и концепция боевых искусств, и показатель уровня мастерства*».

Суть командной работы в Scrum

Scrum — это, прежде всего, командная работа. Автор выделяет три характеристики лучших коллективов:

- непрерывающийся поиск совершенства;
- автономность — способность к самоорганизации;
- многофункциональность. Наличие разных специалистов и культура взаимодействия и взаимопомощи.

На многофункциональности стоит заострить внимание особо. Автор приводит пример многофункциональной команды из спецназа — группу «Альфа» (команда «А»). Каждая такая «команда „А“ сформирована таким образом, чтобы все ее члены были разносторонними мастерами боевой подготовки, что позволяет им выполнять операции от начала до конца. Бойцы спецназа постоянно проводят обучение взаимозаменяемости по нескольким специальностям. Команда должна быть уверена, что если убьют обоих медиков, то, скажем, специалист по связи сможет оказать первую медицинскую помощь раненому товарищу. Существенная особенность, отличающая работу спецназа от действий „обычных“ армейских сил, заключается в том, что „зеленые береты“ самостоятельно выполняют и сбор разведывательных данных, и планирование операций. В их практике не допускается передача эстафетной палочки от одного подразделения другому — ведь именно в таких „швах“ таится слабое место, из-за которого возникают ошибки».

Какого размера должна быть команда? Джефф Сазерленд рекомендует малочисленные группы — около семи человек. Он приводит данные, что если группа состоит из более чем девяти человек, то скорость ее работы падает.

Кроме того автор напоминает о «законе Брукса»:

«Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше».

Главный в команде — это скрам-мастер. Его обязанность — обеспечивать короткие собрания, их открытость, помогать группе идти сквозь помехи, которые мешают работе, вести команду по пути постоянного совершенствования «и регулярно искать ответ на вопрос «Как нам делать еще лучше то, что мы уже делаем хорошо?»».

Нет мультизадачности

Автор предостерегает от мультизадачности — на самом деле ее нет, наш мозг не может выполнять два действия одновременно, он просто переключается между задачами, а общее время выполнения каждой из них увеличивается по сравнению с тем, если бы мы выполняли их поочередно. Методика Scrum предполагает, что нужно поочередно выполнять все задачи, а не «сбалансированно вести пять проектов одновременно».

«Действуя традиционным методом, то есть пытаясь делать все и сразу, группа завершит свои три проекта до конца июля. Если группа подойдет к делу, вооружась гибкой стратегией, например, Scrum, и будет работать поочередно над каждым проектом, минимизируя затраты времени и сил на переключение контекста, она сможет закончить все к началу мая».

Никаких переработок

Уставшие сотрудники становятся более рассеянными и хуже выполняют свою работу. Недостаток энергии ведет к тому, что люди принимают больше импульсивных и неверных решений, и снижается их эффективность.

«Этот феномен окрестили „истощение эго“. Идея заключается в том, что принятие любого решения требует от вас энергетических затрат. Это странный вид истощения — вы не чувствуете физического утомления, но ваша способность принимать взвешенные решения снижается. Что на самом деле меняется, так это наш самоконтроль — наша способность быть дисциплинированными, вдумчивыми и просчитывать последствия».

Вывод: в нерабочее время отдыхайте, полностью отдалитесь от работы, заряжайтесь приятными впечатлениями.

«Методология Scrum подразумевает, что те, кто применяет ее, перестают измерять свою работу только часами. Часы отражают лишь затраты. Измеряйте лучше результат. Кого волнует, сколько кто-то потратил времени на то, чтобы что-то сделать? Единственное, что имеет значение, — как быстро и качественно это было сделано».

Суть работы — поток

Scrum помогает попасть в «поток» — состояние наивысшей концентрации, когда вы делаете то, что нужно, не затрачивая на это усилий, не заставляя себя и не подгоняя. Автор считает, что главное для успешной работы — достичь и управлять этим состоянием. «В своей работе вам нужно достичь главного — управления потоком, не требующего никаких усилий. В боевых искусствах или медитативных практиках мы достигаем чувства единения в движении, которое не требует усилий, — это энергия, беспрепятственно текущая сквозь нас. Когда вы смотрите на великих танцоров или певцов, то чувствуете, как они покоряются этой энергии. К достижению такого состояния мы должны стремиться в нашей работе».

Как его достичь? За состоянием потока стоит внутренняя дисциплина,

«Не должно быть ни одного движения впустую».

Скрам и счастье

Люди хотят быть счастливыми. Но Джефф Сазерленд уверен, что счастье — это не бездеятельное прозябание, а яркая, насыщенная и активная жизнь. Скрам вносит свой вклад в счастливую жизнь, так как помогает плодотворно работать и действовать.

В конце каждого спринта участники устраивают ретроспективное собрание, на котором рассказывают о своих работах и перемещают рассмотренные задачи в колонку «Сделано», а потом обсуждают, что хорошо, а что можно улучшить. Они находят основную помеху и думают, как ее устранить в следующем спринте. Это и есть решение проблемы непрерывного совершенствования.

«Анализируя только показатели производительности, вы никогда не узнаете о будущем снижении темпа, пока ситуация не выйдет из-под контроля. Но если вы внимательно следите за индексом счастья и замечаете его падение в коллективе, то сразу отмечаете будущую угрозу, даже при условии, что производительность продолжает расти. Вы предупреждены о проблеме и собираетесь с нею разобраться как можно быстрее».

Элементы скрам

Спринты

Как уже отмечалось выше, в начале спринта и для обеспечения открытости и наглядности, нужно завести специальную доску и поделить ее на три колонки: «Бэклог»; «В работе»; «Сделано». Перед каждым спринтом члены команды наклеивают в колонку «Бэклог» стикеры с задачами, которые, по их мнению, они могут выполнить за спринт. В течение спринта, любой член команды, взявшись за задачу, переклеивает стикер из раздела «Бэклог» в колонку «В работе». После выполнения задачи — в колонку «Сделано». Таким образом, каждый видит, над чем сейчас работают другие участники.

Backlog

Selected
(2)

Planning
(3)

Dev
(3)

Yellow sticky notes

Blue sticky notes

White sticky note

Green sticky note

Light green sticky note

Blue sticky note

Blue sticky note

Blue sticky note

Blue sticky note

Light green sticky notes

Absprache

Expedite

Light green sticky notes

Изображение с сайта nyaski.ru

Однако есть важное замечание — «ничто не переносится в колонку „Сделано“ до тех пор, пока эта часть проекта не будет опробована клиентом».

«Еще один важнейший аспект спринта: как только команда утверждает список требований, задачи из этого списка „блокируются“. Никто не имеет права их менять или вносить добавления». Автор рекомендует это из-за того, что любое вмешательство замедлит работу команды.

Ежедневные собрания

Суть в том, чтобы они проводились стоя, каждый день, в одно и то же время, их длительность не превышала пятнадцать минут и на них участники задавали одни и те же три вопроса: «Что ты делал вчера, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Что ты будешь делать сегодня, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Какие препятствия встают на пути команды?».

Делайте до конца

В Scrum важно научиться чувствовать ритм команды. Наихудший вариант — когда по завершении спринта что-то остается сделанным наполовину. Уж лучше вообще тогда не начинать это дело.

«Израсходованы ресурсы, силы, время, деньги, но полностью функционирующий продукт не получен».

Планирование в Scrum

Как происходит процесс планирования в Scrum? Для начала нужно составить список всех вещей, которые влияют на вашу цель. После этого расставить их по приоритетности. В случае если вы не будете укладываться во временные и финансовые рамки, тогда вы легче сможете исключить последние пункты списка.

Что делать потом? Каждый пункт списка нужно оценить на предмет того, сколько на его выполнение уйдет сил, времени и других ресурсов. Каким образом производить оценку? Автор предлагает шкалу относительных оценок. Например, можно сравнивать задачи «в собаках». Эта проблема — такса или ретривер? А может быть, дог?

Но в любом случае удобнее установить числовые значения. Например, «Такса — единица; дог — тринадцать; лабрадор стал пятеркой, а бульдог — тройкой».

Автор также предлагает использовать интересную методику покер планирования. Ее суть — каждому участнику процесса планирования дается колода карт с

числами Фибоначчи — 1, 2, 3, 5, 8, 13 и так далее. Каждый пункт списка, единица работы, которая должна быть оценена, выкладывается на стол. *«Затем каждый участник группы берет ту карту, число на которой, по его мнению, соответствует объему необходимых усилий, и кладет ее на стол рубашкой вверх. Затем все одновременно открывают карты. Если расхождение не больше чем на две карты (скажем, пятерка, две восьмерки и тринадцать), команда просто их складывает, берет среднее арифметическое (в данном случае 6,6) и переходит к следующей задаче. Помните, мы говорим об оценках, а не о жестких планах. И оценках небольших фрагментов проекта. Если расхождение получается более чем на три карты, тогда те, кто положил карты с самым большим и самым маленьким значением, объясняют, почему они так считают. Затем проводится еще один раунд покера планирования. В противном случае они лишь усреднят оценки, что сделает результаты слишком приблизительными».*

Требования — это истории

Для того чтобы успешно и понятно для всех сформулировать список требований к продукту и составить бэклог, в Scrum применяется неординарный подход. Вместо простого списка заданий составляются пользовательские истории —короткие сюжеты, в которых содержатся пожелания пользователей конечному продукту.

«Представьте, что вы составляете „пожелание пользователя Amazon.com“. Пробный вариант выглядит так: „Мне как потребителю нужен крупнейший в мире магазин книг, где я могу купить любую книгу в любое время“. Это описание вполне отвечает характеру Amazon, но история получилась слишком расплывчатой, чтобы с ней можно было что-то сделать. Нужно фрагментировать нашу историю. Сделать ее действительно очень конкретной и функциональной. Приведу несколько образцов пользовательских историй, которые вы можете написать, имея в виду книжный интернет-магазин: Как потребителю мне удобно искать книги по жанрам, чтобы быстро найти те, которые я люблю читать. Как потребитель я, отбирая книги для покупки, хочу класть сразу каждую в корзину. Как управляющий по выпуску новой продукции я хочу иметь возможность отслеживать покупки наших клиентов, чтобы быть в курсе, какие книги им можно предлагать. Вот профессионально сделанные

пожелания пользователя, характер которых группа должна принять во внимание».

Пользовательская история должна быть завершенной, независимой от разных обстоятельств, реализуемой на практике. Эти критерии говорят о готовности истории. Также важно, чтобы историю можно было оценить на предмет ее выполнимости.

Как планировать спринт

В Scrum процесс планирования происходит в начале каждого нового спринта и так и называется — «планирование спринта». *«Все собираются вместе, просматривают список пользовательских историй, которые уже стоят в очереди на выполнение; выясняют, какое количество задач может взять на себя каждый участник группы; тщательно взвешивают, смогут ли они за этот спринт довести до полной готовности отобранные задания; смогут ли продемонстрировать заказчику сделанные единицы работ и показать ему готовые функции продукта; смогут ли сами себе в конце спринта сказать, что они со всем справились».*

После этого команда дружно произносит: «Вперед!» — и принимается за работу

Но что такое работа? Рутинная, обязательная? С точки зрения скрам, работа — это история. Что это значит? Это означает, что вам следует представить человека, которому нужно то, что вы делаете; потом то, что это такое, и, наконец, зачем людям это нужно.

Командам нужно хорошо узнать свою динамику — сколько работы она может выполнить за один спринт. Это поможет ей работать разумнее и устранять все помехи на своем пути.

«Динамика × время = результат. Узнав, насколько быстро вы продвигаетесь, вы сможете понять, когда окажетесь на финише».

Открытость во всем

Скрам предполагает прозрачность всех действий и процессов.

Это выражается в доске с тремя колонками, к которой имеют доступ все участники команды.

«Секретность — яд. Ничто не может держаться в тайне. Все должны знать всё, включая финансовые данные. Запутывание следов нужно только тем, кто ищет собственной выгоды».

Расстановка приоритетов



Эту диаграмму нужно иметь в виду каждому предпринимателю. Суть работы заключается в поиске золотой середины — сбалансированной концепции между тремя крайностями:

- Вы выдвигаете на первый план то, что вы можете предложить. Тогда возникает риск сделать никому ненужный продукт;
- Вы ориентируетесь на рынок. Тогда вас могут опередить или уничтожить конкуренты;
- Ваше главное стремление — большие продажи. Тогда вы рискуете выпустить на рынок посредственный продукт.

Бэклог

Как уже отмечалось, бэклог в скраме — это список требований и функций продукта, упорядоченный по степени важности задач. Он может содержать и сотни заданий или несколько.

«Смысл составления бэклога представляет создание максимально полного перечисления требований, предъявляемых к функциям продукта. На самом деле никто и не собирается выполнять подряд

каждый пункт, но такой документ, содержащий все, что в принципе могло бы быть включено в концепцию проекта, всегда должен находиться под рукой. Некоторые требования отбираются в первую очередь».

Как правильно расставить приоритеты? *«Для этого нужно выяснить, какие пункты списка:*

- *имеют самое большое значение для хода работ над проектом;*
- *важнее всего для заказчика или будущего потребителя;*
- *принесут максимальный доход;*
- *проще всего осуществить».*

Джефф Сазерленд отмечает, что важно помнить в списке всегда есть задачи, которыми вы никогда не сможете заняться. Вам необходимо выбрать те, которые приносят максимальную пользу при минимальном риске.

Владелец продукта

В скраме предполагается три роли: скрам-команда — исполнители конкретных проектов; скрам-мастер — это тот, кто следит за ходом проекта и помогает команде решать проблемы, и владелец продукта — тот, кто решает вопросы концепции продукта и составляет бэклог.

«Скрам-мастер и команда отвечают за то, каков будет темп их труда и как быстро они закончат проект. Владелец продукта ответствен за то, чтобы результативная командная работа превратилась в результат, приносящий прибыль». Владелец продукта необходимо отлично знать рынок и у него должны быть полномочия для принятия решений.

Это может быть слишком большой зоной ответственности для одного человека, поэтому на больших проектах может работать бригада владельцев продукта.

Минимизация рисков в скраме

Так как в скраме предусмотрена пошаговая сдача проекта, то это способствует минимизации рисков. Это помогает быстрее показывать клиенту продукт и получать от него обратную связь.

«Методология Scrum полезна бизнесу тем, что быстро отвечает на вопрос: сможем ли мы заработать деньги, если сделаем то или иное?»

Вам не нужно тратить огромные средства перед тем, как понять, что-то не работает.

Как внедрить Scrum прямо сейчас



Джефф Сазерленд советует начать со сбора команды и составления бэклога. Нужно составить концепцию своего продукта и начать дробить его на задания. Не обязательно все требования сразу вносить в бэклог — можно выделить на это неделю. «Пока члены вашей команды проводят ежедневные собрания на ходу и первые спринты, вы сможете за это время составить довольно объемный бэклог, чтобы было чем занять команду на несколько спринтов вперед. Не забывайте почаще в него заглядывать, потому что команда начнет ускорять темп и будет выполнять больший объем работ, чем вы планировали в самом начале».

После этого составьте предполагаемый план действий: задайте вопросы: что вы можете осуществить на ближайшие несколько месяцев? Что хотите добиться к концу года? *«Важно помнить, что это всего лишь стоп-кадр, так что не стоит слишком увлекаться планированием, просто набросайте варианты. Вы не составляете договор, обязательный к исполнению, а просто записываете собственные мысли, чего вам удастся достичь через какое-то время. Поверьте, картина изменится. Возможно, даже радикальным образом».*

О нас

Мы пишем [саммари](#) — ключевые идеи из лучших книг жанра нон-фикшн.

Подписывайтесь на наш блог и следите за выходом новых полезных статей и идей для саморазвития!