

ГЛАВА 15

НАЧАЛО ПЕРЕХОДА НА КАНБАН

Начало работы с Канбаном не похоже на те меры, которые вы, возможно, предпринимали в прошлом. Важно заложить основания для долгосрочного успеха. Для этого нужно сначала понять цели Канбан-подхода к изменениям. Главное при переходе на Канбан — это управление изменениями. Все остальное вторично.

КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, А НЕ ИНИЦИАТИВА СВЕРХУ

В главе 5 описано, как Канбан оптимизирует существующий процесс после ряда пошаговых эволюционных изменений. Процесс оптимизации уже существующей модели ведет к повышению зрелости организации и позволяет впоследствии провести более крупные стратегические улучшения. Поэтому маловероятно, что перехода на Канбан удастся добиться при помощи инициативы сверху — например, назначив специальную программу обучения. Это существенно отличается от планирования и управления типичным переходом к agile-методологиям. На самом деле подход к управлению изменениями, используемый при переходе на agile-методы, мало отличается от предшествовавших подобных инициатив, например, основанных на модели СММІ или предполагающих введение Rational Unified Process. Инициатива по внедрению изменений в этом случае оказывается масштабным проектом, продуманным и распланированным заранее. Это особый вид

управляемых изменений, при котором сначала определяется и оценивается текущий процесс, а затем выбирается один из agile-методов из учебника. После этого планируются меры по обучению и наставничеству, которые призваны помочь команде перейти от текущего метода к вводимому agile-процессу. Когда все заканчивается и внедряется новый процесс, проводится следующая оценка, которая должна продемонстрировать принятие новых методов. С Канбаном все происходит не так. В этом случае инициатива не планируется, не проводится никаких оценок и никто не говорит в конце: «Ну вот, мы перешли на agile!» Вообще конца как такового нет. Руководство управляет непрерывным процессом, проводя пошаговые изменения. В результате команда постепенно приходит к культуре кайдзен.

Действительно, обучение необходимо. Члены команды и другие заинтересованные лица должны понимать базовые принципы — например, взаимоотношения между WIP и временем выполнения, основанные на том, что строгие WIP-лимиты повысят предсказуемость времени выполнения. Возможно, понадобится провести краткий анализ вероятных путей совершенствования — устранения бутылочных горлышек, брака и вариативности. Когда потенциал для совершенствования выявлен, можно провести обучение новым навыкам и методам. Например, если основной источник брака — это программные ошибки, то стоит обучить команду разработчиков методам, которые существенно снижают количество ошибок и повышают качество кода: непрерывной интеграции, модульному тестированию и парному программированию.

Однако не нужно тратить слишком много времени на обучение. Прежде всего добейтесь консенсуса по поводу введения Канбана и начните пользоваться этим методом. Цель этой главы — попытаться заложить основы для успешного перехода на Канбан. В ней приводятся 12 простых шагов, необходимых для того, чтобы начать.

Хотя основная цель Канбана — вносить изменения при минимуме сопротивления, могут быть и иные задачи. Но изменения ради изменений бессмысленны: эти иные задачи должны отражать подлинные нужды

бизнеса — например, предсказуемое создание высококачественного товара. Цели, перечисляемые здесь, — это примеры. Конкретные цели различаются для разных организаций. Первый шаг в процессе перехода — определить, для чего вы вводите Канбан в организации.

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ НАШЕЙ КАНБАН-СИСТЕМЫ

Мы переходим на Канбан, потому что считаем, что он дает возможность лучше производить изменения. Канбан изначально стремится изменить как можно меньше. Поэтому первая цель — это изменения с минимальным сопротивлением.

ЦЕЛЬ 1. ОПТИМИЗАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОЦЕССОВ

Существующие процессы будут оптимизированы благодаря визуализации и ограничению числа незавершенных заданий, что стимулирует изменения. Поскольку существующие роли и степени ответственности не изменятся, сопротивление сотрудников будет минимальным.

ВТОРИЧНЫЕ ЦЕЛИ НАШЕЙ КАНБАН-СИСТЕМЫ

Мы знаем, что Канбан позволяет воплотить в жизнь все шесть элементов рецепта успеха (главу 3). Однако можно немного переформулировать цели и расширить некоторые пункты рецепта, чтобы каждый из них помогал добиться больше одной цели.

ЦЕЛЬ 2. ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЕ РЕЛИЗЫ

Канбан позволяет сосредоточиться на качестве, поскольку ограничивает число незавершенных заданий и дает возможность определить правила

приемлемости, прежде чем единица работы будет переведена на следующий этап процесса. Эти правила могут включать критерии оценки качества. Если, например, мы строго-настроено запрещаем отправлять пользовательские истории на приемочный тест, пока не пройдут все остальные тесты и не будут устранены ошибки, мы тем самым заставляем конвейер простаивать, пока история не будет исправлена так, что можно продолжить работу. Если команда недостаточно знакома с Канбаном, то не стоит устанавливать такое жесткое правило, но какие-то критерии качества, привлекающие внимание команды к разработке хорошего кода, почти не содержащего ошибок, должны присутствовать.

ЦЕЛЬ 3. ПОВЫШЕНИЕ ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ

Нам известно, что количество WIP непосредственно связано с временем выполнения и есть корреляция между временем выполнения и нелинейным ростом количества ошибок*. Поэтому имеет смысл задавать WIP-лимиты. Будет гораздо легче работать, если мы ограничим число незавершенных заданий фиксированной цифрой. Это позволит установить предсказуемое время выполнения, а число ошибок должно уменьшиться.

ЦЕЛЬ 4. ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Хотя об удовлетворенности сотрудников часто и много говорят в большинстве компаний, она редко относится к приоритетам. Баланс работы и жизни — это не просто уравнивание количества часов, которое

* В момент написания книги ученые начали исследовать отношения между временем выполнения и объемом внесенных ошибок. Надеюсь, что в 2010 году уже будут опубликованы какие-то научные работы, которые подтвердят мое убеждение, что время выполнения связано с количеством ошибок нелинейным образом.

человек проводит в офисе, и времени, оставшегося для семьи, друзей, хобби, пристрастий и увлечений. Это еще и вопрос надежности. Например, сотрудник, любящий искусство, хочет посещать художественные курсы в местной школе. Они проходят по средам, начинаются в половине седьмого вечера и рассчитаны на десять недель. Может ли ваша команда твердо обещать, что этот человек каждую среду будет вовремя уходить с работы и успевать на занятия?

Обеспечение оптимального баланса работы и жизни сделает вашу компанию более привлекательным работодателем на местном рынке, поможет мотивировать сотрудников и придаст членам команды дополнительную энергию, благодаря которой они на месяцы или даже на годы сохраняют высокий уровень производительности. Ошибочно считать, что лучший вариант добиться высокой производительности среди работников умственного труда — это перегрузить их работой. Если строить планы на несколько ближайших дней, то это может оказаться верной тактикой, но через неделю или две все разладится. Никогда не перегружать свои команды и обеспечивать оптимальный баланс работы и жизни — это правила хорошего бизнеса.

ЦЕЛЬ 5. СОЗДАНИЕ РЕЗЕРВОВ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Третий элемент рецепта успеха — баланс между требованиями и пропускной способностью — может помочь членам команды избежать перегрузки и создать для них оптимальный баланс работы и жизни. Но у него есть и побочный эффект: он формирует резервы в цепочке создания ценности. В вашей организации должно быть бутылочное горлышко.

Оно есть в каждой цепочке создания ценности. Пропускная способность всей цепочки ограничена пропускной способностью бутылочного горлышка, независимо от того, в каком месте цепочки оно находится. Поэтому, когда вы устанавливаете баланс между входящими запросами

и пропускной способностью, вы сознательно создаете простои в каждой точке цепочки создания ценности, за исключением этого бутылочного горлышка.

Большинство менеджеров, услышав о времени простоя, приходят в ярость. Их учили стремиться к максимальному использованию сотрудников (или, иначе говоря, к эффективности), поэтому им кажется, что если создается простой, то необходимы изменения, сокращающие расходы. Возможно, это верно, но важно понимать значение резервов.

Резервы можно использовать, чтобы уменьшить время отклика на срочные запросы и обеспечить плацдарм для совершенствования процесса. Без резервов у членов команды не будет времени размышлять над своей работой и путями ее улучшения, обучаться новым методам, совершенствовать свои инструменты, навыки и умения. Без резервов системе недостает гибкости для реагирования на срочные запросы или последние изменения, а бизнесу — тактической гибкости.

ЦЕЛЬ 6. УПРОЩЕНИЕ РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ

Когда команда способна сосредоточиться на качестве, задать WIP-лимиты, часто выпускать релизы и сбалансировать нагрузку и пропускную способность, она обретет надежную, достойную доверия мощностную и станет настоящей машиной по производству программ! Своего рода программным заводом, если хотите. Как только эта мощностная установлена, бизнесу следует воспользоваться ею как можно лучше. Это требует такого метода расстановки приоритетов, при котором коммерческая ценность будет максимальной, а риски и расходы — минимальными. Наиболее желательна такая схема приоритетов, которая оптимизирует производительность бизнеса (или его технологического подразделения).

В области разработки программ и управления проектами схемы расстановки приоритетов развиваются с начала появления программных проектов — уже примерно 50 лет. Большинство схем просты. Например,

они классифицируют приоритеты как высокие, средние и низкие. Однако для бизнеса это не имеет значения. Несколько более сложные схемы стали использоваться после появления agile-методов разработки ПО — это, например, MoSCoW (Must have — «необходимо»; Should have — «стоило бы»; Could have — «может быть»; Won't have — «не нужно»). Другие методы, например разработка на основе функционала, пользовались упрощенной и модифицированной техникой анализа Канона, популярной среди японских компаний. Кто-то продолжал защищать строгий нумерованный порядок (1, 2, 3, 4...) на основе коммерческой ценности или технического риска. Однако эта схема часто вызывает конфликт между элементами высокого риска, которые должны оказаться в первом ряду, и элементами высокой коммерческой ценности, которые тоже должны оказаться в первом ряду.

У всех этих схем есть один основной недостаток: в ответ на изменения, вызванные рынком или развитием событий, необходимо расставлять приоритеты заново. Представьте, что у вас есть бэклог с 400 требованиями по приоритетам, расставленными в порядке от 1 до 400, и вы выпускаете пошаговые релизы, используя один из agile-методов разработки с ежемесячными итерациями. Каждый месяц вам придется заново расставлять приоритеты в бэклоге едва ли не для всех 400 элементов.

Опыт показывает, что расстановка приоритетов руководителями отделов сулит проблемы. Причины очень просты: на рынке и в деловой среде слишком много неопределенности. Трудно предсказать будущую относительную ценность элементов; непонятно, когда понадобится тот или иной элемент и какой из них важнее сделать прежде всего. Если вы просите руководителя расставить приоритеты в бэклоге технологических системных требований, то вы тем самым задаете ему слишком много вопросов, ответы на которые к тому же непонятны. А когда люди не уверены в ответе, они обычно реагируют нервно: могут действовать слишком медленно, отказаться от сотрудничества, чувствовать себя некомфортно. Они могут впасть в ступор, постоянно менять мнение,

нарушать планы проекта и попусту тратить время команды, реагируя на изменения внесением поправок в ходе работ.

Необходима такая схема расстановки приоритетов, которая позволяет максимально откладывать принятие конкретных обязательств и задавать простые вопросы, на которые легко ответить. Канбан делает это, предлагая руководителям отделов заполнить пустые места в очереди, твердо гарантируя время выполнения и приводя показатель доли заданий, выполненных в срок.

У нас уже есть шесть благородных и полезных целей канбан-системы. Во многих случаях этого достаточно. Однако я вместе с другими ранними последователями Канбана выяснил, что возможны и желательны две другие, еще более благородные цели.

ЦЕЛЬ 7. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ДИЗАЙНА И РАБОТЫ СИСТЕМЫ

Когда я впервые начал использовать канбан-систему, я верил в необходимость прозрачности незавершенных процессов, пропускной способности и качества, поскольку понимал, что это создает доверие клиентов и руководства. Я обеспечивал прозрачность, демонстрируя, где именно в системе находится запрос, когда он может быть выполнен и каково его качество. Прозрачности добивались и в отношении производительности команды. Мне хотелось внушить клиентам уверенность в том, что мы работаем над их запросом, и объяснить, когда он может быть выполнен. К тому же я хотел разъяснить руководству наши методы работы и вызвать доверие к себе как к менеджеру и к моей команде как к крепкой профессиональной группе разработчиков.

Эта прозрачность дала и иной, неожиданный эффект. Прозрачность в рабочих запросах и производительности — это прекрасно, но когда она распространяется и на процесс работы, это еще лучше. Она позволяет всем участникам процесса видеть результаты их действий или

бездействия. В итоге люди становятся более рассудительными, готовы менять свое поведение, чтобы повысить производительность системы в целом и сотрудничать над требуемыми изменениями в правилах, персонале, уровнях кадрового состава и т. д.

ЦЕЛЬ 8. СОЗДАНИЕ ПРОЦЕССА, СПОСОБСТВУЮЩЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСОКОЙ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ

Для большинства высокопоставленных руководителей бизнеса, к которым я сейчас обращаюсь, эта цель буквально воплощает их пожелания и ожидания в отношении организаций, связанных с разработкой технологий. Прежде всего они нуждаются в предсказуемости в сочетании с деловой гибкостью и хорошим управлением.

Руководители бизнеса хотят давать обещания своим коллегам по совету директоров и по исполнительному комитету, акционерам, клиентам, рынку в целом — и выполнять их. Успех на уровне высшего руководства во многом зависит от доверия, которое, в свою очередь, требует надежности. Высшие руководители стремятся минимизировать риски, чтобы выдавать предсказуемые результаты.

Вдобавок они понимают, что в современном мире изменения происходят все быстрее. Появляются новые технологии, глобализация меняет рынки труда и потребительские рынки, вызывая большие колебания спроса (на продукт) и предложения (рабочей силы). Изменяются экономические условия, конкуренты модифицируют стратегию и предложения на рынке. Вкусы рынка становятся иными, поскольку население стареет, становится богаче и приближается к среднему классу. Поэтому лидеры бизнеса хотят, чтобы он был гибким, стремятся быстро реагировать на перемены и пользоваться всеми возможностями.

И прежде всего они хотят того, что лежит в основе всего этого, — хорошего управления. Они желают демонстрировать, что средства инвесторов

тратятся с умом, расходы находятся под контролем и риски, которым подвергаются инвестиционные портфели, распределяются оптимально.

Поэтому им необходимо, чтобы их организации, занимающиеся разработкой технологий, имели большую прозрачность. Они хотят понимать истинное состояние проектов и при необходимости вмешиваться, чтобы помочь. Хотят, чтобы организация управлялась более объективно и факты сопровождалась данными, показателями и индикаторами, а не случайными историями и субъективными оценками.

Все эти желания соответствуют организации, действующей на том уровне, который определяется институтом SEI как четвертый или пятый уровень зрелости по пятибалльной шкале модели CMMI. Четвертый и пятый уровни этой шкалы считаются уровнями высокой зрелости. Ее достигли очень немногие независимо от того, подавали ли они заявку на формальную сертификацию SCAMPI*. Поэтому неудивительно, что большинство руководителей крупных технологических компаний довольны результатами своих команд разработчиков, потому что уровень зрелости организации часто не совпадает с желаемым.

ЗНАЙТЕ ЦЕЛИ И ФОРМУЛИРУЙТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Итак, у нас есть набор целей для канбан-системы. Нужно знать эти цели и уметь формулировать их, потому что, прежде чем начать работу с Канбаном, следует достичь соглашения с заинтересованными лицами в цепочке создания ценности. Канбан изменит тип взаимодействия с другими группами в нашей компании. Если от заинтересованных лиц требуется согласиться на предлагаемые изменения, то нам нужно уметь сформулировать преимущества, которые их ожидают.

* Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement — стандартный метод сертификации CMMI для совершенствования процесса. *Прим. перев.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks