

Praca, którą widać



**JAK WALCZYĆ
ZE ZŁODZIEJAMI CZASU
I OPTYMALIZOWAĆ
SWOJĄ WYDAJNOŚĆ**

DOMINICA DEGRANDIS

Helion 

Tytuł oryginału: Making Work Visible: Exposing Time Theft to Optimize Work & Flow

Tłumaczenie: Irmina Lubowiecka

ISBN: 978-83-283-6234-5

Copyright © 2017 by Dominica DeGrandis
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/pracak>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

- xiii PRZEDMOWA
- xix WPROWADZENIE: PRACA I JEJ PRZEPLÝW

1

1 CZĘŚĆ PIĘCIU ZŁODZIEI CZASU

- 5 1.1 ZA DUŻO PRACY W TOKU (PWT)
- 17 1.2 NIEZNANE ZALEŻNOŚCI
- 25 1.3 NIEZAPLANOWANA PRACA
- 31 1.4 SPRZECZNE PRIORYTETY
- 37 1.5 ZANIEDBANA PRACA

2

43 CZĘŚĆ JAK ZDEMASKOWAĆ ZŁODZIEI CZASU, BY ZOPTYMALIZOWAĆ PRZEPLÝW PRACY

- 47 2.1 UWIDOCZNIJ PRACĘ
 - 60 ĆWICZENIA: ANALIZA ZAPOTRZEBOWANIA
 - 61 ĆWICZENIA: IDENTYFIKACJA TYPÓW/KATEGORII ZADAŃ
 - 62 ĆWICZENIA: PROJEKTOWANIE KART
 - 62 ĆWICZENIA: MAPOWANIE PRZEPLÝWU PRACY
- 65 2.2 SCHWYTAJ PRZYWÓDCĘ
 - 73 ĆWICZENIA: POZNAJ PIĘĆ POWODÓW, DLA KTÓRYCH PRZYJMujemy WIĘCEJ PWT

77	2.3 ZDEMASKUJ ZALEŻNOŚCI
86	ĆWICZENIA: DIAGRAM ZALEŻNOŚCI „ACH, PRZY OKAZJI”
89	2.4 ZBRODNIA DOSKONAŁA — NIEZAPLANOWANA PRACA
97	ĆWICZENIA: EKSPERYMENT Z REDUKCJĄ ZAKŁÓCEŃ
99	2.5 PRIORYTETY, PRIORYTETY, PRIORYTETY
109	ĆWICZENIA: WIZUALIZACJA PRIORYTETÓW
111	2.6 ZAPOBIEGANIE ZANIEDBANIOM
118	ĆWICZENIA: TWORZENIE RAPORTU DŁUGOŚCI ŻYCIA
121	2.7 PRZYDATNE PRZYKŁADY PROJEKTÓW TABLIC

133 CZEŚĆ WSKAŹNIKI, INFORMACJE ZWROTNE I OKOLICZNOŚCI

137	3.1 WSKAŹNIKI ALBO PIENIĄDZE
155	3.2 ZŁODZIEJOGRAM
159	3.3 PRZEGLĄD OPERACJI
165	3.4 SZTUKA SPOTYKANIA SIĘ
173	3.5 PASKUDNE ZWYCZAJE

185	PODSUMOWANIE: KALIBRACJA
195	SŁOWNICZEK
198	PRZYPISY
203	PODZIĘKOWANIA

SPIS ILUSTRACJI

WPROWADZENIE: PRACA I JEJ PRZEPIY

Rysunek 1. Produkcja nie zajmuje tak duzo czasu

CZĘŚĆ 1: PIĘCIU ZŁODZIEI CZASU

1.1 ZA DUŻO PRACY W TOKU (PWT)

Rysunek 2. Tablica przygotowanie/wdrozenie/informacja zwrotna

1.2 NIEZNANE ZALEŻNOŚCI

Rysunek 3. Tabela trzech zależności

CZĘŚĆ 2: JAK ZDEMASKOWAĆ ZŁODZIEI CZASU, BY ZOPTYMALIZOWAĆ PRZEPIY PRACY

2.1 UWIDOCZNIJ PRACĘ

Rysunek 4. Siatka widoczności

Rysunek 5. Tablica do zrobienia/W trakcie/Zrobione

Rysunek 6. Zrównoważone typy zadań

Rysunek 7. Przykładowy typ zadania

Rysunek 8. Tablica „Do zrobienia”, „W trakcie”, „Zrobione” z kolorami

Rysunek 9. Rozbudowana kolumna „W trakcie”

2.2 SCHWYTAJ PRZYWÓDCĘ

Rysunek 10. Uwidocznienie PWT

2.3 ZDEMASKUJ ZALEŻNOŚCI

Rysunek 11. Diagram zależności fizycznych

Rysunek 12. Artystyczna tablica zależności

Rysunek 13. Tablica ze ścieżką zależności

Rysunek 14. Etykiety zależności na kartach kanban

Rysunek 15. Pokaż zależności pomiędzy różnymi zespołami

Rysunek 16. Przykład ćwiczenia

2.4 ZBRODNIA DOSKONAŁA — NIEZAPLANOWANA PRACA

Rysunek 17. Studium zakłóceń

Rysunek 18. Studium w różowych kropkach

Rysunek 19. Uwidocznienie niezaplanowanej pracy

Rysunek 20. Miesięczny trend delty dla niezaplanowanej pracy

2.5 PRIORYTETY, PRIORYTETY, PRIORYTETY

Rysunek 21. Eksperyment z dodawaniem etykiet i ustalaniem priorytetów

Rysunek 22. Przykład raportu A3

Rysunek 23. Ujawnianie sprzecznych priorytetów

Rysunek 24. Koszty tworzące koszt opóźnienia

Rysunek 25. Koszt opóźnienia

Rysunek 26. Linia zobowiązania

2.6 ZAPOBIEGANIE ZANIEDBANIOM

Rysunek 27. Czarna dziura weryfikacyjna

Rysunek 28. Uwidocznienie zaniedbanej pracy

2.7 PRZYDATNE PRZYKŁADY PROJEKTÓW TABLIC

Rysunek 29. Projekt tablicy wielopoziomowej

Rysunek 30. Zrobione kontra zrobione zrobione

Rysunek 31. Tablica PDCA

Rysunek 32. Tablica prac domowych

Rysunek 33. Tablica organizacji przeprowadzki

Rysunek 34. Powtarzalne zadania

Rysunek 35. Tablica zamówień

Rysunek 36. Tablica ucznia

CZĘŚĆ 3: WSKAŹNIKI, INFORMACJE ZWROTNE I OKOLICZNOŚCI

Rysunek 37. Tablica ze złodziejami wewnątrz zespołów

3.1 WSKAŹNIKI ALBO PIENIĄDZE

Rysunek 38. Wskaźnik czasu przepływu

Rysunek 39. Czas realizacji i czas cyklu

Rysunek 40. Raport PWT

Rysunek 41. Teoria kolejek

Rysunek 42. Raport starzenia

Rysunek 43. Efektywność przepływu

Rysunek 44. Optymalna wielkość partii

3.2 ZŁODZIEJOGRAM

Rysunek 45. Oryginalny złodziejogram

Rysunek 46. Zbiorczy złodziejogram

Rysunek 47. Zrównoważone karty wyników

3.3 PRZEGLĄD OPERACJI

Rysunek 48.

3.4 SZTUKA SPOTYKANIA SIĘ

Rysunek 49. Układ lean coffee

3.5 PASKUDNE ZWYCZAJE

Rysunek 50. Imienne nazwy ścieżek przepływu

Rysunek 51. Model T umiejętności

Rysunek 52. Specjalizacja

PODSUMOWANIE: KALIBRACJA

Rysunek 53. Krzywa J

CZEŚĆ

1

PIĘCIU ZŁODZIEI CZASU

Jeśli Twój portfel zostanie skradziony, na pewno to zauważysz. Jeżeli ktoś przywłaszczy sobie Twoją przepustkę do biura, zorientujesz się, gdy dotrzesz do pracy. A gdy otworzysz lodówkę i zauważysz, że zniknął z niej Twój lunch, postarasz się, by Twoi współpracownicy o tym usłyszeli. Dlaczego więc ludzie nie zauważają, gdy są okradani z czegoś cenniejszego niż portfel, przepustka czy lunch — swojego czasu, którego nie da się odzyskać?



Narzekamy, że doba ma za mało godzin, a inni ludzie mają więcej wolnego czasu. Ale my, zwykli śmiertelnicy, mamy tylko dwadzieścia cztery godziny w ciągu doby. Problem polega na tym, że nie chronimy naszego czasu przed kradzieżą. Pozwalamy, by złodzieje kradli nasz czas, dzień po dniu.

Kto jest złodziejem czasu?

Pięciu złodziei czasu, którzy nie pozwalają nam ukończyć pracy, to:

- 1. Za Dużo Pracy w Toku (PWT)** — Praca, która została rozpoczęta, ale nie jest jeszcze skończona. Czasami nazywana częściowo ukończoną pracą.
- 2. Nieznane Zależności** — Coś, o istnieniu czego nie wiedzieliśmy, a co musi zdarzyć się, zanim będziemy mogli zakończyć pracę.
- 3. Niezaplanowana Praca** — Zakłócenia, które nie pozwalają zakończyć pracy lub przerwać jej w bardziej odpowiednim momencie.
- 4. Sprzeczne Priorytety** — Projekty i zadania, które ze sobą konkurują. Ten problem potęguje niepewność, które zadanie jest najważniejsze.
- 5. Zaniedbana Praca** — Częściowo ukończone zadanie, które czeka beczynn timer na swój czas.

Tych pięciu złodziei czasu chowa się tuż pod Twoim nosem, gdzie wygodnie i przytulnie czują się między Tobą a Twoją pracą. Zostawiają ślady w każdym miejscu przestępstwa. Jeśli mamy wykonać swoją pracę, musimy schwytać tych złodziei i zdemaskować popełnione przez nich przestępstwa. Gdy już zostaną złapani, będziemy mogli zacząć naprawiać podstępnie spowodowane przez nich zniszczenia. Zamiast zdawać się na ich łaskę, możemy wyjść z tego ciemnego zaułka, odzyskać kontrolę i wprowadzić ulepszenia, które zrobią prawdziwą różnicę.





Strzeż się jałowości zabieganego życia.

— Sokrates

1.1

ZA DUŻO PRACY W TOKU (PWT)

Na dachu budynku, sobota, 9.00 rano

Mężczyzna bierze się za zadanie z listy rzeczy do zrobienia (na jej treść duży wpływ miała jego małżonka), wśród których znajduje się rozebranie dachu budynku gospodarczego. Przez lata lista zadań tego mężczyzny zawierała naprawianie wszystkiego, od urządzeń po systemy sanitarne. Zakopywał linie energetyczne, ścinał trzydziestometrowe drzewa cedrowe i budował chatki oraz garaże krok po kroku, od wykopywania fundamentów po instalowanie podłóg, ogrzewanie, hydraulikę, elektrykę i dach.

Do zrobienia

Udrożnić rurę spiralą
Posprzątać garaż
Zamontować okno
Ogrodzić podwórko
Porąbać drewno
Naprawić palenisko
Zbudować taras
Wymienić rynny
Wyczyścić dach

Ostatnio modernizował niewzmocniony fundament z pustaków, by ochronić go przed ruchami sejsmicznymi. Jestem jego asystentką, co oznacza (ale w żadnym wypadku nie ogranicza się do) pełnienie roli uchwytu na taśmę mierniczą, inspektora bezpieczeństwa oraz ekipy wyburzającej i sprzątającej. Pewnego dnia, pomagając mu w zrywaniu krokwi starego, sypiącego się budynku gospodarczego o wymiarach 7,5 na 11 metrów (ja na ziemi, on na dachu), niezobowiązująco zasugerowałam, żebyśmy zbudowali na tyłach szklarnię wielkości 5 na 7,5 metra. Ze szczytu wysokiego na ponad 7,5 metra gnijącego dachu mój ukochany mąż spojrział na mnie z niedowierzaniem i powiedział: „Skarbie, nie widzisz, że jestem zajęty tu, na górze?!”

Branża technologiczna nie ma monopolu na nadmiar pracy. Wszędzie utalentowani ludzie otrzymują długie listy zadań do wykonania. Problemem małżonków, którzy potrafią zbudować lub naprawić wszystko, jest to, że ich drugie połówki spisują im długie listy zadań. A im trudno jest odmówić (chyba że akurat stoją na szczycie wysokiego na ponad 7,5 metra gnijącego dachu).

My, ludzie, mamy problem z odmawianiem z wielu powodów. Powodem numer jeden jest to, że lubimy osobę, która nas o coś prosi. Sprawdza się to także w biurze. Ponieważ inżynier sieci Sean przekazuje mi informacje na temat planowanych zadań, które mnie dotyczą, mówię mu, że jest miły i chętnie mu pomogę, gdy będzie czegoś potrzebował. Ale Carlos! Carlos wiedział o tej zmianie portu dwa tygodnie temu i mówi mi o tym dopiero teraz, o 17.00 w piątek?! Mój wewnętrzny głos podpowiada mi: „Tak naprawdę nie chcę ci pomagać”.



Więcej „nie”, mniej PWT

Istnieje pięć głównych powodów, które ludzie podają, gdy pytam ich „Dlaczego bierzesz na siebie więcej zadań, niż jesteś w stanie wykonać?”

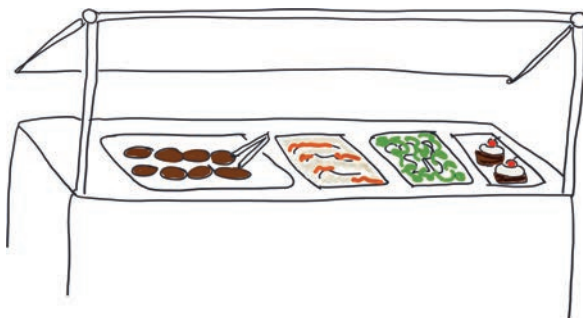


- 1. Jesteśmy graczami zespołowymi** — „Nie chcę być osobą, która zawiedzie zespół”.
- 2. Boimy się upokorzenia** — „Nie chcę, by mnie skrytykowano lub zwolniono”. Łatwiej jest się zgodzić, niż odmówić — zwłaszcza gdy pyta szef. W niektórych kulturach odmówienie menedżerowi może być ryzykowne.
- 3. Lubimy to, co nowe i lśniące** — To dużo większa frajda niż rutynowe zadania, które trzeba wykonać, żeby skończyć coś skomplikowanego i mało efektownego.
- 4. Nie zdajemy sobie sprawy, jak rozległe jest zadanie, dopóki nie zaczniemy nad nim pracować** — „Och, żaden problem. Zrobię to w kilka godzin”, ale praca zajmuje znacznie więcej czasu.
- 5. Lubimy uszczęśliwiać innych** — „Zazwyczaj zgadzam się na większość prośb, bo chcę, by inni mnie lubili, podziwiali i szanowali”.

Vanessa Bohns, psycholożka społeczna i profesor zarządzania na kanadyjskim Uniwersytecie Waterloo, mówi: „Wszystko sprowadza się do naszej podstawowej motywacji, by pozostawać w kontakcie z innymi ludźmi. Nie chcemy odrzucać innych. Nie chcemy, by ludzie źle o nas myśleli... więc tak naprawdę zarządzamy tym, jakie wyobrażenia mają inni ludzie na nasz temat”¹. Z drugiej strony rzadko zdajemy sobie sprawę z tego, jaką władzę mamy nad ludźmi, gdy prosimy ich, by coś zrobili, zwłaszcza jeśli przejmują się faktycznymi albo postrzeganymi pozycjami władzy.

W terminologii podręcznikowej zbyt wiele pracy w toku (PWT) ma miejsce wtedy, gdy zapotrzebowanie na pracę zespołu przewyższa jego możliwości — co jest dosyć nudnym sposobem na powiedzenie, że nasze zespoły toną w pracy, często dlatego, że ich terminarze są wypełnione po brzegi. Każda minuta dnia

jest w pełni zaplanowana (lub całkowicie przydzielona w celu stuprocentowego wykorzystania zasobów). Najbardziej utalentowani dostają najdłuższe listy. Oznacza to, że ludzie robią swój pełny etat jako dodatek do wszystkiego innego, czego się od nich oczekuje, na przykład rozwiązywania *problemów środowisk* (problemów z konfiguracją serwerów, które uniemożliwiają prawidłowe funkcjonowanie stron internetowych lub innych elementów), zatrudniania nowych członków zespołu i przygotowania ocen pracowniczych, by wymienić tylko kilka rzeczy. Podobnie jak nasz system pokarmowy daje nam znać, gdy napchamy do niego zbyt wiele jedzenia, złodziej Za Dużo PWT atakuje nas, gdy wciśniemy w dniu pracy zbyt wiele spotkań, przez co nie będziemy w stanie zacząć zadań z listy wcześniej niż o 18.00.



Dlaczego nadmiar PWT jest istotny

Nadmiar PWT jest istotny z wielu powodów. Jego rezultatem mogą być liczne problemy, w tym opóźnione dostarczenie wartości, zwiększone koszty, obniżona jakość, sprzeczne priorytety i rozdrażnienie pracowników, by wymienić tylko kilka. Kiedy rozpoczynamy nowe zadanie przed zakończeniem poprzedniego, ilość naszej PWT rośnie, a zrobienie czegokolwiek trwa dłużej. Podobnie też rosną potencjalne straty wynikające ze zbyt długiego czasu finalizowania zadań i niemożności wcześniejszego wykorzystania ich wartości. Mierzymy to za pomocą czasu cyklu. **Czas cyklu** to ilość czasu, który upływa, gdy *element pracy* znajduje się w stanie pracy w toku. Dodatkowo wartość biznesowa, którą można by wykorzystać wcześniej, zostaje opóźniona z powodu zbyt dużej ilości

PWT. Nazywamy to **kosztem opóźnienia**. Jest to termin używany do zakomunikowania wartości i pilności — miara wpływu czasu na rezultat, jaki chcemy osiągnąć, na przykład by klienci kupili nasz produkt w tym miesiącu, a nie w następnym.

Gdy opóźniasz dostarczenie nowej funkcjonalności, ponieważ pojawiła się jakaś nowa, kolidująca z jej stworzeniem prośba, pojawia się koszt opóźnienia tej nowej funkcji. Może to oznaczać późną informację zwrotną, mniejszy zysk lub utraconą możliwość sprzedaży. Twoja nowa funkcja zostaje przejęta na swojej drodze do klienta, a im więcej elementów dodajesz, tym dłużej czeka klient. Gdy klient czeka zbyt długo, idzie kupować gdzie indziej. Gdy klienci rezygnują i odchodzą, Ty tracisz. Może było warto — ale czy wiesz to na pewno?

Ogólnie i na potrzeby tej książki dzielę klientów na dwa typy:

Klienci zewnętrzni: Ludzie spoza Twojej organizacji, którzy kupują Twój produkt albo usługę lub z nich korzystają. Jeśli przeniosą się do innego dostawcy, stracisz przychody — a przy tym ryzykujesz, że otrzymasz nie do końca pochlebną opinię na swojej firmowej stronie na Facebooku lub Amazonie.

Klienci wewnętrzni: Ludzie wewnątrz Twojej organizacji, którzy proszą Cię o zrobienie czegoś lub korzystają z Twojej pracy. Zespół rozwoju produktu jest klientem inżyniera bezpieczeństwa, który wyszukuje luki zabezpieczeń w produkcie lub platformie, na której się on znajduje. Pracownik jest klientem menedżera, który udziela mu informacji zwrotnej. Klienci wewnętrzni wpływają na PWT. Na przykład PWT działu pomocy technicznej rośnie, gdy księgowy traci dostęp do swojego komputera. PWT działu marketingu zwiększa się, kiedy guru technologii dodaje do listy swoich podróży nową konferencję. Ilość PWT działu obsługi platformy wzrasta, gdy którykolwiek z dyrektorów zatrudnia zewnętrznego dostawcę do stworzenia nowego zintegrowanego elementu.

PWT to główny wskaźnik czasu cyklu. Im więcej elementów, nad którymi pracuje się w tym samym czasie, tym więcej otwiera się drzwi, przez które mogą zakraść się zależności i zakłócenia. Wskaźniki opóźnione (ang. *trailing* lub *lagging*) skupiają się na przeszłości — mierzą już zarejestrowane dane na temat wydajności. Większość systemów miar stosowanych w technologii i biznesie, takich jak *czas realizacji* (ang. *lead time* — czas potrzebny na wykonanie prośby od czasu jej pierwszego zgłoszenia), *czas cyklu* oraz *przepustowość* (liczba rzeczy ukończonych w danym czasie), to wskaźniki opóźnione. Oznacza to, że nie wiemy, ile czasu zajmą konkretne rzeczy, dopóki nie zostaną one ukończone.

Prawo Little'a

$$\text{Śr. czas cyklu} = \frac{\text{Śr. PWT}}{\text{Śr. przepustowość}}$$

Istnieje związek między ilością PWT a czasem cyklu — nazywany jest prawem Little'a i mówi, że średni czas cyklu na ukończenie zadań wyliczany jest jako stosunek PWT do przepustowości. PWT jest głównym elementem tego równania. To oczywiste, gdy się nad tym zastanowić — jak tylko znajdziesz się na zatłoczonej autostradzie, wiesz, że dojazd zajmie Ci więcej czasu. Z tego powodu złodziej Za Dużo PWT przewodzi wszystkim pozostałym złodziejom.

Wiesz, że złodziej Za Dużo PWT kradnie Twój czas, kiedy:

Często zdarza się zmiana kontekstu: Gdy zmienia się kontekst dla komputera, stan przeprowadzanego aktualnie procesu zostaje zapisany, dzięki czemu po ponownym jego uruchomieniu można wrócić do właściwego punktu zadania. Ponieważ komputery przeprowadzają setki zmian kontekstu na sekundę, łatwo jest uwierzyć, że wiele zadań wykonywanych jest jednocześnie, kiedy tak naprawdę procesor wykonuje w rzeczywistości zadania naprzemiennie lub rotacyjnie z dużą prędkością. Todd Waits pisze na blogu w poście *Addressing the Detrimental Effects of Context Switching with DevOps* („Naprawianie szkodliwych skutków zmian kontekstu z pomocą DevOps”), że koszt związany z przełączaniem kontekstu, zarządzaniem procesem przechowywania i przywracania stanu negatywnie wpływa na wydajność systemu operacyjnego (OS) i aplikacji². Ponieważ zmiana kontekstu może wiązać się ze zmianą dużej ilości danych, może to być jedno z najbardziej kosztownych działań w systemie³.

Podobnie jak komputery, ludzie również generują koszty, gdy zmieniają kontekst między różnymi zadaniami. W przypadku ludzi koszt ten jest jednak dużo wyższy. Struktury danych zawierające wszystkie rejestry informacji i dane specyficzne dla konkretnego systemu operacyjnego, wraz z dokładnym punktem wejścia, w którym powinien zostać ponownie uruchomiony proces, nie są automatycznie planowane w mózgu tak jak w procesorze. Dla zmiany kontekstu w komputerach można zaprogramować automatyczny przepływ.

Pojęcie przepływu (ang. *flow*) u człowieka nie zdarza się, gdy zmiana kontekstu jest normą. Przepływ to koncepcja ukierunkowanej motywacji. Charakteryzuje go całkowite pochłonięcie tym, co ktoś robi (pobudzona koncentracja). To optymalny stan, którego efektem jest wysoki poziom produktywności i satysfakcji. Osiągnięcie przepływu oznacza poczucie uskrzydlenia — przestrzeń, w której rozkwitają wewnętrzna motywacja i kreatywność.

Aby możliwe było osiągnięcie przepływu, konieczna jest pełna skupienia koncentracja na zadaniu, które wykonujemy. Nie zdarza się to, gdy nasza uwaga jest rozpraszana, czy to przez wiadomości e-mail, jedzenie, współpracowników, czy media społecznościowe. Gdy jesteśmy odpowiedzialni za wiele rzeczy, takie jak utrzymanie produkcji i dostarczenie nowych funkcji, przechodzimy do innych zadań na podstawie postrzeganych przez siebie priorytetów. Zanim wrócimy do pracy nad tym, co robiliśmy, zanim nasza odwaga została odwrócona, musimy zaczynać od początku. Przepływ wymaga atmosfery „nie przeszkadzać”.

Twoi klienci muszą długo czekać: Przepływ wymaga także poziomu wydajności. Jeśli chodzi o *wydajność przepływu* (ang. *flow efficiency*), przede wszystkim należy wziąć pod uwagę czas oczekiwania klienta. Jeśli nowe projekty rozpoczynane są, zanim ukończone zostaną dotychczasowe, praca zaczyna się piętrzyć, wymagając więcej zasobów oraz/lub więcej osób. Z perspektywy klienta nieefektywne jest nadawanie rozpoczęciu nowego zadania priorytetu wyższego niż ukończeniu pracy już rozpoczętej. Jeśli piszę na blogu materiał o *kanban*, a kolejnym krokiem w procesie jest zredagowanie go przez kogoś z zespołu marketingu, to rozpoczęcie kolejnego wpisu na blog o DevOps przed wprowadzeniem na blogu zmian marketingu na temat *kanban* oznacza, że będę musiała poradzić sobie ze zmianą kontekstu, gdy poprawki do mnie wrócą.

Pogarsza się jakość: Na zbyt dużej ilości PWT cierpi jakość. Kiedy pracowałam w Corbis i wzięłam na siebie dodatkową rolę jako szef zespołu wdrożenia SAP Basis, to był strzał w kolano. Musiałam poznać skomplikowany produkt dla mainframe’u, jednocześnie tworząc nowy zespół, a do tego wciąż wykonywać swoje podstawowe zadania. Nie miałam nic wspólnego z komputerami mainframe od czasów swojej pierwszej po studiach pracy, siedemnaście lat wcześniej, i nie wiedziałam nic na temat SAP-a. Nie poświęciłam czasu, by go dokładnie poznać, bo ciągle miałam do zrobienia wszystkie te pozostałe rzeczy. Patrząc wstecz, rezultat był łatwy do przewidzenia: ani zespół, ani SAP, ani moje inne

obowiązki nie otrzymywały wystarczająco dużo uwagi. To w efekcie dało źle zarządzany zespół i moje poirytowanie.

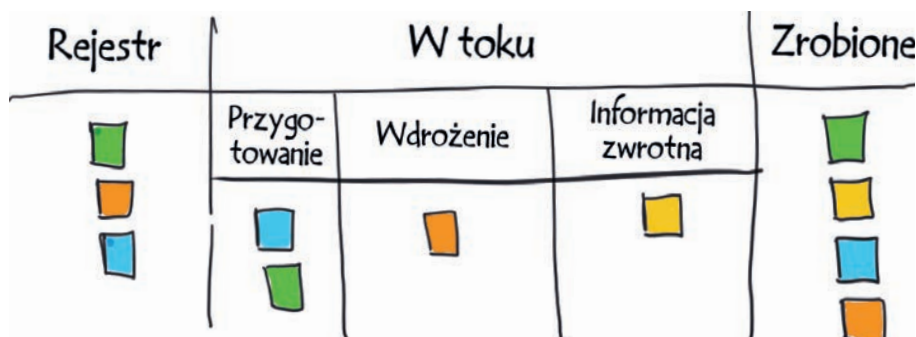
Rozdrażniony zespół: Zmiana kontekstu jest irytująca — rzadko zostaje Ci wystarczająco dużo czasu, by dobrze wykonać pracę, lub przestrzeni na opanowanie zadania lub umiejętności. Amerykański psycholog Harry F. Harlow stwierdza w książce Daniela Pinka *Drive*: „Radość leży bardziej w dążeniu niż w spełnieniu. W końcu biegłość dlatego jest tak atrakcyjna, że nam się wymyka”⁴. Biegłość wymyka się nam, bo nie mamy wystarczająco dużo czasu, by dążyć do czegoś na tyle długo i na tyle dogłębnie, zanim ktoś nam przerwie.

Przerywanie uniemożliwia głębokie przemyślenia. W zekranizowanych przez BBC przygodach słynnego detektywa autorstwa Arthura Conan Doyle’a Sherlock Holmes najlepiej skupia się, gdy udaje się do swojego „pałacu pamięci”⁵. Wykorzystując mnemotechnikę, zwaną metodą *loci* (pol. *miejsce*), udaje się do swojego banku pamięci, rodzaju mentalnej mapy, gdzie przechowywane są wspomnienia, by je przywołać. Potrzebuje jednak do tego otoczenia pozbawionego rozpraszających i przeszkadzających elementów, a poza tym staje się nerwowy, gdy inni zaburzają jego pobyt w pałacu pamięci. I ma dobry powód — to kompletnie irytujące, gdy ktoś przerywa nam głębokie zamyślenie. Złodzieje czasu uwielbiają obszar głębokiego zamyślenia, ponieważ, jak napisał David Rock w swojej książce *Twój mózg w działaniu. Strategie pokazujące, jak walczyć z rozproszeniem, odzyskiwać koncentrację i pracować mądrzej przez cały dzień*, powrót po odwróceniu uwagi do tego samego punktu, o którym się myślało, może zająć nawet do dwudziestu minut⁶.

Ktoś pyta, czy masz pięć minut, a Ty przytakujesz: Zdecydowanie zbyt często, gdy ktoś pyta: „Masz może pięć minut?”, a Ty przytakujesz, kończy się to pracą po godzinach. To denerwujące i czasem wyczerpujące, a robimy to sobie sami. Mimo że sama uczę na ten temat, też wpadam w tę pułapkę. Na naszą obronę mamy to, że większy poziom endorfin zapewnia nam

zgadzanie się⁷ — na tyle, że nawet zrzędlivi ludzie chcą się zgadzać. Ciągłe zgadzanie się jest jednak nieproduktywne, a przy tym niewykonalne jest ciągle poświęcanie wieczorów i weekendów na pracę. Siła *kanban* daje Ci wolność do ukończenia pracy.

Japońskie słowo *kanban* oznacza tabliczkę informacyjną — kartę, która, bardzo prosto, sygnalizuje Twoją dostępność do wykonania jakiejś pracy. Gdy przенosisz kartę z rejestru do sekcji „W toku” na swojej tablicy *kanban*, zobowiązujesz się do tego, że zdołasz wykonać zadanie, które reprezentuje ta karta.



Rysunek 2. Tablica przygotowanie/wdrożenie/informacja zwrotna

Liczba kart w obszarze „W toku” reprezentuje na tablicy *kanban* ilość PWT. Tablica na rysunku 2 przedstawia cztery zadania PWT. Dzięki limitom PWT *kanban* jest systemem typu *pull*. Gdy zadanie zostaje ukończone, sygnalizuje to dostępną przepustowość i pozwala na ściągnięcie innej karty na obszar „W toku”. Przepływ pracy przez tablicę odbywa się na podstawie limitów PWT i polityki ściągnięcia zadań. Jeśli limity PWT ustalone są prawidłowo, system nie może zostać przeładowany. To limity PWT pozwalają Ci powiedzieć: „Nie, w tej chwili przepustowość nie pozwala na przyjęcie kolejnego zadania”. Pomyśl o zmniejszeniu PWT nie jako o ograniczeniu, ale o uwolnieniu. Właściwa ilość PWT pozwala nam przyjmować zdrową ilość pracy.

Gdy mówisz swojemu kumplowi: „Tak, zrobię to”, właśnie sankcjonujesz „to” i nadajesz mu priorytet wyższy, niż mają wszystkie inne zadania w rejestrze. Dan Weatbrook, były menedżer WebOps w Tableau, nazywa takie zadania „powstałymi w akcji” — lub jeśli wolisz, wpychaniem się w kolejkę⁸. To złodziej, który kradnie czas poprzednim zadaniom, i jeden z powodów, dla których zadania spędzają tak dużo czasu w obszarze rejestru, zanim trafią (a czasem nigdy do tego nie dochodzi) do stanu „W toku”.

Te elementy zbyt dużej ilości PWT pojawiają się u wszystkich złodziei. Złodziej Za Dużo PWT kieruje szajką, a inni złodzieje wykorzystują pomysły tego nieustępliwego awanturnika. Sposób, w jaki złodzieje współdziałają ze sobą, omówimy bardziej szczegółowo nieco później. Na razie podsumujmy to, czego dotychczas dowiedzieliśmy się na temat naszego złodziejskiego przywódcy, a następnie przejdźmy do złodzieja numer dwa, Nieznanych Zależności.



PODSUMOWANIE

- Mamy skłonność do zgadzania się na każdą prośbę, niezależnie od tego, jak bardzo jesteśmy zajęci.
- Zbyt duża ilość PWT uniemożliwia nam ukończenie pracy na czas, powoduje pogorszenie jakości, zwiększa koszty i denerwuje pracowników.
- Praca w toku i czas cyklu są ze sobą powiązane. Duża ilość PWT oznacza, że inne elementy dłużej czekają beczynnie, aż poświęcimy im uwagę.
- Zmiana kontekstu, która jest stratą czasu, jest główną konsekwencją zbyt dużej ilości PWT.
- Musimy nauczyć się odmawiać przyjmowania kolejnych zadań, gdy nasze kalendarze są pełne.



Definicja wolności polega na tym, że nie istnieją w niej żadne zależności.

— Dada Bhagwan

1.2

NIEZNANE ZALEŻNOŚCI

Mój znajomy pracuje w firmie o rocznych dochodach rzędu 23 miliardów dolarów, gdzie zespół produktowy X zainstalował komponent, który zepsuł produkt zespołu Y. Teraz klienci zespołu Y muszą wysupłać 5 milionów dolarów na nową część Y. I to poza 10 milionami, które właśnie zapłacili, żeby kupić nową część X, bo stara część X zakończyła swój cykl życia i nie była już obsługiwana. Klienci w tym scenariuszu korzystali z elementów stworzonych zarówno przez zespół X, jak i zespół Y. Część Y potrzebowała części X, by działać prawidłowo. Jedyнным sposobem, by spełnione zostały oczekiwania klientów zespołu Y, było kupienie nowej części X.

W tej chwili ta firma zmaga się z ogromną katastrofą w zakresie public relations. Traci znaczny udział w rynku, bo dwa zespoły produktowe nie komunikowały się ze sobą. Zespół Y miał zerową widoczność podczas podejmowania w zespole X decyzji o wypuszczeniu nowej wersji oprogramowania, od którego zależny był produkt zespołu Y. Zaczyna się wzajemne obwinianie, pełne wytykania palcami, a dalsze zatrudnienie wiceprezesa wisi na włosku. To bardzo kosztowna sytuacja, kiedy zespoły nie są świadome informacji krytycznych dla swoich wzajemnych działań. To jest właśnie coś, co zdarza się, gdy istnieją nieznane zależności.

Zdefiniujmy *zależność*. Z mojej perspektywy, kiedy mówimy o zależnościach, możemy wyróżnić ich trzy typy:

- 1. Architektura (oprogramowania i sprzętu)** — kiedy zmiany w jednym obszarze mogą zepsuć inny obszar (tzn. sprawić, że przestanie on funkcjonować).
- 2. Ekspertyza** — gdy porada lub pomoc osoby o konkretnej wiedzy jest niezbędna do zrobienia czegoś.
- 3. Działanie** — kiedy postęp nie będzie miał miejsca, dopóki nie zostanie ukończone jakieś działanie.

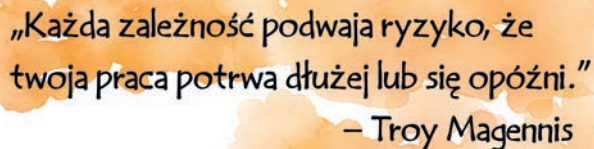
Jeśli Twój przełożony utknął na spotkaniu i przez to nie możesz uzyskać zgody, by zarejestrować się na konferencję przed końcem dnia, to właśnie masz do czynienia z zależnością. Innym przykładem jest czekanie na przywrócenie środowiska testowego lub bazy danych z produkcji, zanim możliwe będzie przejście do kolejnego etapu Twojej pracy.

Silnie powiązana architektura oprogramowania jest ofiarą prześladowcy, którym jest złodziej Nieznane Zależności. Kiedy decyzja o usunięciu tablicy z bazy danych wpływa negatywnie na inny zespół, złodziej Nieznane Zależności odnosi miazdzące zwycięstwo. Jest to przykład zależności w kodzie oprogramowania.

Specjalistyczne umiejętności ekspertów są narażone na atak ze strony tego prześladowcy. Deweloper zastanawia się: „Czy w tym kodzie są jakieś nieznane podatności?”, czekając na informację zwrotną od eksperta do spraw bezpieczeństwa. Ale ekspert do spraw bezpieczeństwa jest zajęty badaniem, w jaki sposób ktoś dostał się do ich niezabezpieczonej teraz bazy. Na odpowiedź czeka pytanie do architekta bazy danych: „Czy dane w środowisku testowym są błędne? Czy możecie, proszę, to sprawdzić?”. Ale architekt bazy danych jest zajęty pomaganiem ekspertowi do spraw bezpieczeństwa. Kiedy jesteś jedyną w zespole osobą o specjalnych umiejętnościach, możesz stać się wąskim gardłem, którego pomocy wymaga wiele stron. Wiedza ekspercka, na którą jest duże zapotrzebowanie, często okazuje się niedostępna, kiedy jej potrzebujesz. Złodziej Nieznane Zależności chichocze z zachwytem.

Podobny problem pojawia się w przypadku zmian poza Twoją kontrolą, w postaci zewnętrznych dostawców. Główni dostawcy chmur, tacy jak Amazon EC2, Microsoft Azure i Google Compute Engine, gwarantują w politykach jakości usług dostępność w 99,95% czasu. Oznacza to dwadzieścia dwie minuty dopuszczalnego czasu niedostępności w miesiącu. Kiedy Twój dostawca przeszerzeni w chmurze przestaje działać, Ty przestajesz działać, a złodziej Nieznane Zależności śmieje się z Ciebie. Jasne, dostawca chmury to znana zależność, ale czy zawsze zdajesz sobie z tego sprawę, kiedy pojawia się problem? Ile czasu poświęca zespół na szukanie usterki, zanim zda sobie sprawę, że to dostawca chmury zawinił? Wciąż jednak tracisz, nawet jeśli wina leży po stronie dostawcy, ponieważ ograniczają Cię zapisy umowy. Możesz w zamian otrzymać dłuższy czas obsługi, ale jeśli zdarzy się awaria, ile czasu upłynie na próby odzyskania utraconych danych? Jeśli zsumujesz godziny poświęcone przez zespół na naprawianie błędów w takiej sytuacji, to ile czasu tak naprawdę zostaje skradzione?

Dlaczego zależności są istotne



„Każda zależność podwaja ryzyko, że
twoja praca potrwa dłużej lub się opóźni.”
– Troy Magennis

Troy Magennis wygłosił pouczający wykład podczas konferencji Agile 2015 w Waszyngtonie. Troy korzysta z prostej *zerojedynekowej logiki* (gdzie wszystkie wartości są prawdziwe lub fałszywe), by pokazać, że zawsze istnieje tylko jedna możliwa kombinacja wejściowa, której wynikiem jest dostarczenie rozwiązania na czas. Za każdym razem, kiedy usuwasz jedną zależność, połowa wszystkich możliwych kombinacji opóźnień zostaje usunięta. Jeśli dostarczenie wyniku wymaga ukończenia każdego elementu, każda zależność, której się pozbędziesz, podwaja Twoje szanse na ukończenie zadania na czas⁹.

Spójrz na ten przykład. Jeżeli dwa elementy wejściowe są konieczne, by ukończyć jakieś zadanie, wówczas jest tylko jedna szansa na cztery, że zostanie ono dostarczone na czas. Szansa jedna na $2n$ to wzór na obliczenie całkowitej liczby permutacji binarnych.

No dawaj — matma jest fajna! Zrozumiesz to. W systemie binarnym możemy mieć tylko cyfrę 0 lub 1. Permutacja to sposób, w jaki dana liczba elementów może zostać uporządkowana. Permutacja binarna jest zatem uporządkowaniem liczb systemu binarnego. 2^n to liczba 2 podniesiona do potęgi n -tej. Gdy liczba elementów wejściowych wynosi dwa, $n = 2$ i mamy $2 \cdot 2$, co daje 4, lub $2 \cdot 2$.

Zapiszmy te liczby, by zobaczyć, jak to działa. Są cztery rezultaty, jakie mogą być wynikiem dwóch elementów wejściowych.

4 rezultaty z dwóch elementów wejściowych

0	0	→ 00	→ Wszystko na czas
0	1	→ 01	→ Opóźnienie
1	0	→ 10	→ Opóźnienie
1	1	→ 11	→ Opóźnienie

Jeśli do przygotowania są trzy elementy wejściowe, istnieje tylko jedna szansa na osiem, że zadanie zostanie ukończone na czas.

8 rezultatów z trzech elementów wejściowych

0	0	0 → 000 → Wszystko na czas
	1	1 → 001 → Opóźnienie
1	0	0 → 010 → Opóźnienie
	1	1 → 011 → Opóźnienie
0	0	0 → 100 → Opóźnienie
	1	1 → 101 → Opóźnienie
1	0	0 → 110 → Opóźnienie
	1	1 → 111 → Opóźnienie

Poprzez samo usunięcie ścisłej zależności wpływającej na ukończenie zadania podwajasz swoje szanse (z jednej na osiem do jednej na cztery), że ukończysz pracę na czas. Zawsze będzie tylko jedna szansa, że wszystko zostanie wykonane na czas.

Wyobraź sobie, że masz rezerwację stolika na kolację z czterema osobami, które podróżują osobno do drogiej restauracji, w której poinformowano Cię, że nie zostaniecie zaprowadzeni na miejsce, dopóki do lokalu nie dotrą wszyscy czterej goście. Istnieje szesnaście możliwych rezultatów.

To oznacza szesnaście możliwych kombinacji tego, czy goście przybędą na czas, czy nie. Jeśli rozrysujesz to, w piętnastu wynikach przynajmniej jedna osoba przybędzie z opóźnieniem, a tylko w jednym wszyscy dotrą na czas. Zależności nie są symetryczne w swoim oddziaływaniu. Przy czterech zależnościach nie pojawia się 25% prawdopodobieństwa, że nie zostaniecie zaprowadzeni do stolika, ale 93% (15/16) ryzyka, że nie usiądziecie przy stoliku. Dużo większa jest szansa, że w piętnastu przypadkach na szesnaście ktoś się spóźni. Czas zrezygnować i wyskoczyć do budki na burgera.

Rysunek 3, tabela trzech zależności, pomaga zobrazować te obliczenia dla trzech zależności, gdzie prawdopodobieństwo, że zostaniecie posadzeni przy stoliku, wynosi 12,5%. Kiedy dodasz jeszcze jedną zależność, prawdopodobieństwo wyniesie jedynie jeden na szesnaście lub 0,06%. No chyba że goście pracują w IT — wtedy nigdy nie wyjdą z pracy na tyle wcześnie, żeby dotrzeć na czas.

Ty	Kolega	Brat

Rysunek 3. Tabela trzech zależności

Wiesz, że złodziej Nieznane Zależności kradnie Twój czas, kiedy:

- Potrzeba koordynacji zadań jest wysoka, a menedżerowie projektu biegają w kółko, starając się wszystko zgrać.
- Ludzie nie są dostępni, gdy ich potrzebujesz.
- Zmiana w jednym elemencie kodu/projektu/planu niespodziewanie zmienia coś innego.

Kiedy miejscowa pizzeria dostarcza więcej niż dwie pizze do tego samego pokoju konferencyjnego, obserwuj uważnie. Zespół dwupizzowy to taki zespół, który można nakarmić tylko dwiema pizzami — to około pięć do siedmiu osób, zależnie od ich apetytu. Jeśli trzy zespoły dwupizzowe muszą odbyć wspólne spotkanie, by omówić zależności między nimi, pojawia się wysoki koszt koordynacji. Piętnaście do dwudziestu jeden osób próbujących przedstawić swój punkt widzenia może potrzebować dużo czasu. Kiedy ostatnio piętnaście osób zgodziło się w jakiegokolwiek kwestii? Gdy potrzeba koordynacji jest wysoka, ludzie nie są dostępni wtedy, gdy ich potrzebujesz.

Małe zespoły potrafią działać szybko. Nic nie przebije małej, zgranej grupki ludzi, którzy komunikują się i współpracują w efektywny sposób. Problem pojawia się, kiedy zależności łączą różne zespoły, przez co nie wszystko działa sprawnie. Kiedy jeden zespół psuje funkcjonalność innego zespołu, wprowadzając niekompatybilne zmiany, rezultat może być destrukcyjny, tak jak w opisanym na początku tego podrozdziału przypadku mojego znajomego z firmy o 23-miliardowych obrotach. Kiedy próbujemy zwiększyć wydajność poszczególnych zespołów, dzieląc je na mniejsze grupy, ukryte zagrożenia czekają, jeśli istnieją nieznanne zależności.

Komunikacja między zespołami jest trudna. Kiedy kilka dwupizzowych zespołów, które łączy wiele zależności, spędza dużo czasu na koordynowaniu działań, by uniknąć nadpisywania nieswoich kodów (ze względu na scalanie gałęzi kodu różnych zespołów), korzyści posiadania małych zespołów maleją. Mniejsze zespoły mogą zwiększać koszty integracji. Lubimy małe zespoły, bo potrafią szybko działać. Pamiętaj jednak o tym, że działając szybko w pojedynczym zespole, możesz zapłacić tym, że nie będziecie działać szybko jako cała organizacja.

Na koniec przypomnij sobie typowe cechy złodzieja Za Dużo PWT: kosztowne zmiany kontekstu i drogie rozpraszenie. Rozpraszenie uwagi to jedna z największych przeszkód w pracy wymagającej wysokiej jakości wiedzy, kosztująca prawie bilion dolarów rocznie¹⁰.

PODSUMOWANIE

- Sytuacja, gdy zespoły nie mają świadomości informacji krytycznych dla siebie wzajemnie, generuje koszty.
- Architektura, ekspertyza i wstrzymane działania to kilka spośród częstych zależności, na które możesz się natknąć.
- Każda zależność zwiększa prawdopodobieństwo, że zadanie się opóźni. Jeśli to możliwe, redukuj zależności, by zaoszczędzić czas i pieniądze oraz uniknąć innych komplikacji. Z drugiej strony każda zależność, jaką odnajdziesz i wyeliminujesz, podwaja Twoje szanse na ukończenie pracy na czas.
- Gdy potrzeba koordynacji jest wysoka, ludzie nie są dostępni, kiedy ich potrzebujesz. To samo dotyczy ekspertów — gdy zapotrzebowanie na umiejętności jest wysokie, eksperci stają się niedostępni.
- Jeśli chodzi o zależności, wydajność pojedynczego zespołu może wzrosnąć kosztem wydajności całej organizacji.



Kod będzie wykorzystywany na sposoby, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć, do rzeczy, do których nigdy nie był zaprojektowany, i dłużej, niż kiedykolwiek planowaliśmy.

— Joshua Corman

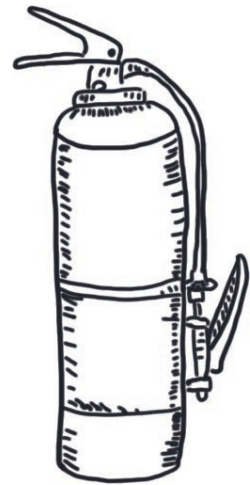
1.3

NIEZAPLANOWANA PRACA

Centrum miasta, USA, wtorkowy poranek

Wyobraź sobie taką sytuację: Kierownik wyższego szczebla dostrzega wartość biznesową w integracji produktu swojej firmy z inną aplikacją. Zatrudnia stronę trzecią do zintegrowania nowej usługi i obiecuje zerowy wpływ na zespoły zajmujące się rozwojem produktu.

Zewnętrzny, zagraniczny zespół projektuje integrację, ale pomija szybki wzrost bazy użytkowników, przeciążając bazę danych. Serwer bazy danych buntuje się i przesyła alerty do osoby dyżurującej. Personel operacyjny musi przerwać pracę nad zadaniem o wysokim priorytecie, żeby naprawić usterkę wściekłej bazy danych. Dwie filiżanki kawy i dwie godziny później problem jest rozwiązany, a ludzie mogą wrócić do pracy nad tym zadaniem o wysokim priorytecie, w którym byli pogrążeni, zanim im przerwano... zaraz po spotkaniu, które zaczynają za dziesięć minut. Nie taki był zamiar kierownika wyższego szczebla.



Pracownikom przerwano i zostali odciągnięci od ważnej pracy. Zakłócenie (niezaplanowana praca) zaskoczyło ludzi. Decyzja kierownika, który miał dobre intencje, spowodowała niezamierzone konsekwencje, które negatywnie wpłynęły na kluczowe zadanie. Zadanie, które teraz będzie opóźnione z powodu zakłócenia. Czas spędzony na pracy nad czymś innym niż zadanie o wysokim priorytecie został stracony bezpowrotnie. To jest problem z niezaplanowaną pracą — opóźnia wykonanie zaplanowanych zadań. Zwiększa niepewność systemu, a w rezultacie sprawia, że system staje się mniej przewidywalny.

Czasami niezaplanowana praca pojawia się w formie niezbędnej strategicznej zmiany kierunku działań: „Przerwijmy działania marketingowe skierowane do wszystkich i skupmy się wyłącznie na dużych przedsiębiorstwach”. Często jednak niezaplanowana praca ma formę niepotrzebnych przeróbek lub próśb o przyspieszone działanie. To są pożary, których przyczyną jest jakaś awaria. Zapotrzebowanie na pracę wynikające z awarii nazywane jest **zapotrzebowaniem awaryjnym** (ang. *failure demand*) i jest częstym celem złodzieja Niezaplanowana Praca. Może się jednak zdarzyć, że zależność wobec zespołu pracującego na drugim końcu korytarza stwarza większe ryzyko, że Twoje potrzeby nie zostaną spełnione. Zwykle skutkuje to komunikacją w górę linii dowodzenia, aż do wspólnego lidera, a następnie z powrotem w dół łańcucha pokarmowego, do osoby odpowiedzialnej, co powoduje przerwanie/opóźnienie lunchu tej osoby (o ile wciąż jest w lodówce).



Nie zrozum mnie źle, nie sugeruję, że każda praca powinna być z góry zaplanowana. Nieodpowiedzialne jest (a może nawet złudne) wierzyć, że możemy przewidzieć wszystko podczas planowania skomplikowanego projektu. Wręcz przeciwnie — nie wiemy za bardzo, czego jeszcze nie wiemy. Czasami zmiana kierunku działań jest konieczna, ponieważ podczas pracy nad rozwiązywaniem problemów pojawiają się nowe informacje.

Główną wartością metodyki *agile* jest wspieranie reagowania na zmiany w stosunku do przyjętego planu. Życie jest niepewne. Zmiany są nieuniknione. Takie jest prawo — konkretnie drugie prawo termodynamiki.

Dlaczego niezaplanowana praca jest istotna

Niezaplanowana i przyspieszona praca kradnie czas zadaniom, które tworzą wartość. Dane z ankiety raportu „State of DevOps” („Stan DevOps”) z 2016 roku pokazują, że najbardziej wydajni pracownicy są w stanie poświęcić 28% więcej czasu na zaplanowaną pracę¹¹. Niezaplanowana praca uważana jest za miarę jakości, ponieważ im jej więcej, tym mniej jest czasu na tworzenie wartości. Incydenty typu „wszystkie ręce na pokład” pogarszają wydajność i zwiększają niestałość.

Jak wspomniano wcześniej, niezaplanowana praca kradnie czas zaplanowanym zadaniom. Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy zrozumiałe i konieczne jest, by niezaplanowana praca przepchnęła się na początek listy *prioritytetów*. Jeśli zapytanie brzmi: „Sprawdź, proszę, dlaczego nikt nie może zalogować się na stronę”, to naprawdę nie masz wyboru i rzucaś to, co robisz, by naprawić usterkę. Nieprzewidywalne wahania w zapotrzebowaniu mogą ograniczyć zdolność do dostarczania pracy zgodnie z planem.

Wiesz, że to złodziej Niezaplanowana Praca kradnie Twój czas, kiedy pilne problemy odciągają ludzi od pełnych skupienia wysiłków nad tworzeniem wartości. Może się to objawiać w dowolny sposób, od nieoczekiwanych ćwiczeń ewakuacyjnych do wadliwego działania intensywnie używanego programu, które następnie wprowadza w naszej codziennej pracy niepewność i niestałość. Z powodu takich przerw inne zadanie potrwa dłużej niż przewidywano. Jeśli praca często się opóźnia, istnieje ryzyko, że złodziej Niezaplanowana Praca (czyli awaryjne zapotrzebowanie lub strategiczna zmiana w kierunku działań) kradnie nie tylko Twój czas, ale także przewidywalność.

Tak naprawdę pracujemy w sieciach zależności. Złożoność ludzkich interakcji stale produkuje rzeczy, których nikt nie chce. Złodziej Niezaplanowana Praca jest stałym filarem w skomplikowanym świecie, gdzie kwitną zmiana i niepewność.

Niezaplanowana praca nie tylko powoduje własne problemy, ale też przynosi ze sobą wszystkie trudności zbyt dużej ilości PWT: zmianę kontekstu, zakłócenia, opóźnienie i zwiększony koszt. Kiedy niezaplanowana praca (na przykład naprawianie niedziałającej funkcjonalności na stronie internetowej) zakrada się pomiędzy codzienne zadania, zwiększa przy tym ilość pracy, którą i tak musisz wykonać. Im pilniejsze niezaplanowane zadanie, które przerywa Twoją pracę, tym bardziej piętrzy się częściowo ukończona zaplanowana praca. Relacja między niezaplanowaną pracą a zbyt dużą ilością PWT to pokręcony, pełen współzależności związek, a jego efektem są tony nieoczekiwanej pracy, której nie da się nadgonić. O ile nie będziesz ciągle przyspieszać pracy, zaplanowane obowiązki zmieniają się w zaległości. Przepracowywanie się staje się automatyczną reakcją, w końcu zmieniając się w zaburzenie i brak balansu. Dlatego tak ważne jest nauczyć się rozpoznawać i rozwiązywać, tak wcześnie i tak często, jak to tylko możliwe, problemy powodowane przez złodzieja Niezaplanowaną Pracę.

Niezaplanowana praca zwiększa ryzyko i niepewność, zmniejsza przewidywalność i zabija morale. Ale to nie oznacza, że mamy się po prostu poddać i pozwolić złodziejowi Niezaplanowana Praca nas wykończyć. Są sposoby, by z nim walczyć.

Wizualizacja pracy jest kluczowym elementem w walce ze złodziejami takimi jak Niezaplanowana Praca i jest także kluczowym elementem metodyki *kanban*, systemu, do którego będziemy wciąż wracać na stronach tej książki. Karty *kanban* przedstawiają wszystkie rodzaje informacji, które tradycyjnie ciężko byłoby zobaczyć. Karty *kanban* umieszczane są na tablicach *kanban*, a tablice *kanban* odpowiadają na pytania takie jak „Nad czym się teraz pracuje?” i „W jakim sta-

nie znajduje się praca?” oraz „Kto co robi?”. Wszystkie najważniejsze informacje są widoczne na tablicy, dzięki czemu nie musisz biegać za pracownikami, by pytać ich, co się dzieje, ani czekać na dyplomatycznie ugrzeczniony cotygodniowy raport na temat statusu prac, by zyskać odrobinę jasności.

PODSUMOWANIE

- Niezaplanowana praca wprowadza do systemu nieprzewidywalność.
- Najważniejsze są przewidywalność i oczekiwania. Niezaplanowana praca połyka oczekiwania na śniadanie.
- Firmy o wysokiej wydajności poświęcają mniej czasu na niezaplanowaną pracę niż spółki o gorszych wynikach.
- Czasami nie mamy wyboru i musimy przerwać bieżące projekty, by skupić się na pilnym niezaplanowanym zadaniu.
- Niezaplanowana praca kradnie czas zaplanowanym zadaniom.
- Niezaplanowaną pracę ciężko dostrzec, ale można sprawić, że będzie ją widać. *Kanban* pomaga zwalczać i lepiej przewidywać niezaplanowaną pracę poprzez wizualizację zadań.
- Planuj niezaplanowane zadania, rezerwując dostępność na wypadek ich pojawienia się.





Koncentracja to kwestia decyzji, czego nie będziesz robić.

— John Carmack

1.4

SPRZECZNE PRIORYTETY

Wyobraź sobie pokój, w którym znajduje się czterdziestu jeden inżynierów oprogramowania zatrudnionych w odnoszącej sukcesy firmie tworzącej gry. Są inteligentni. Są zaangażowani. Są dobrze opłacani. Raz na jakiś czas przez pokój przelatuje strzałka z wyrzutni Nerf. Wszystko wydaje się doskonale funkcjonować. Poza tym, że kiedy staniesz z tyłu i poobserwujesz pokój przez dłuższą chwilę, zauważysz elementy, które nie wyglądają dobrze.

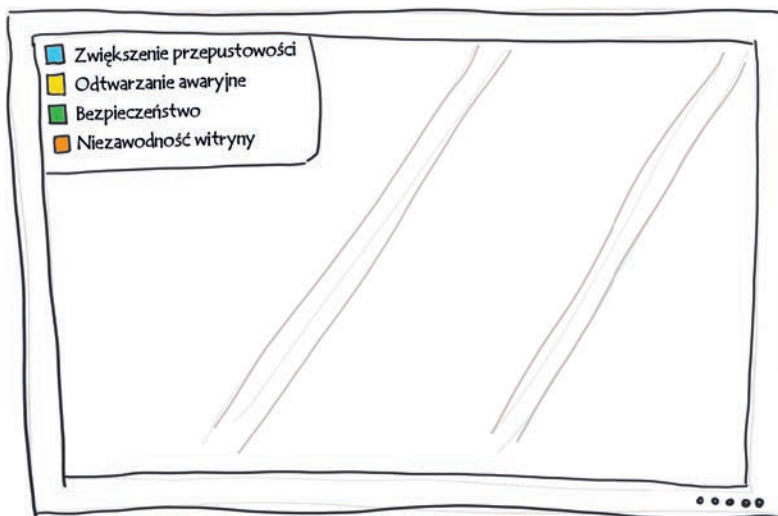
Podczas organizowanych każdego dnia kiepsko uczęszczanych *piętnastominutowek* (trwających kwadrans odpraw, podczas których członkowie zespołu meldują się sobie wzajemnie, by omówić, co powstrzymuje ich postępy w pracy) więcej jest niecierpliwego wiercenia się niż dyskusji. Kierownik operacyjny bez entuzjazmu żartuje na temat kolejnej wizyty w biurze szefa, jak gdyby został wezwany do gabinetu szkolnego dyrektora na dywanik. Ludzie z niespokojnym wyrazem twarzy często podchodzą do dwóch menedżerów projektu. Te zaniepokojone osoby to **właściciele produktu** (ang. *product owners*), którzy chcą poznać aktualny status prac w swoich projektach. Okazuje się, że jedyny sposób, by ich projekty stały się widoczne, to dotarcie do menedżerów projektu, ale dwaj menedżerowie zajęci są

planowaniem dostępności i zdobywaniem sprzętu. Zadania zapisane są na karteczkach samoprzylepnych, w notatnikach i w kalendarzach — innymi słowy, są rozrzucone w wielu różnych narzędziach do tworzenia list.

Menedżerowie projektu ułatwiają odbiór codziennych piętnastominutowek, stojąc przed zawieszonym na ścianie siedemdziesięciodwucalowym ekranem. W poszukiwaniu wyjaśnień zapraszają na środek członków zespołów, prosząc ich o wskazanie blokad w pracy i innych problemów, które nie pozwalają im ukończyć pracy. Menedżerowie projektu mają nadzieję, że uda im się pomóc w usunięciu przeszkód w projektach i przekazać dokładne informacje na temat statusu prac właścicielom produktów. Ale kiedy pytają inżynierów, czy ktokolwiek napotyka na przeszkody, odpowiadają im puste spojrzenia i milczenie uczestników spotkania, którzy nie chcą wskazywać winnych ani wpakować innego członka zespołu w kłopoty. Problemy powodujące zator w pracach pozostają niewidoczne dla menedżerów projektu.

To znajoma scena z dowolnego dnia w firmie, gdzie takie odprawy się nie sprawdzają. Inżynierowie starają się uzyskać wyjaśnienia na temat priorytetów od menedżerów projektu, a menedżerowie projektu próbują poznać status prac od inżynierów operacyjnych. W obu przypadkach wspólnym mianownikiem są niejasne priorytety. Niewidoczna praca i niewidoczne priorytety uniemożliwiają porozumienie konieczne między inżynierami, menedżerami projektu oraz przedstawicielami biznesu, by skutecznie robić postępy. Ponownie, wszystko sprowadza się do konieczności sprawienia, by praca stała się widoczna dla wszystkich.

Dla wielu osób nie jest jednak jasne, jak wygląda prawdziwy postęp. Zespół inżynierów, którzy wyglądają na bardzo zajętych, ale którzy nie finalizują zdań w projekcie, to sygnał ostrzegawczy. Duża liczba projektów, których poziom ukończenia nieustannie wynosi 90%, nie jest korzystna dla firmy. Handlowcy nie sprzedadzą funkcjonalności klientom, jeśli klienci nie otrzymają do niej dostępu; nowe funkcje mają wartość tylko wtedy, gdy mogą z nich skorzystać klienci.



Wracając do tej samej codziennej odprawy — w lewym górnym rogu ekranu znajduje się lista najważniejszych czterech priorytetów zespołu operacji: zwiększenie przepustowości, odtwarzanie awaryjne, bezpieczeństwo i niezawodność witryny. Założenie jest takie, że znając te priorytety, zespół potrafi ustalać ważność własnych zadań.

Spośród trzydziestu trzech projektów, nad którymi pracuje ten zespół czterdziestu jeden inżynierów, ponad połowa identyfikowana jest jako priorytet pierwszy. Jednak nikt nie ma ochoty przyznać, że od zespołu wymaga się prowadzenia zbyt wielu projektów jednocześnie. I nikt nie zwraca uwagi na mierniki, które pokazują, jak długo zadania tkwią w kolejce, czekając, aż ktoś stanie się dostępny i będzie mógł je wykonać. Beztroskie założenie jest takie, że *wszystkie* projekty trzeba wykonać teraz. Zespół wierzy, że robi wszystko, co w jego mocy, by wykonać wszystkie zadania, ale wiele spośród tych trzydziestu trzech projektów pozostaje nieukończonych, a nowe są uruchamiane, zanim bieżące prace zostaną ukończone.

Wszyscy doświadczaliśmy podobnych sytuacji w różnych okolicznościach: projekty grupowe w szkole średniej, w których nikt jeszcze nie wie, jak ustalać

priorytety; nierealne ustalanie terminów zadań przez menedżerów, którzy chcą, by każda praca została wykonana na „wczoraj”, i/lub próby wykonywania wielu zadań z listy „naraz” i „natychmiast” zamiast kończenia prac kolejno zgodnie z ich poziomem ważności.

Negatywne efekty licznych, niesledzonych zależności, zbyt długich czasów cyklu i notorycznych nadgodzin nie są widoczne w krótkim terminie. W końcu jednak błędy sieci, niedopatrzenia zabezpieczeń i przekroczone terminy staną się boleśnie dostrzegalne. To, czego tu brakuje, to przyznanie, że niektóre spośród projektów powinny zostać wstrzymane do czasu, gdy zespoły będą dostępne.

Dlaczego sprzeczne priorytety są istotne

„Produktywność nie polega na zapracowywaniu się, byciu zajęтым czy pracy po nocach...
Chodzi w niej o priorytety i bezwzględne
chronienie swojego czasu.”

— Margarita Tartakovsky

Złodziej Sprzeczne Priorytety zaśmiewa się z rozkoszy, gdy ludzie są niepewni lub nie dogadują się, nad czym powinni pracować.

Powiedzmy, że zespół pracował nad raportem, a te prace trwały całe wieki. Nie tylko zajęły dużo czasu, ale też zostały ukończone sześć miesięcy później, niż oczekiwało kierownictwo. Załóżmy, że przyjrzelśmy się obłożeniu pracą zespołu i okazało się, że miał do wykonania trzynaście projektów, czyli więcej niż liczba członków całego zespołu. Ponadto ich spotkania dotyczące priorytetyzacji zadań trwały ponad godzinę i odbywały się co tydzień. Jeśli zmniejszymy liczbę projektów tego zespołu do, powiedzmy, siedmiu, jego członkom

będzie łatwiej się skoncentrować, a spotkania będą trwały krócej. Zmniejszenie ilości PWT pomaga ludziom bardziej efektywnie ustalać priorytety, ponieważ mniej spraw zabiega o ich uwagę. W razie gdybyśmy zapomnieli, że złodziej Za Dużo PWT jest przywódcą wszystkich złodziei — jedną z przyczyn zbyt dużej ilości PWT jest niewłaściwe ustalanie priorytetów.

Jeśli ktoś nie potrafi właściwie ustalać priorytetów, to stara się robić zbyt wiele rzeczy jednocześnie i wszystko trwa dłużej. Następnie zbyt dużo PWT daje dłuższe czasy cyklu, które prowadzą do opóźnień w dostarczaniu wartości klientowi. Zadowoleni klienci (czy to wewnętrzni, czy zewnętrzni) rozjaśniają nasze serca i portfele. Dłuższe czasy cyklu opóźniają możliwość otrzymania od klientów ważnych informacji zwrotnych na temat naszej pracy, co z kolei tworzy lukę, przez którą wkraść mogą się kolejni złodzieje czasu.

Jeśli wszystko ma najwyższy priorytet, to nic nie ma najwyższego priorytetu i wszystko trwa zbyt długo. Jak mówi Ross Garber: „Wiele rzeczy może być ważnych, ale tylko jedna może być najważniejsza”¹². Mogłoby się okazać, że dziś największą wartością biznesową byłoby, gdyby udało Ci się pójść i pomóc komuś innemu skończyć jego pracę, zamiast zaczynać coś nowego.

Wiesz, że złodziej Sprzeczne Priorytety kradnie Twój czas, gdy słyszysz, jak inni pytają/mówią:

- „Kiedy moje zadanie zostanie wykonane?”
- „Moje zadanie ma wysoki priorytet!”
- „Jeśli moje zadanie nie zostanie wykonane do _____, to...”

Innym sygnałem, że sprzeczne priorytety spowalniają Twoją pracę, jest spędzanie niezliczonej liczby godzin na spotkaniach poświęconych omawianiu priorytetów. Złodziej Sprzeczne Priorytety jest bliskim kuzynem złodzieja Niezaplanowana Praca. I podobnie jak niezaplanowana praca, stosy starszej, zaplanowanej pracy piętrzą się, gdy pojawiają się sprzeczne priorytety. Gdy dzisiejsza praca

o najwyższym priorytecie wypiera wczorajsze priorytetowe zadanie, zwróć się do głównego złodzieja Za Dużo PWT jako winowajcy problemu. Zespoły będą mieć coraz większe zaległości w zaplanowanych obowiązkach, o ile nie zaczną pracować znacznie intensywniej.

PODSUMOWANIE

- Jest tylko jedna najważniejsza rzecz — poinformuj ludzi, co nią jest.
- Sprzeczne priorytety pojawiają się wtedy, gdy ludzie nie są pewni, co ma najwyższy priorytet. To prowadzi do zbyt dużej ilości PWT, a następnie do wydłużonych czasów cyklu.
- Sprzeczne priorytety, które walczą o tych samych pracowników i zasoby, blokują przepływ i zwiększają liczbę częściowo ukończonych zadań.
- To, co uważamy za priorytet, często koliduje z tym, co jest priorytetem dla innych.



W odwlekaniu nie ma obfitości.

— *William Shakespeare, Wieczór Trzech Króli*

1.5

ZANIEDBANA PRACA

Gdy pracowałam w Corbis, korzystaliśmy z aplikacji typu ERP o nazwie JD Edwards (JDE). To była stara, skonfigurowana dla nas wersja, a przy tym dość delikatna. Przełączenie JDE do trybu offline, by utworzyć kopie zapasowe lub przywrócić bazę danych, oddziaływało na funkcje księgowania zobowiązań i należności, a wgranie aktualizacji JDE od dostawcy uszkadzało tablice bazy danych. Robiliśmy więc to, co, o dziwo, robi wiele zespołów IT — myśleliśmy krótkoterminowo i wciąż korzystaliśmy z dziesięcioletniej, nieobsługiwanej przez dostawcę wersji. Co mogło pójść źle? No cóż, ręczny proces tworzenia i wdrażania w JDE rutynowo nadpisywał pliki konfiguracyjne podczas wdrażania, sprawiając, że nowe zlecenia znikają. W końcu wszyscy bali się dotknąć serwera JDE, a w rezultacie nikt go nie ruszał przez prawie dziesięć lat, dopóki nie zastąpiliśmy aplikacji SAP-em. Pod pewnymi względami starzejące się oprogramowanie jest bardzo podobne do starszego samochodu, który wymaga regularnej wymiany oleju i drobnych napraw, dzięki którym będzie funkcjonować prawidłowo. Stare oprogramowanie samo w sobie nie jest problemem. Problemem jest stare oprogramowanie, które nie jest utrzymywane i nie stanowi elementu zautomatyzowanego procesu budowania, testowania i wdrażania.

Utrzymanie systemów zastanych to jeden z najbardziej zaniedbywanych typów pracy. Stare, delikatne systemy podupadają, stając się coraz bardziej nieprzewidywalne wraz z rosnącym długiem technologicznym. Entropia odizolowanego systemu zawsze wzrasta z czasem. Jeżeli nie będzie naprawiany lub nie zostanie zastąpiony nowym, system w końcu eksploduje, blokując lub opóźniając ważną pracę. To powoduje zużycie czasu i energii, odciągając ludzi od innych ważnych zadań. Jeśli coś idzie ciężko, rób to częściej. Większa częstotliwość zmniejsza trudność. Dopóki ta zasada nie zostanie zastosowana w utrzymaniu systemu, zaniedbana praca wciąż będzie problemem. Kiedy nowe żądania wciąż przeskakują lub omijają ważną pracę utrzymaniową, zaniedbane zadanie siedzi samotnie, smutno, jak nielubiane dziecko przy stoliku w szkolnej stołówce.

Złodziej Zaniedbana Praca często umieszcza w systemie załączek niewidzialnego technologicznego długu, wiedząc, że myślenie krótkoterminowe powoduje nadawanie wyższych priorytetów tworzeniu nowych funkcji zamiast ochronie wartościowych zasobów. Podobnie jak dług finansowy, *dług technologiczny* powoduje narastanie odsetek, które pojawiają się w postaci dodatkowych nakładów pracy wymaganych, by błędy oprogramowania mogły zostać naprawione, a nowe funkcje zbudowane. Sprzeczne priorytety i zaniedbana praca również są ze sobą blisko spokrewnione. (Domyślam się, że już dostrzegasz tu pewien schemat). Zaniedbana praca nie otrzymuje uwagi, budżetu ani zasobów, które są konieczne, by ją ukończono, tak jak w przypadku tej dziesięcioletniej konfiguracji JDE, która cały czas korzystała z dostosowanej, nieobsługiwanej przez dostawcę wersji. Rezultatem korzystania z tego przestarzałego i zaniedbanego systemu w naszym zespole w Corbis było zapotrzebowanie awaryjne, które pojawiało się, gdy pliki konfiguracyjne niepoprawnie odwoływały się do błędnej instancji. Skutkiem tego problemu były wysokie koszty utrzymania systemu i wiele zgłoszeń związanych z naprawianiem usterek.

Gdybym miała wskazać, jaki rodzaj pracy najczęściej jest zaniedbywany, byłyby to prace związane z poprawianiem jakości, w tym wstrzymywane prace utrzy-

maniowe, błędy, dług technologiczny i nieprzetestowany kod (oprogramowanie zastane, zgodnie z definicją Michaela Feathersa). Czas i koszt często zwyciężają, gdy trzeba wypchnąć produkt za drzwi („Po prostu pomiń te testy. Musimy to dostarczyć. Wrócimy do tego później”). Obecna kultura korporacyjna, która skupia się na tym, by ludzie cały czas byli „zajęci”, jest absurdem. Praca jest zaniedbywana, gdy ludzie są „zajęci”. Jednak to nie zajęci ludzie są sygnałem produktywności — jest nim dostarczona wartość.

Dwa istotne obszary, w których praca opóźnia się, to praca czekająca na informacje zwrotne oraz praca uznana za ważną, ale nie pilną. Trzeci czynnik to coś, co Donald Reinertsen nazwał „projektami zombie”¹⁴. Projekty zombie to projekty o niskiej wartości, które są ledwie żywe. Czają się, czekając, aż ktoś się nimi zajmie, ale nie mogą liczyć na miłość. Przymierają głodne funduszy, zasobów i ludzi.

Mimo tego nie ustępują, a przez to powoli wypompowują czas i energię pracowników z projektów o wyższym priorytecie. Gdy odkryjesz projekt zombie, przerwij go. Zrób tak, aby ważniejsze zadania mogły być wykonywane szybciej i z mniejszą liczbą zakłóceń.

Niektórzy mają opory przed przerywaniem już rozpoczętych projektów, bo chcą uniknąć marnotrawstwa czasu i pieniędzy, które już zostały w nich utopione. Im więcej ludzie zainwestują w projekt, tym trudniejsze staje się porzucenie go, nawet jeśli bardziej racjonalna decyzja oparta na przyszłej wartości byłaby lepsza. To zjawisko jest znane jako *błąd logiczny kosztów utopionych*. W książce *The Principles of Product Development Flow* („Zasady przepływu w rozwoju produktu”) Donald Reinertsen sugeruje, że powinniśmy brać pod uwagę tylko przyrostowe inwestycje konieczne do ukończenia projektu w zestawieniu z jego zwrotem finansowym¹⁵. Wyeliminowanie prac o niskiej wartości z kolejki zadań jest uzasadnione zawsze, gdy w toku jest nadwyżka istotnych prac. Innymi słowy, nie ma nic złego w porzuceniu projektów zombie. Jeśli okażą się naprawdę potrzebne, projekty zombie można przywrócić z zaświatów. Kwestie,

które są najważniejsze, nie mogą być odstawiane na boczny tor z powodu kwestii, które są najmniej istotne.

Jednak projekty zombie nie są jedyną przyczyną zaniedbywania pracy. Przedstawiciele biznesu często priorytetyzują publikację nowych funkcji powyżej napraw technologicznego długu. Wolą, by prace skupiały się na generowaniu przychodów, a nie ich ochronie.

Rzadko się to udaje tak, jak chciałby biznes, szczególnie gdy problemy odkryte na końcowych etapach niezakończonych projektów odciągają inżynierów od nowszych zadań. Ponieważ nowa praca jest rozpoczynana w szybszym tempie niż finalizowane są trwające, częściowo ukończone zadania, praca zaczyna się piętrzyć i trwa dłużej (znowu zakrada się złodziej Za Dużo PWT). Wskaźniki czasu przepływu zaczynają wzrastać. To jak ruch uliczny w godzinach szczytu. Gdy na trasę wjeżdża więcej aut, niż z niej zjeżdża, kierowców czeka dłuższy przejazd. I podobnie jak w przypadku korka na autostradzie, wynikająca z tego seria ciągłych zakłóceń może doprowadzić do zatrzymania przepływu pracy.

Dlaczego zaniedbana praca jest istotna

Ważne zadania czekają beczynnie, aż w końcu zmieniają się w sytuację kryzysową lub zaczynają przeszkadzać i zakłócać pracę. Zaniedbana praca jest nie-trwała. Starzeje się. I niczym zepsuty owoc jest marnotrawstwem. Owoce kosztuje, zajmuje miejsce na ladzie, starzeje się i psuje, brzydko pachnąc. A któż tego chce?

Wiesz, że złodziej Zaniedbana Praca kradnie Twój czas, kiedy odkładasz na później ważne zadania, aż w końcu zmieniają się w sytuację kryzysowe. To jak planowanie, że weźmiesz swoją drugą połówkę na rocznicową kolację, a potem zdecydowanie, że odpuścisz tegoroczne wyjście i nadrobisz to podczas rocznicy w przyszłym roku. Jak sądzisz, co z tego wyniknie? Jeśli dostaniesz za to reprimendę od partnera, Twoje zaniedbane zadanie zmieni się w dwa.

Rzucając światło na to, jak długo praca pozostaje zaniedbana, przeprowadzimy przydatne ćwiczenie, dzięki któremu zrozumiemy związek między starą pracą (pomyśl o projektach zombie) a nowszymi, konkurencyjnymi projektami. Podobnie jak wszyscy inni złodzieje, złodziejowi Zaniedbana Praca kibicuje złodziej Za Dużo PWT.

PODSUMOWANIE

- Jeśli ważna zaniedbana praca nie zostanie ukończona, zmieni się w sytuację awaryjną.
- Uważaj na narastający niewidoczny dług techniczny, podczas gdy uwagę zespołów pochłaniają krótkoterminowe priorytety.
- Zaczynaj dostrzegać projekty zombie. Zastanów się nad ich wpływem na finalizację wartościowych projektów. Poświęć im uwagę, jakiej potrzebują, albo przerwij je.





Czas to coś, czego pragniemy najbardziej, a co wykorzystujemy najgorzej.
— *William Penn*

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

CZAS TO ŻYCIE: KORZYSTAJ Z NIEGO MĄDRZE!

Czas jest jednym z najcenniejszych zasobów, jakie posiadamy. Wciąż odczuwamy jego niedostatek. Ten brak jest szczególnie dotkliwy w świecie, który wychwala produktywność i promuje wielozadaniowość. Prędzej czy później trzeba odpowiedzieć sobie na pytania o to, jak najlepiej wykorzystać czas i jaki przepływ pracy sprawi, że uzyskamy najlepsze efekty, oraz co zrobić, aby wykonać wszystkie ważne zadania i wciąż mieć czas dla siebie, rodziny i swojego hobby. Trzeba też uświadomić sobie, że wizerunek osoby wiecznie przepracowanej i jednocześnie superefektywnej jest tylko iluzją i nie da się tego stanu utrzymać na dłuższą metę.

Nie warto gonić za niemożliwym! Sięgnij po tę książkę i zacznij walkę z prawdziwymi pożeraczami Twojego czasu. Dowiesz się, jak rozpoznać objawy nasilających się problemów z efektywnością pracy w organizacji i jak skutecznie doprowadzić do lepszego zarządzania czasem. Zaprojektujesz system przepływu pracy, który dzięki spełnieniu kilku warunków umożliwi ich zoptymalizowanie, i przygotujesz jego wdrożenie. Zapoznasz się z podstawami metodyk lean i kanban i znajdziesz dla nich biznesowe uzasadnienie we własnej organizacji. Nauczysz się też stosować potrzebne narzędzia graficzne. Materiał został opracowany na podstawie rzeczywistych doświadczeń prawdziwych zespołów, dzięki czemu zawarta tu wiedza jest niezwykle praktyczna.

W tej książce:

- wykrywanie pięciu złodziei cennego czasu
- uwidacznianie pracy i optymalizacja jej przepływów
- wskaźniki i informacje zwrotne dotyczące wydajności pracy
- problematyczne nawyki i systemowe błędy organizacyjne
- metodyki lean i kanban oraz inne techniki poprawy efektywności pracy



DOMINICA DeGRANDIS jest cenioną ekspertką w dziedzinie przepływu kanban w firmach z branży IT. Często występuje na branżowych konferencjach, publikuje między innymi w „Cutter IT Journal” i na TechBeacon. Jest dyrektorem do spraw transformacji cyfrowej w Tasktop Technologies. Na co dzień pomaga organizacjom w doskonaleniu przepływu pracy, aby mogły zoptymalizować dostarczanie wartości biznesowej.

 Helion	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>  SZKOLENIA AKADEMIA IT & BUSINESS HELIONSZKOLENIA.PL	KOD KORZYŚCI <i>Sięgnij po więcej!</i>  
 helion.pl		ISBN 978-83-283-6234-5  9 788328 362345
 HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl		INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU
		Cena: 44,90 zł