

Код будет использован совершенно неожиданными способами, для которых он никогда не предназначался, и дольше, чем мы когда-либо планировали.

Джошуа Корман

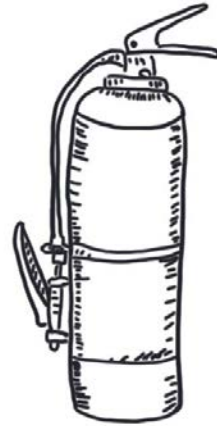
1.3.

НЕЗАПЛАНИРОВАННАЯ РАБОТА

Деловой центр, США, утро вторника

Допустим, старший управляющий видит бизнес-ценность в соединении продукта его компании с другим программным приложением. Он нанимает третью сторону, чтобы интегрировать новую услугу, и обещает, что это никак не повлияет на команду разработчиков.

Внешняя, офшорная команда проводит интеграцию, но забывает учесть стремительный рост базы пользователей, что приводит к перегрузке базы данных. И сервер базы данных встает. IT-отделу приходится прервать занятие приоритетной задачей и усмирять взбунтовавшуюся базу данных. Спустя две чашки кофе и два часа проблема решена и люди могут вернуться к работе над первоочередным вопросом, над которым они трудились до того, как их прервали... сразу после встречи, которая начнется через десять минут. Не этого ожидал старший управляющий.



Людей оторвали от важной работы. Заминка (незапланированное дело) застала всех врасплох. Это непредусмотренное последствие благих намерений управляющего негативно отразилось на первоочередной задаче, которая теперь отложена из-за помехи. Время, отнятое от работы над изначальным приоритетом, просто вычеркнуто. Это проблема незапланированной работы — она тормозит запланированную, усиливает нестабильность системы и в итоге делает ее менее предсказуемой.

Иногда незапланированная работа принимает форму необходимых стратегических изменений: «Давайте перестанем рекламировать продукт всем подряд и сосредоточимся только на крупных предприятиях». Но часто она превращается в ненужные исправления или срочные рабочие вопросы. Эти явления вызваны тем или иным сбоем. Требования, связанные с этим, называются, как вы понимаете, *требованиями сбоя*, и это излюбленная цель расхитителя по имени «Незапланированная работа». Однако бывает и такое, что зависимость от команды, располагающейся в соседней комнате, повышает риск неудовлетворения ваших потребностей. Обычно это вызвано тем, что запрос направляется сначала общему руководству, а затем обратно — вниз по «пищевой цепочке» к ответственному сотруднику, отнимая у него время, которое он надеялся уделить обеду (если еда все еще в холодильнике).



Подчеркиваю: я не говорю, что все следует планировать. Это безответственно (возможно, даже неадекватно) — верить, что, намечая сложный проект, вы все сможете предусмотреть. Напротив, мы многого не знаем о том, чего еще не знаем. Иногда приходится резко менять направление, когда по мере работы над проблемами появляется новая информация.

Основная ценность гибких методов — умение реагировать на изменения, следуя определенному сценарию. В жизни полно неопределенности. Изменения неизбежны. Это закон (а если точно, второй закон термодинамики).

Почему незапланированная работа так опасна

Незапланированная и срочная работа крадет время у дела, создающего ценность. По данным отчета State of DevOps Report 2016, результативные люди тратят на запланированную работу на 28% больше времени [1]. Незапланированная считается показателем качества (точнее, его отсутствия), потому что чем ее больше, тем меньше времени на создание ценности. Ситуации по типу «Свистать всех наверх!» сокращают производительность и увеличивают нестабильность.

Как мы отметили, незапланированная работа крадет время у запланированной. Однако иногда это действительно оправданно и необходимо — чтобы внезапное дело проложило себе путь в начало *очереди*. Если поступает запрос: «Проверьте, почему никто не может зайти на сайт», выбора нет, нужно бросить все дела и устранить неполадку. Однако вы должны понимать, что непредсказуемость задач мешает выполнить их качественно.

Вы поймете, что незапланированная работа крадет ваше время, если срочные вопросы отвлекают людей от сосредоточенного занятия по созданию ценности. Это может принимать любые формы — от неожиданного инструктажа до сбоя активно используемой программы, который вносит неопределенность и нестабильность в повседневный процесс. Из-за этих заминок какие-то дела займут больше времени, чем ожидалось. Если вы регулярно отстаете от графика, скорее всего, внеплановая ситуация (сбой или стратегическое изменение направления) крадет не только ваше время, но и возможность прогнозировать.

Реальность такова, что мы работаем в настоящей паутине взаимозависимостей. Сложность человеческих отношений всем постоянно портит жизнь. Незапланированная работа надолго обосновалась в нашем сложном мире, где процветают изменчивость и неопределенность.

Незапланированная работа не только создает собственные проблемы, но и тащит за собой все трудности слишком большого объема WIP: переключение контекста, приостановки и заминки, отложенную работу и рост расходов. Когда внеплановая ситуация (например, устранение неполадок на сайте) прерывает повседневное дело, увеличивается объем задач, лежащих на ваших плечах. Чем более срочна незапланированная работа, которая прерывает день, тем выше гора частично выполненных дел. Тесная взаимосвязь между внезапными моментами и слишком большим объемом WIP приводит к тому, что массу неожиданных целей становится практически невозможно достичь вовремя. Если вы не будете быстро продвигаться вперед, все запланированные процессы отстанут от сроков. Превышение нагрузки станет естественным и со временем перерастет в дисфункцию и дисбаланс. Вот почему так важно научиться выявлять и как можно раньше и быстрее решать проблемы, которые создает непредсказуемая работа.

Незапланированная работа повышает риск, неопределенность, сокращает прогнозируемость и вредит моральному состоянию команды. Однако это не значит, что нужно признать себя побежденным и позволить неожиданным ситуациям третировать нас как вздувается. Есть способ противостоять этой беде.

Делать работу видимой — основной компонент борьбы с расхитителем по имени «Незапланированная работа», а также основной компонент канбан-системы, к которой мы будем возвращаться снова и снова. Карточки отображают информацию, которая традиционно была скрыта. Они живут на канбан-досках, а те отвечают на такие вопросы: «Над чем мы сейчас работаем?», «На каком

этапе находится работа?», «Кто чем занимается?» Вся значимая информация наглядно представлена на доске, так что не придется гоняться за сотрудниками с вопросом «Что происходит?» и ждать приукрашенного еженедельного отчета по статусу работы, чтобы получить хоть примерное понимание ситуации.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Незапланированная работа делает систему непредсказуемой.
- Главное — прогнозируемость и ожидание.
Незапланированная работа съедает ожидания на завтрак.
- Результативные компании тратят меньше времени на незапланированную работу, чем менее эффективные.
- Иногда выбора нет, нужно все бросить и заняться незапланированной работой.
- Незапланированная работа крадет время у запланированной.
- Незапланированную работу сложно рассмотреть, но можно визуализировать. Канбан помогает бороться с ней и эффективно прогнозировать ее, делая видимой.
- Планируйте незапланированную работу, выделяя «резервные мощности» для таких ситуаций.

