

Глава пятая

ПОТЕРИ – ЭТО ПРЕСТУПЛЕНИЕ

Суть системы Scrum заложена в ритме деятельности. Для человека ритм имеет особое значение. Он есть в биении нашего пульса и заложен в недрах нашего мозга. Мы склонны выискивать ритмы во всех областях жизни и все время стараемся ориентироваться на готовые модели.

Правда, образцы, которые мы находим, не всегда оказываются удачными и подходящими, чтобы сделать нашу жизнь счастливой. Ведь есть такое явление, как нарушение ритма, присущее, например, наркоманам и людям, находящимся в депрессии. Пройдитесь по помещениям любого офисного здания — вы увидите, как проявляются негативные образцы. Их полно в тех коллективах, где у людей подорвана вера в свои силы, где они ощущают себя в тупике. Поскольку человек, вдруг обнаружив себя в тисках равнодушной системы, понимая, что он лишь винтик этого бездушного механизма, начинает или тихо приходить в отчаяние, или злиться от собственного бессилия.

И это тоже одна из сторон жизненных испытаний. Обратитесь к истории человеческого опыта, почитайте, что писали люди в прошлые столетия. Обычные люди, как вы и я, чувствовавшие себя запертыми в системе, против которой они были бессильны. Похоже, в XX веке мы умудрились окончательно загнать себя во фрустрационную западню, особенно те, кто тесно связан с предпринимательской средой, где шли

довольно острые процессы деперсонализации, воспринимаемые обществом не иначе как голосом неумолимого рока.

Методология Scrum ориентирована на другие образцы, она выстраивает модель, принципиально отличающуюся от описанной выше. В системе координат Scrum мы признаем, что хотя человек — существо ведомое, в чем-то предсказуемое, склонное подпадать под власть привычных жизненных ритмов, — но он обладает магическим свойством преодолевать свои заблуждения и достигать подлинного величия. Создавая Scrum, я надеялся на одно: *«Вдруг мне удастся взять за образцы такие формы человеческого поведения, которые позволят направить рабочий процесс в положительное русло? Вдруг у меня получится сделать этот процесс настолько ритмичным, что каждый цикл его сможет волшебным образом самоорганизовываться? Вдруг это реализует наши лучшие качества и поможет держать в узде худшие?»* Когда я выстраивал определенный ежедневный и еженедельный ритм Scrum, мне кажется, я стремился дать человеку шанс полюбить самого себя, свою работу и относиться к собственной жизни без страха и угрызений совести.

Однако и на таком пути нас подстерегают опасные ловушки. Новая модель, на которую все возлагают огромные надежды, оборачивается очередной глупостью и сплошными потерями. Потери. Опять потери. Именно о них я собираюсь говорить в этой главе. Шлак, инфицирующий нашу работу. Рак, пожирающий не только нашу продуктивность, но и наши организации, наши жизни и все наше общество.

Однажды, проводя собеседование с кандидатами в Scrum, я спросил у одного из них, почему он хочет работать в компании, где применяется методика Scrum. И я услышал его историю. Он трудился в компании, издававшей учебники и сопутствующие материалы: учебные и наглядные пособия; материалы к курсам; различные руководства. Его работа заключалась в том, чтобы находить крупных ученых и работать с ними над созданием соответствующих учебных материалов. Это было довольно интересно. Мой собеседник, историк по образованию, занимался периодом колонизации Америки, и таким образом он получал возможность общения с ведущими специалистами в своей области.

«Я проработал там год. Целый год в разработке находились десятки разных книг. В конце года мы впервые пересмотрели то, что было сделано. И добрую половину выполненной мною работы можно было просто выбросить в мусорную корзину. Не потому что я плохо ее сделал, а потому что и руководство сменилось, и ситуация на рынке успела измениться. Шесть месяцев моей жизни оказались потрачены совершенно впустую», — на этих словах в его голосе зазвучали нотки обиды и возмущения. Потом он собрался и решительно произнес: «Я надеюсь, что Scrum не позволит такому случиться, моя работа должна иметь смысл, и то, чем я буду заниматься, окажется все-таки нужным».

Пример может показаться слишком вызывающим. Все-таки не шутка — пятьдесят процентов потерь. Но должен вас огорчить: такой показатель не самый крайний. Когда меня приглашают в ту или иную компанию, обычно я обнаруживаю цифру в 85 процентов — вот цена зря потраченных усилий. А ведь на самом деле всего лишь одна шестая любой работы создает что-то ценное. Так оно и есть — и это знают все. Вот почему мы всегда смеемся, правда, несколько нервно, над шутками о безумии и расточительности жизни в современной корпорации.

Но я хочу сказать, что в этом нет ничего забавного. Нам всем должно быть не смешно, а стыдно. Нам следует оплакать растроченные впустую годы нашей жизни и свой потенциал. В первой главе я приводил мнение Тайити Оно о потерях, повторяю его слова еще раз: «...Потери являются в большей степени преступлением перед обществом, чем просто коммерческими потерями»^{*1}. Анализ потерь Тайити Оно оказал огромное влияние на мое собственное отношение к ним, поэтому я хотел бы уделить его точке зрения некоторое внимание.

Тайити Оно, выделяя три вида потерь, использовал японские термины: *мури* (потери из-за неблагоразумного обращения с ресурсами); *мура* (потери из-за неравномерного обращения с ресурсами); *муда* (любые потери, связанные с производственным процессом). Эти идеи тесно связаны с циклом Деминга, о котором я писал ранее: планировать, действовать, проверять, корректировать. *Планировать* означает «избегать *мури*»;

* *Тайити Оно*. Производственная система Тойоты..., с. 176.

действовать означает «избегать мура»; *проверять* означает «избегать муда»; *корректировать* означает «воля, стимул и решимость воплотить все это». Я рассмотрю каждую из этих ступеней. Укажу, каких потерь следует избегать в первую очередь, — потерь, связанных с нанесением ущерба имуществу; потерь, вызванных неправильным выполнением задания с первого раза; потерь от чрезмерного усердия; эмоциональных потерь, связанных с завышенным ожиданием.

НЕ БЕРИТЕСЬ ЗА ВСЕ СРАЗУ

Я часто слышу, как люди хвелятся своей способностью делать несколько дел одновременно. Уверен, что вы не исключение. Если сами этим не страдаете, то наверняка знаете кого-нибудь парня, работающего сразу над тремя проектами; еще он любит болтать по сотовому за рулем, считает себя самым талантливым и обычно громко жалуется на кучу дел, которыми ему ежедневно приходится буквально жонглировать. Кичиться собственной занятостью стало частью нашей рабочей культуры. Сегодня в описаниях вакансий мы нередко видим такие требования, как «способность сбалансированно вести пять проектов одновременно».

Умение жонглировать кажется очень *привлекательным*, особенно во времена, когда информация поступает сразу из сотни источников, а количество важных и срочных дел растет как на дрожжах. Мы все хотим быть тем парнем, таким Суперфокусником. Мы уверяем себя, что тоже так сможем. К сожалению, мы *не можем*. И чем сильнее мы верим в собственное «можем», тем хуже на самом деле справляемся. Наиболее ярким примером является ежедневно практикуемые разговоры по телефону за рулем. Исследования дают однозначную оценку этому режиму деятельности, когда человек пытается одновременно выполнять несколько задач. Люди, разговаривающие по телефону, сидя за рулем, — даже если они пользуются гарнитурой — чаще других попадают в аварии. Проблема видится еще более серьезной, если принимать во внимание, что, по данным Национального управления безопасностью

движения на трассах, в каждый момент времени восемь процентов водителей на дорогах говорят по телефону.

Вот какое наследство оставила нам хваленая «многозадачность».

Приведу выдержку из статьи, опубликованной в моем любимом журнале Human Factors:

...Даже если участники дорожного движения, говорящие в этот момент по телефону, удосужатся взглянуть на дорогу, они чаще всего «не видят» объекты вокруг себя, поскольку их внимание не воспринимает внешнего окружения – оно направлено на внутренний когнитивный контекст, связанный с темой телефонной беседы².

Все так и есть, люди действительно будут смотреть на объект — машину, которую сейчас протаранят, или дерево, в которое они собираются врезаться, — и *не видеть его*. Тем не менее мы продолжаем в этом упорствовать: одновременно вести и машину, и телефонные разговоры.

Сейчас я угадаю ваши мысли и окажусь прав. Вы наверняка думаете: *«Ну, может, другие так и не умеют. Но я... Я так энергичен, и вообще я занимаю такой пост...»* или *«Я умный. Я смогу, а те не могут»*. Однако во всех исследованиях красной нитью проходит довольно однозначный вердикт: «Если вы думаете, что у вас это хорошо получается, то на самом деле у вас это получится гораздо хуже, чем у других». Группа американских исследователей Университета штата Юта, где было проведено немало интересных экспериментов в этой области, опросили студентов, чтобы выяснить, насколько те, по их мнению, хорошо справляются с несколькими делами одновременно, например говорить по телефону за рулем автомобиля. После получения ответов студентов проверяли в действии, чтобы посмотреть, насколько испытуемые оказались правы. Предоставляю вашему вниманию выводы исследователей:

Оценки собственной способности заниматься несколькими делами одновременно были крайне завышены. По сути, большая часть респондентов оценила свои возможности выше среднего. Их оценки имели мало общего с реальностью. Таким образом, получается, что

люди, которые с большой уверенностью берутся за несколько дел одновременно и которые наиболее склонны разговаривать по телефону за рулем, имеют абсолютно неадекватное представление о собственных способностях³.

Профессор психологии Дэвид Санбонмацу, руководитель исследования, разместил в блоге Shots радиостанции NPR (24 января 2013 года) заметку об этом эксперименте:

Люди стремятся быть многозадачными не потому, что это им хорошо удастся. Они делают это из-за своего непредсказуемого темперамента. Они не в состоянии себя обуздать, так как у них проблемы с подавлением излишней импульсивности.

Другими словами, люди, делающие много дел одновременно, в большинстве случаев просто *не могут* сосредоточить внимание на чем-то одном. Кстати, при таком импульсивном поведении они не в состоянии сами себе помочь.

Пожалуй, не следует мне говорить «они». Лучше всего — «мы». Так поступаем мы все. Заставить вести себя иначе очень непросто. Главное — помнить, что подобное поведение довольно глупо. Мне хотелось бы, чтобы вы сделали небольшое упражнение. Я всегда прошу его выполнить участников своих семинаров. Оно простое, но показывает огромное значение концентрации внимания и потокового состояния, то есть полного вовлечения в процесс деятельности. Кроме того, оно убеждает, что ваша якобы способность к многозадачности крайне болезненна для сознания, что она замедляет ваши действия, даже если вам кажется обратное. Упражнение демонстрирует, насколько ваше поведение *нерационально*.

Задание состоит в том, чтобы записать по порядку в столбик числа от единицы до десяти арабскими и римскими цифрами и так же в столбик — латинские буквы от A до L. Обратите внимание, сколько времени вам на это потребуется. Ваша цель — сделать это как можно быстрее. Вот как я попрошу сделать это в первый раз: вы пишете арабскую цифру, римскую цифру, а потом букву. Это должно выглядеть так:

1	I	A
2	II	B
3	III	C

Мы делаем это ряд за рядом. Засеките время. У меня получилось 39 секунд. А теперь мы делаем это по столбцам. Сначала мы пишем все арабские цифры, потом — римские, затем — буквы. Засаекаю. У меня — 19 секунд. Выполняя однородное задание, вместо того чтобы переключаться из одного контекста в другой, я вдвое сократил потребовавшееся мне время.

Слышу ваши возражения: *«Ладно, Сазерленд, вы замечательно все объяснили. И эти составления дурацких табличек тоже довольно занимательны. Все это отлично объясняет вред от разговоров по сотовому... но я управляю целой компанией. Я должен одновременно делать кучу вещей — мои группы вынуждены справляться одновременно с пятью проектами. Я обязан сохранять конкурентоспособность. Я не могу себе позволить работать иначе».*

Снова весьма кстати придется огромная библиотека на тему проектов по разработке программного обеспечения. Вы ведь помните, зачем исследователи занимались этой проблемой, зачем многие программисты стали изучать данные проектов и сопоставлять самые разные показатели? Потому что ежегодно тратились сотни миллионов долларов, а программные продукты устаревали, не успев выйти на рынок. Джеральд Вайнберг в одном из своих трудов *Quality Software Management* («Управление качеством программного обеспечения»)⁴ приводит таблицу, которая говорит о многом:

Количество параллельных проектов	Количество времени, доступного на каждый проект, %	Потери при переключении на другой контекст, %
1	100	0
2	40	20
3	20	40
4	10	60
5	5	75

Колонка «Потери при переключении на другой контекст» — это потери в чистом виде. Все верно. При пяти параллельных проектах целых 75 процентов вашей работы уходит в никуда — три четверти рабочего дня коту под хвост. Именно поэтому вы не могли писать ряды и столбики с одинаковой скоростью. Сказываются ограничения возможностей нашего мозга. В начале 1990-х годов психолог Гарольд Пашлер показал, что когда люди выполняют одновременно две задачи, их мыслительные возможности снижаются. Он назвал это явление «столкновением двух задач». Пашлер провел несколько простых экспериментов. Одну группу испытуемых он просил производить совсем простое действие, например нажимать на кнопку, когда загорался свет. Другой группе он давал такое же задание и еще одно в дополнение, скажем, нажимать на другую кнопку в зависимости от цвета загоревшейся лампочки. Стоило добавить вторую задачу — неважно, насколько простой она была, — и необходимое время увеличивалось вдвое. Пашлер предположил, что есть некое узкое место в обработке информации — на самом деле люди способны одновременно думать только об одной вещи. Чтобы прервать один мыслительный процесс, обратиться к памяти, выбрать нужную ассоциацию, связанную со вторым процессом, а затем начать осуществлять новую работу — для всего этого требуются определенные усилия. Каждый раз, когда мы переключаемся на другое задание, требуется дополнительное время⁵.

В результате вы не прерываете мыслительного процесса, не ищете нужной ассоциации и не переключаетесь на второе действие. Ваше внимание остается полностью в контексте первого. Поэтому, когда вы говорите по телефону — допустим, всего лишь о покупке молока, — вы в буквальном смысле не видите машину перед собой. Ваш мозг не может осуществлять эти два действия одновременно.

Недавно в рамках одного исследования с использованием функциональной магнитно-резонансной томографии была нарисована схема мозга в процессе мышления. Данные свидетельствуют, что думать о двух задачах одновременно можно, только если каждый процесс происходит в своем полушарии. Но даже в этом случае, как показывают снимки, мышление не происходит одновременно, а, скорее, мозг постоянно переключается с одной задачи на другую. Упрощенно говоря, мозг включает

функцию контроля, чтобы мы не начинали пререкаться сами с собой слишком рьяно⁶.

Вернемся от физиологии к нашим проектам. Что означает для нас понятие «выполнить задачу»? Возьмем для примера типичную группу. В этом году они решили взять три проекта. Назовем их А, В, С. Планируя свой год, группа заявила, что сначала немножко поработает над одним проектом, потом над другим, потом над третьим. Как выглядит их план на год, показано на рисунке.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ



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.

Разработчики не меняют ни объема работ, ни набора ресурсов, которые задействованы в их осуществлении, они просто одновременно выполняют все три задания. И в этом случае работа занимает чуть больше половины времени. *Половины.*

А другая половина? В нее входят чистые потери. Ничего больше не произведено. Ни одного доллара не сэкономлено. Не внедрено ни одной инновации. Пустая трата человеческой жизни. Тщетная работа.

Вот она, цена многозадачности. Мы все живем в мире, где к нашему времени предъявляются многочисленные требования. От нас все чего-то постоянно хотят: телефон, который разрывается от звонков; дети, вернувшиеся домой из школы; босс, приехавший на работу. И я тоже от вас кое-чего хочу. Чтобы вы *осознали*, наконец, цену переключения контекста. Это слишком важный фактор, чтобы его игнорировать. Вы обязаны постараться минимизировать свои затраты.

Если вы работаете над какой-то сложной задачей: составляете отчет; готовите презентацию; разрабатываете часть программы; пишете книгу — вам приходится держать в уме чрезвычайно сложный объект. Нужно учитывать десятки обстоятельств; помнить, что вы уже сделали; понимать, куда вам двигаться дальше; учитывать все трудности, с которыми вы можете столкнуться. Весьма непростая задача. Что происходит в том случае, если вас прерывают или вам приходится быстро переключаться на выполнение другой задачи — пусть даже на одну минуту? Вы угадали. Ваше тщательное построенное здание рушится. Теперь потребуются, может быть, *часы* работы лишь для того, чтобы вернуть себя в прежнее состояние сосредоточенности. Это тоже цена, которую мы платим. Поэтому настойчиво советую снова: минимизируйте потери, старайтесь выполнять за один раз только задачу, требующую особой концентрации. Выделите для нее определенные временные промежутки, когда вы сможете отключить телефон и повесить табличку «Не беспокоить».

Некоторые исследования показали, что многозадачность не только тратит впустую наше время, но и делает нас несколько глупее. Один такой эксперимент 2005 года принадлежит Лондонскому университету. Признаться, это совсем маленькая, не прошедшая экспертной оценки работа, но все-таки я ее упомяну⁷. Психиатр Гленн Уилсон протестировал

коэффициент умственного развития у четырех мужчин и четырех женщин в определенных условиях и при наличии отвлекающих факторов (телефонные звонки, приходящая почта). Во время эксперимента он измерял у испытуемых электропроводность кожи, сердцебиение и кровяное давление. Показатели интеллекта при наличии отвлекающих факторов упали более чем на десять баллов. Интересно, что у мужчин показатели оказались существенно ниже, чем у женщин (возможно, по некоторым причинам женщины более устойчивы к влиянию отвлекающих факторов).

СДЕЛАННОЕ НАПОЛОВИНУ – НЕ СДЕЛАНО НИКОГДА

Как я уже говорил, многие положения в концепции Scrum опираются на японскую производственную модель, изложенную в книге Тайити Оно «Производственная система Тойоты». В свое время американскую интерпретацию японской модели назвали «бережливое производство». По существу, идея заключалась в том, чтобы — насколько это возможно — неустанно избавляться от всех видов потерь, мешающих производственным процессам. Вряд ли сегодня кто-то серьезно задумывается над проблемой непрерывного потока в области автомобилестроения, но некоторые идеи этой концепции управления производственным предприятием применимы к любым видам труда.

В классификации общих потерь немалую роль играют потери из-за лишних запасов, и мне хотелось бы подробнее осветить такое понятие, как *запасы незавершенного производства*, иногда их просто называют *запасами*. Основная мысль заключается в том, что слишком расточительно держать валяющиеся повсюду кучи всякой недоделанной всячины, которая только занимает место, не используется для создания нового продукта и не имеет никакой ценности.

«Всякая всячина» на самом деле имеет свою фактическую стоимость — и автомобильная дверь, и блестящая штучка, предназначенная

украсить лимузин. Если запасы лежат как никому не нужный мусор, это может означать лишь одно: огромные деньги, вложенные когда-то в их производство, тоже никому не нужны. Более того, когда на автомобильном заводе скапливается какое-то количество недособранных автомобилей, естественно, не приносящих никакого дохода, поскольку их нельзя продать, то на их хранение тоже приходится тратить много денег. Поэтому столь понятно стремление свести до минимума количество недоделанных продуктов, что, собственно, стало одним из основных принципов бережливого производства. Следует категорически изменить свое отношение к проблеме запасов.

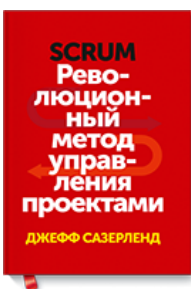
Этот принцип можно отнести к любому виду работ. Обратимся к очень простому примеру, который отзовется в сердце каждого женатого мужчины на планете. Как вы уже догадались, речь пойдет о списке домашних дел. Какую неделю ни возьми, в моем списке всегда присутствует от десяти до двадцати вещей, требующих моего участия. Перекрасить стены в ванной комнате, пополнить запасы собачьего корма, оплатить счета, сгрести опавшие листья. В общем, обычная ерунда нашей повседневной жизни, но делающая нас в собственных глазах и глазах семьи полноценным членом общества. Итак, есть масса способов, как подойти к выполнению дел. Худшая ошибка, которую вы можете совершить, — попытаться выполнить разом хотя бы пять вещей. Проблему многозадачного режима работы мы уже обсудили, поэтому, скорее всего, у вас они останутся недоделанными.

Представьте (или вспомните, если вам так не повезло в жизни), каково это — остаться с пятью *недоделанными* заданиями жены. Покрашена лишь одна стена; собачий корм продолжает лежать в багажнике; чек на оплату выписан, но не отправлен; листья собраны в кучу, но не убраны в мешки. Вы явно приложили усилия, даже потратили какие-то деньги, но еще не создали никакой ценности. Ценность возникает, когда налицо эффективность от проделанной работы. В нашем случае — это сверкающая ванная комната без всякого присутствия грязных тряпок и банок из-под краски; это сытая собака, уверенная, что ее любимого корма хватит на неделю; это банк, получивший деньги; это чистый сад, в котором нет аккуратных кучек опавших листьев. Сделать половину — не сделать ничего.

Я эту главу начал с того, что Scrum задает работе особый ритм. В каждом спринте группа пытается выполнить определенное количество задач. Но в данном случае слово *выполнить* означает «получить готовый продукт», который может использоваться заказчиком. Если на момент окончания спринта что-то сделано наполовину, то ваш результат расценивается как наихудший — лучше было бы, если бы вы совсем не начинали данного задания. Израсходованы ресурсы, силы, время, деньги, но полностью функционирующий продукт не получен. В итоге у вас есть наполовину собранный автомобиль. Вероятно, более рациональный подход — взяться за более частную задачу, но довести ее до конца.

Следующий подход к проблеме запасов — тщательная проверка имеющейся в наличии готовой и бракованной продукции, то есть инвентаризация. Снова обратимся к примеру автомобилестроения. Нереализованные новые машины, безусловно, являются предметом особой озабоченности любого производителя. Но отсутствие готовых автомобилей для продажи — не менее реальная и очень большая головная боль, поскольку взаимоотношения компании-производителя и автомобильных дилеров полностью держатся на тщательно продуманном выборе сбалансированных решений. Дилеры заказывают именно то количество автомобилей, которое будет гарантированно продаваться. Товара не должно быть ни слишком много, ни слишком мало, иначе получается, что вложены огромные капиталы в продукт, который или нельзя продать, или просто не поступил на рынок.

Позвольте мне привести немного конкретных цифр. В декабре 2012 года General Motors начала увольнять людей с некоторых своих заводов в США. Почему? Компания произвела слишком много автомобилей. К концу ноября того же года в автосалонах по всей стране у нее стояло 245 853 полноразмерных пикапа. Это количество соответствовало 139 дням производства такого рода автомобилей. По средней цене эти непроданные пикапы стоили 7,5 миллиарда долларов. Не миллиона, а миллиарда! Все эти деньги — в данном случае в виде пикапов, но все равно деньги — так и не получены, потому что автомобили не проданы. Вот причина, по которой компания стала закрывать заводы перед самым Рождеством, оставляя людей без работы.



SCRUM
Революционный
метод
управления
проектами

ДЖЕФФ САЗЕРЛЕНД