

1,2,3 KANBAN!

---

# Spis treści

1. Wstęp .....	1
2. Słownik informatyczno-polski .....	5
3. O kanbanie .....	9
4. Po prostu to zrób .....	15
4.1. Tablica .....	16
4.2. Ludzie .....	18
4.3. Gdzie jesteśmy? .....	20
4.4. Karty .....	22
4.5. Pierwsze efekty .....	23
4.6. Gotowi? Start! .....	24
4.7. Uwaga, entropia! .....	25
5. Prynypia .....	27
5.1. Kanban to sposób myślenia .....	30
5.2. Niezakłócony przepływ .....	32
5.3. Wąskie gardła .....	33
6. Work In Progress .....	37
6.1. Kara za wysoki WIP .....	37
6.2. Straty moralne .....	39
6.3. Limity WIP .....	40
6.4. Jak zacząć? .....	42
6.5. Obniżanie WIP - jak? .....	43
6.6. WIP dla całej tablicy .....	44
7. O kartach i tablicy .....	47
7.1. Elektroniczna czy fizyczna? .....	47
7.2. Korkowa czy suchścieralna? .....	49
7.3. Ostatnia kolumna .....	51
7.4. Pełny obraz działań .....	51
7.5. Współdzielona tablica .....	52
7.6. Wielkość zadań .....	53
7.7. Nie traćmy celu z oczu .....	55
7.8. Oznaczanie osób .....	57
7.9. Zablokowane zadania .....	58
7.10. Nagłe, pilne i "na wczoraj" .....	59

7.11. Dodatki .....	61
7.12. Rysunki .....	62
8. Zróbmy to lepiej .....	63
8.1. Łatanie dziur .....	64
8.2. Udoskonalanie .....	64
9. Spotkania zespołu .....	69
9.1. Spotkanie codzienne .....	70
9.2. Retrospektywa .....	73
9.3. Planowanie .....	79
9.4. Nie marnujmy czasu .....	84
10. Tablica to nie wszystko .....	85
10.1. Information Radiators .....	85
10.2. Zrobione, Zrobione .....	86
11. Metryki .....	89
11.1. Czas dostarczania .....	89
11.2. Częstotliwość dostarczania .....	90
11.3. Inne metryki .....	91
11.4. Uwaga! .....	92
11.5. Wykresy .....	93
12. Sygnały ostrzegawcze .....	97
13. Dobre rady .....	101
A. Historie sukcesu .....	105
B. Osobisty kanban .....	107
C. Co dalej? .....	109
D. Szkolenia .....	111
Bibliografia .....	113

---

# Rozdział 6. Work In Progress

Naprawdę chciałem się zmienić,  
po ich stronie być,  
mieć czystą tablicę  
i obniżyć WIP.

— Konfitura "Kanban"

WIP, czyli *Work In Progress*<sup>1</sup> to liczba zadań, nad którymi obecnie pracuje zespół.

Wszystkie zadania, które zostały rozpoczęte, ale nie zostały jeszcze ukończone, zwiększają WIP. Jeżeli więc pierwszą kolumną naszej tablicy jest *ToDo* a ostatnią *Production*, wówczas do WIP liczymy wszystkie zadania, które opuściły już *ToDo*, ale nie zostały jeszcze wdrożone na produkcję. Nieważne czy aktywnie nad nimi pracujemy, czy może czekają na swoją kolej aż dział QA będzie dysponował mocami przerobowymi, by się nimi zająć. To nieistotne. Ważne, że prace nad nimi już rozpoczęliśmy, że "wiszą nad nami", że nie można ich jeszcze odkreślić i puścić w niepamięć.

## 6.1. Kara za wysoki WIP

Każde otwarte zadanie niesie za sobą pewien narzut i powoduje szereg niekorzystnych zjawisk. Przyjrzyjmy się im.

- **Przełączanie kontekstu.** Wiele wykonywanych równocześnie zadań zmusza nas do przeskakiwania od jednego do drugiego. Za każdym razem, gdy to robimy, tracimy czas. Tak już jesteśmy skonstruowani, że pełne "wejście" w nowy temat zajmuje nam nawet -naście minut. Do tego musimy jeszcze zapamiętać

---

<sup>1</sup>Lub *Work In Process*.

(lub zapisać) na czym stanęliśmy z poprzednio wykonywanym zadaniem.

Od czasu do czasu będziemy się mylić: może się nam wydawać, że pewne rzeczy już zrobiliśmy (choć tylko myśleliśmy o nich), albo że pewne rzeczy dopiero planowaliśmy (choć tak naprawdę już je wykonaliśmy). W obu przypadkach nasza praca będzie rwana.

- **Odkrywanie wiedzy na nowo.** Ilekroć wracamy do napoczętego już zadania musimy na nowo zrozumieć jego niuanse. W zależności od stopnia komplikacji zadania i czasu jaki upłynął od momentu, kiedy ostatnio się nim zajmowaliśmy, może nam to zająć chwilę, lub o wiele dłużej. Prawdziwe problemy zaczynają się, jeżeli kontynuujemy zadanie zapoczątkowane przez inną osobę.
- ...gdyż wówczas natrafiamy na problem z **przekazywaniem wiedzy**. Doświadczenie uczy, że pewne kwestie są nieprzekazywalne, a wszelkiej maści dokumentacja niewiele pomaga. Jeżeli mamy szczęście dane nam będzie porozmawiać z naszym poprzednikiem, ale i to nie pozwoli przekazać całości wiedzy. I będziemy musieli raz jeszcze wymyślać coś, co ktoś inny już kiedyś wymyślił.
- Im więcej równolegle wykonywanych zadań, tym **później zostaną one ukończone**. Stąd też później prześlemy je klientowi. A to z kolei pociąga za sobą:
- **Opóźniony feedback.** Im później zaprezentujemy demo lub dokonamy wdrożenia na produkcję, tym później dowiemy się, co klient sądzi o danym fragmencie budowanego systemu. I w wypadku gdy nie będzie w pełni zadowolony, zapłacimy karę wyższą, niż gdybyśmy wcześniej pozwolili mu na ocenę naszej pracy. Więcej będzie do przerobienia, przebudowania, przemyślenia.
- W związku z dłuższym czasem dewelopmentu rośnie szansa, że w wyniku zmian wymagań biznesowych zakończony **zadanie**

**może mieć mniejsze znaczenie dla klienta** (niż gdyby zostało dostarczone wcześniej). W skrajnym przypadku - gdy przekroczymy jakiś deadline - może w ogóle stracić jakąkolwiek wartość.



Wyobraź sobie dwupasmową jezdnię, na której znajduje się pięć samochodów. Wszystkie jadą dość szybko i prędko dotrą do celu. Teraz wyobraź sobie, że jest ich pięćdziesiąt. Powstały korek sprawi, że wszystkim autom przejazd zajmie o wiele więcej czasu. Dokładnie tak samo ma się rzecz z zespołem programistów - im więcej zadań w realizacji, tym wolniej będą one kończone.

## 6.2. Straty moralne

Dotychczas rozważaliśmy wpływ wysokiego WIP na realizację projektu. Wydaje się, że jego terminowe wykonanie może być zagrożone, kiedy wysiłki zespołu rozproszone są na zbyt wiele zadań jednocześnie. Przyjrzyjmy się teraz wpływowi WIP na samopoczucie członków zespołu.

Zacznijmy od krótkiego cytatu z guru rozwoju osobistego, Briana Tracy:

Za każdym razem, kiedy wypełnimy jakieś zadanie doznajemy przyływu energii, entuzjazmu, a poczucie własnej wartości wyraźnie się wzmacnia.  
— Brian Tracy *Zjedz tę żabę*

Przy wysokim WIP każdy członek zespołu zajmuje się więcej niż jednym zadaniem w ciągu dnia. A to oznacza, że zdoła wykonać tylko część każdego z nich. Nie ma więc mowy o pozytywnym zastrzyku entuzjazmu związanym z ukończeniem zadania.

Oczywiście ta sytuacja nie pozostaje bez wpływu na samopoczucie pracowników. Pracując nad jednym zadaniem myśli się o drugim

(które też przecież jest pilne i ważne) i pojawia się stres. Robiąc kilka rzeczy na raz zazwyczaj nie jest się w stanie skończyć żadnej z nich. Stąd też poczucie niespełnienia pod koniec dnia pracy: niby tyle się pracowało, ale nic nie zostało zrobione. Do tego ciągłe przełączanie kontekstów i pamiętanie o sprawach związanych z jednym i drugim zadaniem (a może również z trzecim i czwartym). Trudno nie czuć się przeciążonym i nie popaść we frustrację. Żaden z tych stanów emocjonalnych nie pomaga pracować wydajniej...

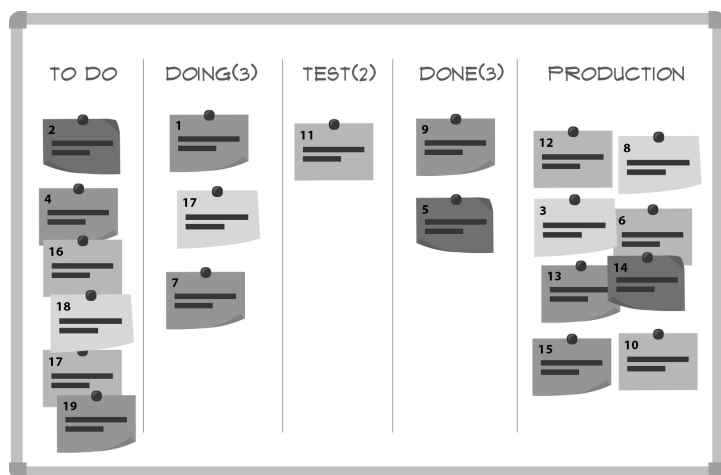
Co więcej, klient też się frustruje! I twój szef też. I jego żona też, bo szef wraca do domu zirytowany i nie zwraca nawet uwagi na jej nową fryzurę. Oj, będzie draka!

### 6.3. Limity WIP

Z powyższych rozważań jasno wynika, że duża liczba jednocześnie rozpoczętych zadań to nic dobrego. Wysoki WIP powoduje straty czasu, i niekorzystnie odbija się na nerwach pracowników. Nic więc dziwnego, że jednym z podstawowych celów kanbana jest **ograniczanie WIP**.

Często stosowanym sposobem wywierania na zespół presji w kierunku obniżenia WIP jest narzucenie ograniczeń na liczbę zadań, jakie mogą znaleźć się w poszczególnych kolumnach tablicy. Zazwyczaj zaznacza się je na tablicy, wpisując liczby w nawiasach przy nazwach poszczególnych kolumn. Liczby te wyznaczają limity, tj. maksymalną liczbę kart, jaka może znaleźć się w danej kolumnie.

Przyjrzyjmy się przedstawionej poniżej tablicy. Zaznaczone są na niej limity: 3 dla kolumn *Doing* i *Done* oraz 2 dla kolumny *Test*. Wyznaczają one maksymalną dozwoloną ilość kart w tych kolumnach.



Z rozkładu kart na tablicy wynika, że w tym momencie nie można dodać już żadnej karty do kolumny *Doing* (ponieważ znajdują się w niej już 3 karty, czyli tyle ile wynosi limit). Co więc ma zrobić deweloper, który ukończywszy swoje zadanie szuka dla siebie nowego? Powinien zainteresować się możliwością zajęcia się którymś z zadań już znajdujących się na tablicy w kolumnach *Doing*, *Test* albo *Done*.

Zauważmy, że jest to dokładne powtórzenie rozważań jakie toczyliśmy zastanawiając się nad tym, jak najszybciej dostarczyć wartość klientowi. Różnica polega na tym, że tam odwoływaliśmy się do zdrowego rozsądku dewelopera, a tutaj mamy wyraźnie określone granice jego wolności. Odpowiednio niskie limity WIP zmuszają członków zespołu do dzielenia się pracą nad zadaniami, do odblokowywania zadań zablokowanych i do pracy w parach.

Ustanowione ograniczenia WIP nie mają na celu złośliwego utrudniania pracy. Ich zadaniem jest wywierać na zespół presję, prowadzić do zwiększenia współpracy, do brania odpowiedzialności, i w efekcie do szybszego kończenia zadań. Mają uwierać, tak by przynosić spodziewane efekty.