

#1

Экономический Взгляд*...чтобы поддерживать и расширять ваш бизнес.*

Последовательность выполнения работы (вне зависимости от того, начата она уже или нет) должна строиться, исходя из стоимости задержки. Забудьте о не окупившихся вложениях и обеспечьте максимальные выгоды для бизнеса от денег, которые еще только предстоит потратить.

Прекратите Начинать, Начните Завершать



#2

Применяйте Системное Мышление*...чтобы делать взвешенный выбор.*

Работайте, не покладая рук, над улучшением всего value stream (цепочки создания ценности): как над процессом производства, так и над продуктом.

Система, которая есть у вас сейчас, в точности соответствует результатам, которые вы получаете.



#3

Предполагайте Изменчивость, Сохраняйте Опции*...чтобы реагировать на изменения сейчас, в следующем году и далее.*

Мы живем в непрерывно меняющемся мире, в котором ничего нельзя заморозить просто усилием воли. Чтобы покорить неопределенность и максимизировать свои выгоды, мы должны уметь реагировать на изменения и сохранять опции как можно дольше.

Необходимый Минимум Точно к Сроку.



#4

Инкрементальные поставки с быстрыми циклами обучения, встроенными в процесс*...чтобы снизить риски, получить знания, управлять ожиданиями и добиваться лучшего из возможного.*

Лучше всего учиться на практике и затем получать быструю обратную связь о сделанной работе. В случае разработки систем лучшим способом получить обратную связь является демонстрация работающего решения.

Минимальные Жизнеспособные Релизы; Минимальный Коммерчески Ценный Функционал



#5

Веки определяются только объективной оценкой работающих систем*...чтобы все участники понимали, где они находятся и куда движутся.*

Компаниям необходимы опережающие показатели успеха и провала, основанные на реальном, а не предполагаемом прогрессе, основной мерой которого являются работающие системы.

Наши планы не реализуются, поскольку не имеют целей. "Кто не знает, в какую гавань плыть, для того нет попутного ветра" Сенека



#6

Визуализируйте и ограничивайте WIP, уменьшайте размер порций работ и управляйте длиной очередей*...чтобы улучшать поток ценности.*

Эффективного потока можно достичь, только если вся работа является видимой, и если размеры очередей, порции работ и число задач в работе находятся под контролем.

Утилизация - это ложный идол. 100% загруженность приводит к снижению производительности.



#7

Применяйте каденции, синхронизируйтесь кросс-доменным планированием*...чтобы поощрять сотрудничество, достигать согласованности, снижать риски и исключать лишние траты.*

Общая согласованность несет гораздо больше ценности, чем индивидуальное мастерство. Совместное планирование бок о бок на регулярной основе - это лучший способ добиться согласованности, находить компромиссы, сохранять вариативность, снижать зависимости и синхронизировать усилия команд.

Сотрудничество против зависимостей



#8

Задействуйте внутреннюю мотивацию сотрудников*...чтобы они, раскрывая свой потенциал, расширили потенциал компании в целом.*

Разработка систем строится на знаниях, и люди, которые делают эту работу, часто имеют больше знаний, чем их менеджеры. Чтобы прийти к успеху, эти люди должны иметь мотивацию - в этом случае им можно доверять, поскольку они сделают все, что от них зависит, для развития продукта, и, как следствие, развития бизнеса в целом.

Вы развиваете команды и людей, а они развивают продукты



#4 Инкрементальные поставки с быстрыми циклами обучения, встроенными в процесс



Мы регулярно проводим сборку и демонстрацию рабочего решения, чтобы снизить риски, получить новые знания и управлять ожиданиями.



Мы держим нашу работу в секрете и собираем ее по частям только в самом конце. Мы демонстрируем результаты другим, только когда мы уже все закончили, и надеемся, что они не сильно расстроятся, когда увидят, что получилось.



#3 Предполагайте Изменчивость, Сохраняйте Опции



Мы всегда сохраняем вариативность как можно дольше, чтобы принимать наиболее взвешенные решения и максимизировать выгоды.



Начиная с самых ранних этапов, мы позволяем другим принимать решения за нас, независимо от того, обладают ли они всей необходимой для этого информацией. После этого мы жестко фиксируем эти решения, даже если знаем, что существуют лучшие варианты.



#2 Применяйте Системное Мышление



Мы всегда смотрим шире, оптимизируя весь value stream (цепочку создания ценности), чтобы все получали от этого выгоды.



Мы не пытаемся смотреть шире. Когда мы вводим улучшения, мы думаем только о своей области и делаем жизнь лучше только для себя.



#1 Экономический Взгляд



Мы меняем направление без сожаления, игнорируем не окупившиеся траты, и всегда делаем работу, которая принесет максимальную ценность.



Мы делаем то, что нам сказали, и, раз уж начали, то продолжаем делать это, независимо от того, приносит оно ценность или нет.



#8 Задействуйте внутреннюю мотивацию сотрудников



Мы доверяем и расширяем полномочия наших людей. Они способны мотивировать себя сами и получают выгоды от своей креативности и энтузиазма.



Мы не доверяем людям. Если их оставить одних и разрешить делать то, что они хотят, они не будут делать ничего, совсем ничего.



#7 Применяйте каденции, синхронизируйтесь кросс-доменным планированием



Мы проводим регулярные встречи с коллегами, чтобы разработать единый общий для всех, коллективный план.



Наши команды проводят планирование самостоятельно и не знают, чем занимаются остальные. Координация проводится беспорядочно, и, когда что-то идет не так, в этом всегда виноват кто-то другой.



#6 Визуализируйте и ограничивайте WIP, уменьшайте размер порций работ и управляйте длиной очередей



У нас полная прозрачность. Одновременно у нас в работе находятся одна или две задачи, поэтому очень вероятно, что мы завершим то, что начали.



Мы скрываем от других то, чем занимаемся на самом деле. Мы начинаем множество задач в параллель и, хотя работаем в поте лица, вряд ли доведем какие-либо из них до успешного завершения.



#5 Вехи определяются только объективной оценкой работающих систем



Мы всегда знаем, где находимся. Мы регулярно отслеживаем прогресс путем демонстрации и тестирования нашей развивающейся и при этом сохраняющей работоспособность системы.



Мы отчитываемся о прогрессе в соответствии с планом, который практически не отражает реально проделанную работу. Если что-то идет не так, мы скрываем это как можно дольше.



#9

Децентрализуйте принятие решений


...чтобы команды имели полномочия и достигали успеха без задержек или преград


Самые эффективные команды - те, что имеют полномочия принимать собственные решения. Они могут управлять новыми возможностями и решать возникающие сложности и проблемы по мере их возникновения и без задержек.

Централизуйте стратегию,
локализируйте выполнение

ScrumTrek 
culture of process

#9 Децентрализуйте принятие решений

 Мы наделяем свои команды полномочиями принимать собственные решения. Они обладают лучшим пониманием, поскольку находятся ближе к реальным действиям и могут реагировать быстрее.

 Мы никому не доверяем в плане принятия решений. Они должны терпеливо ждать, пока кто-то сверху решит за них.