

Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition



Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



PRATICARE L'AGILITÀ AZIENDALE

Agile Kata



Agile Kata

praticare l'agilità aziendale

Versione 2.0
31 marzo 2022
New York
di Joe Krebs

tradotto in italiano da
Michele D'Urzo

agilekata.org



Introduzione

Traendo origine dalle arti marziali, un Kata implica un esercizio determinato e ripetitivo per acquisire piena padronanza di una forma. Nel business, lo schema di un Kata è fondamentale per un miglioramento continuo. Implementando il Kata un'organizzazione può costruire nuove abitudini ed abilità per trasformare la cultura aziendale. Tali Kata basilari (o forme, se preferite) sono chiamati Kata di Miglioramento o Kata di Apprendimento e derivano dalla filosofia produttiva Toyota.

Il Kata Agile utilizza le due forme base di Kata come fondamento per indirizzare il cambiamento organizzativo. Ma al tempo stesso il Kata Agile estende il nucleo del Kata originale, accoppiandolo al Manifesto Agile per l'indicazione di uno stile di guida agile. Indirettamente, questo collega il Kata Agile ad importanti temi, come quello dei team autonomi ed autogestiti, alle metriche basate sul valore, a strumenti e tecniche di collaborazione e ad una nuova immagine della posizione di Coach Agile.

Premessa

L'obiettivo di un Kata Agile è di incrementare l'agilità. L'aumento di agilità può interessare (1) un individuo (2), un team o (3), un gruppo più ampio di persone in un'organizzazione. Questi tre scenari hanno in comune il cambio dei comportamenti delle persone, creando nuove abitudini. La combinazione di apprendere qualcosa di nuovo, a fronte di una situazione unica in una società, abbinato al collaborare con persone rende l'introduzione dell'agilità un'impresa complessa.

La sequenza "sondare-percepire-rispondere" è una tecnica appropriata per gestire efficacemente la complessità, diversamente dalle soluzioni a ricalco e dai template. Per questa ragione il Kata Agile si basa sul Kata di Miglioramento per sondare-percepire-rispondere e per fornire uno schema per navigare attraverso il cambiamento. La validità del Kata di Miglioramento è stata costantemente verificata per più di un decennio e costituisce l'ossatura del Kata Agile.

Migliorare l'agilità richiede un'osservazione più attenta alla definizione di Agile così come racchiusa nel Manifesto Agile. I valori ed i principi nel Manifesto Agile forniscono una guida al Kata Agile ma ci rendono anche consapevoli dell'importanza di continuare ad applicare con determinazione tali valori e principi mentre stiamo eseguendo un Kata Agile. Ciò cosa significa?

In primo luogo, quando i valori ed i principi agili sono applicati e vissuti con coerenza nel corso della trasformazione, il processo stesso diventa agile. Nella nostra esperienza, molti processi di trasformazione verso l'agilità non si sviluppano seguendo un processo agile. "Rispondere al cambiamento è più importante di seguire un piano" ci ricorda che l'approccio stesso ha bisogno di essere agile. Il miglioramento potrebbe non avere un punto di arrivo chiaramente definito sin dall'inizio di un'iniziativa di cambiamento: ciò è particolarmente vero quando si punta ad ottenere l'agilità organizzativa. Ad un certo punto, potremmo decidere di interrompere il miglioramento dell'agilità organizzativa, ma ciò non significherebbe che siamo arrivati fino in fondo.

In secondo luogo, le tecniche e le soluzioni che usiamo mentre eseguiamo il Kata Agile dovrebbero rispecchiare la cultura che vogliamo creare. Per esempio, perché mai dovremmo aspettarci che una cultura di team autonomi ed autogestiti possa emergere se stiamo gestendo un Kata Agile in un ambiente retto dal comando e controllo sotto uno stile direttivo dall'alto verso il basso? Uno stile di guida agile e tecniche che favoriscono l'autogestione, l'intelligenza emotiva, la delega e la collaborazione di gruppo diventano ingredienti cruciali nell'esecuzione del Kata Agile.

In sintesi, Kata ed Agile sono i due ingredienti principali del Kata Agile. Lo scopo di questa guida è di introdurre il Kata Agile, condividere esperienze e incoraggiare le persone ad usare questa tecnica. Al momento vediamo tre differenti applicazioni che ci piacerebbe esplorare prima di presentare il Kata Agile in quanto tale.

1. Trasformazione Agile
2. Miglioramento Organizzativo
3. Team Agili

1. Trasformazione Agile

Questo Kata Agile è lo schema per guidare a livello macroscopico le organizzazioni attraverso la loro trasformazione agile. Molte società si sforzano di diventare più reattive per adattarsi alla sempre crescente velocità dei mercati globali. Sebbene la frequenza del cambiamento possa spesso derivare dall'evoluzione del mondo degli affari, potrebbe anche essere una risposta a nuovi stili di guida che includano il lavorare in team autonomi e autogestiti. Il Kata Agile indirizza queste necessità e fornisce alle organizzazioni una modalità per avanzare verso una piena agilità del business. Il Kata Agile utilizza la definizione di obiettivi, la presa d'iniziativa e la misurazione degli effetti per aiutare i leader a comunicare e realizzare un cambiamento significativo. È stato sviluppato a partire da decenni di esperienza nella produzione lean, nel movimento agile e nella guida con spirito di servizio.

2. Miglioramento Organizzativo

Ad un livello di maggior dettaglio, il Kata Agile può aiutare i team agili a condurre gli sforzi di miglioramento continuo sulla base di analisi retrospettive o come reazione ad impedimenti organizzativi. Processi agili come Scrum sono molto efficaci nel fare emergere criticità e nell'identificare punti di miglioramento nei processi, ma lasciano i team agili senza una guida su come gestire tali criticità e miglioramenti. Il Kata Agile può colmare tale lacuna creando un'attività parallela che renda concreto, trasparente e misurabile il miglioramento organizzativo.

3. Team Agili

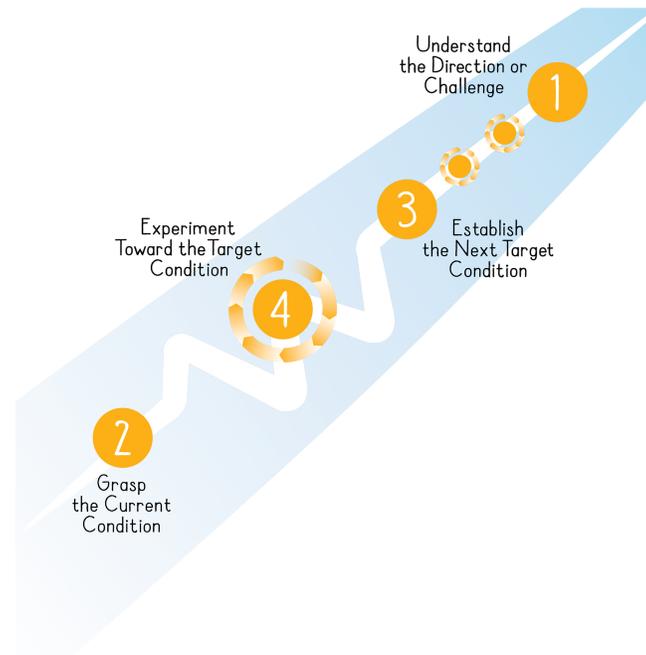
Se pensiamo ai miglioramenti nel modo più astratto possibile, possiamo immaginare una nuova funzionalità di un prodotto come un miglioramento al prodotto stesso. In altre parole, la mancanza di una funzionalità costituisce un problema per il business e creare la funzionalità risolve il problema. I team altamente creativi ed autogestiti possono risolvere con molta efficacia: allora perché non spezzettare lo sviluppo di un prodotto in un insieme di definizioni di problemi o richieste di funzionalità? Il Kata Agile serve come un processo estremamente leggero per i team che provano piacere nella libertà di sperimentare e di autogestirsi ai più alti livelli.

Agile Kata

L'elemento centrale

Al cuore del Kata Agile c'è il Kata di Miglioramento, pubblicato più di un decennio fa.

Il Kata di Miglioramento contiene 4 distinti passi, indicati di seguito:



Praticare il Kata di Miglioramento crea nel tempo nuove abitudini e rende misurabile il miglioramento, Il Kata di Miglioramento è uno schema di buon senso per ogni sforzo verso qualsiasi miglioramento. I primi tre passi sono attività di pianificazione a breve termine, il quarto si focalizza sull'esecuzione, secondo un approccio iterativo.

1. Comprendi la Direzione o la Sfida
2. Cattura la situazione esistente
3. Definisci la prossima situazione da raggiungere
4. Procedi sperimentalmente verso la situazione da raggiungere

La Direzione o Sfida è un passo verso la visione definita che può guidare gli Utenti come la Stella Polare. La Sfida è più concreta di una visione e, come indica il termine, il suo superamento non è necessariamente né facile o né veloce. Una parte potente del Kata di Miglioramento è costituita dal passo dedicato alla definizione della situazione corrente. Quanti team si limitano a precipitarsi verso la ricerca della soluzione o nell'implementazione senza riflettere sulla condizione di partenza? Prendere il controllo della situazione corrente richiede misurazioni. Senza dati concreti, come sarà poi possibile valutare l'efficacia del miglioramento? Una volta conosciuta la posizione di partenza, sarà possibile definire dove si vuol essere in futuro. Nel Kata di Miglioramento, ciò è rappresentato dalla definizione della condizione di arrivo. Con un delta definito tra le condizioni di partenza e di arrivo, è possibile effettuare esperimenti. La sperimentazione può essere un percorso accidentato, ma ciò indica quanto creativo possa essere questo approccio. Un approccio iterativo, per riflettere sugli esperimenti su base regolare, è un eccellente modo per procedere.



Il Manifesto Agile



Il Manifesto Agile ha fornito indicazioni alla nostra intera comunità a partire dal 2001. I valori agili e i 12 principi vincolano fortemente i praticanti del Kata Agile al Manifesto quando determinano, per esempio, la direzione, la condizione attuale e quella futura. I principi dovrebbero impostare lo spirito con cui condurre gli esperimenti. Per esempio: "Costruite i progetti attorno ad individui motivati. Fornite loro l'ambiente ed il supporto che richiedono e date loro fiducia nella realizzazione del lavoro da fare» oppure «Semplicità (l'arte di massimizzare la quantità di lavoro evitato) è essenziale»

I 12 principi del Manifesto Agile sono anche utilizzati per misurare la condizione corrente o quella futura, per esempio: «Persone del business e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente e per tutto il progetto» oppure «Il modo più efficiente ed efficace di veicolare informazioni verso il team di sviluppo ed all'interno dello stesso è la conversazione faccia-a-faccia». Questi sono solo alcuni esempi su come i principi possano essere utilizzati per misurare l'avanzamento.

In termini di valore, il Manifesto Agile prende una chiara posizione, favorendo il lato sinistro su quello destro nella definizione dei valori, come in: "Rispondere al cambiamento conta più che seguire un piano". Misurare ogni dichiarazione sulle priorità di valore può essere una sfida in quanto esse forniscono a chi pratica l'agilità un orientamento (prevalenza del valore a destra su quello a sinistra) ma nessun tangibile criterio di misura.

I principi dietro ai valori, d'altro canto, sono più facili da misurare: per es. «Ad intervalli regolari, il Team riflette su come diventare più efficace, adeguando di conseguenza i propri comportamenti». Utilizzando come esempio questo specifico principio, misurando il numero di adattamenti produce un significativo valore, mentre misurare soltanto le volte in cui il Team ha riflettuto è soltanto una misura di attività svolta. I coach sono abituati a focalizzarsi sulle metriche che misurano valore, ad esempio con l'Evidence-Based-Management (EBMgt).

EBMgt può aiutare gli agilisti a concentrarsi sui risultati e sulle metriche basate sull'efficacia, ma, nell'ambito del Kata Agile è solo uno tra i tanti strumenti a disposizione. Focalizzarsi sul valore, in generale, aiuta a concentrarsi su un ristretto numero di metriche utili a misurare l'efficacia del lavoro.



Leadership e Coaching nel Kata Agile

Nell'industria manifatturiera, il ruolo di Coach è svolto dal responsabile che lavora a contatto diretto con l'allievo che è il subordinato. Questa relazione tra i due individui è diretta.

Nel mondo agile, lavoriamo in gruppi e promuoviamo un ambiente di team autogestiti ed autonomi: si tratta di un'importante differenza perché c'è un principio agile che recita: "Le migliori architetture, specifiche e progettazioni emergono da Team che si auto-organizzano".

Un coach agile che ha adottato il Kata Agile e promuove l'agilità si incontra in cicli giornalieri di formazione per esplorare le 5 domande di formazione che derivano dal Kata di formazione. Nel contesto del Kata Agile, non si rivolge al singolo individuo, ma al team:



Qual è la condizione a cui tendere?

Qual è la condizione Attuale?

Su quale ostacolo state lavorando ora?

Cosa vi aspettate dal vostro prossimo passo?

Quanto velocemente possiamo andare e vedere dove abbiamo migliorato?

Queste domande dovrebbero innescare una conversazione con il team, facilitata dal Coach Agile, in modo che i cicli di formazione non eccedano la durata di 20 minuti. Dopo la seconda domanda, il Coach Agile può anche approfondire col team la discussione sull'impedimento su cui il team sta lavorando, ponendo 4 ulteriori domande di chiarimento, prima di ritornare alle domande di cui sopra:

1. Cosa avete pianificato come vostro ultimo passo?
2. Quando vi aspettate si verifichi?
3. Cosa si è effettivamente verificato?
4. Che cosa avete appreso?

Nel corso del ciclo di formazione, il Coach Agile ed il Team riflettono sul lavoro, utilizzando una lavagna con foglietti adesivi (Storyboard). Molto probabilmente il Team avrà bisogno di alcuni esperimenti per superare un ostacolo, che quindi sarà gestito attraverso vari cicli giornalieri di formazione.



Il Kata Agile di Avvio

Non c'è nessuna barriera d'ingresso o ulteriore attività prima di iniziare un Kata Agile: può cominciare in ogni momento perché non si tratta di una metodologia che gestisce un processo dall'inizio alla fine. I Leader che cercano di utilizzare i Kata Agili per un miglioramento organizzativo possono trarre beneficio dall'esecuzione di un Kata Agile senza perturbare i processi esistenti, come Scrum. Lo stesso è vero per i team agili e per le trasformazioni agili.

Il Kata Agile può aiutare i Team a focalizzarsi su una sfida significativa senza interrompere i processi di sviluppo in essere. Il risultato di un Kata Agile, comunque, avrà effetto sui processi esistenti, ma ciò è positivo, in quanto conduce ad un più alto livello di agilità organizzativa.

Al di là delle tempistiche, il Kata Agile di Avvio arriva con un insieme di attività fondamentali per iniziare un nuovo team alla nuova modalità di lavoro. Un Coach Agile con esperienza può aiutare un Team a praticare le tecniche fondamentali prima di passare a quelle più avanzate.

Proprio come quando si impara a danzare, i nuovi ballerini cominciano con sequenze di passi di base prima che ne vengano aggiunte di più complesse. Sia prestando troppo poca attenzione ai fondamentali, sia soffermandocisi troppo a lungo si può tradurre in risultati mediocri per il Kata Agile. Il Coach Agile lavorerà col team per raggiungere alte prestazioni e utilizzerà il Kata Agile di Avvio per far partire i nuovi team.

Praticando il Kata Agile un passo alla volta sulla base della sua discrezione è un grande punto di partenza. Focalizzandosi, per cominciare, su una sfida gestibile, renderà i primi cicli di Kata Agile ancora più lineari.

Conclusione

Il Kata Agile è una pratica costruita su schemi collaudati, molto noti nelle comunità agili, lean e di leadership. Il Kata intende fornire un linguaggio per chiunque cerchi aiuto nelle trasformazioni agili, nel miglioramento organizzativo e team di prodotto. Se ripetuto spesso, il Kata Agile può portare le organizzazioni a più alti livelli di agilità di business e trasformarle in società ad altissime prestazioni che passano dalla capacità di rispondere al cambiamento a quella di determinarlo.

Le organizzazioni che applicano il Kata Agile constateranno un aumento della delega agli individui ed ai team che porta a più alta soddisfazione e coinvolgimento degli impiegati, promuovendo quindi una cultura agile. Il Kata Agile di per sé non è prescrittivo e lascia abbastanza spazio e creatività per consentire ad ogni società di integrare le proprie tecniche.



License

Agile Kata® 2022 by Joe Krebs is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata by Joe Krebs is licensed under CC BY-SA 4.0

Acknowledgement

A big warm thank you goes out to Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart and Evan Leybourn for taking their time during the evolution of this Agile Kata to provide feedback. We are also thankful for all the questions and encouraging comments we have received from everybody who has downloaded the Agile Kata. Thank you!

References

- The term Kata is used for singular and plural and is always capitalized throughout the text.
- Toyota Kata - Mike Rother
- Cynefin - David Snowden
- www.agilemanifesto.org
- What Makes a Leader? Daniel Goleman
- Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen
- https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

