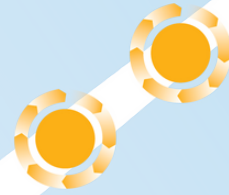


Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition

Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



FORRETNINGSSMIDIGHET I PRAKSIS

Agile Kata



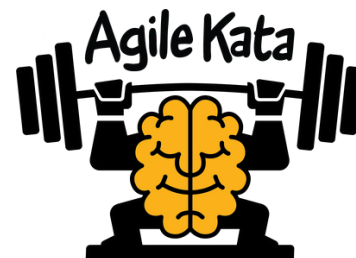
Agile Kata

Forretningsmidighet i praksis

Versjon 2.0
31 mars 2022
New York
av Joe Krebs

Oversatt til norsk av Hussam Ahmad

agilekata.org



Introduksjon

Begrepet Kata har sin opprinnelse i kampsport og innebærer bevisst, repeterende trening for å mestre et mønster. I næringslivet er mønsteret til en Kata grunnleggende for kontinuerlig forbedring. Ved å implementere Kata kan en organisasjon bygge nye vaner og ferdigheter for å endre bedriftskulturen. Disse grunnleggende Kataene, eller former om du vil, kalles Forbedringskata og Coaching Kata og har sine røtter i Toyota-produksjon. Agile Kata er ny og bruker de to grunnleggende formene for Kata som sin kjerne for å drive organisasjonsendringer. Men Agile Kata utvider kjernen i den originale Kataen ved å koble Agile Manifesto for retning med en smidig lederstil. Indirekte knytter dette Agile Kata til viktige emner som selvledelse, autonome team, verdibaserte beregninger, samarbeidsverktøy og teknikker, og et friskt nytt blikk på den smidige coaching-holdningen.

Bakgrunn

Målet med en Agile Kata er å øke smidigheten. Økt smidighet påvirker (1) et individ, (2) et team eller (3) en større gruppe mennesker i en organisasjon. Felles for alle tre tilfeller at de endrer folks atferd og skaper nye vaner. Kombinasjonen av å lære noe nytt, møte en unik situasjon i en bedrift, pluss å jobbe med mennesker, gjør det å introdusere smidighet til en kompleks oppgave.

Undersøke-sanse-besvare(Probe-Sense-Respond) er en hensiktsmessig teknikk for å adressere kompleksitet effektivt istedenfor standard løsninger eller maler. Av denne grunn bruker Agile Kata Forbedrings Kata som kjernen for å Undersøke-sanse-besvare og for å gi et mønster for å navigere gjennom endring. I over et tiår har Forbedringskata blitt bevist gjentatte ganger og er ryggraden i Agile Kata. Å forbedre smidigheten krever en nærmere titt på definisjonen av Agile/Smidig som illustrert i det smidige manifestet. Verdier og prinsippene i det smidige manifestet setter retningen for Agile Kata, men gjør oss også oppmerksomme på å fortsette å bruke disse verdiene og prinsippene MENS vi utfører en Agile Kata. Hva betyr det?

For det første, når smidige verdier og prinsipper blir brukt og etterlevd under transformasjonen, blir selve den valgte prosessen smidig. Basert på vår erfaring følger imidlertid de fleste smidige transformasjonsprosesser ikke en smidig prosess. Å svare på endring fremfor å følge en plan minner oss om at selve tilnærmingen må være smidig. Forbedring har kanskje ikke en klart definert slutt-tilstand fra begynnelsen av en endringsreisen, noe som absolutt er sant for å oppnå organisatorisk smidighet. Vi kan bestemme oss for å slutte med å forbedre organisatorisk smidighet, men det betyr ikke at vi er ferdige.

For det andre bør teknikkene og løsningene vi bruker mens vi utfører Agile Kataen skildre kulturen vi ønsker å skape. For eksempel, hvorfor skulle vi forvente at en kultur med selvstyrte og autonome team skulle oppstå når vi kjører en Agile Kata i et "kommander og kontroller"-miljø og med en toppstyrt lederstil? Smidig ledelse og teknikker som fremmer selvledelse, emosjonell intelligens, myndiggjøring og gruppesamarbeid blir avgjørende ingredienser når man utfører Agile Kata.

På et høyt nivå er Kata og Agile de to hovedingrediensene for Agile Kata. Hensikten med denne artikkelen er å introdusere Agile Kata, dele erfaringer og oppmuntre folk til å prøve Agile Kata. Vi ser for tiden tre forskjellige bruksområder for Agile Kata som vi ønsker å utforske før vi introduserer selve Agile Kata.

1. Smidig transformasjon
2. Organisatorisk forbedring
3. Smidige team

1. Smidig Transformasjon

Denne Agile Kataen er et mønster for å veilede organisasjoner på makronivå gjennom deres smidige transformasjon. Mange selskaper søker å bli flinkere til å tilpasse seg den stadig økende hastigheten på globale markeder. Selv om frekvensen av endring ofte kan være drevet av utviklingen i forretningsverdenen, kan den også være et svar på nye lederstiler som inkluderer arbeid i selvorganiserte, autonome team. Agile Kata dekker disse behovene og gir en tilnærming for organisasjoner til å bevege seg mot full forretnings-smidighet. Agile Kata bruker målsetting, handling og effektmåling som hjelper ledere med å kommunisere og drive meningsfull endring. Den er bygget på flere tiår med erfaring innen lean produksjon, den smidige bevegelsen og tjenerledelse.

2. Organisatorisk forbedring

På mikronivå kan Agile Kata hjelpe smidige team med å drive kontinuerlig forbedring etter et retrospektiv eller som svar på en organisatorisk hindring. Smidige rammeverk som Scrum fungerer utmerket for å avdekke problemer og identifisere prosessforbedringer, men etterlater smidige team uten veiledning om hvordan de effektivt skal håndtere disse problemene og forbedringene. Agile Kata kan fylle dette gapet ved å skape en parallell aktivitet som gjør den organisatoriske forbedringen konkret, transparent og målbar.

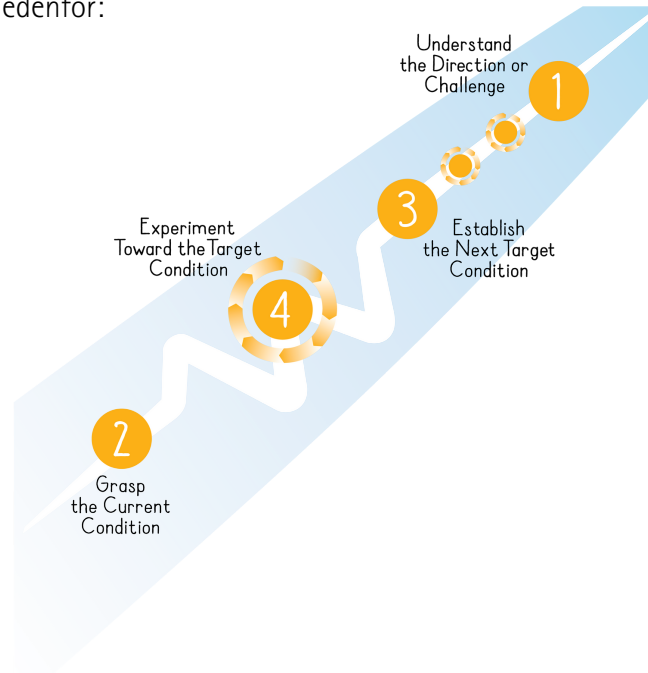
3. Smidige team

Hvis vi tenker på forbedringer på de mest abstrakte måtene, kan vi se på ny funksjonalitet som en forbedring av et produkt. Med andre ord, å ikke ha denne funksjonaliteten er et problem for en bedrift, og å lage funksjonaliteten løser problemet. Svært kreative og selvstyrte team kan løse problemer veldig effektivt, så hvorfor ikke dele produktutviklingsarbeid ned i et sett med problemformuleringer eller funksjonalitets forespørsler? Agile Kata kan tjene som en svært lett smidig prosess for team som nyter friheten til å eksperimentere og være selvstyrt på høyeste nivå.

Agile Kata

Kjernen

I kjernen av Agile Kata er Forbedringskata som ble utgitt for over et tiår siden. Forbedringskataen inneholder 4 forskjellige trinn illustrert nedenfor:



Å praktisere Forbedringskata skaper nye vaner over tid og gjør forbedring målbar. Forbedringskataen er et sunn fornuftsmønster for enhver forbedringsinnsats. De første 3 trinnene er korte planleggingsaktiviteter, det fjerde er fokusert på utførelse i en iterativ tilnærming.

1. Forstå retningen eller utfordringen (Get the Direction or Challenge)
2. Ta tak i gjeldende tilstand (Grasp the current condition)
3. Etabler neste måltilstand (Establish the Next Target Condition)
4. Gjennomfør eksperimenter for å komme dit (Conduct Experiments to get there)

Retningen eller utfordringen er et skritt mot den definerte visjonen som kan lede brukerne på lignende måte som Nordstjernen. Utfordringen er mer konkret enn en visjon og, som begrepet indikerer, ikke nødvendigvis lett eller rask å oppnå. En kraftfull del av Forbedringskataen er at det er et trinn dedikert til å definere gjeldende tilstand. Hvor mange team hopper rett inn i løsningen eller implementering uten å reflektere over hvor de er nå? Å forstå din nåværende tilstand krever måling. Uten harde data, hvordan ville du senere vite at forbedringen var effektiv? Når du vet hvor du er, kan du definere hvor du vil være ved neste steg. I Forbedringskata som er representert ved å etablere neste målbetingelse. Med klarhet omkring differansen mellom hvor vi er og hvor vi ønsker å være, kan eksperimenter nå utføres. Eksperimentering kan være en humpete vei, men det indikerer hvor kreativ tilnærmingen kan være. En iterativ tilnærming der man reflekterer over eksperimentene med jevne mellomrom er en fin måte å gjøre det på.



Det smidige manifestet



Det smidige manifestet har gitt oss retning siden 2001. De smidige verdiene og 12 prinsippene forankrer utøverne av Agile Kata dypt i det når de bestemmer for eksempel retning, nåværende tilstand og neste måltilstand. Prinsippene bør være toneangivende ved gjennomføring av forsøk, f.eks. «Bygg prosjekter rundt motiverte individer. Gi dem arbeidsmiljøet og støtten de trenger, og stol på at de får jobben gjort" eller "Enkelhet - kunsten å maksimere mengden arbeid som ikke blir utført - er avgjørende".

De tolv prinsippene i Det smidige manifestet brukes også når man måler gjeldende tilstand eller neste måltilstand, for eksempel "Forretningsfolk og utviklere må jobbe sammen daglig og gjennom hele prosjektet." eller "Den mest effektive metoden for å formidle informasjon til og innenfor et utviklingsteam er ansikt-til-ansikt kommunikasjon". Dette er bare eksempler på hvordan prinsippene kan brukes til å måle fremgang.

Når det gjelder verdi, inntar Det smidige manifestet en klar posisjon og favoriserer venstre side av verdiutsagnene fremfor høyre, for eksempel i "Reager på endring fremfor å følge en plan". Å måle hver t verdiutsagn kan være en utfordring da de gir de smidige utøverne en orientering (venstre over høyre), men ingen håndgripelige datapunkter.

Prinsippene bak verdiene er derimot lettere å måle f.eks. "Med jevne mellomrom reflekterer teamet over hvordan de kan bli mer effektive, og justerer sin atferd deretter." Ved å bruke dette spesielle prinsippet som et eksempel, gir måling av antall justeringer et verdifullt resultat, å måle hvor mange ganger teamet har reflektert er bare output. Smidige coacher fokuserer vanligvis på målinger som typisk måler verdi, for eksempel med Evidence-Based-Management (EBMgt).

EBMgt kan hjelpe smidige utøvere til å fokusere på resultat- og effektbaserte målinger, men i sammenheng med Agile Kata er dette et av mange mulige verktøy. Fokus på verdi generelt hjelper Agile Kata-utøvere til å konsentrere seg om noen få meningsfulle målinger for å måle effektiviteten til arbeidet.



Lederskap og coaching i Agile Kata

I produksjon utføres rollen som en coach av lederen som jobber direkte med lærlingen som er underordnet. Det forholdet er direkte mellom to individer. I Smidig jobber vi i grupper og fremmer et arbeidsmiljø med selvorganiserte og autonome team. En viktig forskjell ettersom følgende smidige prinsipp sier "De beste arkitektene, kravene og designene kommer fra selvorganiserende team."



En smidig coach, som opprettholder den smidige kataen og fremmer smidighet, møtes i daglige coachingssesjoner med teamet for å utforske følgende 5 spørsmål utledet fra coaching-kataen. I Agile Kata refererer "Du" til teamet, ikke én enkeltperson:



Hva er måltilstanden?
Hva er den faktiske tilstanden nå?
Hvilken hindring adresserer du nå?
Hva forventer du av neste steg?
Hvor raskt kan vi gå og se hva vi har forbedret?

Disse spørsmålene skal utløse en samtale innad i teamet, tilrettelagt av den smidige coachen slik at coachings sesjonen ikke overskrider 20 minutter. Etter det andre spørsmålet kan den smidige coachen også grave dypere sammen med teamet i den ene hindringen teamet jobber med ved å stille 4 ekstra oppklarende spørsmål før han går tilbake til spørsmålene ovenfor:

1. Hva planla du som siste steg?
2. Hva forventet du skulle skje?
3. Hva skjedde egentlig?
4. Hva lærte du?

I løpet av coachingssesjonen reflekterer den smidige coachen og teamet over arbeidet ved å bruke et Storyboard. Teamet vil mest sannsynlig ha behov for flere eksperimenter for å fjerne en hindring, så en hindring kan løses over flere daglige coachingssesjoner.



Agile Starter Kata

Det er ingen barriere eller ekstra aktivitet før man starter med Agile Kata; det kan starte når som helst fordi det ikke er en start-til-slutt-metodikk. Ledere som ønsker å bruke Agile Kata for organisatorisk forbedring, kan dra nytte av å utføre en Agile Kata uten å forstyrre eksisterende prosesser, som Scrum. Det samme gjelder for smidige team eller smidige transformasjoner.

Agile Kata kan få teamene til å fokusere på en diskret utfordring uten å forstyrre eksisterende utviklingsprosesser. Resultatet av Agile Kata vil imidlertid påvirke eksisterende prosesser, men det er selvfølgelig ønskelig da det fører til en høyere grad av organisatorisk smidighet.

Foruten timingen kommer Agile Starter Kata med et sett med grunnleggende aktiviteter for å varme opp et nytt team til denne nye måten å jobbe på. En erfaren smidig coach kan bidra til at teamet øver på det grunnleggende før øvelsen går videre. Akkurat som å lære å danse, begynner nye dansere med grunnleggende trinnsekvenser før mer komplekse blir lagt til. Å fokusere for lite på det grunnleggende eller holde seg for lenge ved det grunnleggende kan resultere i middelmådige resultater av Agile Kata. Den smidige coachen vil jobbe med teamet mot høy effektivitet og vil bruke Agile Starter Kata til å sparke i gang nye team.

Å praktisere Agile Kata trinn for trinn basert på beskrivelsen er et flott utgangspunkt. Å fokusere på en håndterlig utfordring til å begynne med gjør dine første Agile Kata-sesjoner enda enklere.

Konklusjon

Agile Kata er en praksis som er bygd på velkjente mønstre i smidige, lean og lederskapsmiljøer. Kataen har til hensikt å tilby et språk for alle som søker hjelp med smidige transformasjoner, organisasjonsforbedring og produktteam. Hvis den gjentas ofte, kan Agile Kata ta organisasjoner til høyere nivåer av forretningssmidighet og gjøre dem til hyperpresterende selskaper som går over fra å reagere på endring til å lede endring.

Organisasjoner som bruker Agile Kata vil legge merke til mer individuell og team-empowerment, noe som resulterer i høyere medarbeidertilfredshet og engasjement som igjen vil fremme en smidig kultur. Agile Kata i seg selv er ikke foreskrivende og gir nok plass og kreativitet til at hvert selskap kan inkludere sine egne teknikker.

Lisens

Agile Kata® 2022 av Joe Krebs er lisensiert under CC BY-SA 4.0. Besøk følgende lenke for å vise lisensen <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata av Joe Krebs er lisensiert under CC BY-SA 4.0

Takk fra forfatter

En stor varm takk går til Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart og Evan Leybourn for at de tok seg tid under utviklingen av denne smidige kataen til å gi tilbakemeldinger. Vi er også takknemlige for alle spørsmålene og oppmuntrende kommentarene vi har mottatt fra alle som har lastet ned Agile Kata. Takk skal du ha!

Referanser

- Begrepet Kata brukes for entall og flertall og er alltid skrevet med stor bokstav i hele teksten.
- 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 Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen
- https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

