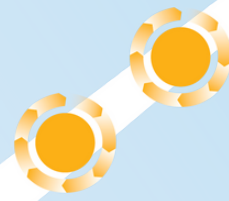


Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition



Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



ZWINNOŚĆ BIZNESOWA W PRAKTYCE

Agile Kata



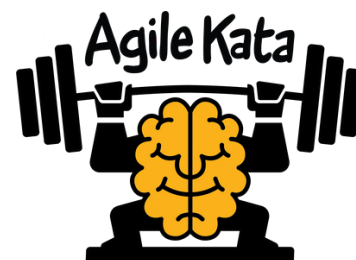
Agile Kata

Zwinność Biznesowa w Praktyce

Wersja 2.0
31. marca 2022
Nowy York
autor: Joe Krebs

Tłumaczenie na język polski: Joanna Płaskonka

agilekata.org



Wprowadzenie

Pochodząca ze sztuk walki Kata (z japońskiego: forma - przyp. tłum.) polega na celowym powtarzaniu sekwencji ruchów w celu ich perfekcyjnego opanowania. W biznesie to podejście może być wykorzystywane jako kluczowa podstawa do ciągłego doskonalenia. Poprzez wdrażanie Kata organizacja może budować nowe nawyki i umiejętności, aby zmienić swoją kulturę. Dwie podstawowe techniki (formy) Kata to Kata Doskonalenia (ang. Improvement Kata) i Kata Coachingu (ang. Coaching Kata). Ich początki można odnaleźć w systemie produkcyjnym Toyoty.

Agile Kata jest nową metodą i wykorzystuje dwie podstawowe formy Kata jako rdzeń do napędzania zmian organizacyjnych. Ponadto Agile Kata rozszerza rdzeń oryginalnego Kata, łącząc Manifest Agile jako kierunek ze zwinnym stylem przywództwa. W pośredni sposób wiąże to Agile Kata z ważnymi tematami, takimi jak samzarządzanie, autonomiczne zespoły, miary oparte na wartościach, narzędzia i techniki współpracy, a także nowoczesne podejście do postawy agile coachingu.

Kontekst

Celem Agile Kata jest zwiększenie zwinności. Zwiększenie zwinności wpływa na (1) pojedynczą osobę, (2) zespół lub (3) większą grupę ludzi w organizacji. We wszystkich trzech przypadkach zmieniają się zachowania ludzi i tworzą się nowe nawyki. Połączenie nauki czegoś nowego, mierzenia się z nietypową sytuacją w firmie oraz pracy z ludźmi sprawia, że wprowadzenie zwinności jest złożonym przedsięwzięciem.

Aby skutecznie radzić sobie ze złożonością stosujemy podejście "wypróbuj-sprawdź-reaguj" (ang. probe-sense-response), nie zaś gotowe rozwiązania czy szablony*. Z tego powodu Agile Kata wykorzystuje Kata Doskonalenia jako rdzeń do metody "wypróbuj-sprawdź-reaguj" i dostarcza wzorzec, który ułatwia przeprowadzanie zmian. Kata Doskonalenia od ponad dekady udowadnia swoją skuteczność i jest kluczowa dla Agile Kata. Aby usprawnić zwinność, należy dokładniej przyjrzeć się definicji Agile zamieszczonej w Manifestie Agile (ang. Agile Manifesto). Wartości i zasady zawarte w manifestie wyznaczają kierunek dla Agile Kata, ale także przypominają nam o konieczności stosowania tych samych wartości i zasad PODCZAS stosowania Agile Kata. Co to oznacza?

Po pierwsze, gdy wartości i zasady agile są stosowane i przestrzegane podczas transformacji, sam wybrany proces staje się zwinny. Bazując na naszym doświadczeniu, większość zwinnych procesów transformacji nie podąża jednak za zwinnym procesem. Reagowanie na zmiany zamiast podążania za planem przypomina nam, że samo podejście musi być zwinne. Poprawa może nie mieć jasno określonego stanu końcowego od samego początku inicjatywy związanej ze zmianą, co z pewnością jest prawdą w przypadku osiągnięcia zwinności organizacyjnej. Możemy zdecydować się zatrzymać poprawianie zwinności organizacyjnej, ale to nie znaczy, że skończyliśmy**.

*Patrz: Cynefin, Dave Snowden. (przyp. tłum.)

**Innymi słowy, zdarza się, że zwinne transformacje nie są wprowadzane w sposób zwinny do organizacji. Dodatkowo, często błędnie zakłada się, że gdzieś jest konkretny koniec transformacji, choć w rzeczywistości jest to przykład ciągłego usprawniania, które kończy się, bo zdecydowaliśmy się zatrzymać ten proces, a nie dlatego, że osiągnęliśmy stan końcowy. Można powiedzieć, że zwinność nie jest stanem, który się osiąga. Zwinność, to droga, którą wybieramy podążać. (przyp. tłum.)

Po drugie, techniki i rozwiązania, których używamy podczas realizacji Agile Kata powinny odzwierciedlać kulturę, którą chcemy stworzyć. Na przykład, dlaczego mielibyśmy oczekiwać, że wyłoni się kultura samzarządzających się i autonomicznych zespołów, gdy prowadzimy Agile Kata w środowisku rozkazów i kontroli, z odgórnym stylem przywództwa? Zwinne przywództwo i techniki, które wspierają samzarządzanie, inteligencję emocjonalną, upodmiotowienie i współpracę grupową, stają się kluczowymi składnikami podczas wykonywania Agile Kata.

Na wysokim poziomie, Kata i Agile są dwoma głównymi składnikami Agile Kata. Celem tego dokumentu jest przedstawienie Agile Kata, podzielenie się doświadczeniami i zachęcenie ludzi do wypróbowania Agile Kata. Obecnie widzimy trzy różne zastosowania Agile Kata, które chcielibyśmy zgłębić przed wprowadzeniem samego Agile Kata.

1. Transformacja Agile (Zwinna transformacja)
2. Usprawnianie organizacji
3. Zwinne zespoły

1. Zwinna transformacja

Agile Kata to wzorzec prowadzący organizacje na poziomie makro przez ich zwinną transformację. Wiele firm stara się stać bardziej zwinnymi, aby dostosować się do stale rosnącego tempa globalnych rynków. Podczas gdy częstotliwość zmian może być często napędzana ewolucją w świecie biznesu, może być również odpowiedzią na nowe style przywództwa, które obejmują pracę w samoorganizujących się, autonomicznych zespołach. Agile Kata odpowiada na te potrzeby i zapewnia organizacjom podejście pozwalające na przejście do pełnej zwinności biznesowej. Agile Kata wykorzystuje wyznaczanie celów, podejmowanie działań i mierzenie wpływu, co pomaga liderom komunikować się i wprowadzać znaczące zmiany. Opiera się na wieloletnim doświadczeniu w zakresie szczupłej produkcji (ang. lean manufacturing), ruchu agile i przywództwa służebnego (and. servant leadership).

2. Usprawnianie organizacji

Na poziomie mikro, Agile Kata może pomóc zwinnym zespołom w prowadzeniu działań na rzecz ciągłego doskonalenia po retrospektywie lub w odpowiedzi na przeszkodę organizacyjną. Zwinne frameworki, takie jak Scrum, świetnie sprawdzają się w ujawnianiu problemów i identyfikowaniu ulepszeń procesów, ale pozostawiają zwinne zespoły bez wskazówek, jak skutecznie zarządzać tymi problemami i ulepszeniami. Agile Kata może wypełnić tę lukę, tworząc równoległe działanie, które sprawia, że usprawnienia organizacyjne są konkretne, przejrzyste i mierzalne.

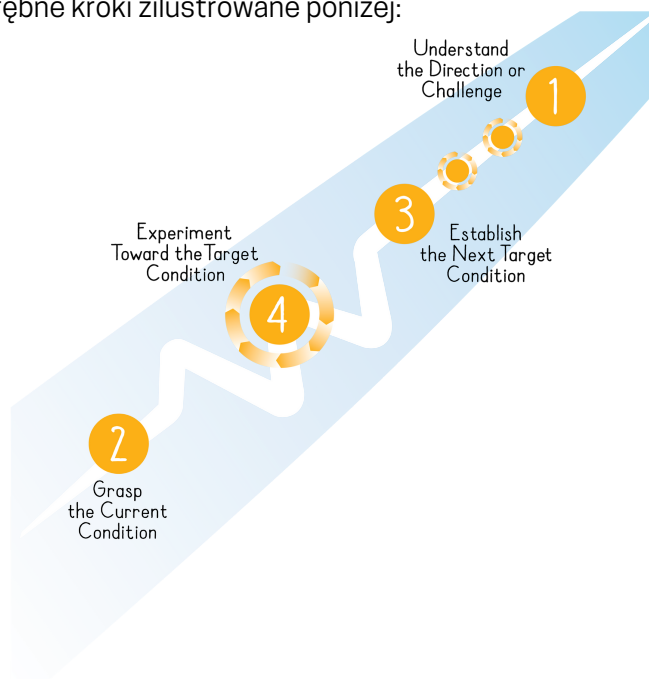
3. Zwinne zespoły

Jeśli myślimy o ulepszeniach w najbardziej abstrakcyjny sposób, możemy postrzegać nową funkcję produktu jako ulepszenie produktu. Innymi słowy, brak funkcji jest problemem dla firmy, a stworzenie funkcji rozwiązuje ten problem. Wysoce kreatywne i samzarządzające się zespoły mogą bardzo skutecznie rozwiązywać problemy, więc dlaczego nie podzielić wysiłku związanego z rozwojem produktu na zestaw stwierdzeń dotyczących problemów lub zgłoszeń dotyczących nowych funkcji? Agile Kata może służyć jako bardzo lekki proces zwinny dla zespołów, które cieszą się swobodą eksperymentowania i samodzielnego zarządzania na najwyższym poziomie.

Agile Kata

Rdzeń

Rdzeniem Agile Kata jest Kata Doskonalenia, które zostało opublikowane ponad dekadę temu. Kata Doskonalenia zawiera 4 odrębne kroki zilustrowane poniżej:



Praktykowanie Kata Doskonalenia z czasem tworzy nowe nawyki i sprawia, że poprawa jest mierzalna. Kata Doskonalenia to zdroworozsądkowy wzorzec dla wszelkich starań dążących do usprawniania. Trzy pierwsze kroki to krótkie aktywności planowania, a czwarty skupia się na realizacji w podejściu iteracyjnym.

1. Ustal kierunek lub wyzwanie
2. Uchwyć stan obecny
3. Określ następny stan docelowy
4. Przeprowadź eksperymenty, aby tam* dotrzeć

*Czyli do stanu docelowego (przyp. tłum.)



Kierunek lub wyzwanie jest krokiem w kierunku zdefiniowanej wizji, która może prowadzić podobnie jak Gwiazda Polarna. Wyzwanie jest bardziej konkretne niż wizja i, jak wskazuje termin, niekoniecznie łatwe lub szybkie do osiągnięcia. Jedną z potężnych części Kata Doskonalenia jest to, że istnieje krok poświęcony zdefiniowaniu obecnego stanu. Ile zespołów po prostu przechodzi od razu do szukania rozwiązań lub wdrażania bez zastanowienia się nad tym, gdzie obecnie się znajdują? Zrozumienie obecnego stanu wymaga mierzenia. Bez twardych danych, skąd później będziesz wiedzieć, że twoje ulepszenia były skuteczne? Kiedy już wiesz, gdzie jesteś, możesz określić, gdzie chciałabyś lub chciałbyś być dalej. W Kata Doskonalenia jest to reprezentowane przez ustalenie następnego stanu docelowego. Po zdefiniowaniu delty między tym, gdzie jesteśmy, a tym, gdzie chcemy być, można teraz przeprowadzić eksperymenty. Eksperymentowanie może być wyboistą drogą, ale to tylko wskazuje, jak kreatywne może być to podejście*. Iteracyjne podejście polegające na regularnej refleksji nad eksperymentami jest na to świetnym sposobem.

Manifest Agile



Manifest Agile nadaje kierunek całej naszej (czyli zwinnej, przyp. tłum.) społeczności od 2001 roku. Zwinne wartości i 12 zasad zakotwiczą praktyków Agile Kata głęboko w sobie podczas określania na przykład kierunku, obecnego stanu i następnych warunków docelowych. Zasady powinny nadawać ton podczas przeprowadzania eksperymentów, np. "Buduj projekty wokół zmotywowanych osób. Daj im środowisko i wsparcie, którego potrzebują, i zaufaj im, że wykonają swoją pracę" lub "Prostota - sztuka maksymalizacji ilości niewykonanej pracy - jest niezbędna".

Dwanaście zasad Manifestu Agile jest również wykorzystywanych podczas pomiaru aktualnego stanu lub następnego stanu docelowego, na przykład "Ludzie biznesu i programiści muszą pracować razem codziennie przez cały czas trwania projektu" lub "Najbardziej wydajną i skuteczną metodą przekazywania informacji zespołowi programistów i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz". To tylko przykłady tego, w jaki sposób zasady te mogą być wykorzystywane do mierzenia postępów.

Jeśli chodzi o wartość, Manifest Agile zajmuje wyraźne stanowisko faworyzujące lewą stronę stwierdzeń dotyczących wartości nad prawą, na przykład w "Reagowanie na zmiany ponad podążaniem za planem". Pomiar każdego stwierdzenia dotyczącego wartości może być wyzwaniem, ponieważ daje praktykom zwinności orientację (lewa strona nad prawą), ale nie daje namacalnych punktów danych.

*Chcemy tutaj odczarować słowa "eksperyment" oraz "eksperymentować". W tym kontekście nikt nie jest traktowany jak królik doświadczalny, a już tym bardziej nie przeprowadza się eksperymentów bez zgody osób zaangażowanych. Kiedy mówimy eksperyment, mamy na myśli świadome działanie jednostki lub zespołu mające na celu zweryfikowanie hipotezy, np. dotyczącej potrzeb użytkowników, sposobu pracy zespołu, itp. (przyp. tłum.)



Z drugiej strony zasady stojące za wartościami są łatwiejsze do zmierzenia, np. "W regularnych odstępach czasu zespół zastanawia się, jak stać się bardziej efektywnym, a następnie odpowiednio dostosowuje swoje zachowanie". Używając tej konkretnej zasady jako przykładu, pomiar liczby dostosowań daje wartościowy efekt (w rozumieniu ang. outcome), zaś pomiar tego, ile razy zespół dokonał refleksji, jest tylko efektem w rozumieniu ang. output. Agile coachowie są przyzwyczajeni do skupiania się na typach metryk, które mierzą wartość, na przykład w Evidence-Based-Management (EBM).*

EBM może pomóc praktykom Agile skupić się na metrykach opartych na wartościowych efektach (ang. outcomes) i wpływie, ale w kontekście Agile Kata jest to jedno z wielu różnych narzędzi. Skupienie się na wartości w ogóle pomaga praktykom Agile Kata skoncentrować się na kilku znaczących metrykach do pomiaru efektywności pracy.

*Celowo podkreślam tutaj wersje angielskie output vs. outcome, ponieważ w języku polskim zdarza się, że słowa te są tłumaczone podobnie, np. jako efekt, rezultat, wynik. W polskojęzycznej wersji Evidence Based Management Guide (wersja z 2020 roku) używa się wynik jako tłumaczenie słowa "output" i rezultat dla "outcome". (przyp. tłum.)

Przywództwo i Coaching w Agile Kata

W produkcji rolę coacha pełni menedżer pracujący bezpośrednio z osobą uczącą się, która jest podwładna. Ta relacja jest bezpośrednia między dwiema osobami. W Agile pracujemy w grupach i promujemy środowisko samoorganizujących się i autonomicznych zespołów. Jest to ważna różnica, ponieważ jedna z zasad zwinności mówi: "Najlepsze architektury, wymagania i projekty wyłaniają się z samoorganizujących się zespołów".



Agile Coach, który wspiera Agile Kata i promuje zwinność, spotyka się w codziennych cyklach coachingowych z zespołem, aby zgłębić następujące 5 pytań coachingowych zaczerpniętych z Coaching Kata.



Jaki jest stan docelowy?
Jaki jest stan bieżący?
Jaką przeszkodą się teraz zajmujecie?
Czego oczekujecie od następnego kroku?
Jak szybko możemy sprawdzić, co usprawniliśmy?

Pytania te powinny wywołać rozmowę w zespole, facylitowaną przez agile coacha, tak aby cykl coachingowy nie przekroczył 20 minut. Po drugim pytaniu, agile coach może również zagłębić się z zespołem w przeszkodę, nad którą zespół pracuje, zadając 4 dodatkowe pytania wyjaśniające, zanim powróci do powyższych pytań:

1. Co zaplanowaliście jako ostatni krok?
2. Czego się spodziewaliście?
3. Co faktycznie się wydarzyło?
4. Czego się nauczyliście?

Podczas cyklu coachingowego agile coach i zespół zastanawiają się nad pracą, wykorzystując Storyboard. Zespół najprawdopodobniej będzie potrzebował kilku eksperymentów, aby poradzić sobie z przeszkodą, więc przeszkoda może być rozwiązywana w wielu codziennych cyklach coachingowych.



Agile Starter Kata

Nie ma żadnego progu wejścia ani dodatkowej aktywności przed rozpoczęciem pracy z Agile Kata; można ją rozpocząć w dowolnym momencie, ponieważ nie jest to metodologia z konkretnym początkiem i końcem. Liderzy pragnący wykorzystać Agile Kata do usprawnienia organizacji mogą skorzystać z Agile Kata bez zakłócania istniejących procesów, takich jak Scrum. To samo dotyczy zwinnych zespołów lub zwinnych transformacji.

Agile Kata może sprawić, że zespoły skupią się na konkretnym wyzwaniu bez naruszania istniejących procesów rozwoju. Rezultat Agile Kata wpłynie jednak na istniejące procesy, ale jest to oczywiście pożądane, ponieważ prowadzi do wyższego stopnia zwinności organizacyjnej.

Oprócz czasu, Agile Starter Kata zawiera zestaw podstawowych działań mających na celu przygotowanie nowego zespołu do nowego sposobu pracy. Doświadczony agile coach może pomóc zespołowi w ćwiczeniu podstaw przed rozwinięciem praktyki. Podobnie jak w przypadku nauki tańca, nowi tancerze zaczynają od podstawowych sekwencji kroków, zanim zostaną dodane bardziej złożone. Zbyt małe skupienie się na podstawach lub zbyt długie pozostawanie przy podstawach może skutkować przeciętnymi wynikami Agile Kata. Agile coach będzie pracował z zespołem w kierunku wysokiej wydajności i użyje Agile Starter Kata, aby rozpocząć pracę z nowymi zespołami.

Praktykowanie Agile Kata krok po kroku w oparciu o jego opis jest świetnym punktem wyjścia. Skupienie się na łatwym do opanowania wyzwaniu na początek sprawia, że pierwsze cykle Agile Kata są jeszcze prostsze.

Podsumowanie

Agile Kata to praktyka oparta na sprawdzonych wzorcach dobrze znanych w społecznościach agile, lean i przywództwa. Kata ma na celu zapewnienie języka dla każdego, kto szuka pomocy w zwinnych transformacjach, usprawnieniach organizacyjnych i zespołach produktowych. Przy częstym powtarzaniu, Agile Kata może przenieść organizacje na wyższy poziom zwinności biznesowej i przekształcić je w hiperwydajne firmy, które przechodzą od reagowania na zmiany do przewodzenia zmianom.

Organizacje stosujące Agile Kata zauważą wzmocnienie pozycji jednostki i zespołu, co przełoży się na większą satysfakcję i zaangażowanie pracowników, co z kolei będzie sprzyjać kulturze zwinności. Samo Agile Kata nie ma charakteru normatywnego i pozostawia wystarczająco dużo miejsca i kreatywności, aby każda firma mogła włączyć własne techniki.



Licencja

Agile Kata © 2022 Joe Krebs jest licencjonowane na zasadach licencji CC BY-SA 4.0. Aby zapoznać się z treścią tej licencji, odwiedź stronę <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata autorstwa Joe Krebs jest licencjonowane na zasadach licencji CC BY-SA 4.0.

Podziękowania

Serdeczne podziękowania kierujemy do Nilsa Ouda, Daniela Hettricka, Mary Poppendieck, Toma Poppendiecka, Pata Guariglii, Alexandre'a Boutina, Christiana Caparta i Evana Leybourn za wkład w rozwój Agile Kata poprzez udzielanie feedbacku. Jesteśmy również wdzięczni za wszystkie pytania i budujące komentarze, jakie otrzymaliśmy od każdej osoby, która pobrała Agile Kata (dokument opisujący Agile Kata - przyp. tłum.). Dziękujemy!

Źródła

- Termin Kata jest używany zarówno w liczbie pojedynczej, jak i mnogiej, i zawsze w tekście jest pisany dużą literą.
- 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
- Mądrość tłumy - James Surowiecki

