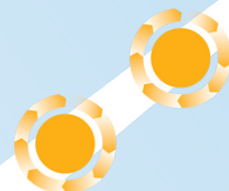


Verzija 2.0

Understand  
the Direction or  
Challenge



Establish  
the Next Target  
Condition

Experiment  
Toward the Target  
Condition



Grasp  
the Current  
Condition



# PRAKTIKOVANJE POSLOVNE AGILNOSTI

# Agile Kata



# Agile Kata

Praktikovanje Poslovne Agilnosti

Verzija 2.0

31. mart 2022. godine

Njujork

autor: Joe Krebs

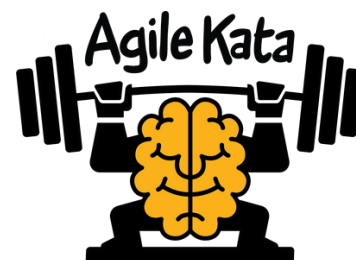
Na srpski preveli:

Aleksandar Drenovac

Dejan Tomić

Nataša Simić

[agilekata.org](http://agilekata.org)



# Uvod

Poreklo Kate jeste u borilačkim veštinama, što uključuje i podrazumeva namerno ponavljajuće praktikovanje za savladavanje i usavršavanje određenog obrasca ili forme. U poslovanju je obrazac Kate osnova za kontinuirano unapređenje. Primenom Kate, organizacija može da izgradi nove navike i veštine koje će promeniti organizacionu/korporativnu kulturu. Takve bazične Kate, ili obrasci ako ih tako imenujemo, nazvane Improvement Kata (Kata unapređenja) i Coaching Kata (Kata koučinga), imaju svoje korene u Tojotinom proizvodnom sistemu.

Agile Kata (Kata agilnosti) je nova i koristi dva osnovna oblika Kate kao osnovu za pokretanje organizacionih promena. Dodatno, Agile Kata proširuje jezgro originalne Kate, spajajući Agile Manifesto (Manifest agilnosti) sa agilnim stilom liderstva. Indirektno, ovo povezuje Agile Katu sa važnim temama kao što su upravljanje sobom, autonomni timovi, metrike zasnovane na vrednosti, (kolaborativni) alati i tehnike za saradnju, kao i novi/sveži pogled na temu i oblast Agile koučinga.

## Polazni okviri

Cilj Agile Kate je povećanje agilnosti. Povećanje agilnosti utiče na (1) pojedinca, (2) tim ili (3) veću grupu ljudi u organizaciji. Sve tri situacije/varijante imaju zajedničko to što menjaju ponašanja ljudi i stvaraju nove navike. Kombinacija učenja nečeg novog, suočavanja sa jedinstvenom situacijom u kompaniji, uz rad sa ljudima, čini uvođenje agilnosti složenim poduhvatom.

Istraži-oseti-reaguj je odgovarajuća tehnika za efektivno rešavanje složenih situacija, pre nego što bi to bila gotova rešenja ili „templejti“ (predefinisani obrasci). Iz tog razloga, Agile Kata koristi Improvement Katu kao osnovu za istraživanje-osećanje-reagovanje i za obezbeđivanje obrasca za upravljanje kroz promene. Više od decenije Improvement Kata dobija punu potvrdu i predstavlja okosnicu Agile Kate. Poboljšanje agilnosti zahteva bliži pogled na definiciju agilnog koja je prikazana u Agile Manifestu. Vrednosti i principi u Agile Manifestu daju pravac za Agile Katu, ali nas **takođe** čine svesnim i usmerenim da nastavimo da primenjujemo te vrednosti i principe dok praktikujemo Agile Katu. Šta to znači?

Prvo, kada se agilne vrednosti i principi primenjuju i praktično žive tokom transformacije, sam izabrani proces postaje agilan. Na osnovu našeg iskustva, većina procesa agilne transformacije zapravo ne sledi agilni pristup. Reagovanje na promenu pre nego sleđenje plana nas podseća da sam pristup mora da bude agilan. Unapređenje možda nema jasno definisano krajnje stanje u odnosu na celokupnu promenu, što je svakako prihvatljivo za postizanje organizacijske agilnosti. Mogli bismo da odlučimo da prestanemo sa unapređenjem organizacione agilnosti, ali to ne znači da smo završili i postigli potpunu agilnost.

Drugo, tehnike i rešenja koja koristimo dok praktikujemo Agile Katu treba da oslikavaju kulturu koju želimo da stvorimo. Na primer, zašto bismo očekivali da se izgradi kultura samoorganizovanih i autonomnih timova kada vodimo Agile Kata u „komanduj i kontroliši“ okruženju, sa stilom rukovođenja odozgo nadole? Agilno liderstvo i tehnike koje neguju samoorganizovanje, emocionalnu inteligenciju, osnaživanje i grupnu saradnju postaju ključni sastojci prilikom praktikovanja Agile Kate.



Na visokom nivou, Kata i Agile su dva glavna sastojka za Agile Katu. Svrha ovog dokumenta (sa specifikacijom i prikazom tehnike) je da predstavi Agile Katu, podeli iskustva i da podstakne ljude da isprobaju i praktikuju Agile Katu. Trenutno vidimo tri različite primene za Agile Katu, koje bismo želeli da istražimo pre nego što predstavimo samu Agile Katu.

1. Agilna Transformacija
2. Organizaciona unapređenja
3. Agilni timovi

## 1. Agilna transformacija

Agile Kata je obrazac za usmeravanje organizacija na makro nivou kroz njihovu Agilnu transformaciju. Mnoge kompanije nastoje da postanu okretnije i da se prilagode sve većoj brzini globalnih tržišta. Dok učestalost promena često može biti vođena evolucijom u poslovnom svetu, ona takođe može biti odgovor na nove stilove rukovođenja koji uključuju rad u samoorganizovanim, autonomnim timovima. Agile Kata se bavi ovim potrebama i pruža pristup organizacijama da se kreću prema punoj poslovnoj agilnosti. Agile Kata koristi postavljanje ciljeva, preduzimanje akcija i merenje uticaja, što pomaže liderima da komuniciraju i podstiču značajne promene. Izgrađena je na decenijama iskustva u Lean proizvodnji, Agilnom pokretu i uslužnom liderstvu (Servant Leadership).

## 2. Organizaciona unapredjenja

Na mikro nivou, Agile Kata može pomoći agilnim timovima da pokrenu napore za kontinuirano unapređenje, kroz nastavak retrospektive ili kao odgovor na organizacionu prepreku. Okviri agilnih procesa, kao što je Scrum, odlično rade u otkrivanju problema i za identifikaciju unapređenja procesa, ali ostavljaju agilne timove bez uputstva o tome kako da efikasno upravljaju tim problemima i unapređenjima. Agile Kata može popuniti tu prazninu stvaranjem paralelne aktivnosti koja organizaciono unapređenje čini konkretnim, transparentnim i merljivim.

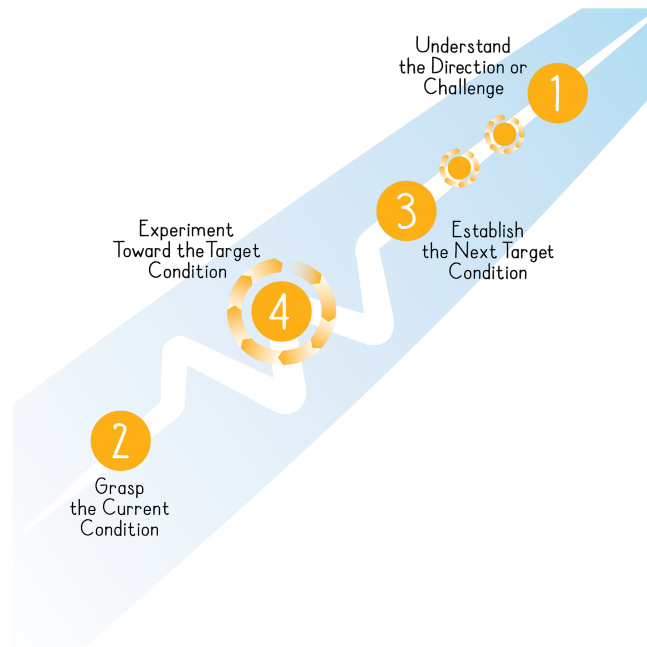
## 3. Agilni timovi

Ukoliko razmišljamo o unapređenjima na najapstraktniji način, mogli bismo da vidimo novu funkcionalnost proizvoda kao unapređenje proizvoda. Drugim rečima, nedostatak funkcionalnosti je problem za poslovanje i razvoj funkcionalnosti rešava problem. Veoma kreativni i samoorganizovani timovi mogu veoma efikasno da rešavaju probleme, pa zašto ne bi rastavili napore u razvoju proizvoda na skup izjava o problemu ili zahteva za funkcionalnostima? Agile Kata može poslužiti kao veoma lagan agilni proces za timove koji uživaju u slobodi eksperimentisanja i samoorganizovanja na najvišem nivou.

# Agile Kata

## Osnova

U srži Agile Kate je Improvement Kata, koja je predstavljena pre više od jedne decenije. Improvement Kata sadrži 4 posebna koraka ilustrovana u nastavku:



Praktikovanje Improvement Kate stvara nove navike tokom vremena i čini unapređenje merljivim. Improvement Kata je zdravorazumski obrazac za svaku inicijativu unapređenja. Prva 3 koraka su kratke aktivnosti planiranja, dok je 4. korak fokusiran na realizaciju kroz iterativni pristup.

1. Postavimo i razjasnimo pravac ili izazov (Understand the Direction or Challenge)
2. Saznaj trenutno stanje (Grasp the Current Condition)
3. Definiši sledeće ciljano stanje (Establish the Next Target Condition)
4. Pravimo eksperimente da dostignemo sledeće ciljano stanje (Experiment Toward the Target Condition)

Pravac ili izazov je korak prema definisanoj viziji koja može voditi praktičare poput zvezde Severnjače. Izazov je konkretniji od vizije i, kao što termin ukazuje, nije nužno lak ili jednostavan za dostizanje u kratkom roku. Jedan moćan deo Improvement Kate je da postoji korak posvećen definisanju trenutnog stanja. Koliko timova samo uskoči u pronalaženje rešenja ili implementaciju bez razmišljanja o tome gde se trenutno nalaze? Shvatanje trenutnog stanja zahteva merenje / utvrđivanje činjenica. Kako biste kasnije znali da je vaše poboljšanje bilo efikasno bez čvrstih podataka? Kada saznate gde se nalazite, možete definisati gde biste želeli da budete kasnije ili u sledećem koraku. U Improvement Kata konceptu je to predstavljeno uspostavljanjem sledećeg ciljanog stanja. Kada znamo razliku između onoga gde jesmo i gde želimo da budemo, onda možemo sprovesti eksperimente. Eksperimentisanje može biti kao neravan put, ali to pokazuje koliko kreativan pristup treba i može biti. Iterativni pristup sa redovnom retrospektivom na eksperimente je odličan način da se to uradi.



# Agile Manifesto



Agile Manifesto daje smernice celoj našoj zajednici od 2001. godine. Agilne vrednosti i 12 principa učvršćuju praktičare Agile Kate duboko u nju kada određuju, na primer, pravac, trenutno stanje i sledeće ciljano stanje. Principi treba da daju ton prilikom realizacije eksperimenata, na primer: „Gradite projekte na bazi i oko motivisanih pojedinaca. Pružite im okruženje i podršku koji su im potrebni, verujte im da će obaviti posao" ili „Jednostavnost – umetnost maksimiziranja posla koji se neće obaviti”.

Dvanaest principa Agile Manifesta se takođe koriste kada se meri trenutno stanje ili sledeće ciljano stanje, na primer: „Ljudi sa poslovne i razvojne strane moraju da rade zajedno svakodnevno tokom projekta." ili „Najefikasniji i najefektivniji metod prenošenja informacija prema razvojnom timu i unutar njega je razgovor licem u lice". Ovo su samo primeri kako se principi mogu koristiti za merenje napretka.

Što se tiče vrednosti, Agile Manifesto zauzima jasnu poziciju, favorizujući levu stranu iskaza vrednosti u odnosu na desnu, kao što je „Odgovaranje na promenu pre nego (važnije od) praćenje plana". Merenje svake izjave o vrednosti može biti izazov, jer agilnim praktičarima daje orijentaciju (levo pre desnog), ali ne i opipljive mere i objektivne podatke.

Principe koji stoje iza vrednosti, s druge strane, lakše je izmeriti, na primer: „U redovnim intervalima, tim kroz retrospektive promišlja kako da postane efikasniji, a zatim podešava i prilagođava svoje ponašanje/delovanje u skladu sa tim." Koristeći ovaj konkretni princip kao primer, merenje napravljenih prilagođavanja daje vrednost i uticaj, dok samo merenje koliko puta je tim imao retrospektivu daje samo rezultat aktivnosti. Agile Coach (Kouč agilnosti) je fokusiran na tipove metrika koji mere stvorenu vrednost, na primer sa upravljanjem zasnovanim na dokazima (EBM - Evidence Based Management).

EBM može pomoći praktičarima agilnosti da se fokusiraju na metrike zasnovane na ishodu i uticaju, ali u kontekstu Agile Kate je jedan od mnogo mogućih alata. Fokusiranje na vrednost uopšte ili generalno pomaže praktičarima Agile Kate da se koncentrišu na nekoliko značajnih metrika za merenje efektivnosti rada.



## Liderstvo i Koučing u Agile Kati

U proizvodnim industrijama i proizvodnji uopšte, ulogu kouča obavlja menadžer koji radi direktno sa učenicom-praktičarem kojem je nadređen. To je direktan odnos između dve osobe. U agilnom okruženju radimo u grupama i promovisemo okruženje samoorganizovanih i autonomnih timova. To je važna razlika, jer sledeći princip agilnosti kaže: „Najbolje arhitekture, zahtevi i dizajni proizlaze iz samoorganizovanih timova.“



Agile Coach, koji podržava Agile Katu i promovise agilnost, sastaje se u svakodnevnim koučing sesijama sa timom kako bi istražio sledećih 5 koučing pitanja izvedenih iz Coaching Kate. U kontekstu Agile Kate, pitanja se uvek odnose na tim, a ne na pojedinca:



- Koje je vaše ciljano stanje?
- Koje je vaše aktuelno stanje sada?
- Koja je jedna prepreka (poteškoća, izazov) kojom ćete se prvo baviti?
- Šta očekujete od sledećeg koraka?
- Koliko brzo možemo videti šta smo naučili, saznali, postigli iz tog koraka?

Ova pitanja bi trebalo da pokrenu komunikaciju ili diskusiju unutar tima, koju vodi i fasilitira Agile Coach, tako da koučing sesija ne prelazi 20 minuta. Nakon drugog pitanja, Agile Coach takođe može sa timom dublje da istražuje prepreku (poteškoću, izazov, smetnju) koju tim rešava / prevazilazi, tako što će postaviti 4 dodatna pitanja za pojašnjenje aktuelnog stanja pre nego što se vrati na sledeće pitanje u vezi jedne prepreke koju tim sada vidi kao sledeću kojom će se baviti:

1. Šta ste planirali kao poslednji korak?
2. Šta ste očekivali da se desi?
3. Šta se zapravo desilo?
4. Šta ste saznali, otkrili, naučili?

Tokom koučing sesija, Agile Coach i tim prave retrospektivu o radu koristeći tablu za vizuelizaciju. Timu će najverovatnije biti potrebno nekoliko eksperimenata da bi definisali i fokusirali (targetirali) prepreku, tako da se prepreka može izolovati tokom više dnevnih koučing sesija.



## Agile Starter Kata

Nema prepreka ili dodatnih aktivnosti da bi se počelo sa Agile Katom; može se početi u bilo kojem trenutku, jer to nije metodologija „od početka do kraja“. Lideri koji žele da koriste Agile Kata za organizaciona poboljšanja mogu imati koristi od praktikovanja Agile Kata bez ometanja postojećih procesa, kao što je Scrum. Isto važi i za agilne timove ili agilne transformacije.

Agile Kata može da pomogne timovima da se fokusiraju na određeni izazov bez prekidanja postojećih procesa kreiranja rešenja ili razvoja. Rezultat Agile Kate će ipak uticati na postojeće procese, ali je to poželjno jer vodi do višeg stepena organizacione agilnosti.

Pored pravovremenosti, Agile Starter Kata dolazi sa skupom osnovnih aktivnosti za zagrevanje novog tima za ovaj novi način rada. Iskusni Agile Coach može pomoći timu da praktikuje osnove pre nego što pređe na unapređenje u praksi. Baš kao i učenje plesa- novi plesači počinju sa osnovnim sekvencama koraka pre nego što se dodaju složeniji. Premalo fokusiranje na osnove ili predugo zadržavanje na osnovama može dovesti do osrednjih rezultata Agile Kate. Agile Coach će raditi sa timom u cilju postizanja visokih performansi i koristiće Agile Starter Katu za pokretanje novih timova.

Praktikovanje Agile Kate korak po korak, onako kako je opisana, predstavlja odličnu polaznu tačku. Fokusiranje na prepreku (poteškoću, smetnju, izazov) na koju možemo uticati, vaše prve Agile Kata cikluse čini još konkretnijim i usmerenijim.

## Zaključak

Agile Kata je praksa koja je izgrađena na dokazanim obrascima dobro poznatim u Agile, Lean i Leadership zajednicama. Kata ima za cilj da obezbedi bazu za sve koji traže pomoć za agilne transformacije, organizaciona unapređenja i timove za razvoj proizvoda. Ako se redovno praktikuje, Agile Kata može dovesti organizacije do viših nivoa poslovne agilnosti i pretvoriti ih u kompanije sa visokim performansama, koje prelaze sa reagovanja na promene u vođenje promena.

Organizacije koje primenjuju Agile Katu će primetiti individualno i timsko osnaživanje, koje će rezultirati većim zadovoljstvom i angažovanjem zaposlenih, što će zauzvrat podstaći kulturu agilnosti. Agile Kata sama po sebi nije direktivna i ostavlja dovoljno prostora i kreativnosti svakoj kompaniji da uključi svoje tehnike.



# Licenca

Agile Kata® 2022, čiji je autor Joe Krebs, je is licencirana pod CC BY-SA 4.0. Da biste videli datu licencu, posetite stranicu: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata, čiji je autor Joe Krebs, je licencirana pod CC BY-SA 4.0.

# Zahvalnost

Velike i tople reči zahvalnosti zaslužili su: Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart i Evan Leybourn za vreme koje su posvetili i povratne informacije koje su podelili tokom razvoja i evolucije Agile Kate. Takođe, veoma smo zahvalni za pitanja i ohrabrujuće komentare koje smo dobili od svih koji su preuzeli izvornu verziju Agile Kate. Hvala puno.

# Reference

Pojam Kata, korišćen u jednini ili množini u tekstu, uvek je naznačen velikim početnim slovom.

- Toyota Kata - Mike Rother
- Cynefin - David Snowden
- [www.agilemanifesto.org](http://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](https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management)
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

