

Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition



Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



ATT PRAKTISERA AFFÄRS-AGILITET

Agile Kata



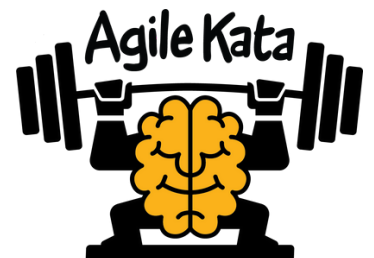
Agile Kata

Att praktisera affärs-agilitet

Version 2.0
March 31st, 2022
New York
av Joe Krebs

Översatt till svenska av Rikard Skelander

agilekata.org



Introduktion

En Kata har sitt ursprung i kampsport och innebär medveten, repetitiv träning för att bemästra ett mönster. I näringslivet är mönstret för en Kata grunden för ständig förbättring. Genom att implementera en Kata kan en organisation bygga nya vanor och färdigheter för att förändra företagskulturen. Dessa grundläggande Kata, eller former om du så vill, kallas Förbättringskatan och Coachingkatan och har sina rötter i Toyotas tillverkning. Den Agila Katan är ny och använder de två grundläggande formerna av Kata som sin grund för att driva organisatorisk förändring. Den Agile Katan bygger på den ursprungliga Katan genom att koppla den till det Agila Manifestet för linjering med en agil ledarskapsstil. Indirekt knyter detta den Agila Katan till viktiga ämnen som självförvaltning, autonoma team, värdebaserade mätvärden, samarbetsverktyg och -tekniker och en fräsch ny titt på den agila coachnings-hållningen.

Bakgrund

Målet med en Agil Kata är ökad agiliteten. Att öka agiliteten påverkar (1) en individ, (2) ett team eller (3) en större grupp människor i en organisation. Alla tre situationerna har det gemensamt att de förändrar människors beteenden och skapar nya vanor. Kombinationen av att lära sig något nytt, att möta en unik situation i ett företag, plus att arbeta med människor gör införandet av agilitet till ett komplext åtagande.

Sondera-Förstå-Agera (Probe-Sense-Respond) är en lämplig teknik för att ta itu med komplexitet effektivt istället för standardlösningar eller mallar. Av denna anledning använder den Agila Katan Förbättringskatan som grund för Sondera-Förstå-Agera och för att ge ett mönster att navigera genom förändring. I över ett decennium har Förbättringskatan upprepade gånger bevisats och är ryggraden i den Agila Katan. För att förbättra agiliteten krävs en närmare titt på definitionen av agilitet i det Agila Manifestet. Värdena och principerna i det Agila Manifestet ger riktningen i den Agila Katan men gör oss också uppmärksamma på att fortsätta tillämpa just dessa värderingar och principer MEDAN vi utför Katan. Men vad betyder det?

För det första, när agila värderingar och principer tillämpas och efterlevs under en transformation blir hela processen i sig själv agil. Baserat på vår erfarenhet är dock de flesta transformationer inte agila. Anpassning till förändring framför att följa en plan påminner oss om att själva tillvägagångssättet måste vara agilt. Förbättringen kanske inte har ett klart definierat sluttillstånd från början av en förändringsansträngning, vilket verkligen stämmer när man försöker uppnå organisatorisk agilitet. Vi kanske beslutar att sluta med att förbättra den organisatoriska agiliteten, men det betyder inte att vi är klara.

För det andra, de tekniker och lösningar vi använder när vi utför den Agila Katan bör beskriva den kultur vi vill skapa. Till exempel, varför skulle vi förvänta oss att en kultur av självstyrda och autonoma team skulle växa fram när vi utför den Agila Katan i en orderstyrd miljö och med ett toppstyrt ledarskap? Agilt ledarskap och tekniker som främjar självförvaltning, emotionell intelligens, bemyndigande och gruppsamarbete blir avgörande ingredienser när man genomför den Agila Katan.

På en hög nivå är Kata och agilitet de två huvudingredienserna i den Agila Katan. Syftet med denna artikel är att introducera den Agila Katan, dela erfarenheter och uppmuntra människor att prova den. Vi ser för närvarande tre olika applikationer för Katan som vi skulle vilja utforska innan vi introducerar den.

1. Agil transformation
2. Organisatorisk förbättring
3. Agila team

1. Agil Transformation

Den Agila Katan är ett mönster för att vägleda organisationer på makronivå genom deras agila transformation. Många företag försöker bli kvickare på att anpassa sig till den ständigt ökande hastigheten på den globala marknaden. Även om frekvensen av förändringar ofta kan drivas av utvecklingen inom affärsvärlden kan den också vara ett svar på nya ledarskapsstilar som inkluderar att arbeta i självorganiserade, autonoma team. Den Agila Katan tillgodoser dessa behov och tillhandahåller ett tillvägagångssätt för organisationer att gå mot full affärs-agilitet. Den Agila Katan använder målsättning, agerande och effektmätning som hjälper ledare att kommunicera och driva meningsfull förändring. Den bygger på årtionden av erfarenhet av lean utveckling, den agila rörelsen och tjänande ledarskap.

2. Organisatorisk förbättring

På mikronivå kan den Agila Katan hjälpa agila team att driva kontinuerliga förbättringsinsatser efter ett retrospektiv eller som ett svar på organisatoriska hinder. Agila processramverk som Scrum fungerar utmärkt för att avslöja problem och identifiera processförbättringar men lämnar agila team utan vägledning om hur man effektivt tacklar dessa problem och förbättringar. Den Agila Katan kan fylla den luckan genom att skapa en parallell aktivitet som gör organisatoriska förbättringar konkreta, transparenta och mätbara.

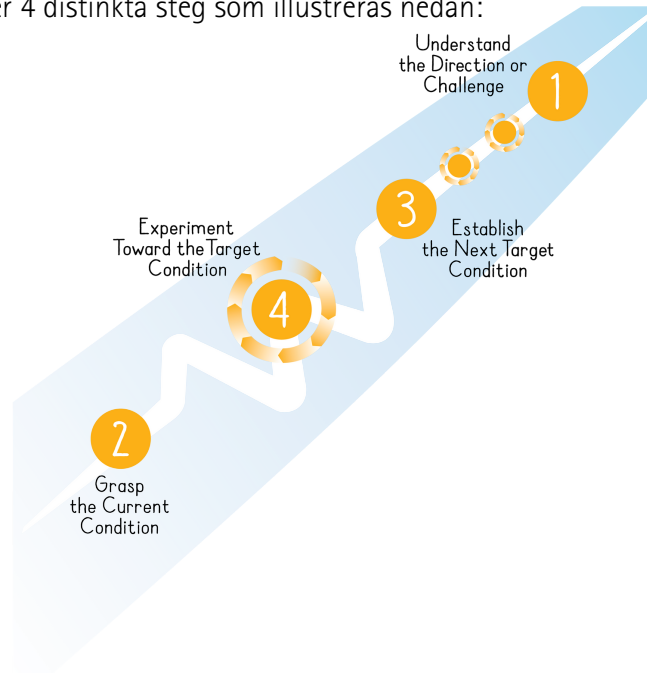
3. Agil team

Om vi tänker på förbättringar på det mest abstrakta sättet kan vi se en ny funktion i en produkt som en förbättring. Med andra ord, att inte ha en funktion är ett problem för ett företag och att skapa funktionen löser problemet. Kreativa och självstyrande team kan lösa problem mycket effektivt, så varför inte dela upp en utvecklingsinsats i en uppsättning problemformuleringar eller funktionsförfrågningar? Den Agila Katan kan fungera som en mycket lätt agil process för team som åtnjuter friheten att experimentera och självstyra på högsta nivå.

Den Agila Katan

Grunden

Den Agila Katan grundar sig i Förbättringskatan som publicerades för över ett decennium sedan. Förbättringskatan innehåller 4 distinkta steg som illustreras nedan:



Att öva på Förbättringskatan skapar nya vanor över tid och gör förbättring mätbar. Förbättringskatan är ett sunt förnuft-mönster för alla förbättringsansträngningar. De första tre stegen är korta planeringsaktiviteter, det fjärde är fokuserat på genomförandet med ett iterativt tillvägagångssätt.

1. Hitta riktningen/utmaningen (Understand the Direction or Challenge)
2. Ta reda på det aktuella tillståndet (Grasp the Current Condition)
3. Upprätta nästa önskat tillstånd (Establish the Next Target Condition)
4. Genomför experiment för att nå dit (Experiment Toward the Target Condition)

Riktningen/utmaningen är ett steg mot visionen som kan vägleda användarna likt en ledstjärna. Riktningen/utmaningen är mer konkret än en vision och, som termen indikerar, inte nödvändigtvis lätt eller snabb att uppnå. En kraftfull del av Förbättringskatan är att det finns ett steg dedikerat till att definiera det nuvarande tillståndet. Hur många team hoppar bara direkt in i lösningen eller implementering utan att reflektera över var de för närvarande befinner sig? Att förstå ditt nuvarande tillstånd kräver mätvärden. Utan hårt data, hur ska du veta att din förbättring var effektiv? När du väl vet var du är kan du definiera var du vill vara härnäst. I Förbättringskatan representeras det av att fastställa önskat tillstånd. När vi vet differensen mellan var vi är och var vi vill vara kan experiment nu genomföras. Experiment kan vara en ojämn väg men det visar hur kreativt tillvägagångssättet kan vara. Ett iterativt tillvägagångssätt där man regelbundet reflektera över experimenten är ett bra sätt att göra det på.



Det Agila Manifestet



Det Agila Manifestet har gett vägledning till vår gemenskap sedan 2001. De agila värderingarna och de 12 principerna förankrar utövarna av den Agila Katan när de bestämmer till exempel riktning, nuvarande tillstånd och nästa måltillstånd. Principerna bör sätta tonen när man genomför experiment, till exempel "Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort" eller "Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande".

De tolv principerna i det Agila Manifestet används också när man mäter det aktuella tillståndet eller nästa måltillstånd, till exempel "Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet eller "Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet". Detta är bara exempel på hur principerna kan användas för att mäta framsteg.

När det gäller värde tar det Agila Manifestet en tydlig position och gynnar den vänstra sidan av värdeförklaringarna framför den högra, till exempel i "Anpassning till förändring framför att följa en plan". Att mäta varje värdeförklaring kan vara en utmaning eftersom det ger de agila utövarna en orientering (vänster över höger), men inga påtagliga datapunkter.

Principerna bakom värdena är däremot lättare att mäta till exempel "Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter". Genom att använda just denna princip som ett exempel, ger mätning av antalet justeringar ett värdefullt resultat, att mäta hur många gånger teamet har reflekterat är bara output. Agila coacher är vana att fokusera på att mäta värde, till exempel med Evidence-Based-Management (EBMgt).

EBMgt kan hjälpa agila utövare att fokusera på resultat- och effektbaserade mätvärden och är ett av möjliga verktyg till den Agila Katan. Att fokusera på värde i allmänhet hjälper utövare av den Agila Katan att koncentrera sig på några få meningsfulla mätvärden för att mäta effektiviteten i arbetet.



Ledarskap och coachning i den Agile Katan

I tillverkningen utförs rollen som coach av chefen som arbetar direkt med eleven som underordnad. Relationen är mellan två individer. Inom Agile arbetar vi i grupper och främjar en miljö av självorganiserade och autonoma team. Det är en viktig skillnad eftersom en av de agila principerna säger "Bäst arkitektur, krav och design växer fram med självorganiserande team".



En agil coach, som upprätthåller den Agila Katan och främjar agilitet, träffas i dagliga coachnings-cykler med teamet för att utforska följande 5 frågor som härrör från Coachingkatan.



Vad är måltillståndet?
Vad är det faktiska tillståndet nu?
Vilket hinder är aktuella just nu?
Vad förväntar du dig av ditt nästa steg?
Hur snabbt kan vi se förbättring?

Dessa frågor bör utlösa en konversation inom teamet, faciliterat av den agila coachen så att coachnings-cykeln inte överstiger 20 minuter. Efter den andra frågan kan den agila coachen också gräva djupare med teamet om hindret de arbetar med genom att ställa ytterligare fyra förtydligande frågor innan hen återgår till frågorna ovan:

1. Vad planerade ni som sista steg?
2. Vad förväntade ni er skulle hända?
3. Vad hände egentligen?
4. Vad lärde ni er?

Under coachnings-cykeln reflekterar den agila coachen och teamet över arbetet genom att använda en Storyboard. Det kommer troligen att krävas flera experiment för att ta itu med hindret, så det kan behöva adresseras under flera dagliga coaching-cykler.



Agil Start-Kata

Det finns ingen barriär eller behov av förberedande aktivitet innan man börjar med den Agila Katan; den kan påbörjas när som helst eftersom det inte är en "från början till slut"-metod. Ledare som vill använda den Agila Katan för organisatoriska förbättringar kan dra nytta av att utföra den utan att störa befintliga processer, såsom Scrum. Detsamma gäller agila team och agila transformationer.

Den Agila Katan kan få team att fokusera på en tydligt avgränsad utmaning utan att störa befintliga utvecklingsprocesser. Resultatet av den Agila Katan kommer dock att påverka befintliga processer vilket naturligtvis är önskvärt eftersom det leder till en högre grad av organisatorisk agilitet.

Förutom timingen kommer den Agila Start-Katan med en uppsättning grundläggande aktiviteter för att värma upp ett nytt team till detta nya sätt att arbeta. En erfaren agil coach kan hjälpa teamet att träna grunderna innan träningen avancerar. Precis som att lära sig dansa, börjar nya dansare med grundläggande stegsekvenser innan mer komplexa läggs till. Att fokusera för lite på grunderna eller hålla sig för länge vid dem kan båda resultera i mediokra resultat av den Agila Katan. Den agila coachen kommer att arbeta med teamet för att förbättra teamet prestanda samt använda den Agila Start-Katan för att starta igång nya team.

Att öva på den Agile Kata steg för steg baserat på dess beskrivning är en bra utgångspunkt. Att fokusera på en hanterbar utmaning till att börja med gör dina första Agile Kata-cykler ännu enklare.

Sammanfattning

Den Agila Katan är en metod som bygger på beprövade mönster som är välkända i agila-, lean- och ledarskapskretsar. Den har för avsikt att tillhandahålla ett språk för alla som söker hjälp med agila transformationer, organisatoriska förbättringar och produktteam. Om den upprepas ofta kan den Agila Katan ta organisationer till högre nivåer av affärsflexibilitet och förvandla dem till hyperpresterande företag som övergår från att reagera på förändring till att leda förändring.

Organisationer som använder Agile Kata kommer att märka ökat bemyndigande för både individer och team, vilket resulterar i högre medarbetartillfredsställelse och engagemang som i sin tur kommer att främja en agil kultur. Den Agila Katan i sig är inte föreskrivande och lämnar tillräckligt med utrymme och kreativitet för varje företag att inkludera sina egna tekniker.

License

Agile Kata© 2022 av Joe Krebs är licensierad under CC BY-SA 4.0. För att se en kopia på denna licens, se <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata av Joe Krebs är licensierad under CC BY-SA 4.0

Författarens tack

Ett varmt tack går till Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart och Evan Leybourn för att de tog sig tid att ge feedback under utvecklingen av denna Agila Kata. Vi är också tacksamma för alla frågor och uppmuntrande kommentarer vi har fått från alla som har laddat ner den Agila Katan. Tack!

Referenser

- Termen Kata används för singular och plural och inleds alltid med stor bokstav i texten
- 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

