



Agilitat a les empreses

Desembre 2023



1 . Presentació

2 . Agilitat

Entorns

Waterfall vs Agile

Scrum: Rols I Cerimònies

Kanban

Exemple

3 . Transformació àgil

Estratègia

Estructura organitzativa

Percepció canvi

La gent canvia?

Tips

Recepta del canvi

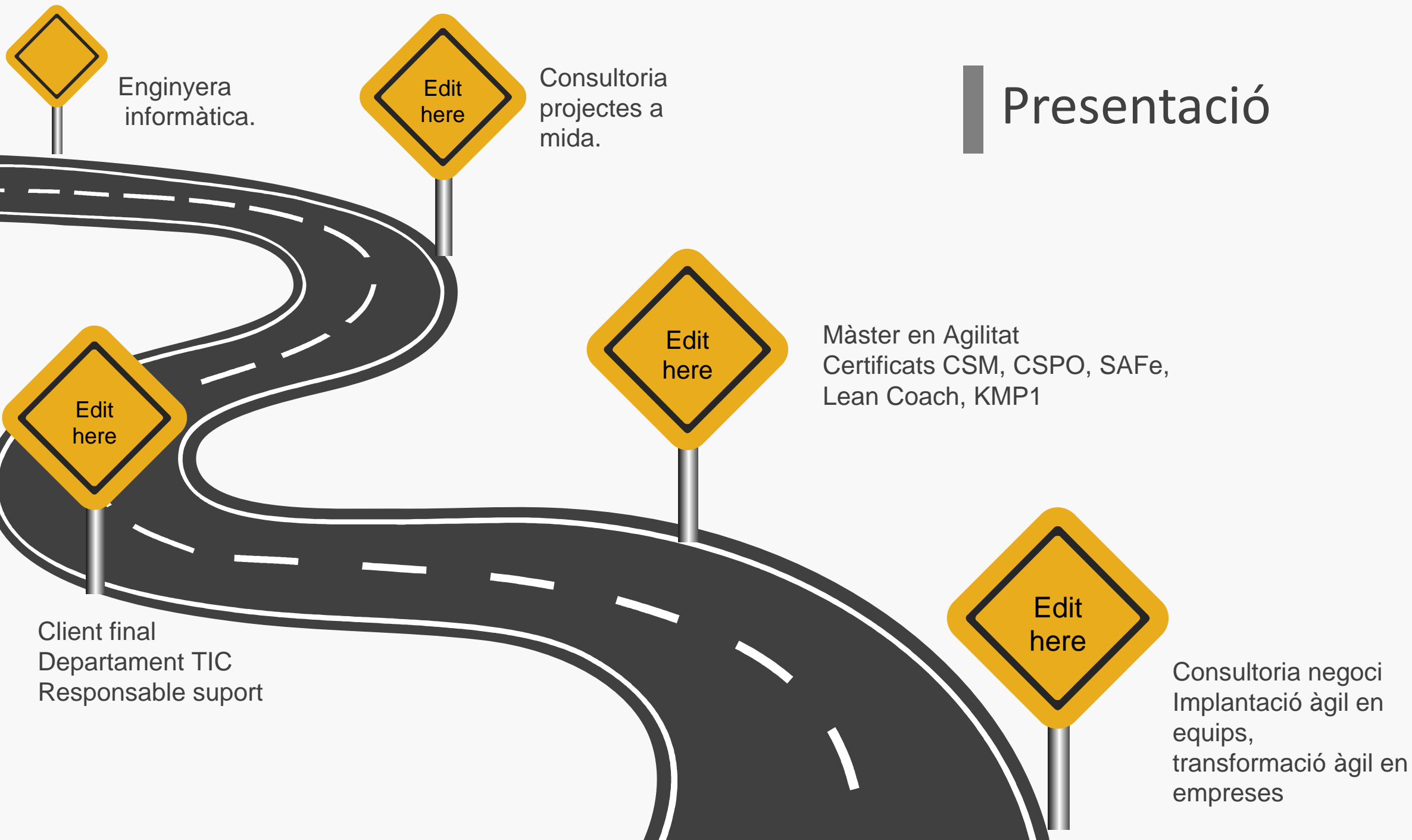
Exemple



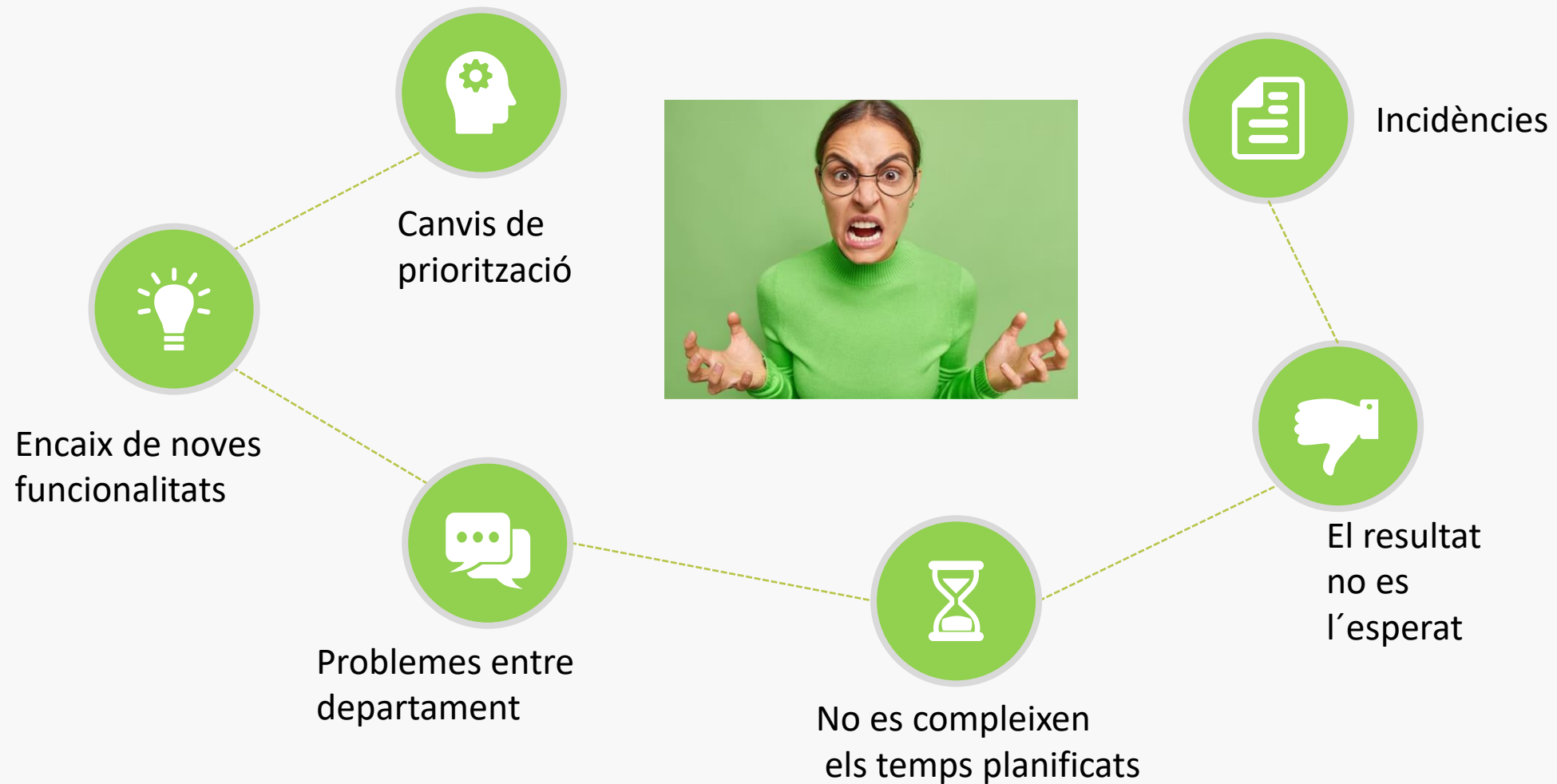
01

Presentació

Presentació



Transformació a l'agilitat



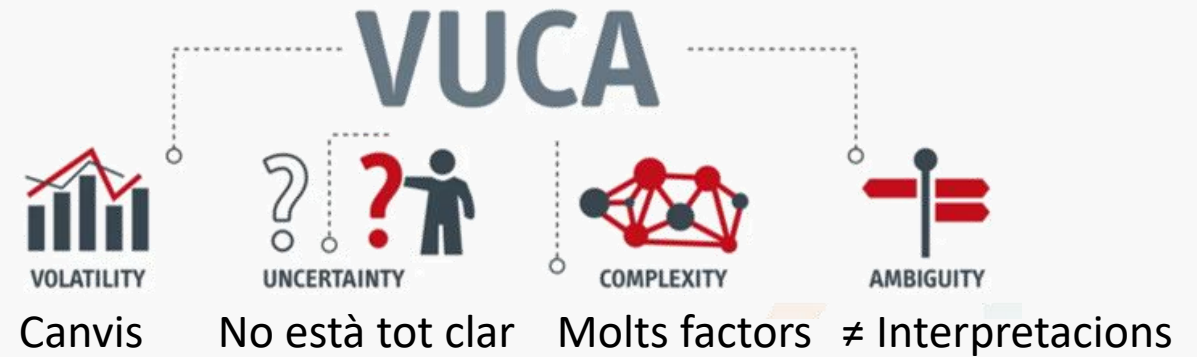


02

Agilitat

Entorns

El món s'ha tornat cada vegada més complex, canviant ràpidament i incert, els enfocaments tradicionals de lideratge i presa de decisions poden no ser efectius



B Trencadís, si sorgeix un imprevist no sabem com enfrontar-ho. Les bases s'esfondren formant esquerdes a la base.

A Ansietat davant la incertesa, situacions que no esperem. No ens atrevim a prendre decisions i perdem oportunitats.

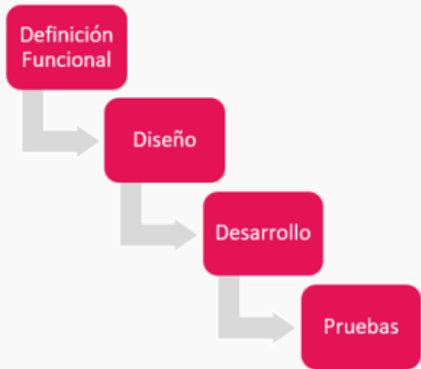
N No hi ha una correlació directa entre causa i efecte, ens desestabilitza. L'ambigüitat s'ha d'afrontar amb transparència, intuïció, treball en equip.

I El món es cada cop més complex i tenim a buscar un perquè de tot. El problema es quan les explicacions que creem són simples i prenem decisions incorrectes.

Els entorns BANI neixen per a donar resposta a situacions que són difícils de predir, comprendre, més caòtiques.

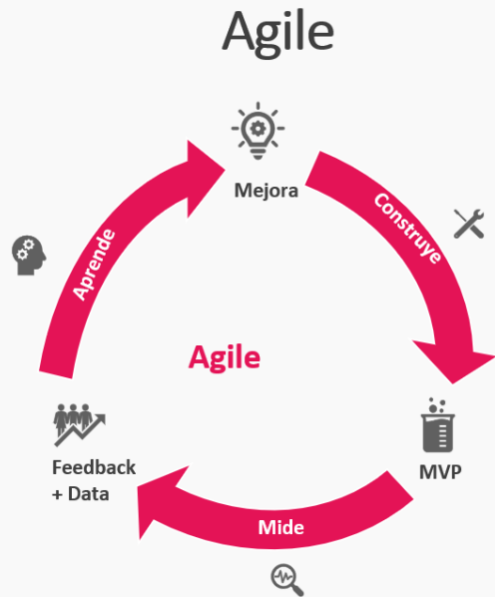
Metodologia Waterfall: cicle de vida predictiu

Waterfall



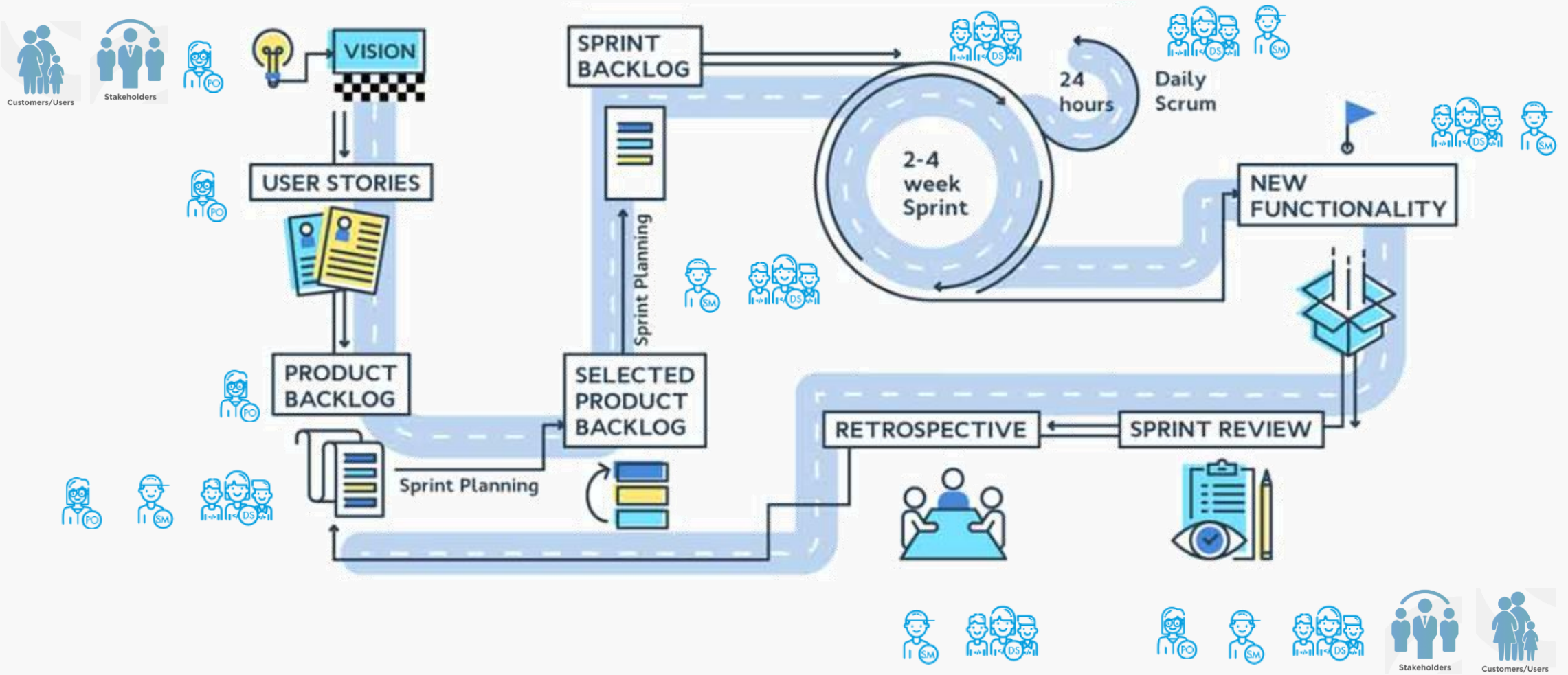
- Cicle de vida clàssic denominat també cascada o *Waterfall*, orientat a la planificació.
- S'utilitza quan és té un coneixement bastant precís del que es vol, per a quan es vol, quina qualitat es requereix, i amb quins recursos i de quin pressupost es disposa.
- Es determina l'objectiu i la seva estratègia de materialització, definint un pla acordat i compromès amb els *Stakeholders*. L'execució es centra a assegurar del seu suport al llarg del projecte.
- És una metodologia poc flexible, però accepta el canvi, encara que queda limitat per un pla de gestió de canvis.
- La incertesa, el risc, està associat a la possibilitat que hi hagi desviacions i que aquestes afectin el compliment del pla de projecte.

Metodologia àgil: cicle de vida àgil



- Es un cicle de vida adaptatiu, iteratiu e incremental, orientat al canvi i als principis àgils.
- Els projectes que s'utilitza la metodologia àgil són aquells on l'abast i els requeriments o estan poc definits o són canviants. En entorns complexos on la innovació, competitivitat, flexibilitat i productivitat són fonamentals.
- Els pilars d'aquesta manera de treballar són la col·laboració, la qualitat, la relació amb el client i l'agilitat de l'equip.
- El projecte es desenvolupa en petites porcions (incremental) en successives iteracions (sprints), al final de les quals es pot veure el que s'ha desenvolupat, i abans de començar la següent iteració (sprint) es poden veure els requeriments que no es coneixien o estaven mal interpretats, o fins i tot introduir nous requeriments (adaptatiu). Cada sprint ha de proporcionar un resultat complet (un increment de producte final) preparat per a lliurar-li-ho al client.

Scrum



Scrum Rols : PO

Persona encarregada de **maximitzar el valor de la solució/producte** generat pel equip des del punt de vista dels StakeHolders (ROI return of investment)



- Facilita la col·laboració entre els SH/negoci i el equip.
- Comparteix les necessitats detallant-les en profunditat, donant la visió, mantenint el focus.
- Únic punt d'entrada de peticions.
- Gestiona el Backlog, el prioritza
- Assegura la transparència i visibilitat



Comunicador

Escolta Activa
Polític
Gestió feedback



Visió

Nivell detall alt
Focalitzar
Resoldre dubtes



Negociació

Necessitats de negoci
Presa de decisions
Lideratge

Scrum Rols : PMO

Persona responsable de definir la estratègia, el màrqueting i el desenvolupament del producte.

Estratègia

- Desenvolupar el model de negoci del producte
- Crear una estratègia competitiva o investigar el mercat per detectar noves oportunitats
- Analitzar i monitoritzar el mercat per detectar possibles millores
- Definir la visió i **roadmap** de producte
- Analitzar e informar dels resultats del producte



Marketing

- Pla de llançament
- Posicionament del producte
- Documentació de màrqueting
- Training de producte

Desenvolupament

- Mantenir i executar **el roadmap** de producte així com ajudar a definir-lo.
- Definir els requisits i escenaris d'ús de noves funcionalitats.
- Gestionar **el desenvolupament i documentació** de producte.
- Garantir **la qualitat** del producte a través de *testing* i/o proves d'usabilitat

Scrum Rols : SM

Coach de l'equip

Es el que ajuda a assolir el màxim nivell de productivitat

Lidera de forma servicial.



- Vetlla perquè s'empri correctament i facilitat l'ús de **Scrum** i valors àgils.
- Assegura que l'**equip sigui eficient i estigui enfocat en aconseguir l'objectiu**
- **Protegeix al equip** de distraccions y traves externes
- Detecta, monitorea i facilita la **resolució d'impediments** que puguin sorgir
- Assegura la **cooperació i comunicació** dins de l'equip.



Coach & Facilitador

Empatia
Escolta activa



Problem Solver

Proactiu
Resolutiu



Agent del canvi

Comunicador
Conciliador
Positiu



Expert en agilitat

Coneixedor de Scrum

SM – Rols en els equips

Belbin

Estudi realitzat 1969 per poder comparar els equips, quin es el factor més important per predir l'èxit d'un equip?

- L'intel·lecte?
- L'experiència



Es l'equilibri i la compatibilitat dels rols dins del equip.

Belbin defineix 9 personalitats diferents agrupades en tres grups

- Rols mentals (cervell, monitor avaluador, especialista)
- Rols socials (investigador de recursos, coordinador, cohesionador).
- Rols d'acció (implementador, finalitzador, impulsador)

Els equips que tenen més èxit son els que tenen una barreja de diferents persones, es a dir, una sèrie de comportaments diferents.

|  Rol Cerebro |  Rol Impulsor |
|--|---|
| <p>Suele ser muy creativo y sabe resolver problemas de forma poco convencional.</p> <p>Fortalezas: Creatividad, imaginación, libertad de pensamiento. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.</p> <p>Debilidades permitidas: Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamiento como para comunicarse eficazmente.</p> <p>No te sorprendas si: Se despista o es olvidadizo.</p> | <p>Proporciona el empuje necesario para garantizar que el equipo siga avanzando y no pierda el enfoque o la motivación.</p> <p>Fortalezas: Desafío, dinamismo, crecimiento ante la presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.</p> <p>Debilidades permitidas: Tiende a provocar. Ofende los sentimientos de la gente.</p> <p>No te sorprendas si: Para conseguir que se hagan las cosas se arriesga a mostrar agresividad o mal talante.</p> |

SM – Competències en el equip

SkillMatrix

Capacitats i competències de cada persona dins l'equip

| | | HSE | Finance | | Logistics | | Managem... | | Logistics | | Ma... | | Logistics | | | |
|---|---|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| | <div><div></div><div>Coverage</div><div>99%</div></div> | Health & Safety (Occupational) | SAP - Basic User | SAP - Key user | Shipment Plannig | SAP - Logistics Transactions | SAP Transactions - Logistics R... | German Language | French Language | Specific Customer Logistics In... | Transport Quotations | Phone Usage | Transport Documents | Packaging requirements for da... | Packaging by transport type | Shipment Tracking |
| Required | | 8 | 3 | 2 | 8 | 8 | 5 | 1 | 1 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Trained | | 8 | 4 | 5 | 9 | 7 | 5 | 3 | 2 | 7 | 8 | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 |
| Training status | | ✓ | +1 | +3 | +1 | -1 | ✓ | +2 | +1 | -1 | ✓ | -1 | -2 | ✓ | ✓ | -1 |
|  Austin, Lloyd | <div><div></div><div>47%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Bass, Michael | <div><div></div><div>92%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Matt, Davis | <div><div></div><div>92%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Blunt, Paul | <div><div></div><div>75%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Brown, Peter | <div><div></div><div>93%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Cluescu, Katalina | <div><div></div><div>86%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Mayfield, Debbie | <div><div></div><div>77%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Rantio, Sakari | <div><div></div><div>57%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |
|  Lovely, Emma | <div><div></div><div>71%</div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> |

Track training progress →

Define custom skill levels ↗

Get notified when skills expire ↗

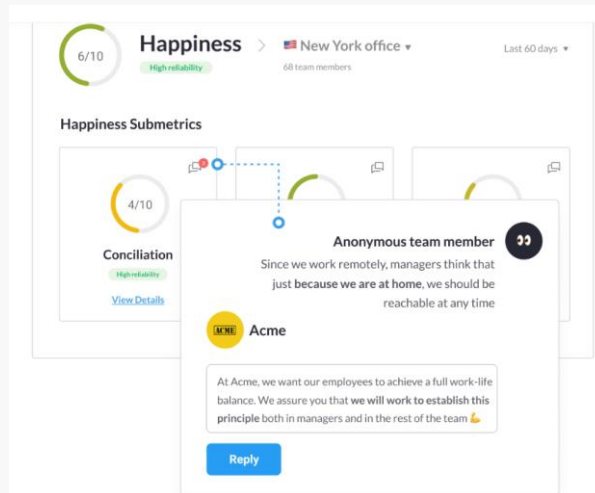
Identify gaps ↙

- Permet avaluar les Persones de l'equip i/o departament segons *Skills* de cadascuna.
- Permet contrastar si tenim cobertes totes les necessitats o si tenim *Backup* d'un perfil concret
- Detectem mancances de l'equip amb l'objectiu de poder realitzar formacions, etc.

SM – Com està l'equip ?

Per tal de tenir coneixement de la “salut” del equip, saber el nivell de maduresa en agilitat, etc. es pot realitzar en certa freqüència una enquesta que respondrà de forma anònima l'equip i ens servirà per poder posar en marxa accions que aconseguixin el propòsit que estem esperant, per exemple empleats més motivats.

Hi ha eines que serveixen per aconseguir aquest objectiu com per exemple Nailed, TeamHealth

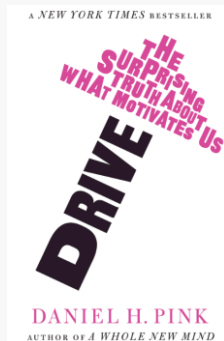


| Health monitor cadence | | | | Overall health: HEALTHY GET BACK WOW | |
|------------------------|------------|------------|------------|---|------|
| Attributes | Date | Date | Date | Date | Date |
| Full-time owner | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Balanced team | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Shared understanding | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Value and metrics | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Proof of concept | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| One-pager | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Managed dependencies | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |
| Velocity | 10/02/2020 | 02/03/2020 | 23/03/2020 | | |

SM – Motivació

- Motivació extrínseca** Desitjo aconseguir el objectiu O
Recompensa per resultat R, essent diners, fama, reconeixement,..
Assumint que R ens porta a O
- Motivació intrínseca** Desig innat de les persones per fer-ho bé i tenir un afany d'auto-control i auto-direcció
per aconseguir els seus objectius, està generat per una recompensa interna,
son indicadors que reflecteixen valors i passions. Per exemple pintar, fer un Sudoku, ...

En aquest sentits varis autors han treballat per mostrar-nos quins son els factors que ens motiva, per exemple Daniel H.Pink en el seu llibre Drive ens comentava que els factors que ens motiven son tres:



Propòsit o sentit
Maestria
Autonomia

Malone y Lepper (1987) van trobar unes causes que augmentaven aquest tipus de motivació

- Reptes, Curiositat, Control, Cooperació i competència, Reconeixement

Motivació – *Moving Motivators*

Jurgen Appelo en el seu llibre de Management 3.0 presenta la llista dels factors que ens motiva, basat en treballs anteriors com “Drive” de Daniel H. Pink i altres.

1. Cada persona defineix a nivell individual quins motivadors considera més importants ordenant d'esquerra a dreta.
2. Es plantegen preguntes que invitin al canvi, per exemple un canvi de posició laboral, aprendre una habilitat nova,
3. Temps per la reflexió i diàleg sobre el que impulsa i motiva el teu equip, sense jutjar ja que totes les cartes són bones. Permeten conèixer-vos millor com a equip, establir lligams més forts, prendre millors decisions.



Cerimònies Scrum - Daily

Què pot anar malament?

- Assistents arriben tard o baixa assistència
- Duració > 15'
- Es torna un reporting
- Algú del equip fiscalitza
- Inicialment dubtes del benefici

F (focused) - Enfoque

Al sincronizamos con los miembros de nuestro equipo, nos aseguramos de que cada uno esté solo **enfocado en tareas** que nos ayudarán **a entregar valor** durante ese sprint **y cumplir con nuestro objetivo**.



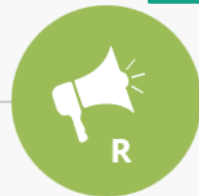
T (Team bonding) - Pertinencia al equipo

Al reunirnos nos conocemos mejor, **fomenta el trabajo en equipo**. Vemos los impedimentos que enfrentan otros miembros, te ayudan a resolver un problema. **Crea un entorno seguro** donde se puede pedir ayuda, **mejoran la comunicación, identifican obstáculos**, promueven la toma de decisión rápida y **eliminan la necesidad de otras reuniones**.



O (Openness) - Apertura

Uno de los cinco valores de Scrum. Alentamos al **equipo a ser abierto, transparente** sobre el trabajo y los retos. Todo el mundo está pendiente del progreso y **no hay sorpresas** en el último día del sprint.



R (Red flag) - Levantar mano

Cada miembro del equipo tiene la oportunidad de **levantar la mano si tiene un impedimento** o si puede estar en **peligro** **lograr el objetivo** del sprint. Se piensa colectivamente en como resolverlo.



N (Next 24 hours) - Plan

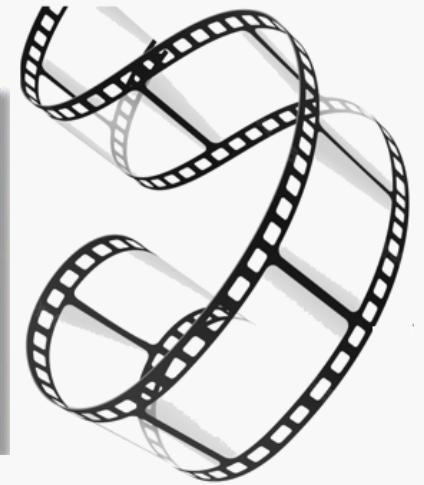
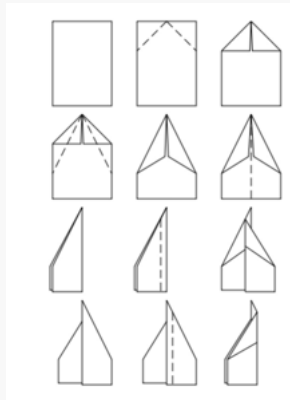
Todos los días el equipo se reúne y planifica para las próximas horas, hasta que se reencuentren **saben exactamente quién está trabajando en qué prioridad**. Existe un plan práctico que **aumenta la autoorganización** entre los miembros del equipo..

Cerimònies Scrum - Retrospectiva

Què pot anar malament?

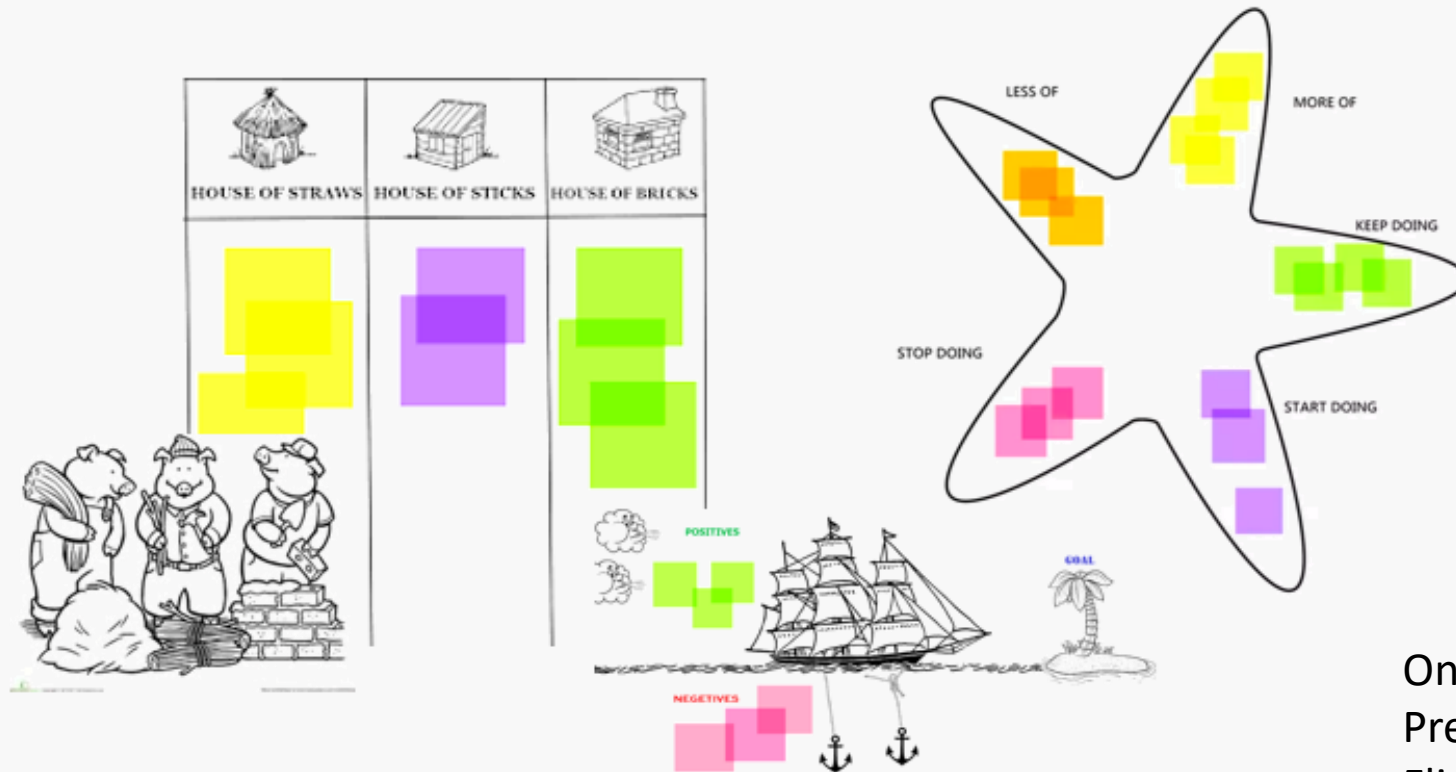
- Asistencia
- Post-posar la sessió
- No portar-ho preparat
- No aplicar accions o que siguin difícils d'aplicar.
- Compromís per portar a terme accions

Ús d'IceBreakers



Cerimònies Scrum - Retrospectiva

Fem que sigui divertit!



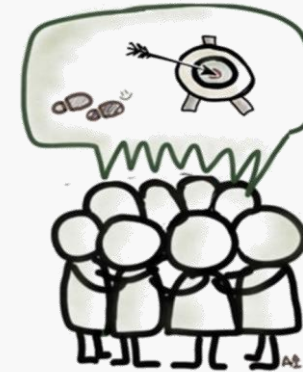
<http://www.funretrospectives.com/>

Online: Miro
Presencial, material:
FlipChart, post-it, gomets,
retoladors, ..

Sprint Planning, Sprint Review - Tips

Sprint Planning

- Tenir en compte capacitat
- Tasques a realitzar escriure al màxim el detall
- Refinar i estimar – Planning Poker



Sprint Review

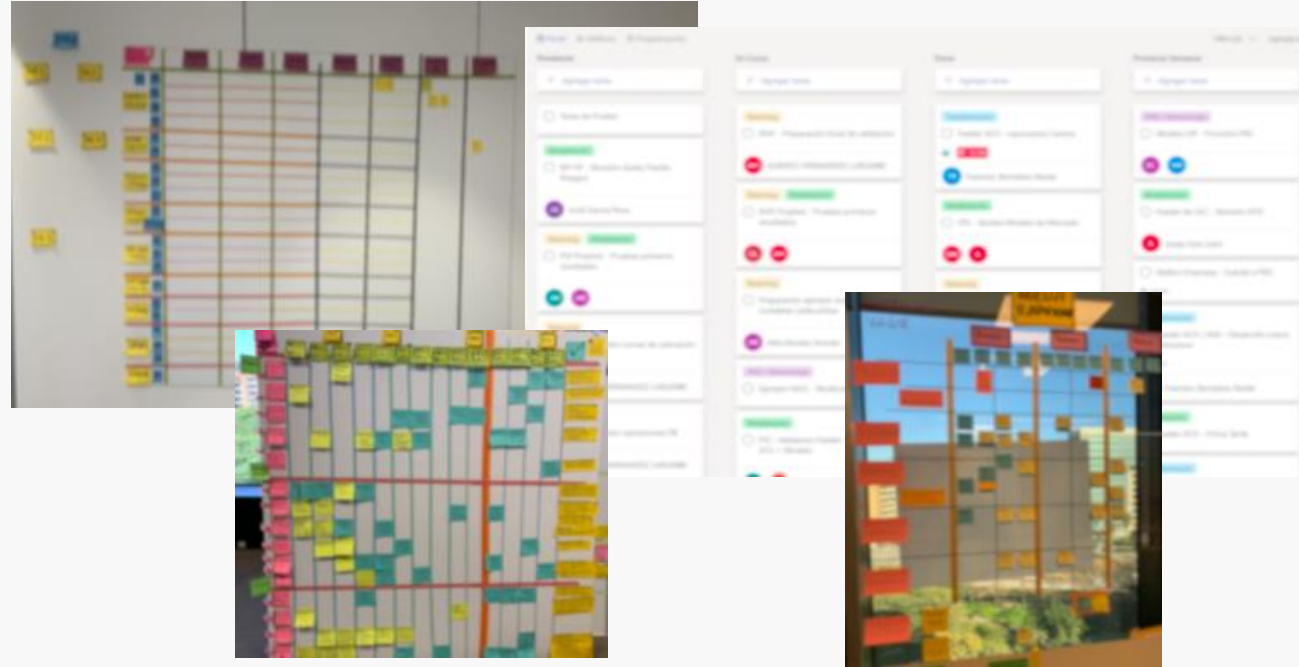
- En cas de que no es pugui mostrar un resultat acabat, mostrar els passos realitzats
- Convidar únicament a la gent que pugui donar feedback
- El feedback rebut s'incorpora al Backlog però no té perquè realitzar-se a la següent iteració, revisió de prioritats.



Equip: eines de gestió de tasques

Panell Kanban

Trello, Jira, Planner, Wrike..



- Configuració segons les necessitats del equip
- Definició d'acords de treball
- Tasques ben detallades, representades en targeta
- WIP per columna per complir lema Stop Starting – Start Finishing

Kanban - Beneficis



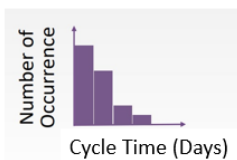
Mètriques

Eficiència del flux de treball $Flow\ efficiency = \frac{Touch\ Time}{Lead\ Time}$

Relació entre el temps d'execució i el temps d'espera requerit per completar el procés.

Distribución (Histograma)

Frecuencias de la periodicidad con la que se completan las tarjetas con distinto tiempo de entrega.



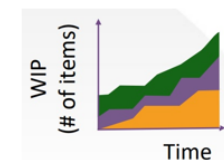
Rendimiento de ejecución

Ayuda a visualizar cuanto trabajo se entrega cada día. Sirve para mostrar el impacto de los cambios



Flujo acumulado

Visualizar cómo se acumula el trabajo: Demanda(ToDo), Doing, capacidad de entrega (Done)



Exemple: Departament de màrqueting

Problemes

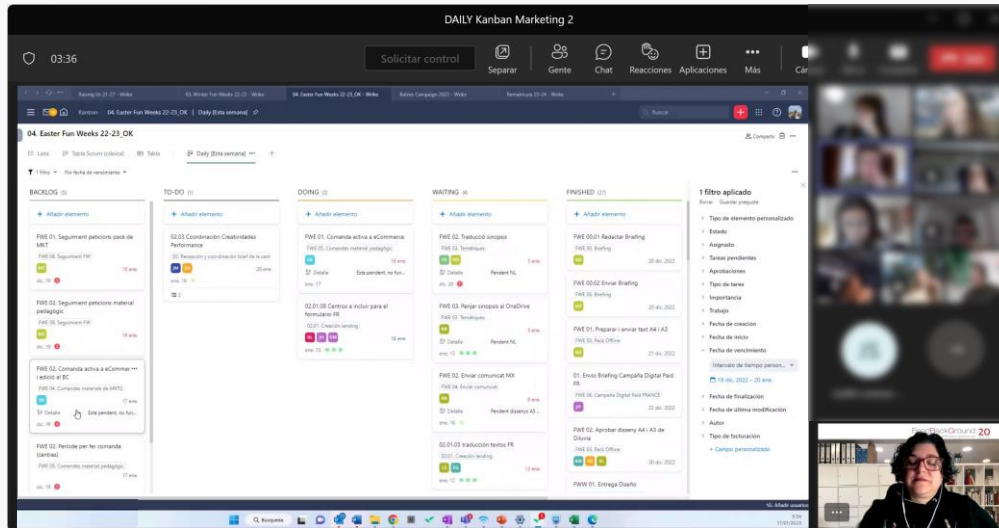
- No es compleix Timing en l'entrega de tasques
- Comunicació entre àrees inexistent
- Project Manager de cada àrea desbordat
- No hi ha mètriques
- Desmotivació, estres en tasques repetitives en el temps
- No hi ha planificació de tasques per projecte.
- El equip no sap les tasques que s'han de realitzar, no Brief.

Solució

- Ús de panell Kanban Físic i online via Wrike
- Formacions en agilitat
- Cerimònies Scrum
- Formacions a personal de cada àrea per exercir de Scrum Master i donar continuïtat



Exemple: Departament de màrqueting



Resultat:

- Mètode integrat: Daily, retrospectives
- Ús de Wrike per tots els projectes
- Millores aplicades, processos més eficients i tasques realitzades internament
- Aplicació del mètode en altres àrees de l'empresa
- Millora en comunicació i transparència

Es tot perfecte?

No!! Problemes amb els PM -> pèrdua de poder

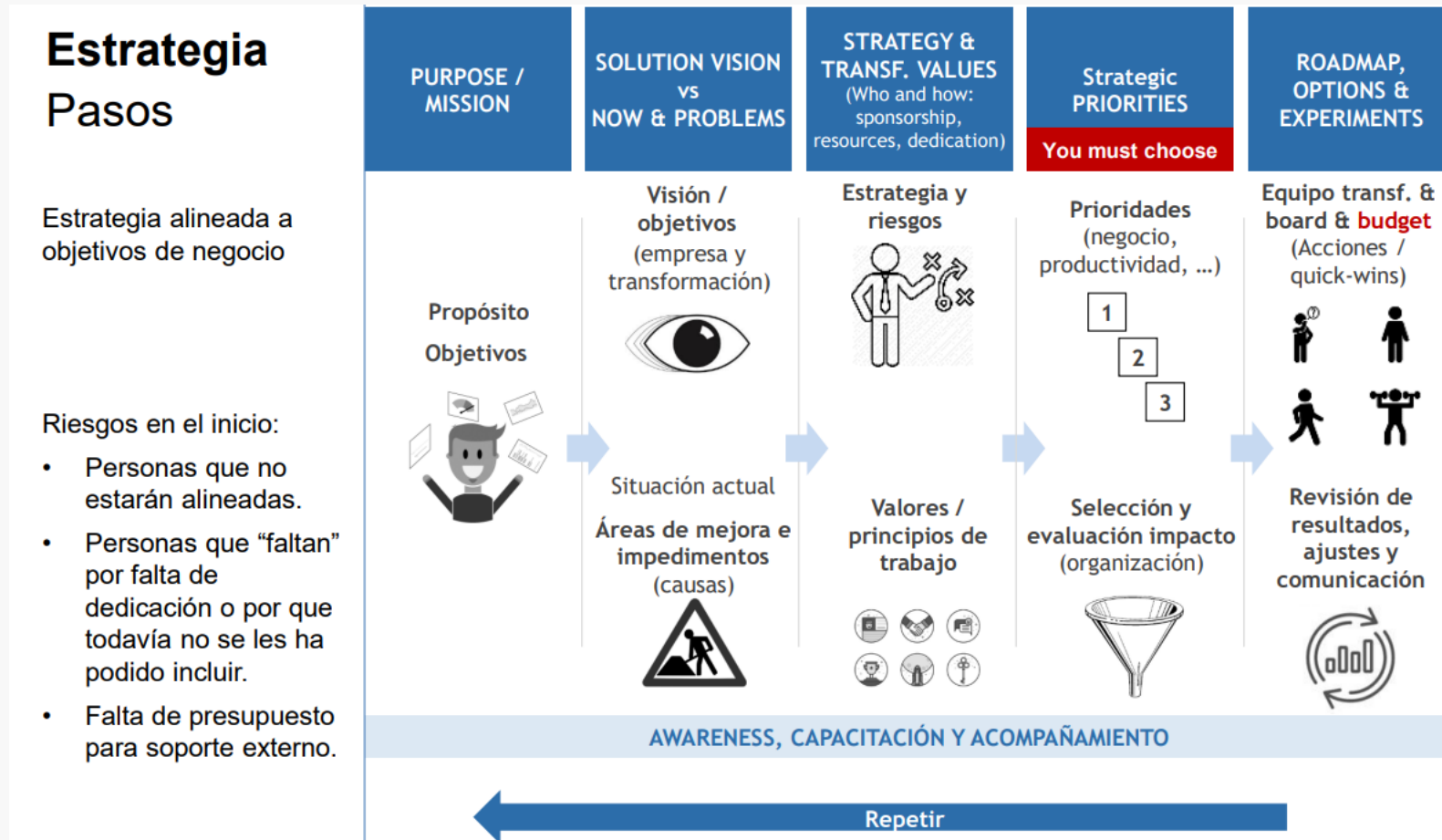




03

Transformació àgil

Implantació /transformació àgil



Estructures organitzatives

“Silos” - Efectes

Falta de customer centricity
Falta d'alineament global
Falta de col·laboració natural
Falta de responsabilitat compartida E2E
Falta de propòsit
Ineficiència
Complexitat
Falta d'autonomia
Por estructural



Productes/serveis mediocres
Baix rendiment
Desmotivació, sofriment
Pèrdua de talent



Estructura organitzativa àgil

Estructura àgil orientada a propòsit, integrada i autònoma.

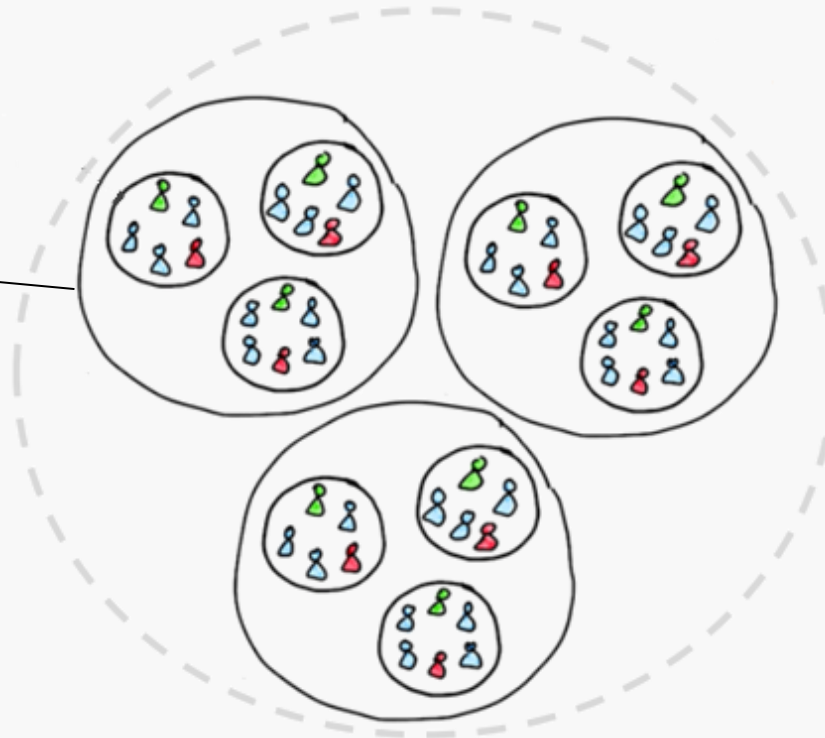
Cada cèl·lula té responsabilitats sobre els seus resultats, es responsable de tot el treball de la seva àrea.

Value centers

- Grups petits
- Orientats a propòsit: una activitat de client, objectiu de negoci o iniciativa estratègica
- Autònoms en el per què (definició del prob.), com (tècnica i entrega). Prenen decisions, experimenten i aprenen



Propietat -> Compromís -> Auto organització



Els objectius dels VC han de ser compatibles entre ells i alineats en estratègia

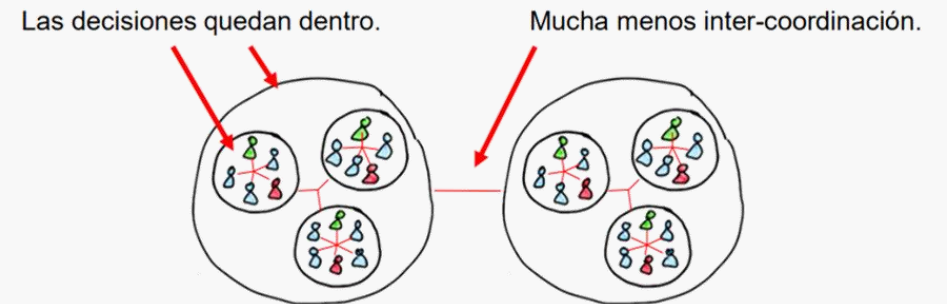
Estructura organitzativa àgil

Canvi d'objectius de les persones i responsabilitats en la cadena de valor

- Nous rols clau dins dels grups: PO i SM
- Comunicació directe entre persones, per exemple entre desenvolupaments, “connexió” envers de coordinació .



Integració completa de la cadena de valor, dins dels grups autònoms.



Estructura organitzativa àgil

Middle management queda apart de la cadena de valor, no es necessita tanta coordinació

- Estructura més plana
- Millora en les especialitats (col·laboració)
 - Visió i estratègia
 - Difusió transversal de coneixement
- Desenvolupament professional de les persones.

⇒ Apoderament



Alineament i compartició de coneixement entre VC's

- Visió i estratègia compartida (per què i com) de manera que es prioritzi tenint en compte tots els tipus de treball i que els objectius de cada VC no es trepitgin els uns amb els altres.

Gestió àgil del portfoli per crear alineació en estratègies transversals

- prioritats globals compartida per tots els equips

Percepció del canvi

Es important que el canvi sigui vist positivament almenys per la majoria

Evitem una forta resistència al canvi si

- Actuem amb transparència
- Objectiu i visió clares
- Expliquem què passaria si no es canvia
- Educació i comunicació
- Participació i suport

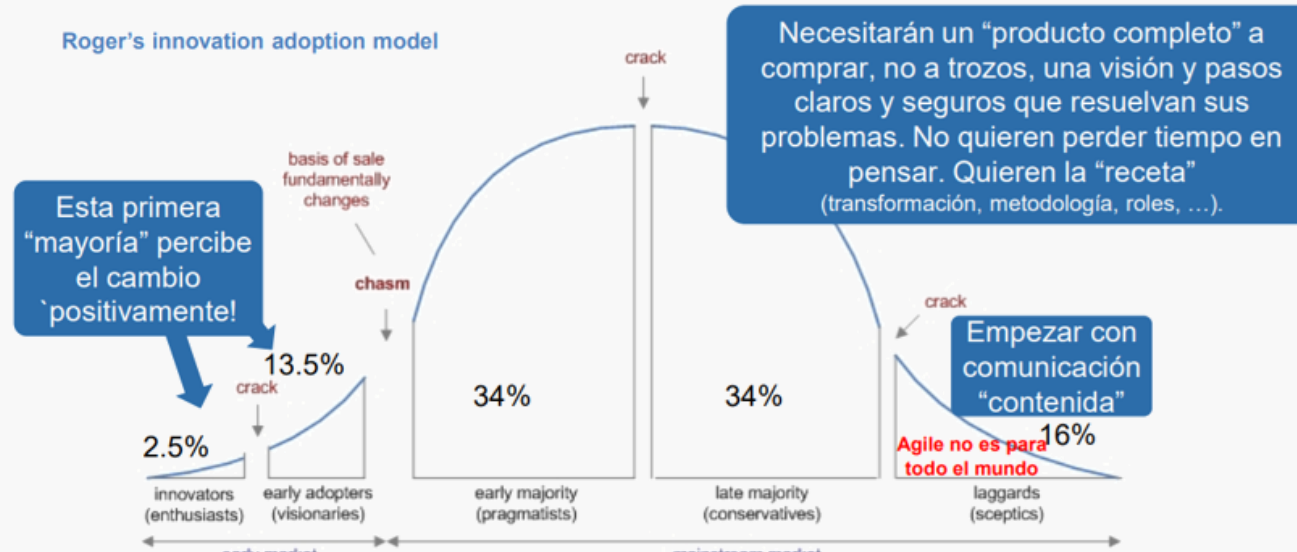


Tot i així amb una altra probabilitat tindrem algun tipus de resistència al canvi. Els motius son:

- Interessos propis
- Malentesos en el que es canviarà o el perquè o sobre l'objectiu
- Falta de confiança
- Els canvis requereixen esforç

Tipus de resistència: Activa/passiva – Visible/oculta

Percepció del canvi



- Inicialment no ho pots explicar a tothom -> realització de proves pilot
- Mostra els beneficis de la nova forma de treballar a la gent pragmàtica, evitant laggards
- Construeix una majoria silenciosa i evita batalles "polítiques" fins tenir una massa crítica. Només pots tractar amb els detractors influents quan tinguis suficient èxit com per protegir la iniciativa
- Fes que els propis protagonistes expliquin les seves històries
- Explicació dels èxits (i fracassos) basat en valors i principis. El COM es el que marca la diferència

La gent canvia?

Per tal que sigui factible el canvi les persones necessiten:

- Una necessitat de canviar
“Ho sé, tinc un problema”
- Una voluntat de canviar
“Ho vull fer”
- Un model futur i uns passos factibles i segurs:
“Sé com fer-ho”
- El Mindset. Si ens equivoquem no hi ha problema si hi ha aprenentatge Test & Learn
- Ajuda experta per tal que sigui més ràpid i segur: Coaching, training.

ADKAR

A

AWARENESS (Alerta) de la necesidad de cambiar

D

DESIRE (Deseo) de participar y apoyar el cambio

K

KNOWLEDGE (Conocimiento) de como cambiar y cómo se verá el cambio

A

ABILITY (Aptitud) para implementar el cambio en las tareas del día a día

R

REINFORCEMENT (Reforzamiento) para mantener el cambio

Tot i així es molt probable que hi hagi gent que no s'adapti al canvi

- Canviarà de posició per una que no necessiti tal canvi
- Deixarà l'empresa
- L'empresa haurà de despatxar-lo o bé acceptar el sobre cost de coach personal, etc.

Tips

- No intentis canviar la gent, canvia el seu context (estructura, processos, objectius)
La cultura segueix la estructura.
- Permet a la gent organitzar-se al voltant de temes/activitats i dona'ls feedback
- Canviar la mentalitat i solucionar els problemes per aconseguir la visió està sempre damunt de Scrum, Xp,
- Ajuda a les persones involucrades en el canvi
- Fes que les persones expliquin la seva historia als demás (managers, companys). La organització demanarà el canvi
- Afegeix indicadors per veure com evoluciona: valor aportat, productivitat-qualitat. motivació de la gent, transformació (valoració, si els agrada treballar així)

Començar el canvi

- On faci falta
- Gent adequada
- Moment adequat
- Probabilitat d'èxit

Recepta per portar a bon terme el canvi

Troba una Raó poderosa

Tingues un Champion a IT

Començar amb un Pilot (tècnica Deep&Narrow)

- Trobar gent amb el Mindset adequat
- Recolzament de negoci -> Champion de negoci
CEO involucrat
- Coach intern

Reduint la comunicació inicial

Disminuint la resistència (identificar què guanya cada rol amb el canvi)

Tenir un Equip de transformació amb dedicació, coach

Obtenir Quick Wins

Comunicar els èxits



Exemple. Infermeria àgil

Recolzament de la Directora de infermeria. Us de FrameWork d'escalat de l'agilitat: SAFe.

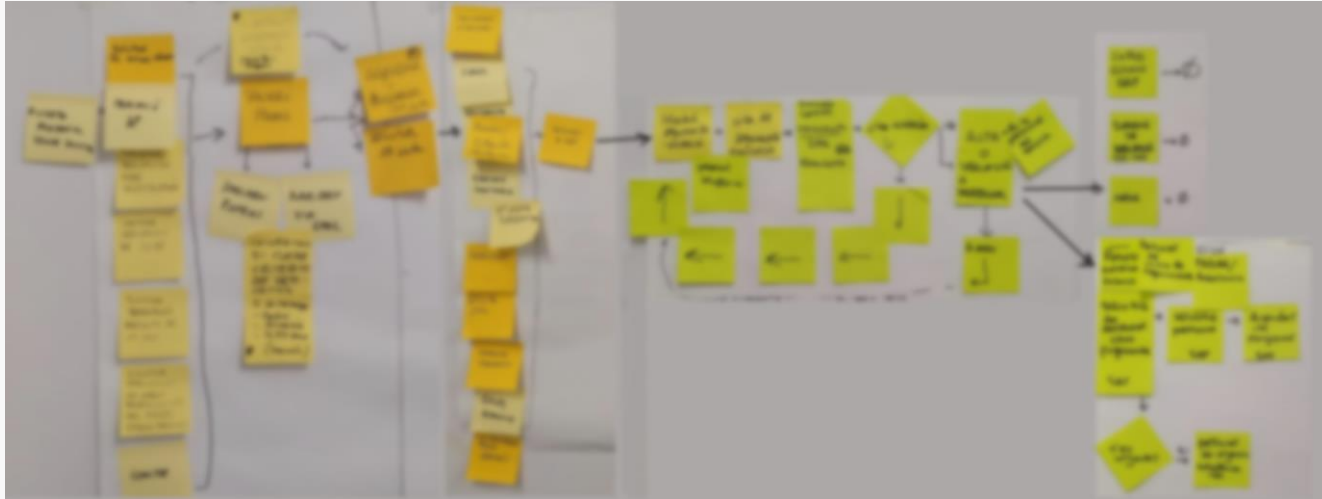
Treballem en la Millora dels processos actuals, dividir en varis fluxos de valor (vagons) agrupats per temàtica (trens) : Professionals, pacients, institució i Docència.

Per cada “tren” un equip de treball multi-departamental entre 20-30 persones que es divideix en 3 o 4 equips

- 1- Anàlisis situació actual AS-IS
2. Detecció de Pain Point
Trobar Causa Arrel – Tècnica 5 perquè
3. Trobar millores, que s'afegiran en el Backlog
4. Prioritzar – Tècnica WSJF
5. PI Planning – planificar cadascun dels Sprints que dura el increment (5 iteracions de 3 setmanes), marcant objectius i matriu de riscos. Votar la confiança del equip per portar a terme la feina planificada

| | |
|-------|--|
| SCRUM | Daily |
| | Demo (conjunta directora inf. i directors convidats) |
| | Retro per equip |
| | Planning |

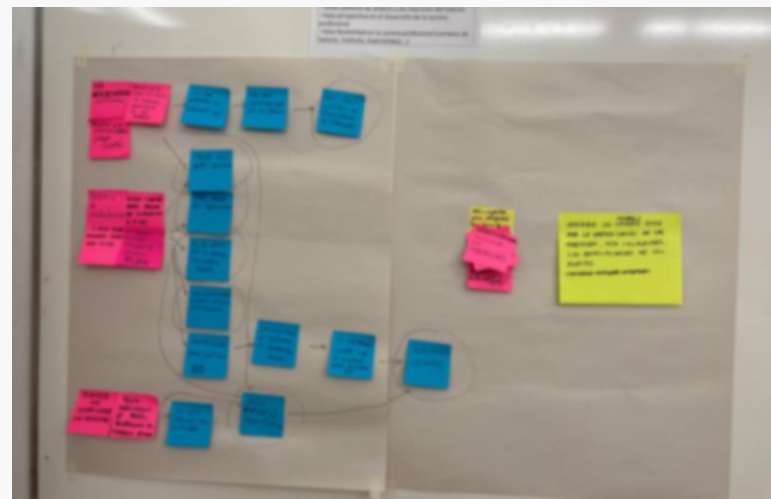
AS IS, Paint Point i millores



1. AS IS – Situació actual

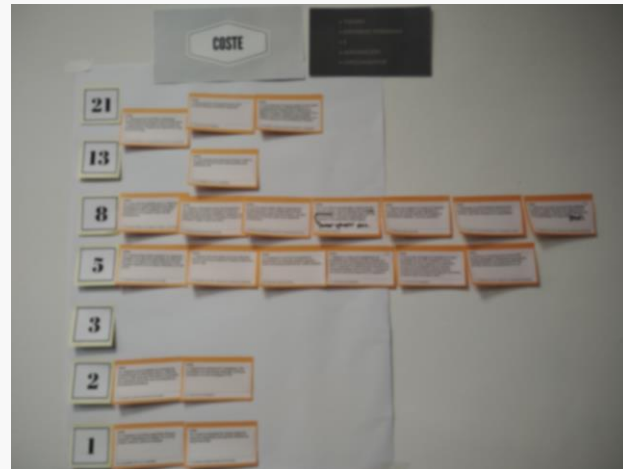
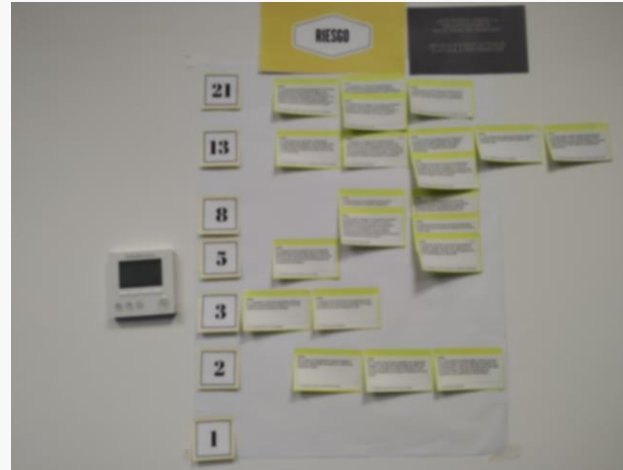
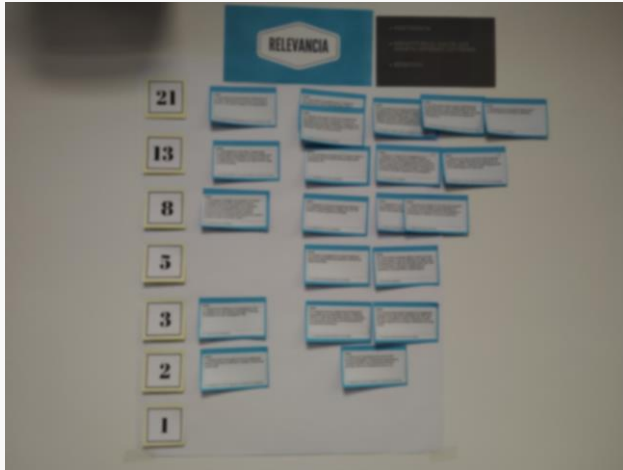


2. Detallar Pain Point
Indicar freqüència/impacte



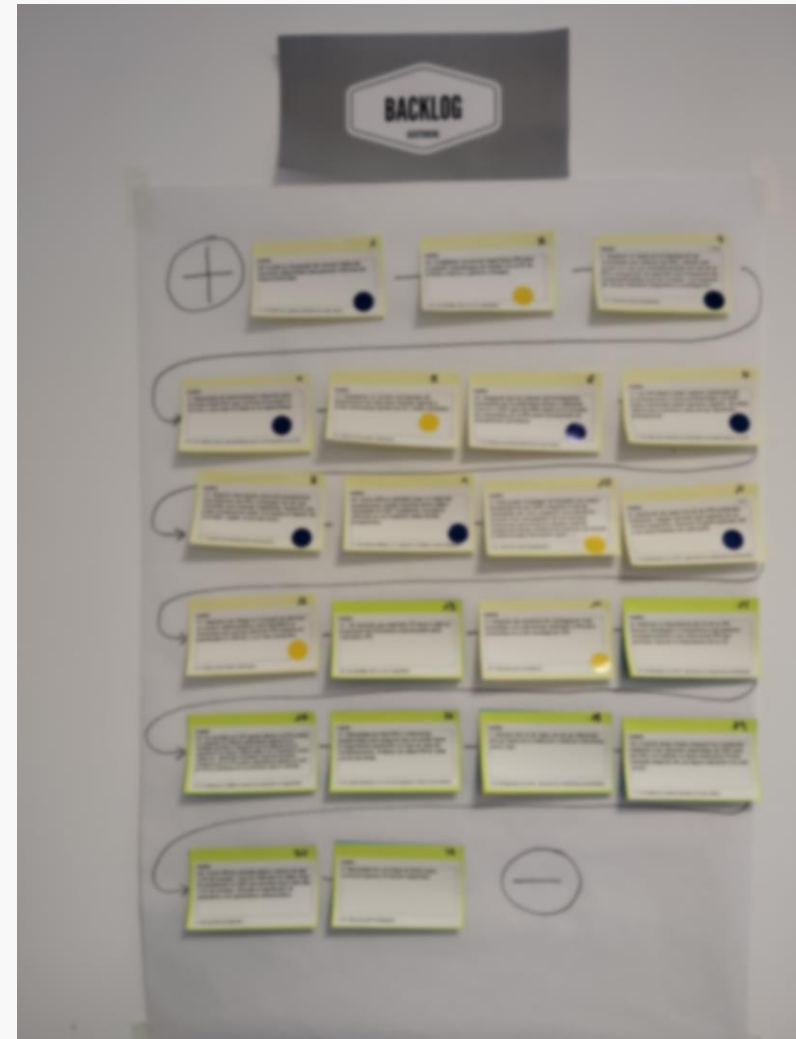
3. Tècnica 5 PQ
Definir millores

Priorització WSJF



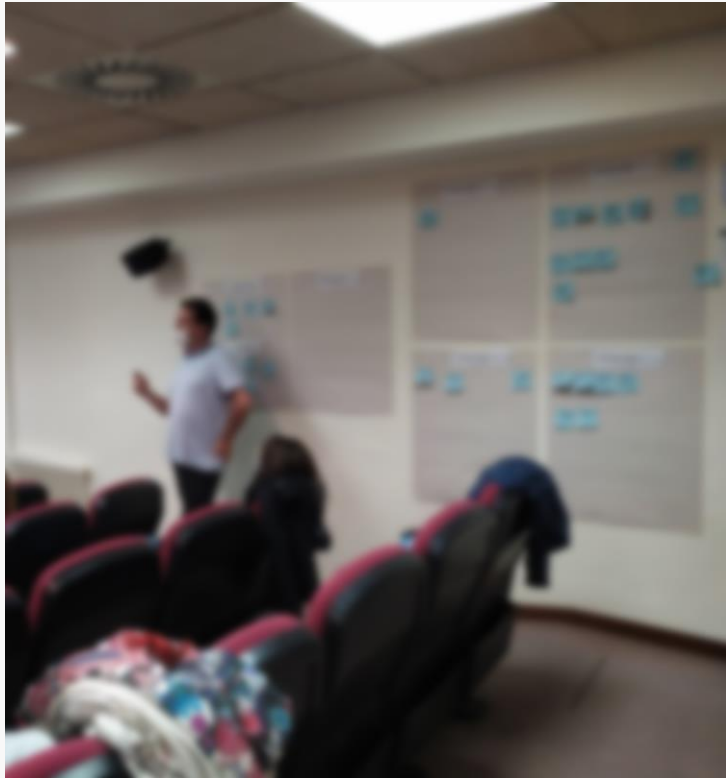
4. Priorització Variables WSJF

$$\text{WSJF} = \frac{\text{Cost of Delay}}{\text{Job Duration (Job size)}}$$

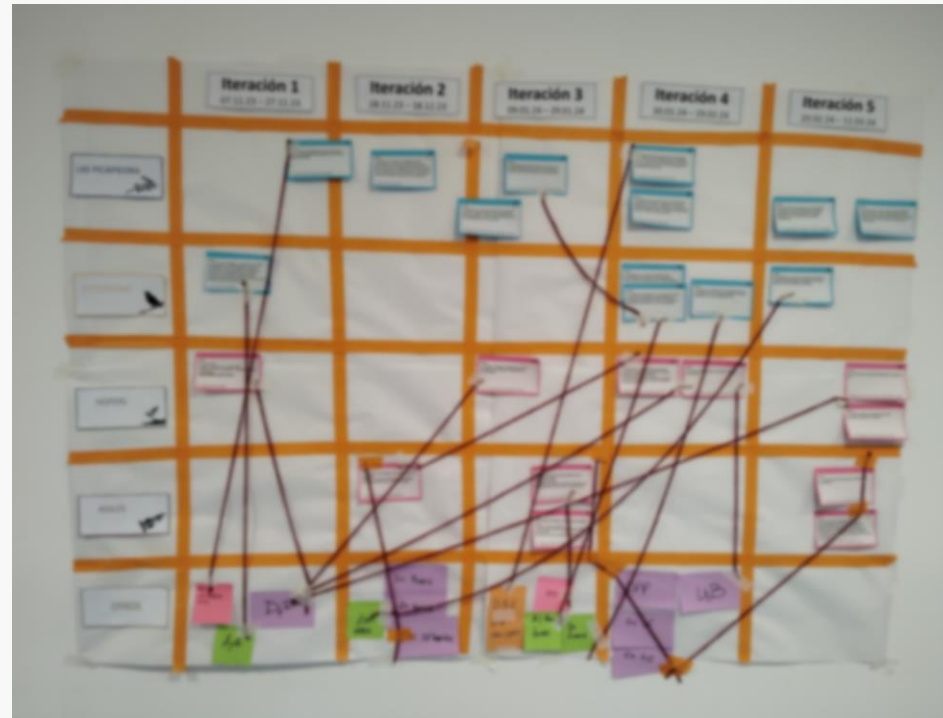


Backlog Resultant

PI Planning



Planificació increment



Program Board



Riscos