

#YesWeKanban

LA GUIDA UFFICIALE AL METODO KANBAN

V.1
APRILE'21

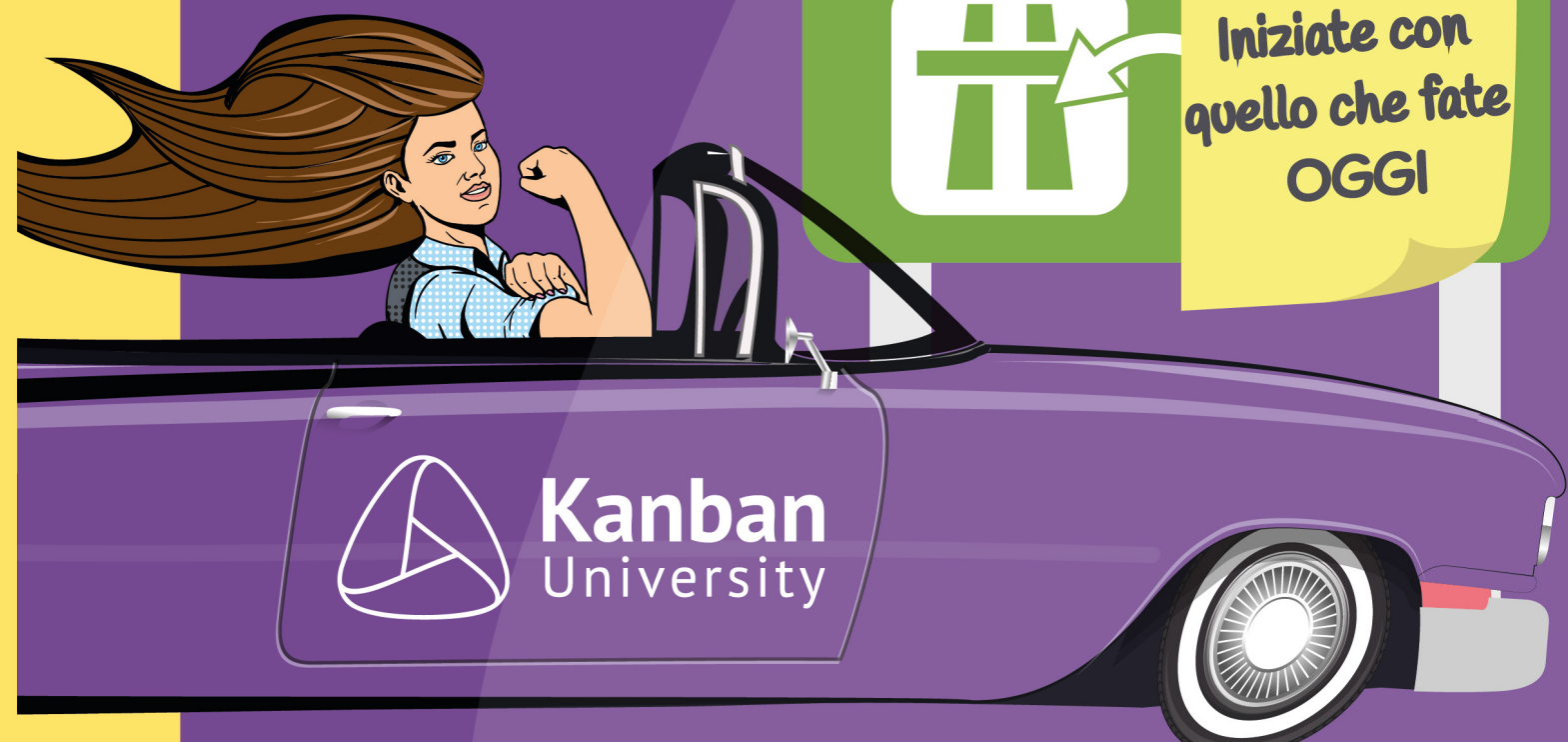
BENVENUTI



Iniziate con
quello che fate
OGGI



Kanban
University



Index

Il Metodo Kanban	3
Che cosa è Kanban?	3
Metodologia, o Framework?	4
Origini	4
Aree di Applicazione	4
Principi Kanban	5
Principi di Change Management (Gestione del Cambiamento)	5
Principi di Service Delivery (Fornitura di Servizio)	5
Pratiche Kanban Generali	6
Visualizza	6
Limita il Work in Progress - WIP (Carico di Lavoro in Corso)	6
Gestisci il Flusso (“Flow”)	6
Esplicita le “Policy”	6
Implementa Cicli di Feedback	7
Migliora collaborando, evolvi sperimentando	7
“Kan-Bahn” – Una Metafora Introduttiva	8
Utilizzo vs. Throughput	9
Tipi di Lavoro	9
Classi di Servizio	9
Gestisci il Flusso del Lavoro	9
Visualizza	9
Limita il Lavoro Parallelo	9
Pull	10
Flusso di Lavoro	10
Blocchi	10
Policy Esplicite	10
Cicli di Feedback	10
Migliora il Sistema	10
Opzioni, Commitment, Lead Time	10
Pratiche Specifiche	11
STATIK	11
Kanban Board	12
Limiti per il WIP e “Pull”	12
Metriche Base di Kanban	13
Cadenze Kanban	14

Il Metodo Kanban

Questa guida è destinata a coloro che ancora non conoscono Kanban e che sono interessati ad acquisire le basi principali del metodo. Per questa ragione abbiamo creato una metafora iniziale, Kan-Bahn, per aiutare le persone a entrare in contatto più facilmente con i concetti e i diversi aspetti che riguardano Kanban.

In quanto guida generale non è consigliata per coloro che abbiano già esperienza col metodo (per esempio gli alunni della Kanban University). L'e-book "Essential Kanban Condensed" rappresenta un migliore riferimento per il metodo.

Che cosa è Kanban?


Quale migliore definizione di Kanban se non dire che con questo metodo "si gestisce il lavoro". Con Kanban è infatti possibile gestire tutti i tipi di servizi professionali, anche chiamati lavoro di conoscenza (Knowledge Work), e ripensare ai vostri servizi in modo olistico ponendo attenzione al loro miglioramento dal punto di vista del cliente finale.

Grazie a Kanban, possiamo visualizzare il lavoro (di conoscenza) invisibile e come esso si muove attraverso un flusso (di lavoro). Questo aiuta a far funzionare il vostro business efficacemente, e a identificare e gestire i rischi legati all'erogazione di servizi per i vostri clienti. Con Kanban, voi e il vostro business svilupperete, col tempo, una capacità di adattamento per rispondere meglio e più velocemente ai


cambiamenti nei bisogni e nelle aspettative dei vostri clienti esterni o interni.

Kanban è ampiamente conosciuto per l'uso all'interno dei team, per alleviare il sovraccarico e per (ri)ottenere il controllo sul lavoro dal team. Sebbene ciò abbia dei benefici rapidi, l'applicazione di scala del metodo Kanban, ad esempio su una linea di servizio che di solito comprende il lavoro di più team o parti diverse dell'organizzazione, genera opportunità ancora maggiori. Usato con un focus sulla gestione di servizi aziendali, Kanban diventa un efficace strumento di sviluppo organizzativo.

Kanban University (www.kanban.university) è la custode del metodo e rappresenta la comunità globale di formatori, trainer e consulenti Kanban che continuano ad evolvere il metodo nella sua interezza..



IL METODO KANBAN



#YesWeKanban

1. INIZIA CON QUELLO CHE FAI OGGI
- Comprendi i processi attuali come realmente vengono eseguiti
- Rispetta i ruoli, le responsabilità e i titoli di lavoro esistenti

2. ACCETTA di perseguire il miglioramento attraverso il cambiamento evolutivo

3. INCORAGGIA AZIONI DI LEADERSHIP a tutti i livelli

Principi di Change Management (Gestione del Cambiamento)
Principi di Service Delivery (Renditura di Servizio)
Pratiche Kanban Generali

1. COMPRENDI E CONCENTRATI sui bisogni e le aspettative dei clienti

2. GESTISCI IL LAVORO e fai in modo che le persone si auto-organizzino intorno ad esso

3. RIVEDI REGOLARMENTE LA RETE DI SERVIZI e le loro "policy" al fine di migliorare i risultati

VISUALIZZA Mostra il lavoro e il suo flusso. Visualizza i rischi. Costruisci un modello visivo che rifletta il modo di lavorare.

LIMITA IL WORK IN PROGRESS (CARICO DI LAVORO IN CORSO) Smetti di iniziare, inizia a finire! La parte sinistra del sistema genera un flusso di lavoro verso destra. Limita il lavoro nel sistema in base alla capacità disponibile. Fatti guidare dai dati.

GESTISCI IL FLUSSO Il flusso è il movimento del lavoro. Gestisci il flusso in modo che sia fluido e prevedibile. Usa i dati.

ESPLICITA LE POLICY Fa in modo che le policy siano concordate e visibili a tutte le persone coinvolte.
- Criteri Pull
- Limiti del WIP
- Classi di servizio
- E altri come opportuno

IMPLEMENTA CICLI DI FEEDBACK Implementa cicli di feedback con una cadenza appropriata. Incoraggia la collaborazione, l'apprendimento e i miglioramenti. Lasciati guidare dai dati.

MIGLIORA COLLABORANDO, EVOLVI SPERIMENTANDO Usa il metodo scientifico. Cambia attraverso le ipotesi. Esegui esperimenti "safe-to-fail".

COLLABORAZIONE - COMPrensione - LEADERSHIP

COLLABORAZIONE - COMPrensione - LEADERSHIP

ATTENZIONE AL CLIENTE - TRASPARENZA - FLUSSO DI LAVORO - ACCORDO - EQUILIBRIO - RISPETTO

Yes We KANBAN

Yes We KANBAN

Metodo, Metodologia, o Framework?

Kanban è spesso confuso con una metodologia o un framework. In Software Engineering una metodologia è un approccio di definizione del processo per lo sviluppo del software e la gestione di progetto (un po' un termine improprio in quanto "metodologia" dovrebbe significare "lo studio dei metodi"). Le metodologie contengono specifici flussi e processi prescrittivi, ma anche ruoli e responsabilità. Ciò vuol dire che, solitamente, sono specifiche per un ambito particolare, come, ad esempio, lo sviluppo del software.

Un framework di processo, invece, è una metodologia incompleta - un insieme di impalcature - che è destinato ad avere una più ampia applicabilità, ma che richiede ogni volta una contestualizzazione per poter funzionare.

Kanban non è né una metodologia né un framework di processo. Piuttosto, è un metodo o un approccio di gestione che dovrebbe essere applicato ad un processo esistente o ad un modo di lavorare. Non è questione di Kanban rispetto a una data metodologia o framework, ma piuttosto, di come Kanban si aggiunga a una metodologia, framework o un modo di lavorare preesistente. Kanban ha lo scopo di aiutare a gestire meglio il lavoro e l'erogazione di servizi a tal punto da permettere alle aziende di soddisfare costantemente le aspettative dei clienti. In altre parole, è un mezzo per migliorare ciò che già esiste e come ciò viene creato - non un rimpiazzo!

Origini

Il metodo qui descritto è basato sul libro "[Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business](#)", (David J Anderson, 2010). La motivazione principale era quella di trovare un modo per gestire e migliorare le compagnie di individuo, prendere decisioni basate sui dati e il miglioramento

continuo in modo evolutivo. servizi professionali, nonché un modo per fornire un metodo "gentile" di cambiamento.

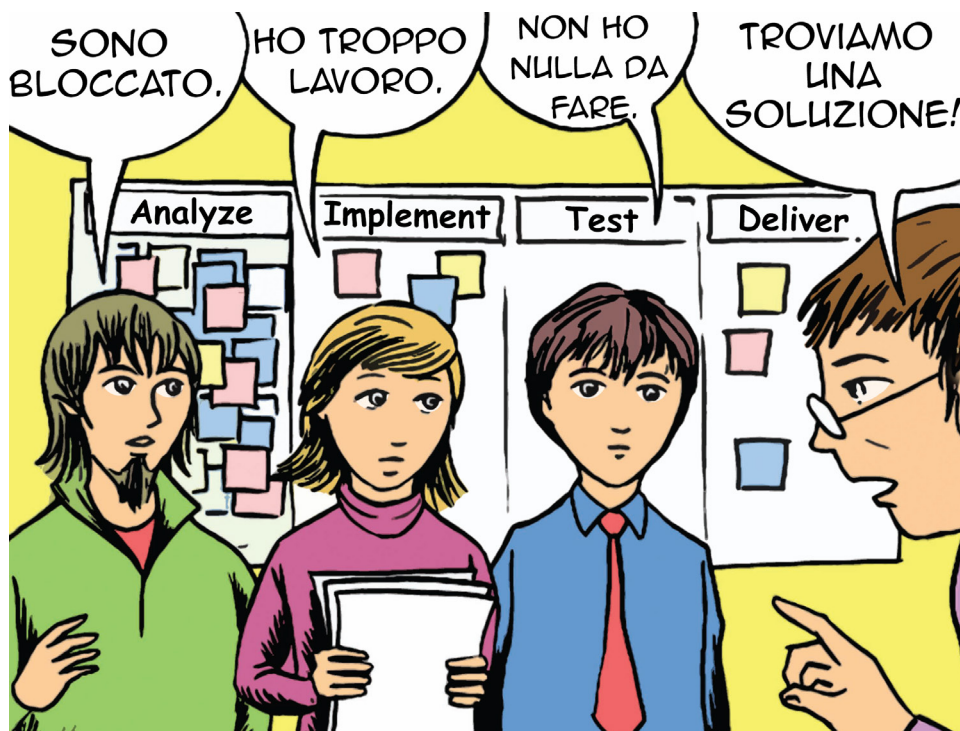
Il metodo radica le sue origini nel "Lean Manufacturing" (Produzione Snella), tuttavia, esso è pensato per essere usato per gestire il lavoro di conoscenza che produce beni e servizi intangibili e virtuali. Se paragonato al Lean Manufacturing, il metodo Kanban vede l'inventario come solitamente intangibile o invisibile e con costi diretti molto più bassi. La variabilità nel modo in cui il lavoro è prodotto e deliverato è accettata come inerente, il flusso è solitamente meno rigido, e l'attenzione alla riduzione degli sprechi è di minore preoccupazione. Il focus iniziale in Kanban è come il valore e il flusso di prodotti e servizi migliori e si accresca.

Per molti aspetti, Kanban è fortemente fondato su Lean: l'attenzione al flusso di lavoro, la limitazione del carico di lavoro in corso (Work in Progress - WIP) per stabilire sistemi "pull", l'attenzione all'ottimizzazione del sistema nel suo complesso, piuttosto che alle singole prestazioni di un individuo, prendere decisioni basate sui dati e il miglioramento continuo in modo evolutivo.

Aree di Applicazione

Kanban è un "metodo senza metodologia" piuttosto astratto e ha una vasta area di possibili applicazioni.

È importante comprendere che il Metodo Kanban, con i suoi principi e pratiche, si pone sempre al di sopra dei modi di lavoro e flussi preesistenti. Il lavoro a cui si applica può essere di diverse tipologie. Dopo essere stato introdotto nel 2010, ci sono stati diversi esempi di applicazione di Kanban ai servizi nel settore IT. Oggi c'è una quantità sempre maggiore di esempi di Kanban utilizzati da agenzie di marketing, risorse umane, servizi di media e design, assistenza clienti, sviluppo di prodotti e istruzione.



Principi e Pratiche del Metodo Kanban

Quando si usa Kanban, l'ambito di applicazione (ad esempio un singolo team, più team, dipartimenti, divisioni, ecc.) può influenzare il modo in cui i principi e le pratiche del metodo vengono applicati.

Per esempio, se ci si limita a un singolo team ci si potrebbe imbattere in una Kanban board relativamente semplice con forse 5 colonne che indicano il flusso di lavoro, alcune semplici metriche e diagrammi, un daily e review regolari del lavoro e delle performance del team.

Tuttavia, se ci focalizziamo su un intero dipartimento di servizi interni di un'impresa, quello che si potrebbe notare è un insieme di Kanban board connesse tra di loro, poste su diversi livelli di granularità, con differenti flussi di lavoro e il cui carico di lavoro in corso è limitato in modo differente a seconda del livello in cui ci si trova.

Entrambi i casi rappresentano un uso corretto del metodo Kanban. Non c'è un modo "giusto o sbagliato" di usare Kanban, ma piuttosto dovremmo parlare di usi più o meno appropriati delle pratiche rispetto ai contesti aziendali e l'ambiente culturale.

Le due sezioni seguenti descrivono i principi e le pratiche generali di Kanban.

Principi Kanban

Principi di Change Management (Gestione del Cambiamento)

I seguenti Principi di Change Management sono comuni a tutte le implementazioni Kanban:

- Inizia con quello che fai oggi
- Accetta di perseguire il miglioramento attraverso il cambiamento evolutivo
- Incoraggia azioni di leadership a tutti i livelli

Kanban non è una trasformazione "big-bang" da uno stato attuale a uno stato futuro. La storia ci insegna che ciò raramente funziona. Al contrario, Kanban ricorre a un approccio di cambiamento evolutivo, partendo dal modo di lavorare in corso e cercando di migliorarlo usando numerosi feedback e molta collaborazione. Il metodo Kanban genera un cambiamento evolutivo attraverso la conoscenza che le persone acquisiscono con l'uso delle Kanban board e le azioni di leadership poste in essere per migliorare continuamente il loro modo di lavorare. Queste azioni di leadership sono spesso qualcosa di diverso rispetto all'interpretazione tradizionale di leadership. Possono essere piccole osservazioni e suggerimenti di miglioramento da parte di individui senza ruoli di leadership organizzativa.

Principi di Service Delivery (Fornitura di Servizio)

Kanban raccomanda l'adozione di un approccio orientato ai servizi (service-oriented) per comprendere le organizzazioni e come il lavoro scorra attraverso di esse. Questo paradigma organizzativo si basa sull'idea che le organizzazioni siano entità organiche composte da una rete di servizi, ognuno dei quali "vive, respira e si evolve". Le richieste dei clienti si muovono attraverso queste reti. Migliorare la Service Delivery è possibile, e lo è attraverso il ricorso a una serie di principi. Questi principi non sono nativi per molte organizzazioni. La loro presenza spesso denota un mindset facente parte di una cultura "service-oriented" o fortemente legata al "customer service".

I suddetti principi sono:

- Comprendi e concentrati sui bisogni e le aspettative dei clienti.
- Gestisci il lavoro e fai in modo che le persone si auto-organizzino intorno ad esso.
- Rivedi regolarmente la rete di servizi e le loro "policy" al fine di migliorare i risultati.



Pratiche Kanban Generali

Come accennato prima, l'ampiezza e la profondità delle pratiche Kanban applicate varia molto.

In questa sezione sono descritte le sei pratiche generali di Kanban. Più avanti nella guida approfondiremo alcuni aspetti di base che rientrano in queste 6 pratiche generali. Per maggiori dettagli sull'implementazione specifica delle pratiche di Kanban per livello di maturità è, invece, consigliato fare riferimento al "[Kanban Maturity Model \(KMM\)](#)".

Visualize

Show work and its flow.
Visualize risks.
**Build a visual model that reflects
how you actually work.**



Visualizza

Una buona visualizzazione è la chiave per collaborare efficacemente e identificare opportunità di miglioramento. Molte volte il lavoro nelle aziende è nascosto. Riuscire a visualizzare quel lavoro, e come si muove, migliora notevolmente la trasparenza. Il senso umano della visione è molto antico da un punto di vista evolutivo. Esso ci permette di assorbire ed elaborare una grande quantità di informazioni in poco tempo. Si aggiunga che la visualizzazione aiuta a cooperare, poiché tutte le persone coinvolte hanno letteralmente la stessa immagine davanti a sé. Maggiori dettagli sulla visualizzazione saranno presentati nella sezione sulle Kanban Board.

Limita il Work in Progress - WIP (Carico di Lavoro in Corso)

WIP (Work in Progress) indica il carico di lavoro in corso, espresso in unità, in uno specifico momento. Grazie a Kanban abbiamo scoperto che i sistemi efficaci si concentrano più sul flusso di lavoro e meno sull'utilizzo dei lavoratori. Quando le risorse sono completamente utilizzate non c'è contingenza nel sistema e il risultato è un flusso molto scarso, proprio come nell'ora di punta sull'autostrada. Nel lavoro della conoscenza (knowledge work) abbiamo anche il problema del cambio di contesto (context switching) che può ridurre drasticamente l'efficacia dei lavoratori.

In Kanban, limitiamo il WIP per bilanciare l'utilizzo (di persone e risorse) e garantire allo stesso tempo il flusso di usati in un "sistema pull".

Gestisci il Flusso ("Flow")

L'obiettivo della gestione del flusso di lavoro è quello di completare il lavoro nel modo più regolare e prevedibile possibile, mantenendo un ritmo sostenibile. Come detto prima, limitando il carico di lavoro in corso si garantisce un flusso regolare e prevedibile. Il monitoraggio o la misurazione del flusso produce informazioni importanti che sono molto utili per gestire le aspettative con i clienti, le stime e i miglioramenti. Questo sarà discusso nella sezione sulle Metriche Kanban di base.

Esplicita le "Policy"

Ogni giorno si prendono innumerevoli decisioni sull'organizzazione del lavoro, sia da parte di individui che tra gruppi di persone.

Immaginate un nuovo dipendente che inizia a lavorare nel vostro dipartimento. Idealmente, capirà rapidamente come il lavoro è organizzato attraverso delle policy esplicite, come per esempio:

- Policy di ripopolamento delle "board" (quando, quanto, da chi)
- Definizione di quando un'attività di lavoro è completata e quell'unità di lavoro può procedere ("criteri di pull")
- Limiti del WIP
- Policy per la gestione delle unità di lavoro appartenenti a diverse classi di servizio
- Orari e contenuto dei meeting
- Altri principi e accordi di collaborazione

Le suddette policy dovrebbero essere concordate congiuntamente tra tutte le parti coinvolte, compresi i clienti, stakeholder e i lavoratori responsabili del lavoro sulle board. Le policy dovrebbero essere collocate in un'area ben visibile, preferibilmente proprio accanto alle board. A livello di team, un accordo di squadra è un buon modo per introdurre le policy. Come tutti gli altri elementi del sistema, è necessario controllarli e adattarli regolarmente.

E' importante notare che le policy non sono istruzioni di lavoro che liberano le persone dall'onere di prendere decisioni significative. Piuttosto, le policy dovrebbero permettere l'auto-organizzazione all'interno del gruppo di persone che gestiscono un sistema Kanban.

Le politiche dovrebbero essere:

- limitate in numero
- semplici
- ben definite
- visibili
- concretamente applicate
- facilmente modificabili da chi fornisce il servizio

Implementa Cicli di Feedback

I cicli di feedback sono necessari per una delivery coordinata e per migliorare la fornitura di servizi. Un insieme funzionante di cicli di feedback appropriati per lo specifico contesto di applicazione rafforza le capacità di apprendimento dell'organizzazione e la sua evoluzione per mezzo di esperimenti ben gestiti.

Alcuni mezzi comunemente usati per generare cicli di feedback nei sistemi Kanban sono le board, le metriche e un insieme di meeting e review regolari (cadenze del metodo Kanban).

Migliora collaborando, evolvi sperimentando

Tornando ai Principi di Gestione del Cambiamento, nel metodo Kanban si “comincia sempre con quello che si fa oggi” e si “accetta di perseguire il miglioramento attraverso il cambiamento evolutivo”. Kanban è un metodo per il cambiamento continuo, in cui generiamo cambiamenti in modo collaborativo attraverso esperimenti basati su diversi modelli e sul metodo scientifico. Questa è la ragione per cui feedback e metriche sono così importanti per guidarci nel percorso evolutivo. Grazie a questo metodo, possiamo sperimentare in sicurezza (fail-to-safe) accettando il cambiamento se le nostre ipotesi risultano corrette e l'esperimento presenta buoni risultati o tornando allo stato precedente qualora i risultati non siano positivi.



“Kan-Bahn” – Una Metafora Introduttiva

“Tutti i modelli sono approssimazioni. Essenzialmente, tutti i modelli sono sbagliati, ma alcuni sono utili. Tuttavia, la natura approssimativa del modello deve essere sempre tenuta presente”.

George E.P. Box

Nelle prossime righe presenteremo i concetti base di Kanban utilizzando una metafora creata da un gruppo di coach e trainer nel 2016 in un Kanban Leadership Retreat a Barcellona. Essa si basa sul concetto di “Autobahn”, un tipo tedesco di autostrada. Secondo questo parallelismo, la nostra board (o sistema) è rappresentata da un’autostrada. Il traffico (il lavoro) scorre - diviso in pacchetti - sotto forma di diversi veicoli attraverso il sistema in una sezione definita del percorso. Usando questa metafora, una serie di termini chiave del Kanban (*in grassetto corsivo*) emergono.



Utilizzo vs. Throughput

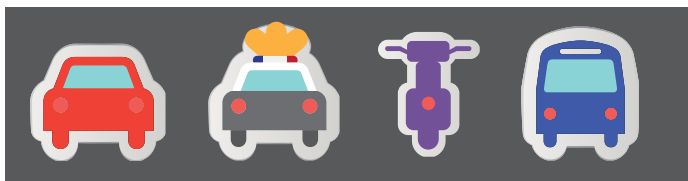
Quando ci sono gli ingorghi in autostrada, le strade (risorse o **capacità**) del nostro sistema sono completamente occupate (**utilizzo**), ma molto poco si muove: pochissimi veicoli (**unità di lavoro**) per una specifica unità di tempo passano attraverso il sistema (**throughput**). Tutti passano un tempo molto lungo (**lead time**) in questa sezione del percorso. Di conseguenza, siamo in ritardo (**si verificano rallentamenti**), e manchiamo gli appuntamenti (le **promesse di consegna** potrebbero non essere mantenute).

Vogliamo davvero guidare su una strada ad "alto utilizzo"? Ci poniamo questa domanda in quanto la suddetta forma di ottimizzazione è ancora un paradigma di gestione molto diffuso.

Con Kanban, ottimizziamo con un approccio differente in modo tale che il maggior numero possibile di veicoli (unità di lavoro) possa essere in grado di passare attraverso il nostro sistema in modo regolare e il più velocemente e prevedibilmente possibile. Operare ben al di sotto della piena capacità (slack) rappresenta la norma ed è ciò che favorisce il flusso.

Tipi di Lavoro

Diversi tipi di veicoli come moto, auto, minibus, camion e autobus passano attraverso la sezione del percorso - l'equivalente di diversi tipi di lavoro in Kanban (**tipi di unità di lavoro**). Questi hanno caratteristiche diverse - variano nel loro scopo, dimensione, velocità e capacità di passeggeri o di carico.



Classi di Servizio

Diversi tipi di veicoli come auto della polizia, camion dei pompieri o ambulanze possono passare attraverso il sistema in modo preferenziale. Questo è un esempio tipico di trattamento esclusivo di specifiche unità di lavoro e, in Kanban, tale concetto prende il nome di "Classi di Servizio".

L'esempio descritto sopra potrebbe essere mappato ad una classe di servizio tipicamente chiamata "expedite" (di accelerazione) per la quale una serie di regole e criteri sono espressamente definiti e ben noti a tutti i conducenti autorizzati a utilizzare questa classe di servizio: i veicoli devono essere chiaramente riconoscibili (ad esempio, dalla luce blu e da una certa colorazione) e possono passare attraverso il sistema pur superando il limite del WIP (autostrada congestionata), mentre gli altri veicoli, al loro passaggio, devono formare una corsia di soccorso. Tutto ciò permette ai veicoli "expedite" (accelerati) di passare attraverso l'autostrada più velocemente, mentre il

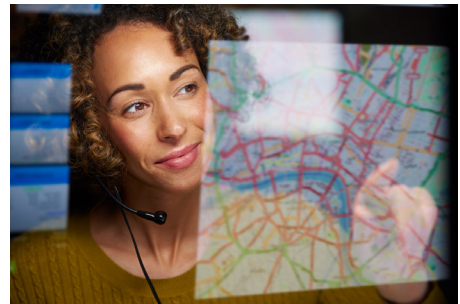
tempo di percorrenza delle altre auto sarà più lungo.

Un altro esempio d'uso delle Classi di Servizio sono le corsie a traffico limitato, esclusivamente riservate, ad esempio, ad autobus, taxi, auto elettriche o ai veicoli con due o più occupanti ("corsie carpool").

Gestisci il Flusso del Lavoro

A seconda del luogo e dell'ora, l'intensità del traffico può variare, ad esempio, in termini di numero totale di veicoli (**unità di lavoro**) e distribuzione dei tipi di veicoli (**tipi di lavoro**). Nelle regioni metropolitane ci sarà di solito più traffico personale o privato con volumi estremamente alti durante le ore di picco. Al contrario, sulle principali arterie che connettono le regioni metropolitane, ci saranno picchi meno estremi e principalmente causati dal trasporto merci.

Il nostro sistema è stato progettato per far fronte alla variabilità dell'intensità del traffico. Possiamo, infatti, controllare l'afflusso di veicoli (unità di lavoro), le capacità disponibili (ad esempio, il numero di corsie e la loro qualità di espansione), e il limite di velocità.



Visualizza

Immaginate di lavorare in un centro di controllo del traffico. A causa della complessità del sistema e della variabilità del comportamento di ogni veicolo e di eventi imprevedibili, ogni giorno sarà diverso.

Nell'immagine qui sopra, un pannello di controllo (**kanban board**) è usato da un responsabile del traffico per vedere a colpo d'occhio quali sezioni del percorso sono occupate, dove ci sono cantieri e dove ci sono stati incidenti o guasti che causano congestione (**colli di bottiglia**). Una visualizzazione che permette di prendere decisioni più rapidamente e in modo collaborativo.

Limita il Lavoro Parallelo

In alcuni centri urbani all'estero, i semafori si trovano spesso agli ingressi delle autostrade (rampe). Il "metering", o segnaletica della rampa, permette di controllare la frequenza con cui i veicoli entrano nel sistema a seconda dell'intensità e della velocità del traffico attuale e al fine di evitare sovraccarichi ([Ramp Metering: A Proven, Cost-Effective Operational Strategy](#)).

In Kanban riconosciamo questa pratica attraverso la limitazione dei carichi di lavoro in corso - anche detti WIP (Work in Progress).

Pull

Quando guidate in autostrada, guardate sempre se c'è spazio davanti a voi. Lo considerate un segnale per continuare, altrimenti rallentate o addirittura vi fermate. Nei sistemi Kanban, chiamiamo questi segnali di capacità disponibile **segnali pull**. Affinché i segnali pull funzionino, è necessario definire i limiti del WIP come espressione della capacità massima.

Il **principio pull** applicato ad un'autostrada potrebbe apparire come segue: il **sistema** (la sezione di autostrada in cui stiamo guidando la nostra auto) dovrebbe essere diviso in settori (per esempio, porzioni di 500m ciascuna). Se c'è abbastanza spazio per il vostro veicolo nel settore successivo a quello in cui vi trovate, considerando anche una distanza di sicurezza, cioè qualora ci siano meno veicoli rispetto alla capacità massima, qualcosa segnalerà al vostro veicolo (**unità di lavoro**) di procedere al settore successivo. In caso contrario, aspetterete nel settore corrente fino a quando i veicoli nella sezione seguente non procedano oltre e nuova capacità sia nuovamente disponibile.

Come ogni metafora, l'esemplificazione di cui sopra ha i suoi limiti, ma l'idea è che questo sistema di segnali si amplifichi lungo la strada nelle sezioni precedenti impedendo così l'ingresso di altri veicoli in autostrada.

Flusso di Lavoro

In Kanban, il flusso si riferisce al movimento del lavoro attraverso un sistema. Il flusso del traffico è controllato attivamente su sezioni particolarmente trafficate dell'autostrada attraverso la visualizzazione, registrazione e valutazione dei dati raccolti. Questi dati sono catturati da sensori che misurano intensità del traffico, velocità, condizioni meteorologiche ecc. Oltre a controllare l'afflusso di veicoli, esistono tabelloni elettronici che alterano la velocità a seconda della situazione del traffico per permettere a tutti gli utenti della strada di passare il più velocemente e uniformemente possibile.

Nel corso del tempo, si può imparare molto sui pattern che si verificano nel flusso di scorrimento attraverso la valutazione dei dati storici raccolti. Essi possono essere utilizzati per ottimizzare ulteriormente il sistema, permettendo così agli addetti ai lavori di comprendere meglio dove attuare i cambiamenti per generare maggiori risultati.

Blocchi

Gli incidenti segnalati o i danni alla strada ("**blocker**") ostacolano il flusso e vengono visualizzati nel centro di controllo e rimossi il prima possibile. Il sistema viene regolarmente esaminato per individuare i punti critici degli incidenti al fine di consentire miglioramenti futuri.



Policy Esplicite

La segnaletica e i sistemi di segnalazione lungo l'autostrada rendono visibili le regole del traffico (che sono note a tutti gli utenti della strada) e sono generalmente rispettate.

Cicli di Feedback

Su strade particolarmente importanti, come le strade di accesso agli aeroporti o ai centri città, ci sono cartelli informativi che indicano il tempo di percorrenza stimato per raggiungere certe destinazioni. Ad esempio, "10 min per l'aeroporto". Questi dati si basano su dati storici e sul volume di traffico attuale.



I fornitori di mappe come Google Maps utilizzano una combinazione di dati in tempo reale e di modelli storici sia per farvi viaggiare al meglio durante il vostro percorso (gestire la consegna), sia per aiutarvi a pianificare i viaggi in anticipo attraverso delle stime.

Migliora il Sistema

Anche un sistema autostradale deve essere continuamente sviluppato e migliorato. Le misurazioni del flusso del traffico sono ottimizzate, i percorsi esistenti sottoposti a manutenzione, le buche riparate, i colli di bottiglia e i punti critici di incidenti eliminati. Nei tratti particolarmente trafficati possono essere costruite nuove corsie (espansione della **capacità**), il che è molto costoso e richiede tempo. Tutto ciò è possibile grazie alla conoscenza del sistema attraverso la visualizzazione, raccolta di dati, e feedback regolari per verificare l'efficacia delle misure introdotte.

Opzioni, Commitment, Lead Time

All'estero l'ingresso in autostrada è spesso caratterizzato da una rotatoria, ma è solo quando prendete l'uscita per la rampa di accesso che esercitate l'opzione di accedere e viaggiare in autostrada scartando, di fatto, le altre opzioni. Se già da lontano vedete un grande ingorgo, potreste invece scartare l'opzione dell'autostrada e, per esempio, scegliere un percorso diverso o rimandare il viaggio. Quindi come si costruisce il proprio sistema Kanban? Impariamo alcune delle pratiche specifiche del metodo Kanban.

Una volta che avete deciso di entrare in autostrada, siete "nel sistema" e l'orologio del tempo di percorrenza (lead time) inizia a scorrere. A seconda della capacità disponibile, potete passare attraverso le singole parti del tratto autostradale. Arrivando alla fine, il tempo di percorrenza indicherà quanto tempo avete impiegato dall'ingresso al punto di uscita.

Pratiche Specifiche

Quindi come si costruisce il proprio sistema Kanban? Impariamo alcune delle pratiche specifiche del Metodo Kanban.

STATIK

Una domanda comunemente posta dai professionisti è “se board e sistemi Kanban sono unici, come posso disegnare il mio sistema?”

L'Approccio basato sul Pensiero Sistemico per Introdurre Kanban (Systems Thinking Approach To Introducing Kanban, STATIK) è un modo ripetibile e umano per cominciare ad usare il metodo Kanban. Esso viene praticato da tempo.

L'approccio STATIK dovrebbe essere applicato ad ogni servizio così da portare successivamente alla definizione dell'intero sistema Kanban. Durante tutto il processo, si ricorre al “Pensiero Sistemico”: il sistema (futuro) è sempre considerato nel suo insieme, con l'obiettivo di migliorare il flusso di valore per i clienti.

I workshop STATIK mirano a esplorare in modo iterativo la corretta definizione del sistema. STATIK non è da intendersi come un processo sequenziale a senso unico, ma piuttosto è pensato per funzionare come un ciclo di feedback che influenza le attività di definizione e ridefinizione del sistema.

In pratica, questo processo di solito richiede tra le 4 ore e i 4 giorni e dovrebbe essere condotto con almeno un gruppo rappresentativo di persone del sistema. L'approccio STATIK concilia diversi punti di vista in una visione condivisa. Ogni persona, infatti, ha un'idea di come si svolge il lavoro, ma raramente queste immagini convergono in una mappa condivisa. Da qui una regola generale: STATIK non deve essere condotto a compartimenti stagni, come ad esempio dal Project Manager, dal Team Leader, o da un Coach o Consulente.

L'illustrazione qui sotto (Figura 1) riassume i 6 passi fondamentali dell'approccio STATIK, che sono solitamente applicati in modo iterativo, in quanto nuove informazioni potrebbero impattare decisioni precedenti.

- 1. Identifica le fonti di insoddisfazione** - Di cosa sono insoddisfatte le persone coinvolte nella fornitura del servizio? Di cosa sono insoddisfatti i clienti? Tutte queste fonti di insoddisfazione forniscono la motivazione per il cambiamento che è la chiave per un'iniziativa Kanban di successo.
- 2. Analizza la domanda** - Cosa richiedono i clienti? Attraverso quali canali? Quali sono i tipi di lavoro e i tipi di richieste? Queste informazioni sono fondamentali per sviluppare il quadro completo del lavoro che arriva al sistema. Ricordate, gestite il lavoro, non i lavoratori!
- 3. Analizza le capability del sistema** - Quali sono le capability del sistema in termini di domanda evasa? Che tipo di domanda viene evasa? Quanto velocemente? Quanto prevedibilmente? Questo passo richiede tipicamente dati storici.
- 4. Modella il flusso di lavoro** - Quali sono le attività che ogni tipo di unità di lavoro identificato attraversa? Potrebbero essere sequenziali, parallele o in nessun ordine particolare. Più tardi, queste saranno la base per definire le colonne sulla Kanban board.
- 5. Identifica le classi di servizio** - Come entrano e vengono trattate le unità di lavoro nel sistema? Vedere la definizione di Classi di Servizio.
- 6. Definisci il sistema Kanban** - Sulla base di quanto ottenuto nei passi precedenti, il sistema Kanban viene disegnato. Un sistema Kanban consiste naturalmente di una board e di ticket, più altri elementi importanti come metriche, cadenze e policy.

I corsi di Kanban University di System Design forniscono maggiori dettagli riguardo STATIK.



Figura 1

I corsi di Kanban University di System Design forniscono maggiori dettagli riguardo STATIK.

Kanban Board

Le Kanban Board sono il mezzo più comune per visualizzare un sistema Kanban. Comune a tutte le board è il passaggio del lavoro da sinistra a destra: a sinistra, le unità di lavoro entrano nella board. Quando escono a destra, il valore viene consegnato ai clienti.

In un sistema Kanban, definiamo chiaramente almeno un punto di impegno (commitment) e uno di consegna (delivery) così come un'indicazione della quantità di lavoro in corso consentita (Work in progress, WIP).

Le unità di lavoro possono essere di diversi tipi e dimensioni, da task a requisiti, tipi di artefatti, (gruppi di) product feature e domanda relativa a progetti o porzioni di prodotti su board di livello superiore. Esempi tipici sono le campagne nelle agenzie, le user story nei team di sviluppo software, le posizioni lavorative nelle risorse umane, o i prodotti per un team di sviluppo prodotti.

Le unità di lavoro sono tipicamente visualizzate su biglietti singoli (di carta), che di solito sono chiamati card o ticket.

La serie di attività attraverso le quali passano queste unità di lavoro è chiamata flusso di lavoro. Kanban si basa sul principio secondo cui si debba "iniziare ciò che si fa oggi", quindi, è il flusso di lavoro reale (non un'immagine futura desiderata) che viene modellato sulla Kanban board.

I singoli step del flusso di lavoro e i buffer sono rappresentati attraverso le colonne della board. Spesso alcune swimlane sono utilizzate per segregare diversi tipi di lavoro, progetti, ecc. o per distribuire la capacità.

Immagina il lavoro di un fornitore interno di servizi di formazione in una grande azienda. Inizialmente idee o i requisiti per nuovi corsi vengono raccolte. Successivamente, dopo un processo di selezione e perfezionamento, i nuovi corsi vengono sviluppati, sperimentati, e poi finalizzati così da essere pronti per l'uso. L'immagine qui sotto (Figura 2) mostra una possibile soluzione:

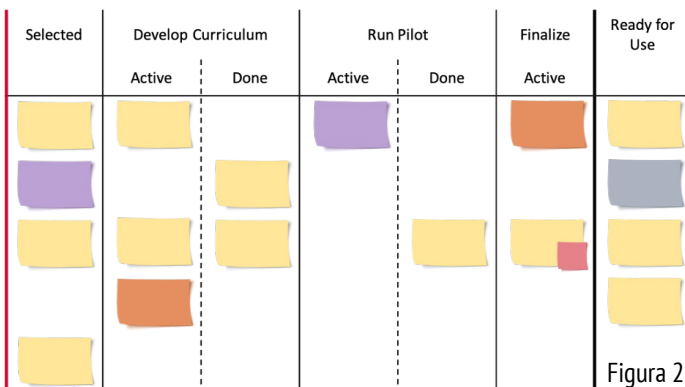


Figura 2

Il flusso di lavoro è modellato sulla board. Diversi biglietti colorati possono essere usati, per esempio, per rappresentare diversi tipi di corsi (formazione online vs. formazione in aula), o diversi gruppi di clienti.

Il flusso di lavoro e i suoi rischi dovrebbero essere mostrati nel loro vero stato attuale piuttosto che in un'immagine irrealistica del futuro desiderato. La vostra Kanban board dovrebbe riflettere il vostro flusso di lavoro, che, di solito, non è semplicemente riconducibile alle 3 colonne "To Do, Doing, Done". Molteplici sono le possibilità dato che ogni sistema Kanban e ogni Kanban board sono unici.

Limiti per il WIP e "Pull"

Il cosiddetto limite del WIP, cioè il numero massimo di unità di lavoro in corso consentito allo stesso tempo, può essere definito per step di lavoro, persona, swimlane, tipo di lavoro, attraverso un intero sistema Kanban, ecc.

I limiti del WIP sono tipicamente rappresentati da un numero in un cerchio, sopra le rispettive colonne:

Nella figura 3, un massimo di tre corsi possono essere gestiti allo stesso tempo. Inoltre, la definizione del sistema è tale che entrambe le colonne Active e Done sono limitate da un limite totale di WIP. Attualmente, c'è un elemento viola nella colonna Active, un elemento beige nella colonna Done e c'è capacità per un altro corso, indicato dal biglietto tratteggiato grigio (slot).

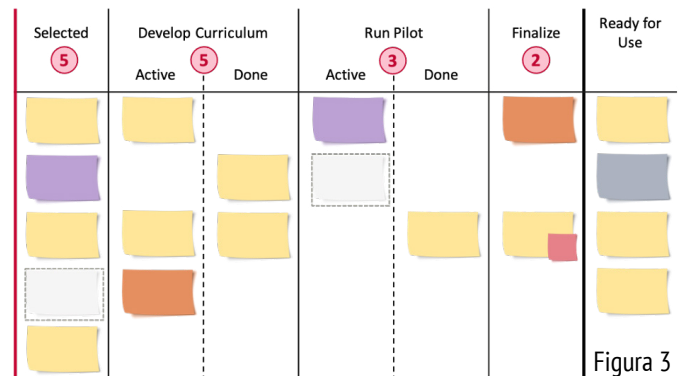


Figura 3

Limitare il lavoro che può entrare nel sistema è una pratica importante per ridurre il ritardo e il cambio di contesto (context switching) responsabili della scarsa tempestività della delivery, della bassa qualità e dei potenziali sprechi. L'obiettivo col tempo è quello di creare un equilibrio tra domanda e capacità.

Limitare il lavoro che può entrare nel sistema crea, inoltre, un flusso continuo di lavoro attraverso il "principio pull" secondo cui il lavoro viene "tirato in avanti" solo se esiste capacità di lavorazione. Un segnale di pull virtuale viene generato quando il limite del WIP non è completamente utilizzato. Mentre il lavoro sulla board si sposta a destra, i segnali di pull si spostano a sinistra, più a monte (Figura 4).

Il "principio pull" è un importante elemento di distinzione dalla gestione tradizionale di progetto, in cui le unità di lavoro sono schedate (e "spinte" in avanti) sulla base di una pianificazione deterministica ("push"). Nei sistemi pull, completare unità di lavoro è considerato più importante di iniziarne di nuove. Un cambiamento culturale in cui "smettiamo di iniziare e iniziamo a finire". Un buon mantra da ricordare per chi sta iniziando a studiare questo metodo!

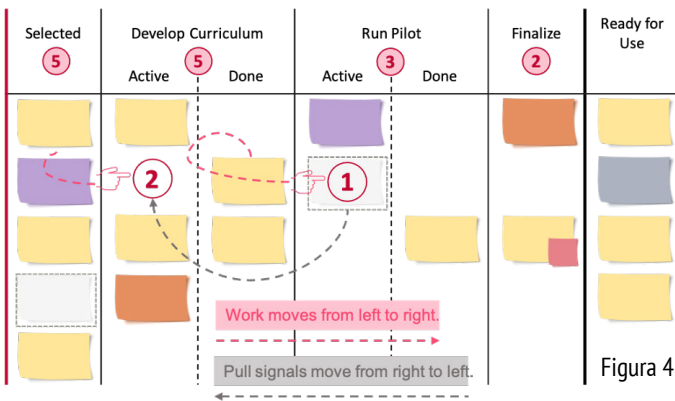


Figura 4

I limiti del WIP sono un esempio specifico di una policy in Kanban. Per maggiori informazioni, si consiglia di fare riferimento alla sezione “Esplicita le Policy” sotto Pratiche Kanban Generali di questa guida. Essi devono essere concordati da tutti coloro che sono attivamente coinvolti nel flusso di lavoro e fornire dei vincoli che allo stesso tempo aiutino le persone a focalizzarsi e sviluppare comportamenti collaborativi e volti a completare le unità di lavoro già iniziate con livelli di standard elevati. Questi limiti sono la chiave per stabilire un sistema pull.

Metriche Base di Kanban

Il metodo Kanban offre una serie di metriche:

- Il lead time è il tempo necessario a una singola unità di lavoro di attraversare il sistema dall’inizio (commitment) a completamento avvenuto.
- La frequenza di delivery è il numero di unità di lavoro completati per unità di tempo, come ad esempio feature per settimana, sessioni di training al mese, o nuove assunzioni per mese.
- Il WIP (work in progress) è la quantità di unità di lavoro in corso nel sistema (o una parte definita di esso) in uno specifico momento.

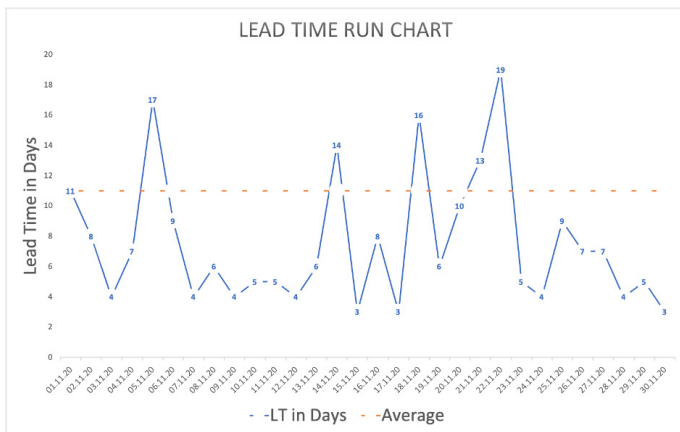


Figura 5

Queste metriche fondamentali sono utilizzate in varie rappresentazioni grafiche per comprendere il comportamento del sistema e identificare le opportunità di miglioramento.

La figura 5 rappresenta una “run chart”. I lead time delle unità di lavoro completate sono tracciati in sequenza su una linea temporale. Questo è utile per osservare il trend dei diversi lead time.

La figura 6 mostra la distribuzione dei lead time:

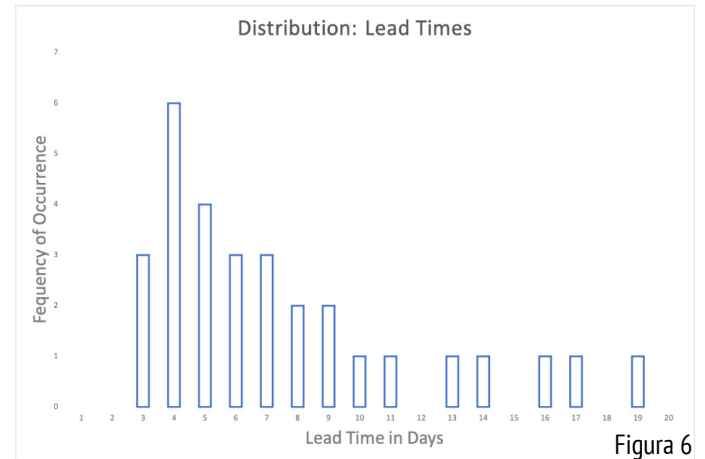


Figura 6

Questo grafico rappresenta la gamma di tempi di consegna osservati (min e max) e la loro frequenza di accadimento (quanto spesso). Lo scopo della gestione del flusso dovrebbe essere quello di ottimizzare questa distribuzione: restringendo l’intervallo il più possibile (prevedibilità) e spostandolo verso sinistra (tempestività).

La figura 7 rappresenta un diagramma di flusso cumulativo (cumulative flow diagram, CFD). Il CFD contiene informazioni utili riguardo al flusso di lavoro su più attività. Le aree colorate nel diagramma rappresentano il numero di elementi di lavoro all’interno di una particolare attività nel flusso di lavoro e come queste unità di lavoro si spostano col tempo attraverso tutte le attività, dall’alto verso il basso fino al loro completamento.

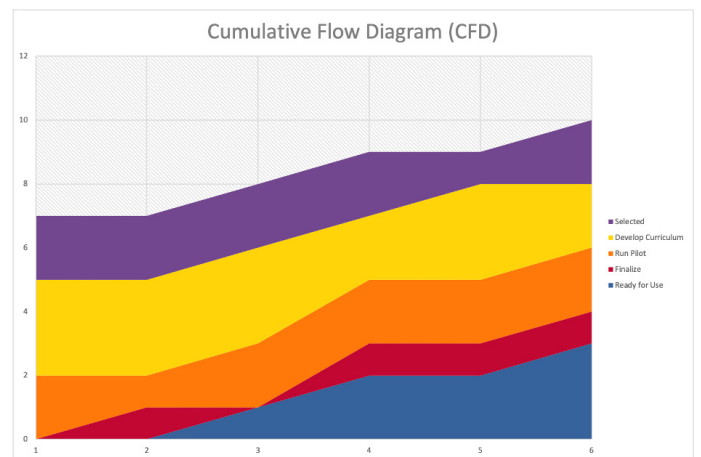


Figura 7

Cadenze Kanban

Sebbene le nuove implementazioni di Kanban spesso potrebbero non aver alcun ciclo di feedback, col tempo e una crescente maturità, i cicli di feedback emergono, il che a sua volta accresce ancora di più la maturità del sistema. Ciò ci insegna che le cadenze debbano essere costruite gradualmente.

Come per gli altri elementi di un'implementazione Kanban, le cadenze possono e devono essere create per adattarsi allo specifico contesto organizzativo in cui sono applicate. In altre parole, ciò vuol dire:

- Identificare quei meeting e review già esistenti e aventi lo stesso obiettivo e farli evolvere continuamente.
- Mantenere i nomi esistenti, ricorrere alla denominazione kanban standard o pensare a qualcos'altro. Ciò che conta è l'obiettivo non il nome.
- Scegliere la frequenza e la durata in base al vostro contesto. In molti casi, avere riunioni più frequenti ma più brevi nel tempo aumenta l'agilità.

Come effetto collaterale di molte iniziative Kanban, osserviamo riunioni regolari meglio focalizzate, strutturate e gestite con meno partecipanti.

Figura 8 Cadenze a livello di team

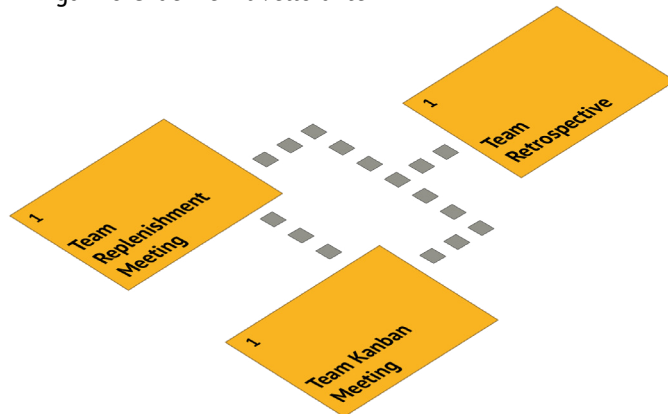


Figura 9 Cadenza orientata al Servizio



Cadenza	Esempio di frequenza	Scopo
Riunione Kanban del Team	Giornaliera	Osservare e tracciare lo stato e il flusso del lavoro (non i lavoratori). Come possiamo deliverare rapidamente le unità di lavoro nel sistema? La capacità è diventata disponibile? Cosa dovremmo fare successivamente?
Retrospettiva di Team	Ogni due settimane o Mensile	Riflettere su come il team gestisce il proprio lavoro e su come può migliorare.
Riunione Interna al Team per il Ripopolamento (Replenishment) della Board	Settimanale o quando richiesto	Selezionare le nuove unità da lavorare successivamente.



Kanban University

Informazioni sulla Kanban University

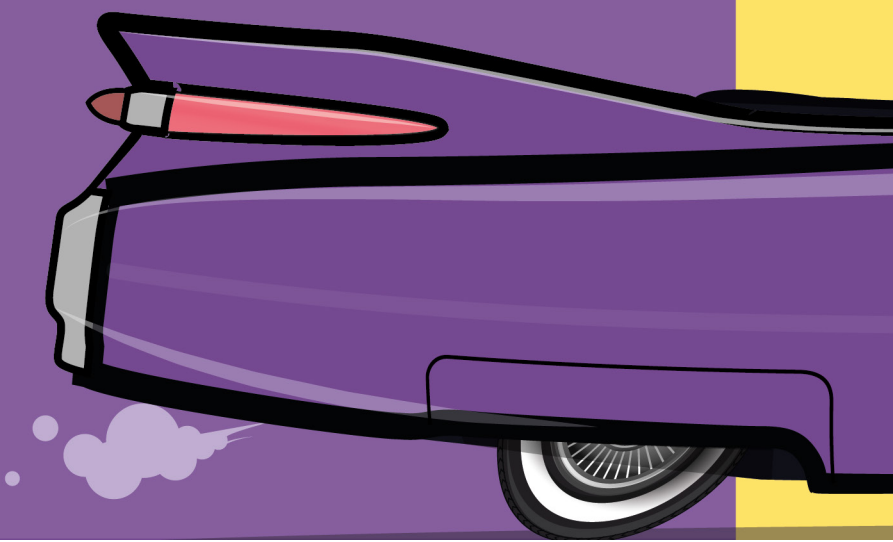
La Kanban University lavora per assicurare la più alta qualità di coaching e formazione certificata in Kanban per il lavoro di conoscenza e di servizio in tutto il mondo. I nostri Accredited Kanban Trainer, gli Accredited Kanban Consultant e i Kanban Coaching Professional seguono il Metodo Kanban per il cambiamento organizzativo evolutivo.

La Kanban University offre l'accreditamento per i formatori Kanban, una designazione professionale per i coach Kanban e la certificazione per i professionisti Kanban.

Riconoscimenti

Vogliamo esprimere un ringraziamento speciale a Susanne e Andreas Bartel di Flow.Hamburg per aver realizzato The Official Guide to The Kanban Method con la collaborazione del team della Kanban University. Ringraziamo Andrea Rizzo e Massimo Sarti per la traduzione in Italiano di The Official Guide.

Un altro grande ringraziamento ai seguenti partecipanti che hanno collaborato alla creazione della metafora "Kan-Bahn" durante uno dei Kanban Leadership Retreat a Barcellona: David Lowe, Jose Casal, Martin Hoppen, Susanne Bartel, Andy Carmichael, Teodora Bozheva, Ruben Olsen e Ward Schwillens. Siamo grati di avervi come parte della comunità della Kanban University community.



#YesWeKanban