

Agile Leadership

- *Hastighed, kompleksitet, fleksibilitet og værdiskabelse forudsætter empowerment, tillid og fremdrift i fokus.*

-

Hvorfor Agil ledelse?

Værdibaseret, anerkendende, positiv, transformativ og systemisk ledelse. Det skorter ikke på koncepter, der giver input til hvordan ledelse bør gribes an.

Med rette kan man spørge hvorfor der nu er fokus på Agil ledelse?

Uforudsigelighed, høj hastighed, kompleksitet og krav om værdi til kunden kræver, at nogle af de meget tunge processer i organisationen bliver udfordret.

Det gælder ikke kun når der skal udvikles software.

Scrum, sprint, kanban og lignende kalder på en bestemt form for ledelse. Ledelse, der skaber mulighed for fremdrift og tæt kontakt til kunden. Ledelse der er optaget af at vise tillid, skabe et rum, hvor det er trygt at fejle, lære, øge medarbejderens personlige ansvar og beslutningsbeføjelser. Ledere, der tør udfordre styregrupper og topledelse samt ikke mindst bureaukrati, der underminerer muligheden for at levere værdi til kunden.

Det kalder også på nogle topledere og stabsfunktioner, der skal forstå deres besøgstid og indrette struktur, rammer, performancesystemer, kontrakter og andet bureaukrati, så det agile bliver muligt. Topledere skal fx beslutte, at udviklere ikke kan hentes retur til basisorganisationen midt i et sprint. Udviklere kan ikke indkaldes til møder og andet, der ikke har noget med deres sprint at gøre. HR skal udvikle Scrum mastere og agile ledere.

Det er også vigtigt, at øvrige ledere er bevidste om, at det agile team er selvorganiserende. Det betyder, at teamet selv beslutter, hvordan de ønsker at arbejde, og hvem der skal påtage sig hvilke roller og løse hvilke opgaver.

For at kunne nå sine sprint og deadlines er det også vigtigt, at alle er udviklere, ingen er mere end andre. Formelle titler og roller i basisorganisationen lægges til side. Alle indgår i beslutningsprocesserne. Hierarki, position, roller og relationer erstattes med lighed og dialog.

Agility, as defined by McKinsey Senior Partner Aaron De Smet, is the "ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly, and succeed in a rapidly changing, ambiguous, turbulent environment. Agility

is not incompatible with stability – quite the contrary. Agility requires stability for most companies.” In short, agility is an organizational model designed for the age of the iPhone.

Agil ledelse – so what is new?

Agil ledelse trækker på de seneste teorier og forskning indenfor ledelsespsykologi. Temaer som emotionel intelligens, positiv psykologi, flow, empowerment, selvbestemmelse og systemisk tænkning indgår i den agile leders tilgang til ledelse.

1. Udvikler sig selv først.

Agilt lederskab handler ikke kun om at skabe forandringer, men også om at forandre sig selv. Den agile leder inspirerer andre, men er optaget af at udvikle sig selv, før andre. Den agile leder stræber efter at være ydmyg, empatisk, omsorgsfuld, venlig og opmærksom på sine kollegaer. Dette er vigtigt for den agile leder, idet forandringer er et grundvilkår i det agile univers.

2. Udfordrer mentale modeller og tænkning

Meningsfulde beslutninger handler om at se problemer fra flere perspektiver. De agile ledere lytter til input fra dem, der er tættest til problemet. De forstår, at organisationer ikke er mekaniske, men derimod organiske. De lytter til det der sker i den virkelige verden fremfor alene at undersøge de elektroniske data. De skaber plads til psykologisk tryghed i teamet, så alle føler sig hørt.

3. Feedback og læring er i centrum

Den agile leder søger at skabe en kultur med et Growth Mindset, hvor feedback ses som en læringsaktivitet. En kultur, hvor fejl og fremskridt undersøges med nysgerrighed. Agile ledere opsøger feedback og lytter til ideer og input fra andre. Agile leder træner deres feedback kompetencer. Agile ledere er optaget af læring hos individ og i organisation. Gode spørgsmål er en nøglekompetence hos en agil leder.

4. Mennesker har brug for formål og mening

Mennesker har brug for at være en del af et meningsfuldt fællesskab. Den agile leder sikrer, at den enkelte kollega oplever, at opgaverne er vigtige og værdifulde. Der er fokus på at bygge et fællesskab, hvor den enkeltes værdier og holdninger bidrager til at være

skabende og bidragende. Agile ledere har fokus på at inspirere og motivere, især når uforudsigelighed og ændringer skaber behov for genforhandling af mening.

5. Følelser er grundlaget for kreativitet og innovation.

Agile ledere inspirerer andre til at bringe deres bedste jeg med på jobbet. At komme i flow på jobbet. At bruge sine topstyrker på jobbet. At være engagerede og passionerede kollegaer. At tage sine følelser med på jobbet. At skabe et positivt fællesskab. Kreativitet og innovation kræver at der er respekt, åbenhed, ærlighed og gennemsigtighed. Den agile leder sikrer at disse værdier lever i kulturen.

6. Ledelse er alle steder i organisationen.

Ledelse udøves af alle i organisationen. Mennesker har brug for at være hjælpsomme og tage ansvar. Agile ledere støtter lederskab hos andre. Den agile leder ser det som sin opgave at hjælpe og støtte, frem for at beslutte og bestemme. Agile ledere ønsker at facilitere, så andre kan lykkes.

7. Indflydelse, selvbestemmelse og beslutningsbeføjelse

Agile ledere er ikke kontrollerende og detailstyrende, men er derimod optaget af at skabe plads og rum til dygtige og engagerede kollegaer, der kan og vil. Flow handler om at skabe balance mellem udfordring og kompetence. Mennesker trives, når de har mulighed for at bestemme over deres egen arbejdsdag. Den agile leder søger, at skabe passende empowerment, så hver enkelt kollega trives.

8. Et samarbejdende fællesskab skaber mere end individer

Den agile leder udvikler samarbejdet løbende. Et samarbejde skal bygge på høj tillid, respekt og meningsfulde relationer. Den agile leder støtter udviklingen af samarbejdet, men lader så teamet være selvstyrende. Den agile leder forstår at tilgivelse, positivitet, taknemmelighed, hjælpsomhed er vigtige elementer i et godt samarbejde. Samarbejdet vil skabe værdi og resultater for organisationen, når den agile leder støtter læring og udvikling af samarbejdsrelationer.

9. Fantastiske ideer kan komme fra alle steder i organisationen

Mennesker, der er tætte på et problem har ofte de bedste ideer til at løse problemet. Agile ledere er åbne overfor ideer fra andre, uanset deres position i organisationen. Agile ledere lytter og er nysgerrige. Agile ledere skaber plads, rum og tid til kreativitet og innovation. Ideer bruges måske ikke straks, men kan være vigtige senere. Agile ledere skaber netværk og spændende relationer.

En Agil organisation.

En agil organisation har ifølge Aaron De Smet fra McKinsey en række kendetegn:

1. En tydelig vision og mission, som kobler hele organisationens bestræbelser.
2. Tværgående teams, der hurtigt kan rette fokus på en bestemt opgave, der skal skabe forretningsresultater.
3. Evnen til at arbejde i hurtige iterationer, hvor læring er i fokus.
4. Ledere, der træffer færre "top-down" beslutninger, men i højere grad er den servicerende leder, der fjerner forhindringer, coacher og giver feedback.
5. Anvender kraften og hastigheden fra teknologi til at reagere på forrettningens behov.

MEN en agil organisation kræver, at HR, økonomi og andre stabsfunktioner følger med. Når teamet forbedrer "time to market", skaber løbende læring, samarbejder og reagerer på den eksterne kunde, har de brug for at organisationens støtteprocesser også er agile.

HR skal simpelthen "go and see". HR skal besøge de agile teams og forstå, hvordan de arbejder og hvad de har brug for.

- Hurtigere rekruttering?
- Nyt mindset hos medarbejdere og ledere?
- Et andet belønningssystem?
- Udviklingssamtaler i teams?

Topledelsen skal ligeledes forstå, hvor de skal fjerne barrierer for agilitet. Topledelsen skal skabe agile beslutningsorganer samt sikre, at mellemledere får det rette mindset.

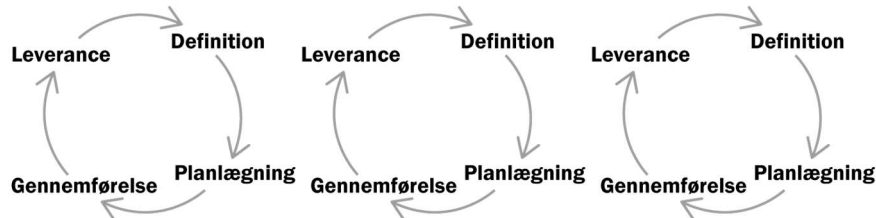
17 rebelske software udviklere – agil software udvikling

I 2001 mødtes 17 rebelske software udviklere i Snowbird, Utah. De var enige om, at den traditionelle "vandfaldsmodel" til softwareudvikling ikke længere var holdbar. I en verden, hvor der er høj hastighed og hyppige ændringer, kan de traditionelle it-projekt metoder ikke anvendes.

FASER I EN VANDFALDSMODEL



ITERATIONER



De blev enige om 4 principper – "Det agile manifest":

Vi afdækker bedre måder at udvikle software på ved at gøre det og ved at hjælpe andre med at gøre det. Gennem dette arbejde har vi lært at værdsætte:

- Individer og samarbejde** frem for processer og værktøjer
- Velfungerende software** frem for omfattende dokumentation
- Samarbejde med kunden** frem for kontraktforhandling
- Håndtering af forandringer** frem for fastholdelse af en plan

Der er værdi i punkterne til højre, men vi værdsætter punkterne til venstre.

<p>Individer og samarbejde før processer og værktøjer. Et it-projekt skal løses af mennesker, der er motiverede og har det sjovt. Mennesker der mødes med tillid og empowerment.</p>	<p>Velfungerende software frem for omfattende dokumentation Kreative mennesker skal arbejde med værdiskabelse for kunden, tæt sammen med kunden. Mennesker bliver gladere og lærer hurtigere, når de kan se resultatet af deres bestræbelser.</p>
<p>Håndtering af forandringer, fremfor at fastholdelse af en plan. Mange detaljerede planer holder ikke. Nogle planer er faktisk spild af tid og penge. Læring skal være muligt.</p>	<p>Samarbejde med kunden fremfor kontraktforhandling. Mange kunder kan ikke forudsige, hvad de vil have. Mange prototyper og hyppige markedstest er vejen frem</p>

Kilde: Embracing Agile, Harvard Business Review (egen tilpasning)

It takes more than Scrum to make Scrum work.

And it takes more than Agile to make Agile work.

Agile Leaders develop themselves to be humble and empathetic by demonstrating virtues such as compassion, kindness and care for their colleagues. Inspiring leaders work on themselves first before working on others.

Scrum

Scrum tager udgangspunkt i, at udvikling af software kan være en kompliceret og uforudsigelig proces og derfor snarere er en form for kontrolleret black box frem for en planlagt proces.

En vandfaldsmodel anser udviklingsprocessen som en fuldt ud tilrettelagt lineær proces. I langt de fleste tilfælde består disse lineære processer af følgende fire aktiviteter: Analyse, Design, Implementering og Test.

I en række software projekter gælder imidlertid:

- Man kender ikke alle krav i begyndelsen af en proces.
- Krav kan ændre sig i løbet af processen.
- Processen bliver uforudsigelig, når der bruges nye værktøjer og teknologier.

I Scrum er udviklingsprocessen ikke en lineær proces. Scrum derimod fastsætter ikke nogen retningslinjer for i hvilken rækkefølge aktiviteterne skal implementeres. Et projekt kan derfor starte med en hvilken som helst aktivitet, og skifte til en anden aktivitet på ethvert tidspunkt. Dette øger projektets fleksibilitet og produktivitet. Andre punkter der kendetegner Scrum er:

- Fleksible tidsplaner
- Fleksible deadlines
- Små udviklingshold
- Hyppig gennemgang
- Objektorientering
- Samarbejde mellem udviklingshold

Ordet Scrum er en term fra rugby og en forkortelse for 'scrummage' som betyder skærmydsler.

Scrum metoden indeholder tre roller som er essentielle for gennemførelsen af et projekt ved brug af Scrum.

- **Product Owner** (Denne er ansvarlig for produktet og planlægge leverancerne til kunden igennem en effektiv kravstyring).
- **Scrum Master** (Scrum Master har til opgave at sikre en succesfuld gennemførelse af de enkelte sprints og samtidig synliggøre fremdriften for product owner).

- **Development Team** (Holdet er ansvarlig for at færdiggøre de enkelte sprint indenfor de fastsatte budgetter).

I Scrum arbejder man med

- **Produkt Backlog** (En samlingsplads for alle krav til systemet. Håndteres af systemets ejer. Der er ingen begrænsning på hvor mange krav der må være. Til gengæld benyttes prioritering. Jo højere prioritet, jo bedre specificeret skal kravene være).
- **Sprint Backlog** (Den del af en Produkt Backlog som Scrum-gruppen påtager sig at implementere under den kommende Sprint).
- **Sprint** (Arbejdet inddeles i Sprints. Hvert sprint, som varer maksimalt 30 dage, indledes med et møde (Sprint Planning) og afsluttes med en fremvisning af en ny version af det kørende system, hvor de lovede ændringer indgår (Sprint Review)).
- **Kanban** (Et planlægningssystem som fortæller teamet, hvad som skal produceres, hvornår det skal produceres og hvor meget som skal produceres).

Hvis du vil vide mere

<https://www.youtube.com/watch?v=M6aShtkL6uw> A quick introduction to Agile Management by Harvard Business Review

<https://www.youtube.com/watch?v=MPzMOWhqxQ> What is all the buzz about Agile Project Management?

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

Staunstrup, E., Agerholm, A., Bager, M. (2014). Projekter i praksis. Projektledelse og projektstyring i en omskiftelig verden. Samfundslitteratur.

Leyborun, E. (2013). Direction the Agile Organisation. A Lean Approach to Business Management. London.

Jeff Sutherland (2012) Software in 30 Days: How Agile Managers Beat the Odds, Delight Their Customers, and Leave Competitors in the Dust,

Iacocca, L. & Whitney, C. (2007). Where have all the leaders gone? Scribner Book Company.

Wilkinson, D. J (2006). The Ambiguity Advantage. What great Leaders are great at. London. Palgrave Macmillain.

Beck. K. mfl. (2001). Agile Manifesto. <http://agilemanifesto.org>

<http://selfdeterminationtheory.org/> Ryan and Deci – Selvbestemmelsesteorien, som Dan Pink skriver om i bogen "Drive"

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc> RSA ANIMATE: Drive: The surprising truth about what motivates us – Dan Pink

<https://www.youtube.com/watch?v=X3-nhw-wPcA> What is Agile Leadership?

https://www.youtube.com/watch?v=KUWn_TJTrnU&t=3s Growth Mindset vs. Fixed Mindset

<https://www.youtube.com/watch?v=aKk0AaaFqtU&t=36s> What is Servant Leadership?

Activate agility: the five avenues to success, McKinsey, February 1, 2018 – by Christopher Handscomb and Shail Thaker.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

How can HR be agile (and why it needs to)? By Jeff Gorchel, June 19, 2017, Harvard Business Review.