



**ARICLE REVIEW**

Agile at Scale



## Agile at Scale

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

De agile principper er i dag så kendte blandt ledere og virksomheder, at det kan være svært at undgå dem. Men hvorfor har de taget hele forretningsverdenen med storm, og hvordan kan det være relevant for forskellige virksomheder?

Vi ser i dag, at ting fra teknologiens verden fejer ind og gør vores liv lettere, med gadgets vi ikke vidste vi manglede. Men denne gang er det også tankerne bag, som vi gør nytte af.

I denne artikel vil du få et indblik i hvad de agile principper kan gøre for din virksomhed, hvordan de bedst implementeres, og du vil læse om de største udfordringer – og de største sejre forbundet med en overgang til en mere agil virksomhed.

### OM FORFATTERNE

**Jeff Southerland** er medskaber af klynge begrebet i de agile principper. Han er også administrerende direktør for virksomheden Scrum Inc.

**Darrell K. Rigby** er partner i virksomheden Brain & Company, hvor han leder deres afdeling for innovation og salg.

**Andy Noble** er også partner hos Brain & Company, hvor han leder deres organisatoriske afdeling.

# Summary

## THINK DIFFERENTLY

### Skab Agilitet ved at være Agil

Hvis du ikke kender de Agile principper, får du her en kort introduktion. En Agil virksomhed vil typisk blive opdelt i mange små teams. Disse teams er ofte tværfaglige og målrettede mod at skabe innovation, hvor medarbejdere arbejder projektbaseret, kundeorienteret og med hyppig feedback.

*Lyder det bekendt? Måske du allerede kender til metoden bag SPRINT – ellers kan du læse om det her.*

De Agile teams har også en stor mængde ansvar selv, idet de selv er ansvarlige for at skabe fremskridt, ændringer og et slutresultat. Dog er de ikke ansvarlige for det endelige produkt. På den måde vil de ofte fungere som vidensmedarbejdere.

Det er en ny måde at arbejde på i forhold til den traditionelle kommandovej. En afdelingsleder fortæller et team hvilket problem der søges løst, men det er teamets eget ansvar at skabe de rigtige løsninger i samarbejde med slutbrugeren. På denne måde reduceres bureaukratiske niveauer og beslutninger kan tages hurtigere. De hurtige resultater motiverer medarbejdere til at præstere endnu bedre i projektet, og lederne får tid til at lede, skabe motivation og trivsel hos deres medarbejdere, frem for at være fanget i beslutninger og papirarbejde.

### Lad Agiliteten få medvind

Mange virksomheder vælger en løsning, hvor de kan tilføje agile teams hvor de er nødvendige, i en proces hvor de opdager behov og problemer og implementerer flere teams herefter. Det bliver altså en spiral af test-og-læring, hvor man kan lave en hyppig opvejning af fordele og udgifter og på den baggrund beslutte om flere Agile teams skal opstartes. I din implementering er der specielt to værktøjer som sikrer overblik og struktur.

#### 1. Skab taksonomi blandt dine teams

Med flere teams i din virksomhed, er det vigtigt at de har hvert deres klare mål, og kan se den struktur som ligger bag. Her figurerer de Agile principper stadig, hvor større opgaver eller afdelinger deles op i mindre moduler, som de Agile teams hver især skal fokusere på.

En tydelig taksonomi gør altså, at opgaver ikke bliver glemt eller splittet mellem flere teams. I mindre virksomheder giver det god mening, at et team kan klare flere opgaver så længe det blot er klart hvilke. En klar taksonomi kan også tydeliggøre om der er opgaver eller stillinger du mangler at udfylde og sikre at de rette opgaver bliver udfyldt af de rette mennesker.

#### 2. Systematiser din overgang

Med taksonomien i mente, begynder ledelsen at prioritere og sekvensere overgangen til Agile principper. I denne strukturering må ledere overveje en række administrative faktorer som tilgængelighed af medarbejdere og kunders problemer i overgangen. Her kan man med fordel implementere de Agile teams først, i de funktioner hvor man forventer den største gevinst ved implementeringen.

## Agilitet på tværs af organisationen

Det er vigtigt at skabe flere Agile teams, men det er lige så vigtigt, at disse kan arbejde sammen med resten af organisationen for at sikre, at de Agile teams ikke bliver stoppet af bureaukratiske processer.

### Værdier og principper

I en traditionel virksomhed med hierarkisk opbygning, vil det sagtens kunne være muligt at implementere få Agile teams, hvor udfordringer løses med personlige tilpasninger. I større virksomheder vil denne ad-hoc tilpasning dog ikke være muligt, hvorfor det er vigtigt at inkludere hele virksomheden i en Agil overgang. Det er ikke nok at nogle funktioner bliver Agile, mens andre ikke blandes ind i det, da disse ofte vil gå i vejen for de Agile teams. Det er derfor vigtigt at alle funktioner er med på hvordan de Agile teams arbejder og at der bliver taget hensyn til disse.

### Den operationelle opbygning

For at den Agile udfoldelse skal fungere, er det vigtigt at opdele arbejdsopgaver i moduler og sikre en problemfri arbejdsproces.

Virksomheder, som har skaleret de Agile principper op, ser ofte ud som de plejer. Den mest markante forskel er, at der er færre hierarkiske lag i takt med mere selvbestemmelse til projektgrupperne. Hertil kommer også en større strømlining mellem virksomhedens værdier og de prioriteringer som bliver lavet på daglig basis. Hvis forskning og udvikling er højeste prioritet i virksomhedens strategi, nytter det intet, hvis det er nummer femten på budgetteringslisten.

I en virksomhed med Agile teams, vil principperne ofte sprede sig gennem resten af virksomheden og gøre andre funktioner mere Agile. Nogle kan selvfølgelig ikke blive konverteret fuldstændig til Agile teams, men kan blive inspireret af principperne.

### Find talenter og motivér dem

Det er i dag vigtigt at være på jagt efter nye talenter, som kan bidrage til innovation og udvikling. Men det er også vigtigt at værne om sine trofaste medarbejdere og deres kompetencer, og holde alle sine medarbejdere motiverede. Her er mange HR-afdelinger begyndt at skifte den årlige evaluering ud med mere hyppig feedback og samtaler om motivation.

*Kan din HR-afdeling gøres mere Agil? Læs med her og find ud af hvordan*

Der må også ske et skift i hvordan dygtige medarbejdere bliver belønnet på. En offentlig anerkendelse skaber både værdi for den anerkendte og motiverer samtidig medarbejdere til at arbejde endnu bedre – for at opnå anerkendelse.

### Årlig planlægning og budgettering

I traditionelle virksomheder er der tendens til at planlægge fremtiden og budgettere herefter men i moderne virksomheder anerkender man, at dette ikke altid er muligt. I stedet skaber Agile virksomheder plads til at budgettering kan tilpasses, som behov ændrer sig, så gode ideer ikke går i stå til næste budgetteringsmøde.

## Konklusion

Virksomheder, som vælger at skalere Agile principper op, vil opleve store forandringer i virksomheden. En tilføjelse af Agile teams og en integrering af disse i virksomheden vil skabe innovation og motivation blandt medarbejdere som vil opleve øget ansvar og selvbestemmelse og muligheden for at se resultater og ideer implementeret.

En mere Agil virksomhed vil også opleve, at ressourcetunge afdelinger vil være i stand til at producere mere og arbejde bedre sammen, både internt og eksternt i afdelingerne.

En Agil virksomhed vil altså opleve målbare forbedringer, ikke blot med hensyn til årsregnskabet, men også målt i kunders loyalitet og medarbejderes engagement.

Sådan fungerer de Agile principper altså; som ambitiøs trin-for-trin udvikling. Det viser vejen frem, selv når fremtiden ofte er uklar.