

Den agila revolutionen är här!

Den agila filosofin sprider sig snabbt och det är inte längre bara IT-avdelningen som är agil utan hela företag, branscher och verksamheter tar snabbt till sig detta syn- och arbetssätt. I denna artikel av **Anders Fresk**, agil förändringsledare, får du veta mer om vad det innebär att arbeta agilt och även praktiska råd för att komma igång.

Från att vara något som sågs som flummigt och lättvindigt enbart avsett för mjukvaruutveckling börjar många se det agila syn- och arbetssättet som en möjlighet att använda i hela sin verksamhet. Genom detta kan verksamheten snabbt och effektivt ställa om efter nya behov och vara mer anpassningsbar i en alltmer föränderlig värld med hårdare konkurrens och därmed snabbare kunna leverera nytta till sina kunder.

Vi ser att arbetssättet får allt större genomslag inom bank och finans, detaljhandel och även offentlig sektor.

Finns det delar av den agila filosofin och arbetssättet som även skulle kunna vara till nytta inom den hårt styrda och reglerade läkemedelsbranschen? Läs och fundera.

Vad innebär det då att arbeta agilt?

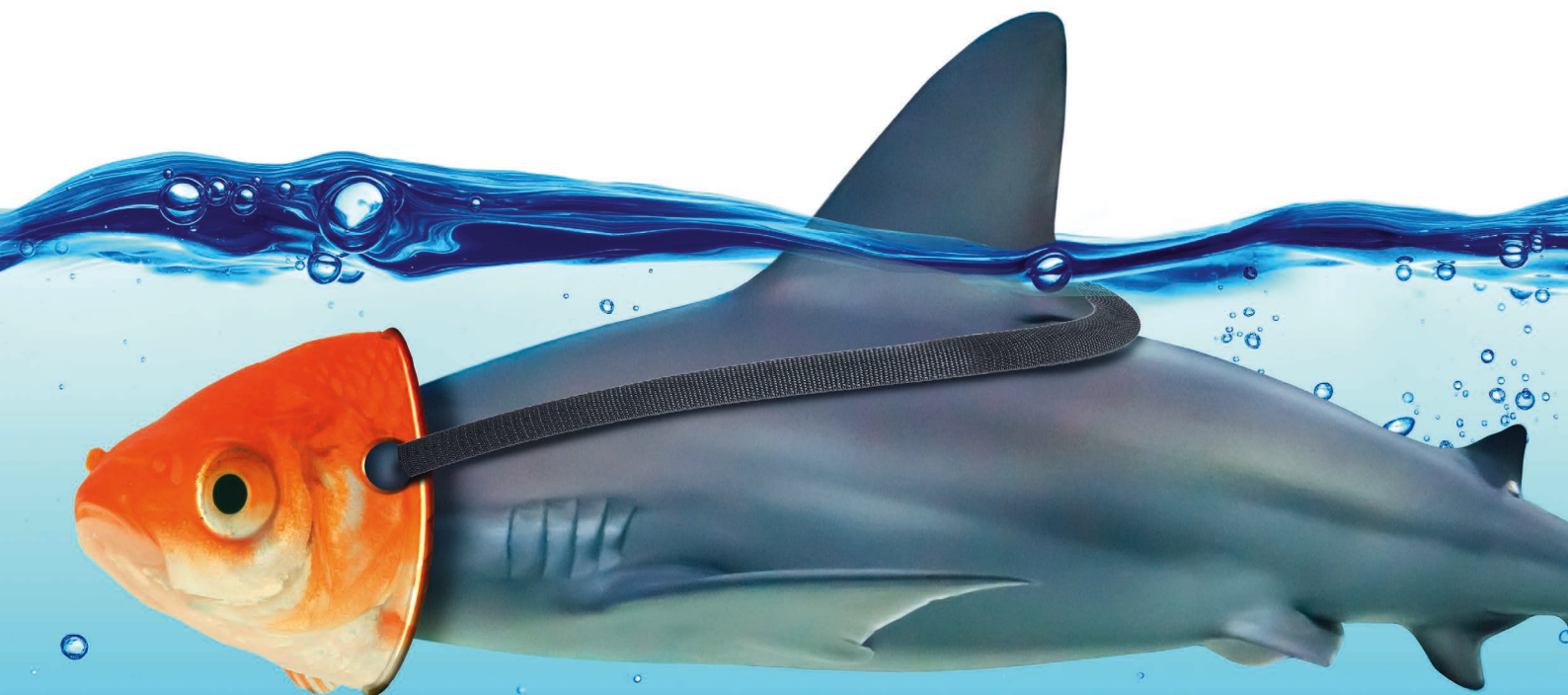
Vad innebär det agila arbetssättet och vad är det som gör

att man blir mer anpassningsbar och lättroilig i sin organisation om man tillämpar arbetssättet?

I mångt och mycket handlar agilitet mer om ett synsätt och filosofi än om ett arbetssätt, även om det finns många tekniker och metoder att hämta från den agila världen.

Att vara agil i sin organisation handlar mycket om hur man styr verksamheten, kommunicerar, driver förändringar och genomför förbättringsarbete. Fokus ligger på att minimera slöseri, göra det viktigaste först, arbeta i korta cykler med täta leveranser, ta vara på erfarenheter under arbetets gång och styra planeringen utifrån dessa.

Att införa agilt arbetssätt innebär normalt stora förändringar i hur man styr verksamheten. I boken *Det agila företaget – Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld* (Francke & Nilsson) beskrivs fyra grundläggande styravvägningar som väl beskriver grundbultarna i den agila styr-



” Att teamen själva har mandat att fatta beslut och kompetens att lösa hela uppgifter ger en organisation som snabbare och effektivare levererar rätt resultat tack vare kortare beslutsvägar och färre överlämningar.

filosofin kontra styrning i mer traditionella organisationer:

MEKANISTISK STYRNING

Ägarorientering
Belöningsystem
Granskning
Planering

AGIL STYRNING

Kundorientering
Inre motivation
Förtroende
Anpassning

Bild 1. Fyra grundläggande styravvägningar. Hämtad från boken Det Agila företaget.

Att gå mot agil styrning innebär normalt stora förändringar av ledarskapet i organisationen. Det innebär att gå från detaljstyrning – ”command and control” – till ett delegerat ledarskap där medarbetarna tar stort ansvar och arbetar i tvärfunktionella team och själva tar beslut inom givna ramar. Att teamen är tvärfunktionella innebär att de består av medarbetare med olika typer av kompetens som tillsammans kan lösa hela uppgiften och leverera nytta till ”kunden”, utan överlämning till andra grupperingar.

Ledarskapet övergår från detaljstyrning till att vara vägvisare, att peka ut visionen och tala om varför den ska upp-

nås och den nytta som förväntas erhållas. Chefer och ledare i rollen som beställare ger teamen tydliga yttre ramar för arbetet, som till exempel budget och tidsramar. Som chef förväntas du också vara ”vägröjare” för att maximera förutsättningarna för att teamet ska lyckas. Hur uppgiften ska lösas och nyttoeffekten ska uppnås lämnas åt teamet att utforska och lösa. Att teamen själva har mandat att fatta beslut och kompetens att lösa hela uppgifter ger en organisation som snabbare och effektivare levererar rätt resultat tack vare kortare beslutsvägar och färre överlämningar.

Det agila arbetssättet innebär också normalt stora förändringar för den enskilda medarbetaren. Från att kunna arbeta med egna uppgifter i dagar eller veckor utan insyn från andra, träffas nu hela teamet vid korta möten dagligen så kallade stå-upp-möten för gemensam statusuppföljning, fördelning av aktiviteter och planering. Teammedlemmarna väljer tillsammans hur uppgifterna ska lösas och hur den utpekade nyttan ska uppnås. De pågående aktiviteterna som teamet arbetar med visualiseras ofta på en vägg-tavla, en så kallad Kanban-tavla. Där kan teammedlemmar och utomstående direkt följa teamets pågående arbete och dess status.

För vissa medarbetare kan denna förändring vara svår att ta till sig, medan den för andra ökar motivationen och

Fem tips för att komma igång med agilt arbetssätt

1. Hitta rätt uppgift

Att införa ett helt nytt arbetssätt är en utmaning, osäkerheten i att överge beprövade metoder gör det lätt att halka tillbaka i gamla hjulspår. För att etablera det agila arbetssättet är det därför bra att börja med en uppgift som ska införa eller utveckla något helt nytt. Det är också i denna typ av uppgift, där man vet målet men inte den exakta vägen dit, som metodiken fungerar bäst. En av grundpelarna är att fokusera på det som ger störst nytta och leverera det så snabbt som möjligt. Därför passar det agila arbetssättet också bra för projekt med en kritisk tidsplan, där man behöver prioritera och se resultat snabbt. Genom att införa metodiken där tiden är knapp och lösningarna okända kommer det nya arbetssättet ses som en räddning snarare än ett hinder.

2. Hitta rätt beställare

En beställare i det här sammanhanget kan till exempel vara chef, produktägare eller en kund. En viktig förutsättning för det agila arbetssättet är att man har en beställare som är med på noterna och förstår sig på metodiken. Eftersom arbetssättet bygger på att beställaren snabbt kan fatta beslut om prioriteringar behöver beställaren också kunna lägga en stor del av sin tid på att delta. Det kräver också att beställare vågar släppa på kontrollen och detaljstyrningen och låter teamet själva utveckla lösningarna utifrån de prioriteringar som satts upp. Att ha en beställare som är införstådd i hur metodiken fungerar, och är beredd att anpassa sig efter den, är därför extremt viktigt för att det ska fungera.

3. Välj rätt team

En stor del av framgången vilar på att teamet är rätt sammansatt. Se till att det tvärfunktionella teamet består av per-

soner från alla de funktioner som berörs och har rätt kompetens. Tillsammans ska teamet snabbt kunna ta fram lösningar för de mål som satts upp. Därför är det också viktigt att personerna i teamet är beredda och villiga att gå utanför sin roll. Man brukar beskriva den kompetens som krävs av medarbetarna som ett T, med en stor bredd på kompetensen men också ett djup i någon specifik del.

4. Träna, tala, absorbera det agila tänket

Det agila arbetssättet är inte bara en metod utan även ett synsätt. För att få ut det mesta ur arbetssättet är det därför viktigt att man kontinuerligt lyfter fram och påminner om grunderna: Fokusera på nyttan, dra lärdomar från tidigare iterationer och ge större ansvar till teamet. Det handlar mycket om tillit till människan, medlemmarna i teamet är inte lästa till sin roll utan ska tillsammans använda sina kompetenser för att ta fram lösningar.

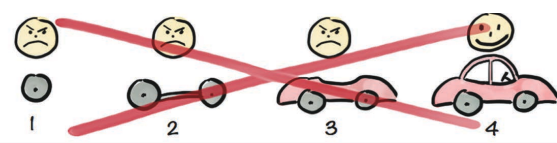
5. Inför arbetssättet stegvis

Nya arbetssätt är svåra att etablera. Därför är det ofta enklast att introducera det agila arbetssättet stegvis, börja med ett team och låt andra inspireras av deras arbete. Skala upp successivt, arbeta med värdegrundsarbete parallellt om så behövs och se till att få förankring hos högsta ledningen för att kunna lyckas fullt ut. Börja i teamet med att etablera det som är själva grundbulten för det agila arbetssättet: Att dela in arbetet i iterationer och fokusera på det som ger mest nytta först. Fyll på med att visualisera pågående arbete genom Kanban-tavlor och korta dagliga möten för avstämning och planering, så kallade stå-upp-möten.

drivkraften avsevärt. Det senare är något som författaren och föreläsaren Daniel Pink pekar på i sin uppmärksammade bok *Drive* och i TED-talks där han, här kortfattat beskriver, menar att människor är mycket mer framgångsrika när det gäller att utföra komplexa uppgifter om de tillåts göra det 1) självständigt (autonomy), 2) genom att använda och utveckla sin kompetens (mastery) och 3) upplever syftet som meningsfullt (purpose).

En annan viktig beståndsdel i det agila arbetssättet är att leverera nytta till kunder och användare ofta och i mindre delar, inte vänta med att leverera till helheten är klar. Tanken med detta är att kunna börja realisera nyttan tidigt och så snart som möjligt få feedback från kunder och användare. Justeringar av resultatet kan då genomföras ofta för att uppnå rätt slutligt resultat och risken minskar för att arbeta för länge med något som ändå inte ger den önskade nyttan.

I praktiken innebär detta att de agila teamen arbetar i korta cykler, så kallade iterationer, med leveranser från varje iteration. Iterationer inom mjukvaruutveckling är ofta så korta som två veckor, men i andra sammanhang kan de vara betydligt längre. För varje iteration sätts det upp tyd-



Like this!

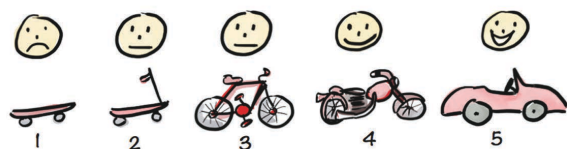


Bild 2. Leverera nytta tidigt och utveckla resultatet utifrån feedback från kunder och användare. Bilden är lånat av Henrik Kniberg.

liga mål vad som ska levereras. Vad som ska levereras under kommande iteration väljs utifrån en prioriterad lista (backlog) där helheten av leveransen brutits ned i mindre delar. Listan omprioriteras och förändras successivt under resans gång baserat från teamets lärdomar, ökade kunskap och feedback från kunder och användare.

En annan fördel med det iterativa arbetssättet är att det snabbt blir tydligt om det är ett väl fungerande team. Even-

tuella problem syns snabbt vid uteblivna leveranser eller dålig kvalitet och stödjande insatser och förändringar kan sättas in tidigt. Teamen ansvarar även för att successivt förbättra och trimma sina egna arbetsprocesser, samarbetet och kommunikationen med andra intressenter vilket görs vid en utvärdering (retrospektiv) i slutet av varje iteration då förbättringsförslag tas fram och prioriteras.

Planeringsarbete görs ofta i det agila arbetssättet – återkommande för helheten, inför varje iteration och dagligen vid teamens avstämningsmöten. Detta till skillnad från det traditionella arbetssättet, den så kallade "vattenfallsmetodiken". Generaliserat beskrivet tas där en detaljplan fram och beslutas så snart arbetet påbörjats. Planen ska sedan gälla under hela arbetets gång. Utmaningen med denna detaljplan är att den tas fram tidigt då man har som minst kunskap och erfarenhet av uppgiften som ska lösas. Ofta beskrivs vattenfallsmetodik som plandrivna medan den agila metoden beskrivs som nytto- eller effekt driven. Men med det sagt ska vattenfallsmetodiken ändå inte förkastas, det finns tillfällen då den fungerar alldeles utmärkt, till exempel i de fall man vet vad som ska göras och har stor tidigare erfarenhet av liknande uppgifter, då kan denna metodik vara som mest effektiv och risken mindre att resultatet inte blir bra.

Utmaningar att ställa om till agilt arbetssätt

Att ställa om en hel organisation till ett agilt arbetssätt kräver mycket energi och tar lång tid, speciellt om företagskul-

turen och organisationens värderingar ligger långt ifrån den agila filosofin. För att lyckas fullt ut är ett sponsorskap från högsta ledningen nödvändigt.

Det förändrade ledarskapet innebär normalt en stor omställning för chefer och ledare som är vana vid att ha full detaljkontroll.

I och med det agila arbetssättet decentraliseras mycket av det operativa beslutsfattandet till lägre nivå i organisationen vilket innebär en plattare organisation med färre mellanchefer, vilket kan innebära organisationsförändringar som måste hanteras.

Även organisationens formella styrprocesser som till exempel årsvis budgetprocess blir en utmaning, då ettårscykeln är för lång i den agila världen och motverkar snabba förändringar och nya beslut.

Traditionell projektstyrning och portföljhantering och dess roller är ytterligare ett område som normalt är utmanande i det agila förändringsarbetet som behöver hanteras och justeras.

Lycka till!

ANDERS FRESK,

Agil förändringsledare, Senior konsult på Frontit AB
LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/anders-fresk>



REFERENSER:

- Det agila företaget, Lennart Francke och Göran Nilsson. ISBN 9789187905605
- Drive, Daniel Pink. ISBN 9781786891709

Hæger & Carlsson

EXECUTIVE SEARCH • INTERIM

Experts in Life Science



Vi byter namn!

Nu tar vi nästa steg inom rekrytering och interim och byter därför namn från Hæger & Partner till Hæger & Carlsson Executive Search and Interim.

Vi är experter inom Life Science där vi rekryterar ledare och specialister.

Vi tror på att föra samman individer och organisationer som har samma värderingar och mål.

Läs mer på www.haegercarlsson.com

"We make great recruitments"