

1. Introduktion og Professional Agile Coach rollen

{{TOC}} +++

1.1 Introduktion

Vores egen rejse med lean og agile har efterhånden strakt sig over flere dekader, og rejsen slutter heldigvis aldrig. I starten af vores rejse var agile noget forholdsvis umodent, når det kom til kvalificeret guidance, uddannelse og den dybere mening bag værdier og principper. Den viden skulle man selv opsøge hos de ganske få, der rent faktisk forstod det. Fast forward til i dag, hvor Agile er blevet mainstream på godt og ondt. "Godt" fordi det er langt lettere at finde kvalificeret hjælp og guidance. "Ondt" fordi man stadig selv, skal forstå det agile mindset for at være i stand til at kunne navigere i det store hav af agile kilder, frameworks og uddannelser.

I dag er den "Agile Coach" blevet synonymet med en person, der formår at udøve agile, og dermed skelne mellem godt og skidt. I dag er den agile coach blevet hvermandseje og en yderst efterspurgt vare, hvor det var en stort set ukendt rolle for bare 5 år siden. Den store efterspørgsel gør desværre også, at der er en udfordring med det generelle kvalitetsniveau. Det virker som om, der er mange, der vågner op en tilfældig morgen og nu på magisk vis har transformeret sig til en agile coach. I dag ser man eksempelvis mange, der skriver "programleder/projektleder/agile coach/Scrum Master" i rask væk på deres visitkort (eller LinkedIn profil) "...hmm, så er du højst meget forvirret".

Hvis man til gengæld virkelig har agil båndbredde og potentiale, så ryger man hurtigt ind i en helt anden udfordring: Hvad skal jeg studere? Hvilke kurser skal jeg tage på, og hvilke kilder skal jeg læse for at understøtte min rejse som agile coach? Der er pt. ikke nogen klar sti, man kan tage som coach, man skal selv sammensætte dette forløb.

Disse udfordringer er baggrunden for, hvorfor denne uddannelse er blevet til. På baggrund af et kompetence framework, har vi sammensat en målrettet uddannelse, der dækker de kompetencer, man bør have som agile coach. Materialet bygger på al den viden, erfaring og uddannelse, vi selv har opbygget igennem årtiers arbejde med agile. Uddannelsen har fokus på, hvor du er i din rejse som agile coach, og hvor du skal hen på en rejse, der heldigvis ikke har et endemål.

De personer der består denne uddannelse har til gengæld de kompetencer, der skal til for at de har fortjent titlen "Professional Agile Coach". En kreditering der gør, at vi kan stå 100% inde for dem som Professional Agile Coaches.

Du kan læse mere om kurset [her](#).

Manualen

Meningen med denne manual er netop, at det er en ledsagende guide, der kan bruges som opslagsværk, hvis man står og skal bruge en bestemt model eller praktik i sig daglige arbejde. Denne manual indeholder konkret vejledning til, hvordan man arbejder i sin rolle som Professional Agile Coach. Eksempelvis: Hvordan faciliterer jeg en workshop? Hvordan coacher jeg et team? Hvordan underviser jeg i en konkret situation?

Manualen er work-in-progress idet den afspejler et øjebliksbillede af den viden, vi har akkumuleret. Dokumentet er skrevet i markdown og versioneret på Github. Du får for altid adgang til alle versioner af manualen.

En del af de coachingøvelser der er beskrevet i manualen, bruger vi konkret i forbindelse med din egen personlige udvikling. Husk dog at disse øvelser naturligvis også kan bruges i dit daglige virke i dit arbejde med andre mennesker.

1.2 Hvem er du? (AS-IS)

Omdrejningspunktet for denne uddannelse er dig selv og din rejse mod at blive Professional Agile Coach. Derfor vil du blive udfordret igennem hele uddannelsesforløbet.

Første udfordring er, at vi skal lære dig at kende. Det kan naturligvis gøres på mange forskellige måder. En populær måde at gøre det på er igennem "journey lines" (Tichy 2002), der skitserer highlights (privat- og/eller arbejdslivet) fra ens liv som ups/downs på en graf.

□

Hvorvidt man både inkluderer privat- og arbejdslivet er naturligvis op til en selv og konteksten.

En anden populær måde er igennem et personal map (#Workout, Jurgen Appelo, 2014) der går ud på at tegne et mindmap af en kollega eller sig selv. Typisk ud fra kategorier som uddannelse, arbejde, fritid, sundhed, familie, venner, personlig udvikling, mål og værdier.

/Images/Introduction/PersonalMap.jpg

Ligesom journey line er personal map en oplagt måde at lære hinanden at kende på.

Der er vores erfaring at personal map kan kombineres med teknikken "Livshjulet" (Wheel of Life), der er en coaching-teknik, som kan bruges, når coachee ønsker at se på fordelingen af ressourcer på alle livets områder.

/Images/Introduction/WheelOfLife2.jpg

+++

Øvelse: Personal map med livshjul

1. **Personal mindmap** 2. Skriv dit navn i midten på et stykke papir (A3) og tegn en cirkel omkring dit navn. 3. Andet niveau i cirklen er eksempelvis følgende kategorier (fravælg eller tilføj gerne): **Familie, venner, arbejde, personlig udvikling, fritid, sundhed, mål, værdier**. Sørg for at strengen der forbinder niveau 1 og 2 kan indeholde en skala fra 1 - 10. 4. Fortsæt mindmappen til den afspejler dig og er færdig.
2. **Livshjul** 5. På skalaen fra 1 - 10 angiver du *hvor meget hver af livshjulets kategorier er opfyldt i dit liv*. 10 = total opfyldelse i alle aspekter af livet. 6. Forbind skalaerne så de viser en spidergraf. 7. Hvad tænker du, når du ser livshjulet? Er der noget, der skal ændres? Er der noget, du skal arbejde videre med?

Eksempel på personal map med livshjul: /Images/Introduction/PersonalMapExample.png

Alle kreative variationer over ovenstående proces bifaldes i øvrigt.

+++

1.3 Hvad er en Professional Agile Coach?

Der findes ikke mange kilder, der klart og præcist beskriver, hvad en agile coach er. Det betyder, at der er mange virksomheder i dag, der har deres egen definition af rollen, hvilket alt i alt medvirker til, at der er en del forvirring og misforståelser omkring, hvad en agile coach egentlig er.

Vores definition af en agile coach er:

"En agile coach er en person, der understøtter teams og organisationer på deres bevidste og ubevidste rejse mod kontinuerlige forbedringer ud fra et agilt og lean perspektiv"

I forhold til forståelsen af en Professional Agile Coach, er det dog oplagt at lade sig inspirere af en anden rolle, der er yderst veldokumenteret - Scrum Master rollen. Scrum Masteren kan på mange måder sammenlignes med den agile coach. Geoff Watts har skrevet en af de bedste bøger om emnet: *"Scrum Mastery - From Good to Great Servant Leadership"*. Her introducerer han akronymet RETRAINED i et forsøg på at forklare hvad en tjenende leder er:

:--	:---	:----		**R**	Resourceful	De er kreative når det kommer til at fjerne impediments		**E**	Enabling	De er passionerede når det kommer til at hjælpe andre		**T**	Tactful	De er diplomatisk
R	Respected	De er respekterede for deres integritet og kunnen i teamet og i hele organisationen												
A	Alternative	De er med på at fremme en modkultur												
I	Inspiring	De bidrager med entusiasme og energi hos andre												
N	Nurturing	De hjælper gerne andre med at vokse og udvikle sig												
E	Empathic	De er sensitive i forhold til andres signaler												
D	Disruptive	De bryder gerne status quo og danner nye måder at arbejde på												

En agile coach er i sandhed en tjenende leder og **en agile coach...**

- er en agil rollemodel, som andre kan modellere og spejle sig i
- har en solid teoretisk ballast indenfor agile/lean, men kender også alternativerne til agile
- er agil practitioner. Har selv megen praktisk erfaring med at arbejde i teams
- er en forandringsleder og har den "staying power", der gør, at andre motiveres til at tage på den lange, seje forandring
- er drevet af lysten til at udvikle andre mennesker, og har dermed også en særlig empatisk evne
- sikrer en kontinuerlig forbedrings- og læringskultur
- er selv på en kontinuerlig rejse mod at mestre sit fag, og har en tørst efter at lære
- risikerer at tage fejl og lærer af fejl

Arbejdsområder

- Udbreder at *være agil* frem for at *gøre agil*
- Faciliterer, underviser og coacher teams ud fra deres udfordringer og niveau
- Udvikler og rådgiver ledere og er en katalysator for forandring
- Hjælper med proaktivt at forhindre og eliminere organisatoriske impediments
- Arbejder med transparens på alle niveauer i organisationen
- Arbejder kontinuerligt med virksomhedens kultur

Principper

En agile coach efterlever også følgende principper:

1. Betydningen af din kommunikation viser sig i den respons, du får.
2. Modstand er et tegn på utilstrækkelig rapport.

3. Der er en positiv hensigt bag enhver adfærd.
4. Fleksible mennesker og organisationer har et fortrin frem for mindre fleksible.
5. Gør dig selv overflødig. Reducer deres afhængighed til dig.
6. Vi er alle forskellige. Find din egen vej.

Disse principper er tildels inspireret af NLP.

Et generelt, men basalt, tip som vi har brugt mange gange i vores sparring med andre agile coaches er, at man bør tænke over, hvordan man selv kan strukturere og synliggøre den værdi, man leverer som individ eller som et team af agile coaches. Her bør det være helt naturligt igen at bruge det kendte "*dogfooding pattern*" / tag din egen medicin. I dette tilfælde:

- Hvis I er flere agile coaches, arbejder I så sammen i et team?
- Hvem er din/Jeres Product Owner?
- Har du/I en Product Backlog?
- Holder I events?
- Får du/I lukket Jeres opgaver? Hvad er din/Jeres WIP limit?
- Kan du/I synliggøre den værdi du/I leverer?
- Hvem er dine/Jeres stakeholders?

+++

1.4 Kompetencemodellen

Professional Agile Coach uddannelsen tager udgangspunkt i Agile Coaching Institutes kompetencemodel^[1], der beskriver otte overordnede kompetencer, man bør have som agile coach.

Modellen kan visualiseres således: /Images/TCU Introduktion/PAC_logo.png

Først og fremmest er hjertet i modellen "Agile og Lean". Den kompetence som de fleste primært forbinder med en agile coach. Heri ligger, at man som agile coach både forstå teorien, herunder værdierne og principperne, bag agile, men også at man har erfaring med og forstår at udøve og efterleve teorien. Man er agile og lean practitioner med erfaring for, hvordan man kontinuerligt kan levere potentiel produktionsfærdigt software af rette kvalitet.

En ting er at være i stand til selv at arbejde agilt. En anden ting er at være i stand til at få andre til at følge de tanker, der ligger bag dette mindset. Det er netop derfor at kernekompetencerne "*Trainer*", "*Mentor*", "*Facilitator*" og "*Coach*" også er en integreret del af modellen.

Disse kernekompetencer har Agile Coaching Institute i øvrigt lånt i diverse ledermodeller, hvor kompetencerne bl.a. ofte bruges til at definere, hvad en moderne (og agil) leder skal kunne. Disse kernekompetencer kendes og bruges derfor indenfor mange discipliner og domæner.

Ligegyldigt hvilken situation man står i som agile coach, vil det altid være en af disse fire kompetencer der er i spil, når man som agile coach udbreder den viden man har - både indirekte og direkte.

Man bør dog altid selv være opmærksom på, hvilket ståsted man tager som agile coach, og hvad formålet er med at man tager netop den pågældende kompetence i brug. Når man træner kompetencerne kan det derfor være en stor fordel, hvis man selv er meget bevidst om, hvilken kompetence man bruger på et givet tidspunkt. Eksempelvis giver det god mening også at coache som mentor eller ind i mellem at træde ud af rollen som facilitator for at undervise. Så længe man er bevidst om det.

I "Coaching Agile Teams" præsenterer Lyssa Adkins hvilke kernekompetencer man bør bruge, alt efter hvor et team befinder sig i forhold på SHU/HA/RI ("*Følg reglen/Bryd reglen/Bliv reglen*"). Training anbefales ved SHU, coaching ved HA og team mentoring ved RI. Ved RI anbefaler vi en kombination af coaching og mentoring.

Hver af de fire kompetencer har sine fordele og ulemper i forhold til situationen. Her følger en kort beskrivelse:

- **Trainer:** Training er evnen til at levere den rigtige viden, på det rigtige tidspunkt, i den rette mængde på den rigtige måde der understøtter forskellige læringsmåder og hvordan vores hjerne tilegner sig ny information. Training er naturligvis indholdsspecifik, og har på den måde en relation til mentoring.
- **Facilitator:** Facilitering betyder at gøre let. En facilitator er en professionel møde- og workshopleder. I facilitering bruges der mange coachingteknikker, idet begge disse kompetencer er processororienterede og som udgangspunkt indholdsneutrale.
- **Coach:** Coaching handler om at låse op for andre menneskers potentiale. En coach assisterer coachee til via sine spørgsmål at nedbryde de barrierer, der forhindrer coachee i at se/høre/føle/tænke de muligheder, der er. Coaching er dermed en processororienteret tilgang.
- **Mentor:** Coaching og mentoring bliver ofte nævnt i samme sætning, men der er forskelle om end mentoring bestemt indeholder mange coaching facetter. Mentor er ofte en erfaren person / ekspert, som mentee har udvalgt, hvorved mentor også er indholdsorienteret i forhold til det specifikke domæne. Mentoring er ofte et skridt for mentee i karriereudviklingen mod mastery.

Nederst i kompetencemodellen er der skitseret tre domæner, som man igennem sin rejse som Professional Agile Coach med tiden kan lære at

mestre. Hvis det at være Professional Agile Coach kan betragtes som en profession er dette ens speciale. Typisk vil en Professional Agile Coach derfor kun overskue at mestre en af disse "*mastery skills*".

- **Technical Mastery** vil sige, at man formår at praktisere agil udvikling, design, test og/eller andre tekniske aktiviteter og praktikker i praksis, og samtidig har kompetencerne til at udbrede ens tekniske kompetencer til andre oftest igennem training og mentoring, da disse kompetencer er indholdsspecifikke.
- **Transformation Mastery** vil sige, at man formår at katalysere og lede en organisatorisk forandring mod agile. De mange agile transformationer, der pt. ruller hen over verden kræver netop denne mastery skill for at lykkes. Kernekompetencerne her er primært coaching, facilitering, men også training i visse tilfælde.
- **Business Mastery** er fokus på forretningsstrategi og produkt innovation, men også process innovationsteknikker der relaterer til et forretningsdomæne. Kernekompetencerne her er training, mentoring og facilitering.

I forhold til kompetenceframeworket findes der et hav af kurser og kilder, der dækker de teoretiske aspekter af lean og agile. Denne uddannelse vil derfor kun dække særlige aspekter af denne kompetence. Den udøvende del er naturligvis noget man får ved at praktisere, hvilket der er rig mulighed for mellem uddannelsens moduler.

Hvad angår Mastery skills så drejer disse sig netop om, at vi alle er på en rejse mod vores speciale som agil håndværker. Det lærer man ikke på et kursus. De mentor sessioner der til gengæld er en del af denne uddannelse, vil fokusere på hver jeres vej mod mastery.

Denne uddannelse er primært bygget op omkring de fire kernekompetencer, der efter vores overbevisning ofte ikke er blevet dukket i samme grad som det teoretiske agile fundament, som vi antager at man allerede har på denne uddannelse. Det er netop evner indenfor disse fire kernekompetencer, der gør at man som technical coach formår at arbejde som forandringsleder, "sælge" budskabet og derved udbrede den viden, man har til resten af sin organisation.

Så lad os komme i gang med din rejse...

1.5 Din rejse (TO-BE)

Det er mig, som styrer mit sind og dermed mine resultater.

Som agile coach kan man kun hjælpe andre i deres agile rejse, hvis man selv er i stand til tage sin egen medicin. Dvs. at man selv er i en kontinuerlig rejse mod mastery. Der findes heldigvis masser af hjælp til den rejse, og en del af de værktøjer du kan bruge i forbindelse med mentoring og coaching af andre, kan du også bruge på dig selv med henblik på selvledelse.

For at kickstarte den rejse har vi lavet et coachingforløb som vi har døbt "*Upgrade*". Dette coachingforløb introduceres i detaljer på dag 1 af uddannelsen.

På PAC starter vi derudover et agilt mentor forløb. Du bliver tilknyttet en mentor, der vil følge dig undervejs i uddannelsen. Det betyder, at der vil være indlagt flere personlige sessioner, hvor du sammen med din mentor kan arbejde målrettet med din rejse.