

Agile – mere end en metode



Når man begynder med agile ender man som regel med scrum, sprints, back logs, stand up møder og burndowns. De agile principper har nærmest revolutioneret IT udviklingen. Men måske indvarsler de en endnu mere fundamental forandring – en ny måde at tænke projekter, organisering og styring på.

Kompleksiteten i verden vokser. Det presser organisationerne til at etablere flere specialiserede enheder og funktioner, der skal koordineres, styres og kontrolleres (tænk bare på hele digitaliseringen, og den nye form for kriminalitet der følger med). Der skal bruges mere og mere energi på at holde organisationen i gang.

Oven i det, svækker den øgede indre kompleksitet organisationens evne til at reagere hurtigt og klogt på nye forventninger, nye markeder, ny teknologi og nye konkurrenter. Alt for meget går tabt til at håndtere kompleksitet, i stedet for at skabe forandringer, og organisationen får svært ved at følge med en dynamisk omverden.

Ydre og indre kompleksitet dræner organisationerne for energi. Forandringsdynamikken skaber usikkerhed og uforudsigelighed, og suger endnu mere energi. Tilsammen bliver det til nogle seriøse udfordringer for organisationer – offentlige og private – der er domineret af de klassiske, hierarkiske styrings- og kontrolstrukturer. (fig. 1)

På IT området er de agile principper og metoder blevet svaret på den udfordring. Men det er kun en del af svaret.

Jeg vil argumentere for at de agile principper har et langt større potentiale. Hvis vi løfter dem videre til projekterne (det er allerede i gang), til hele organisationen, til en helt ny måde at organisere og styre på, kan de måske både vise vejen ud af kompleksitetsdilemmaet, få sat turbo på tilpasningsevnen og skaffe fuld bonus af den agile systemudvikling.

Agilitet i projekter

Traditionelle vandfaldsprojekter harmonerer ikke godt med agil IT udvikling, eller i det hele taget med de agile principper om værdiska-

belse fremfor planlægning, dokumentation, rapportering – og menneskelig kreativitet og samarbejde fremfor processer og værktøjer.

Fordi usikkerhed og forandring i et agilt univers opfattes som drivkræfter og ikke trusler, handler det hele tiden om at sætte noget brugbart i søen der kan skabe reaktioner og refleksioner. I stedet for at forsøge at udgrænse kompleksiteten med planer, risikostyring osv., tages den ind og bruges til at forme løsningen dynamisk og iterativt. Det er selve det brændstof projektet kommer videre på. Og fordi de agile principper anerkender mennesket som kilden til værdi, bliver samskabelse og informationsdeling i et selvstyrende, fysisk og kompetent team, omdrejnings- og udgangspunktet for alt hvad der foregår.

Projektmæssigt kommer vi forhåbentlig til at se et kontinuum af traditionel projektledelse, agil projektledelse og forskellige blandingsformer, som giver mulighed for at vælge den bedst egnede tilgang til opgaven.

Projekter med IT-udvikling kan køres rent agilt eller i forskellige grader af agilitet. Men det er vigtigt at finde det rigtige balancepunkt. Jo mere man fastholder traditionel projektledelse, fordi organisationens styringsmekanismer er bundet op på gates, fremdriftsmålninger og risikostyring, etc., og blot åbner for lidt iterativ proces i udviklingsfasen og et par nye roller, des større er risikoen for at ende op i endnu mere kompleksitet, fordi man ikke slipper af med noget af den, der var der i forvejen.

Når de agile principper anvendes på projekter helt uden IT-udvikling, skal metodeværket tilpasses – bl.a. fordi man jo ikke, efter hvert 'sprint', kan frigive et stykke færdigt software som omverdenen kan forholde sig til. Det vigtige er at holde fast i det agile team som omdrejningspunkt, den direkte involvering af kunden – eller en direkte kanal til 'customers voice', den iterative arbejdsform, og konkrete, løbende

Figur 1.



leverancer som omverdenen kan forholde sig til og respondere på.

At tænke agilt

Både i projekterne, og i forhold til hele organisationen, kan 'agile' forstås som en måde at tænke på, der er grundlæggende forskellig fra den klassiske, hierarkiske styrings- og kontroltænkning. Som en anden kultur!

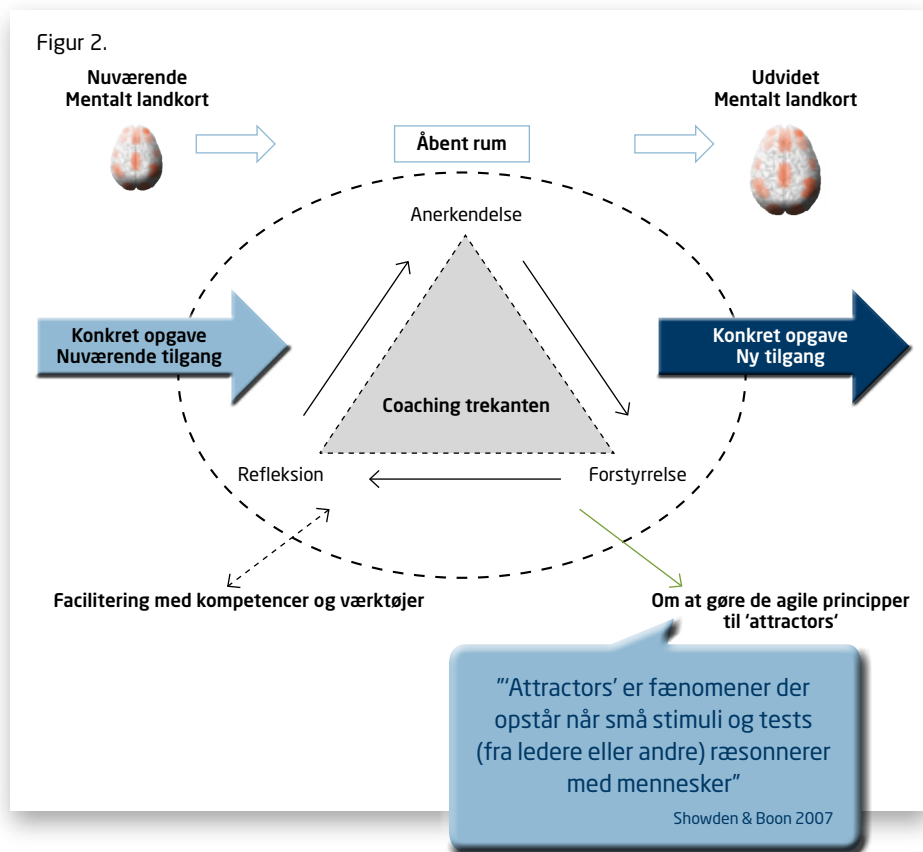
Alle mennesker udvikler et sæt af grundantagelser – en slags *mentale landkort* – som hjælper til med at skabe mening i en ellers uoverskuelig virkelighed, og gør det muligt at handle. Mentale landkort er det enkelte menneskes allerede dannede opfat- telser af hvordan tingene hænger sammen, og er helt nødvendige for at kunne kommuni- kere og handle. Men de har – af samme grund – en tendens til at fastholde mennesker i de samme tanke- og reaktionsmønstre.

Når man er sammen med andre men- nesker, f.eks. i en organisation, udvikler man, som en del af sit eget landkort, nogle fælles antagelser om organisationen og dens omverden – et *kollektivt mentalt landkort*, en organisationskultur.

En organisation, der er præget af det klas- siske, hierarkiske styrings- og kontrolregime, vil udvikle et kollektivt mentalt landkort som passer til det. Når noget går galt vil landkor- tet – kulturen – få os til at finde 'ledetråde' som fremhæver manglende styring eller mangelfuldt udførte kontroller, el. lign. Det er det der giver mening i situationen og derfor det vi handler på.

Det samme sker i projektarbejdet, hvor vi er del af et professionelt projektsamfund og opflasket med at planlægge, styre, rapportere og kontrollere. Det univers aflejrer sig også som et kollektivt mentalt landkort, der giver mening til den måde at kommunikere og ar- bejde på – selvom vi måske er ude i et håbløst ærinde fordi kompleksiteten, uforudsigelig- heden og dynamikken gang på gang skyder hul i planer og budgetter.

I det daglige vil man slet ikke registre sit un- derliggende landkort. Det regerer i det skjulte og ubevidste. Men hvis man bliver forstyrret i sin normaladfærd er der mulighed for at – blive



dødirriteret, eller – åbne for en erkendelse af at der findes et sæt af antagelser derinde, som måske ikke altid fører til det bedste resultat. Det kan godt være en farefuld færd der kræver mod og gode hjælpere. Uden 'automatpiloten', går man ind i et rum fyldt med usikkerhed, risici og spørgsmål uden svar.

Men det er inde i det rum, der kan ske noget nyt, skabes nye erkendelser. Det er der man åbner op for at opdage noget, man ikke har set før og lader sig inspirere af andres forståelser og indsigter. Det er der, man forlader sine vante forestillinger for en stund og udforsker nye veje og nye løsninger – og nyt forretningspotentiale.

Det er det, jeg forstår ved at tænke agilt – have et agilt mindset. Det er evnen til at reflektere over sit eget mentale landkort, og defilere frem og tilbage mellem at være i det og træde ud af det. Den mentale kapacitet til at tænke videre og bredere, alt efter hvad situationen kræver

Mentale landkort

Hvordan arbejder man så med mentale landkort. Hvordan udvikler, udvider og beriger man dem, så de bliver en ressource i stedet for en begrænsning. Det hele handler om mental rummelighed og adræthed.

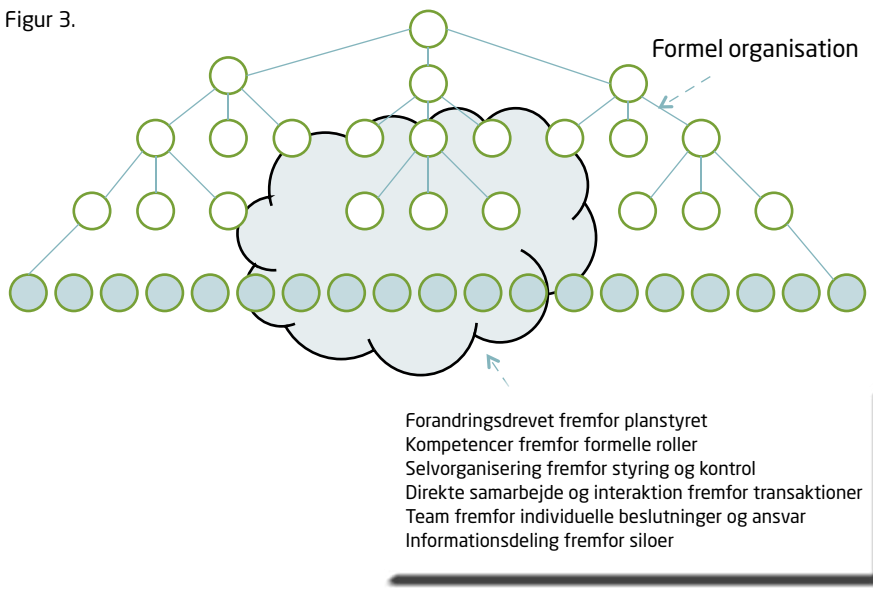
På det punkt er der ikke megen hjælp at hente i projektmodellerne, og heller ikke i den almindelige forandringslitteratur (Change management teori og praksis). Vi skal over i system- og coachingverdenen, hvor der findes flere spændende tilgange. En af dem jeg selv bruger mest er 'Coaching trekanten' eller 'Maturana trekanten' der arbejder med 3 tilstande af anerkendelse, forstyrrelse og refleksion. (fig. 2).

Det er vigtigt at bruge modellen i forhold til konkrete opgaver, som teamdeltagerne arbejder med. Ved at coache teamet på en udvalgt opgave, kan man ved hjælp af pas- sende 'forstyrrelser', komme fra det operative niveau, hvor vi handler mere eller mindre per



Jens Laugesen, Cand.scient.pol og PHD
 Senior konsulent og programleder, kompetenceudvikler, mentor,
 coach og rådgiver i Nordea. IPMA A-certificeret og A-assessor i 10 år.
 Netværk, foredrag og undervisning om programledelse, projekt-
 ledelse, forandringsledelse og fremtidens organisation og ledelse.
 Medlem af det nationale censorkorps.
Jens.laugesen@nordea.com

Figur 3.



refleks, til refleksioner over hvorfor vi gør, som vi gør. Refleksionen åbner en kanal ind til det mentale landkort. Det giver mulighed for at berige og udvide det. Hele processen skaber agilitet.

Og så er der lige det nye fænomen 'Nudging' (puffe, skubbe) der er dukket op inden for adfærdsforskningen (se f.eks. 'INudgeYou' programmet på RUC). Det går ud på at man ved at ændre lidt på konteksten, lige der og lige i det øjeblik mennesker handler i en konkret situation, kan påvirke og ændre deres valg og adfærd i en bestemt og målbar retning. (Masser af nye smarte begreber, som adfærdsdesign, adfærdsøkonomi, valgarkitektur osv.).

Det kan bruges på mange måder. Men spændende er det: det med at skabe en ny situation ved bare at ændre en anelse på omstændighederne. Det svarer lidt til 'forstyrrelsen' i coaching trekanten. Og så at det foregår i selve handlingøjeblikket, lige der hvor man træffer sit valg. Det ligger snublen nær at bruge det øjeblik til at træde i refleksion over sit mentale landkort.

På vej mod et nyt paradigme

Organisationsteorien taler om organisationer domineret af et mekanistisk paradigme,

med 100 år gamle ideer om effektivisering gennem arbejdsdeling og hierarkisering. Organisationer opfattes som maskiner som ledelsen kan stille og skruer på, så de præsterer optimalt. Den klassiske, hierarkiske styrings- og kontrol model er en udløber af det paradigme.

Når man læser moderne ledelseslitteratur og hører på ledelsesguruerne, er det tydeligt at den tænkning stadig er vidt udbredt. Der kommer nye ord og begreber på, men ideerne er de samme. Lidt af et paradoks, i en verden der måske aldrig har forandret sig mere og hurtigere end gennem de sidste 100 år.

Vi har tonsvis af forandringslitteratur, som stortrives inden for det mekanistiske paradigme, og som ikke kunne drømme om at spørge sig selv, om der ikke er en disharmoni mellem at designe en organisation med kasser, roller, hierarkier og styringsstrukturer, som ret beset er forældet i det øjeblik den bliver til. I hvert fald hvis tanken var at den skulle indgå i et produktivt samspil med en omverden, der ændrer sig fra time til time.

Tænk hvis de agile principper også kunne trænge igennem på det plan, og bane vej for et nyt – mere organisk – paradigme, som

tager udgangspunkt i mennesker og kompetencer. En organisation der organiserer sig dynamisk i teams ud fra de opgaver den skal løse for at opfylde sit formål.

I stedet for store strategiske tilpasningsprogrammer, styret oppefra og ned, er organisationen – gennem tæt interaktion med sin omverden på hver eneste opgave – i stand til at tilpasse sig selv 'nedefra'; som en slags levende organisme. Det bliver en agil organisation, som afpasser sin adfærd efter det, der sker omkring den, fremfor at forsøge at mase omverdenen ind i sine allerede definerede strukturer.

Opgaven bliver at få de to organisationstyper til at leve frugtbart side om side. Her tror jeg meget på pionermodeller, som starter i det små med mennesker, der virkelig brænder for sagen, og som tilpasser og lærer gennem konkrete opgaver. Selve udviklingen af en organisk lomme i maven på den klassiske organisation kan ske efter de agile principper. (fig. 3)

I princippet kan man bruge den samme model som under 'Mentale landkort', men nu med det formål at kolonisere en del af organisationen, hvor det agile mindset kan bo og gro. Kreativitet og nyskabelse foregår sjældent ud i det blå, men bedst i samspil med struktur og tradition

Forhåbentlig blev dette et 'nudge' i den rigtige retning!

Alt dette bliver der lejlighed til at diskutere meget mere på Symposiumet 2015, hvor den udviklingsgruppe jeg er med i har et seminar om agile og agility. []

Litteratur

Dweck, Carol S., 2006, *Mindset*, Random House Inc.
 Hamel, Gary, 2007, *The Future of Management*, Harvard Business School Press
 Jackson, Michael C., 2003, *Systems Thinking*, Wiley
 Miller, Gloria J., 2012, *Going Agile - Project Management Practices*, Maxmetrics
 Morgan, Gareth, 2006, *Images of Organizations*, Sage
 Pries-Heje, Jan (red.), 2013, *Project Management Multiplicity - Current Trends*, Sam-fundslitteratur
 Setili, Amanda, 2014, *The Agility Advantage*, Joessey-Bass
 Stacey, Ralph D., 2011, *Strategic Management and Organizational dynamics*, Pearson
 Weick, Karl E., 2007, *Making Sense of the Organization*, Blackwell
 Wysocki, Robert K., 2014, *Effective Project Management - Traditional, Agile, Ex-treme*, Wiley