

Ett agilt förhållningssätt

7 förklarande punkter

Introduktion

Ett *förhållningssätt* (eng. mindset) avgör hur vi tänker och ser på saker. Ett *agilt förhållningssätt* vägleder alltså individer i hur de ser på saker och deras sätt att vara i relation till sitt arbete och sina arbetskamrater. Även en organisation skulle i vissa sammanhang kunna sägas inneha ett agilt förhållningssätt, genom att uppvisa kollektiva beteenden som överensstämmer med ett sådant.

Det här sättet att närma sig konceptet Agile skiljer sig från agila ramverk och arbetssätt i det att det inte är något som en gör utan något som en är. Ett förhållningssätt är dessutom osynligt och kan endast anas efter observation av beteende, för den som vet vad den ska leta efter. Ändå ligger det till grund för alla hundratals agila arbetssätt som finns och bör vägleda i val och utformning av agila arbetssätt.

Hur vi beskriver ett agilt förhållningssätt liknar principer och värderingar, men är inte samma sak. *Värderingar* är de förhållanden som vi sätter högst värde på. *Principer* är teser som kopplar samman det vi gör, våra arbetssätt, med våra värderingar inom ett visst område. Teser som beskriver ett förhållningssätt kan närmast liknas vid *tankemönster* eller *trossatser* som agila tänkare ofta går tillbaka till och använder, ibland omedvetet.

Bakgrund

Bakom denna beskrivning ligger ett långt arbete i att identifiera och mejsla fram dessa tankemönster från Adaptivs medarbetare, som alla kan sägas besitta ett agilt förhållningssätt sedan många år. Det här är vår bild. Som agila tänkare är vi givetvis

beredda på att förändra vår ståndpunkt kring hur vi bäst beskriver detta. Se detta som den bästa beskrivning vi kan göra idag och räkna med att den kommer att förändras över tid.

Det finns givetvis även andra beskrivningar som kan sägas likna denna. En av dessa är Modern Agile, av Joshua Kerievsky. En annan är Heart of Agile, av Alistair Cockburn.

Översikt

Ett agilt förhållningssätt präglas enligt oss av följande sju, grundläggande tankemönster:

1. Uppfyll kundernas verkliga, strategiska behov – framför de hos starka intressenter
2. Vänd osäkerhet och komplexitet till en fördel – i stället för att se förändring som en kostnad som bör minimeras
3. Optimera hela värdenätverket – inte eget arbete och mål
4. Kvalitet är gratis och en källa till stolthet – i stället för något kostsamt vars nivå styrs av andra faktorer
5. Bättre kommunikation och samarbete – i stället för processer och regler
6. Ta ansvar och jobba tillsammans – framför att chefen är ansvarig
7. Problem är en tillgång – inte ett hot

Låt oss nu dyka ner i och förklara betydelsen av vart och ett av dessa tankemönster.

1. Uppfyll kundernas verkliga behov – framför de hos starka intressenter

Många organisationer fungerar uppifrån-och-ned. Till syvende och sist är det cheferna som bestämmer och deras ord får enkelt företräde framför de från osynliga användare.

Agila organisationer tänker och fungerar horisontellt, inte vertikalt, eftersom värde flödar på det sättet, från organisationen ut mot kunden.

Agila medarbetare tänker utifrån-och-in, inte inifrån-och-ut. De gör sitt bästa för att se saker från kundens perspektiv, studera deras behov och empatisera med deras känslor. De låter aldrig interna hänsynstaganden läcka ut och irritera kunder. Den här kunskapen

guidar dem i deras arbete – så till den grad att de strukturerar sina organisationer och arbetssätt efter det.

De tror starkt på att gradvisa förbättringar i kvalitet, produktivitet och service till kunder gör dem framgångsrika och säkrar organisationens överlevnad.

2. Använd förändring och osäkerhet till din fördel – i stället för att blunda för eller motarbeta förändring

I konventionella organisationer ses förändring med oblida ögon. Ju mer vi planerat, budgeterat och lovat, desto svårare har vi att tolerera förändring.

Personer med ett agilt förhållningssätt ser förändring som en del av arbetet och lär sig till och med att uppskatta och utnyttja detta till vår fördel.

De levererar, och vågar leverera med gradvis förfining. De använder tidig och stark feedback som styrmedel för att justera sin riktning.

De föredrar att leverera ett blygsamt värde idag framför ett större, mer osäkert värde, i framtiden.

De menar att det finns ett värde i alternativ och strävar därför efter att hålla alternativa vägar öppna så länge som det är ansvarsfullt möjligt.

3. Optimera helheten – inte eget arbete

Det är djupt mänskligt att fokusera på sitt eget arbete och sträva efter sina egna mål. Det är ju det vi har kontroll över. Detta synsätt leder tyvärr, ur kundens perspektiv, till låg kvalitet, låg produktivitet, dålig service och långa ledtider. Ironiskt nog leder vår drift att maximera vår egen duktighet och upptagenhet till en dålig kundupplevelse.

Ett agilt förhållningssätt optimerar för helheten. Vad är helheten? Helheten i det här fallet är det system som skapar värde för kunderna. Helheten är alltså inte hur produktivt olika delar kan jobba för sig själva utan hur väl delarna kan samverka för att så snabbt och rätt få fram leveransen till kunden. Det här kräver helhetssyn och systemtänkande.

Personer med ett agilt förhållningssätt ser på sin organisation som ett flöde genom ett nätverk av värdehöjande steg, ett värdeflöde, där de förädlar produkten och höjer dess värde. Det här sättet att tänka får enorma konsekvenser för hur de beter sig; i allt från dagligt arbete till hur de sätter mål och utövar ledarskap. Varje del utvärderas inte främst på hur väl den utför sitt arbete utan på hur väl den passar in i systemet.

4. Kvalitet är gratis och en källa till stolthet – i stället för något kostsamt vars nivå styrs av andra faktorer

Den rådande synen är att kvalitet får variera enligt den så kallade järntriangeln. Om vi har tillräckligt med tid och pengar och omfattningen är realistisk kan vi ha råd med hög kvalitet. Kvalitet är en örtekrydda i fiskgrytan, något vi tillför i lagom mängd på slutet.

”Kvalitet är gratis”. Det uttrycket lanserade Phil Crosby i sin bok *Quality Is Free* redan 1980. Han menade att organisationer som var villiga att investera för att bygga upp en kvalitetskultur och ett säkerhetstänkande kommer att få igen pengarna många gånger om.

Agilt tänkande organisationer skapar en kultur där alla tillsammans hjälps åt för att nå hög kvalitet, ofta baserat på samarbete och feedback. När kvaliteten är hög i alla led blir kvalitetskontrollen onödig. De tummar aldrig med kvaliteten utan levererar alltid med hög, inneboende kvalitet. De är stolta över det som de skapar och skriver gärna sina namn på sitt verk.

Kvalitet är inte detsamma som förfining. Hur förfinad en lösning från en agil organisation är beror på hur långt de har kommit i arbetet. Den första leveransen är troligen långt ifrån något som kunder skulle älska, men den håller hög kvalitet.

5. Bättre kommunikation och samarbete – i stället för processer och regler

Alla organisationer har sin ”go to”-lösning när saker inte fungerar. En del ändrar processer. Andra förtydligar roller eller väljer att tillsätta en ansvarig. Gemensamt för dessa lösningar är att de bygger upp det organisatoriska systemet. När detta sker under längre tid

”stelnar” organisationen till en byråkrati, där medarbetarna spenderar sin kreativitet och energi på att få något gjort i systemet i stället för på kunders behov.

I det agila förhållningssättet sätts människorna, deras kommunikation och samarbete i första rummet. Människorna ska inte anpassa sig till processerna – vi är inga batterier. Strukturen, processerna och arbetssätten ska stödja samarbetet och måste de vara enkla och tydliga.

Rak och rik kommunikation är grunden för ett gott samarbete, både inom och utanför det agila teamet. För att skapa ett förtroendefullt samarbete involverar de kunder och intressenter i arbetet och bereder dem full insyn. Kontrollmekanismen är transparens – inte veckorapporter.

När tilliten är hög, kommunikationen rik och samarbetet gott kan en agil organisation gradvis montera ned den byråkrati som håller dem tillbaka.

6. Ta ansvar och jobba tillsammans – framför att chefen är ansvarig

Traditionella organisationer kräver ansvariga. Vi adlar dem, ger dem en rejäl löneökning och kallar dem chefer. Priset för detta är att bli ”hängd” när något går snett. Medarbetarna förväntas bara ta ansvar för sig själva och sina direkta uppgifter. ”Delat ansvar är ingens ansvar”, säger de som sett det gemensamma förfalla och saknar förtroende för sina medmänniskor.

Agila organisationer är byggda på tillit. De köper inte det tayloristiska tänkandet, där ”arbetarna” i grunden ses som bekväma. I stället menar de att tillit och rätt förutsättningar väcker slumrande kraft och förmågor till liv. Det blir en positiv, självförstärkande spiral. De behöver inga individer att hänga för de har inte en kultur byggd på skam och skuld.

När vi ger bort auktoritet till medarbetarna måste alla börja tänka själva i stället för att checka in sin hjärna vid receptionen. Det gör oss bättre rustade för att hantera vardagens komplexitet.

Ett agilt lag, precis som idrottslag, får därför ta ansvar tillsammans. De kan ta ägarskap om det mesta kring arbetet samt det som rör teamet självt. Det här fungerar därför att ett lag har gemensamma, betydande mål och sitter i samma båt.

7. Problem är en tillgång – inte ett hot

Det är enkelt att se problem som något betungande. Vi vill helst inte hantera dem. Vi kan till och med blunda för dem. "Affärerna går ju bra, så illa kan det ju inte vara." Problem relaterade till att tiden går och att världen förändras är allra enklast att ignorera.

Förbättringsarbete, lösande av problem, får låg prioritet.

I det agila tänkandet ses ett problem som en tillgång, en ny möjlighet till förbättring. En ny inställning till problem förändrar allt.

Skaparen av Toyota Production System, föregångaren till Lean, Taiichi Ohno sa: "Inget problem är det värsta problemet av alla". Den till synes härliga situationen att inte ha några problem avslöjar en bekväm och okunnig attityd. Ständig förbättring ("Kaizen") drivs av obehaget att inte vara perfekt.

"It is not necessary to change. Survival is not mandatory", sa Edwards W. Deming drastiskt.

Det är ett val. Vi kan välja att se förändring som ett svårt och viktigt arbete och behandla det med samma respekt som annat arbete. Agila tänkare ser det som en förutsättning för företagets överlevnad på sikt: Om vi inte förbättrar oss snabbare än konkurrenterna förlorar vi. Om vi inte förändras med vår tid dör vi på sikt.