

# AGILE METODER

FLEKSIBILITET I EN UFORUDSIGELIG VERDEN (?)

AF RASMUS STEEN

## Introduktion

Kunsten at skabe løsninger under komplekse forhold er en mangefacetteret kunst. Men én af facetterne drejer sig om, hvilken metode man bruger til at skabe løsningen. Og hvilken anden paraply af metoder end den agile har, over en bred kam, slået sig op på at kunne håndtere udviklingen af løsninger i komplekse omgivelser?

Ikke mange, hvis nogen overhovedet, for de traditionelle udviklings- og projektledelsesmetoder har, notorisk, været bedst, når kravene er velkendte og omgivelserne nogenlunde stabile. De agile metoder var netop et forsøg på at komme en hæsblæsende verden i møde med en mere fleksibel tilgang, som kan absorbere skiftende krav bedre, men spørgsmålet er, om forsøget har været succesfuldt?

Det er dette, som artiklen kommer til at dykke ned i. Altså, hvad agile metoder er for en størrelse. Hvor de kommer fra, hvad de har udviklet sig til, hvilken hype (og kritik), der har omgærdet dem i flere årtier, og, selvfølgelig, om de er en del af svaret på vores udfordring med at skabe løsninger under komplekse forhold.

## Agile i årstal

Det bliver lidt nemmere at forstå, hvad agile metoder er for en størrelse i dag, hvis man har en ide om, hvor de kommer fra. Derfor præsenterer vi her et par væsentlige nedslagspunkter i de agile metoders rejse fra ingeniørernes coding teams til mega-programmer i store virksomheder.

Og selvom mange betragter de agile metoder som en "moderne" erstatning til vandfaldsmodellen, så kan iterativ og inkrementel udvikling – hjørnestenene i agile metoder – faktisk spores helt tilbage til 1930'erne.

### Iterativ og inkrementel udvikling

Iterativ og inkrementel udvikling (IID) voksede frem fra kvalitetsstyringsdisciplinen indenfor produktudvikling, hvor Plan-Do-Study-Act-cyklussen opstod og, især på grund af W.E. Deming (faderen til Lean), blev populær op gennem 30'erne og 40'erne. Ca. i 1950'erne begyndte software ingeniører at anvende IID-tilgange på forskellige software-projekter, men det var først i 90'erne at det tog rigtig fart, da Alistair Cockburn opfandt Crystal metoderne. Sidenhen dukkede en række andre frameworks og metoder op, som også abonnerede på IID-tilgangen heriblandt Scrum og Extreme Programming (hvh. '95 og '99).



## En agil revolution

Først i 2001 blev fællesbetegnelsen “agile” opfundet. En række af ophavsmændene til forskellige populære IID-metoder mødtes for at drøfte, hvordan man kan tilgå softwareudvikling på en mere effektiv og adaptiv måde. Mødet blev anledning til dannelsen af The Agile Alliance med det dertilhørende berømte “Agile Manifesto”.

*Individuals and interactions over processes and tools*

*Working software over comprehensive documentation*

*Customer collaboration over contract negotiation*

*Responding to change over following a plan*

Det Agile Manifest

Frem mod 2001 befandt man sig altså i en mere eller mindre eksplorativ fase, hvad angår de nye udviklingsmetoder, men med det agile manifest kan det sagtens argumenteres, at en mindre revolution blev sat i gang. Ud over at agile og lean-baserede metoder var ved at blive en industristandard indenfor softwareudvikling, så begyndte andre organisatoriske områder også at få øjnene op for metodernes værditilbud. Snart sagt havde enhver afdeling, fra marketing til HR, som minimum en kanban-tavle hængende.

## Skalering

Hvad softwareudvikling angår, så havde de agile metoder primært fundet anvendelse i små og mellemstore udviklingsteams. Mod slutningen af 00'erne var der dog flere, der øjnede muligheden for også at anvende metoderne på større projekter og programmer. Dermed opstod de skalerede agile rammeværker hvoraf Scaled Agile Framework (SAFe) og Scrum at Scale nok er de mest udbredte. Herhjemme var det især SAFe, der blev populært, i private men også mange offentlige organisationer. Men sammen med de skalerede rammeværkers stigende popularitet steg kritikken af dem dog også.

**1930'erne**  
Plan-Do-Study-Act (PDSA)

**1948**  
Lean Thinking/ Manufacturing

**1950'erne**  
Iterative and incremental development on the X-15 hypersonic jet

**PRODUCT DEVELOPMENT**

**1986**  
The New New Product Development Game



**SOFTWARE DEVELOPMENT**

**1992**  
Crystal

**1994**  
Dynamic System Development Method (DSDM)

**1995**  
Scrum

**1997**  
Feature Driven Development

**1999**  
Extreme Programming (XP)

**ITERATIVE &  
INCREMENTAL DEVELOPMENT**



**2001**  
The Agile Manifesto

**AGILE DEVELOPMENT**

**2002**  
Test-Driven Development

**2003**  
Lean Software Development

**2008**  
Large Scale Scrum (LeSS)

**2009**  
DevOps

**2010**  
The Kanban Method

**2011**  
Scaled Agile Framework (SAFe)

**2018**  
Scrum @ Scale

## En udvandet managementfilosofi?

Den oprindelige agile filosofi gik ud på at have en fleksibel, værdibaseret tilgang til softwareudvikling, der lagde vægt på mennesker og samarbejde, tætte forhold til kunder/forretning og høj tilpasningsevne. Kigger man på State of Agile rapporten fra 2023<sup>1</sup> viser det sig faktisk også, at majoriteten af de 788 adspurgte virksomheder er tilfredse med anvendelsen af agile metoder, netop fordi de opnår ovennævnte gevinster.

Dykker man længere ned i rapporten bliver det dog også tydeligt, at det i højere grad er mindre virksomheder, der har succes med at høste gevinsterne, hvor større virksomheder kæmper mere med at få de agile metoder til at fungere.

### Formalisering af agile værdier

Hos Trustworks er vi ikke overraskede over den indsigt, for en del af kritikken af de agile metoder går på, at mange af de agile værdier over tid er blevet formaliseret i forskellige rammeværker, såsom SAFe, som har indført specifikke roller, praksisser og processer. Ofte med det formål at gøre den agile tilgang anvendelig i større organisationer – et sympatisk ønske, men som desværre også risikerer at kompromittere grundlæggende agile principper. Det er Trustworks' erfaring at de skalerede agile rammeværker, i nogle tilfælde, ved at indføre flere lag af styring og bureaukrati, kan skabe en rigid struktur, der står i kontrast til den oprindelige agile tanke. I stedet for at være en drivkraft for reel forandring risikerer rammeværkerne således at blive præsriptive monstre, der lægger mere vægt på at følge reglerne end på at skabe værdi og reagere på forandringer.

<sup>1</sup> The 17th State of Agile Report, Digital.ai, 2023

## Den store dekobling

En anden observation vi har gjort os er, at ønsket om at rulle et agilt rammeværk ud ofte opstår i IT- og udviklingsafdelingerne. Vi ser mange eksempler på, at mens fx SAFe er rullet ud på IT-siden, så kører forretningen stadig klassiske projektmodeller. Dekoblingen mellem IT og forretning er en udfordring, som også er identificeret i State of Agile rapporten. Her forklares det, at en af de største udfordringer ved at indføre agile metoder er, at forretningen ofte mangler forståelse for, hvad agile metoder er, og hvilken værdi de skaber. Det er trist, for en af de oprindelige formål med de agile værdier var jo netop at skabe bedre samarbejde mellem dem, der udvikler løsningerne, og dem der aftager dem. At få forretningen med på vognen kan være en stor udfordring, men det skal i denne forbindelse også nævnes, at det ikke nødvendigvis er forretningen, der skal med på den agile vogn. Nogle gange er det IT-siden, der skal holde lidt igen med de agile ambitioner.

## Den rette metode til den rette situation

En tredje observation vi har gjort os er nemlig, at, især de store rammeværker, ofte kræver store mængder tid og ressourcer at implementere. Det kan være fristende at rulle et stort agilt rammeværk som SAFe ud, da det ofte kommer med forvisninger om, at det vil resultere i hurtigere og bedre releases. Mange undervurderer dog, hvad det kræver at omstille en hel organisation til et sådant rammeværk og vores erfaringer viser desuden, at andre, mere simple tilgange og metoder ofte er mere end tilstrækkelige. Det er altså ikke nødvendigvis en agil metode, der skal hives ned fra hylden til at starte med, hvilket ellers lader til at have været en tendens i branchen i mange år efterhånden. Nogle gange kan andre mere klassiske metoder være svaret.

Pointen her er, at man skal kigge på problemet først og derefter løsningen. De agile metoder bliver således kun en udvandet management-filosofi, hvis man ikke gør sig nogle grundige overvejelser om, hvorvidt en given agil metode rent faktisk passer som løsning på en given udfordring. Herudover bør man sætte sig ind i, hvad det kræver af tid, ressourcer og god ledelse at få en organisation, både IT og forretning, til at købe ind på og anvende de nye metoder.





## Vigtige overvejelser

Har man læst med så langt, kan man måske få en fornemmelse af, at vi ikke kan lide skalerede agile metoder i Trustworks, hvilket ikke er tilfældet. I Trustworks abonnerer vi bestemt på de oprindelige agile værdier, og vi er også certificeret i diverse agile rammeværker såsom SAFe, Scrum og DevOps. Vi er dog ikke evangelister. Vi er nærmere agnostikere, og derfor gør vi os altid nogle grundige overvejelser, når vi er ude hos vores kunder og rådgive om og implementere agile metoder. Nedenfor har vi delt fem af de vigtigste overvejelser med jer.

**1 Kend din organisations behov og modenhed**  
Agile metoder er ikke en "one-size-fits-all"-løsning. Overvej, hvor godt forberedt din organisation er på at arbejde med en iterativ og fleksibel tilgang. Har du de rette kulturelle og organisatoriske forudsætninger for, at metoden kan fungere?

**2 Vær klar på kulturelle ændringer**  
Agil transformation handler ikke kun om processer – det kræver en mentalitetsændring. Er medarbejdere og ledelse klar til at arbejde mere tværfunktionelt, dele ansvar og omfavne en mere eksperimenterende kultur?

**3 Flexibilitet versus rigiditet**  
Vær opmærksom på, om den valgte metode risikerer at blive mere en styrende faktor end en tilpasningsdygtig ramme. Sørg for, at fokus er på værdiskabelse og ikke på at følge en rigid proces, især i store organisationer, hvor bureaukrati nemt kan tage overhånd.

**4 Start i det små**  
Inden du implementerer en metode i hele organisationen, så start med en pilot eller på et mindre område. Dette giver mulighed for at teste, justere og sikre, at metoderne rent faktisk bidrager til de ønskede resultater.

**5 Fokus på ledelse**  
Når man skal udvikle og implementere løsninger, så handler det først og fremmest om at sætte retning og få alle til at gå i takt, og det kræver god ledelse. Vær opmærksom på, at ingen metode eller tilgang, i sig selv, kan erstatte behovet for god ledelse.




## Er agile metoder svaret?

Agile metoder har unægteligt revolutioneret måden, vi arbejder på, især inden for softwareudvikling, men også i mange andre organisatoriske sammenhænge. Ved at fokusere på samarbejde, hurtig tilpasning og værdiskabelse har de agile principper vist sig at være effektive i en verden, der konstant er i bevægelse.

Som vi har påpeget, er der dog en fare for, at de agile principper mister sin værdi, når de fortolkes og skaleres op i store rammeværker, hvor fleksibiliteten erstattes af rigide processer og bureaukrati. Derfor bør enhver organisation, der overvejer agile metoder, være bevidst om deres unikke behov og kontekst.

Er agile metoder en del af svaret på vores udfordring med at skabe løsninger under komplekse forhold? Svaret er både og. Hvis metoderne forvaltes rigtigt – med et fokus på deres oprindelige principper – kan de være en enorm hjælp. Hvis de forvandles til endnu et lag af styring, kan de dog hurtigt blive en hindring frem for en løsning.





Trustworks er en IT-transformationspartner, der skaber resultater i store og krævende digitale initiativer. Vi har omfattende erfaring med at levere strategisk udvikling og digitalisering inden for grøn omstilling, finans, offentlig digitalisering og Pharma & Life Science.

Vi er en end-to-end partner fra idé til omstilling og implementering. Vores specialer er IT-arkitektur, forretningsanalyse, projektledelse, applikationsmodernisering, integrationer, cybersikkerhed og systemudvikling.