

Agilitet kræver tillid – og opbygger også tillid

Topdanmark erstatter traditionelle projekter med en agil udviklingsorganisme, som kan levere hurtigere og billigere udvikling med større forretningseffekt. Det kræver tillid og råderum helt oppe fra topledelsen og ned til den enkelte medarbejder – men også omfattende ændringer på porteføljeniveau, i modeller og værktøjer, samt i projektledernes roller, ansvar og kompetencer.

Forsikringsbranchen er under pres. Ny teknologi åbner konstant nye muligheder, og ændrer dermed selve forsikringsbehovet. Hvem ejer og forsikrer fx selvkørende biler? Og hvem har ansvaret ved uheld?

Samtidig skaber den teknologiske udvikling forventninger fra kunderne om en højere grad af digital interaktion. Og de etablerede selskaber konkurrerer om at udnytte nye muligheder for effektivisering gennem automatisering, robotter, etc.

Alt dette kræver konstant udvikling af nye løsninger (produkter, IT-systemer, arbejdsgange, etc.) – og det skal gå hurtigt fra idé til effekt. Og frem for alt være muligt at skifte retning hele tiden – efterhånden som nye teknologiske muligheder og udfordringer dukker op.

Derfor har Topdanmark de sidste 3-5 år ændret radikalt i organiseringen af udviklingsdomænet. IT-afdelingen indførte Scrum og selvstyrende teams allerede i 2012, og efterfølgende er hele projektdomænet også omlagt.

Indsatsområder erstatter projekter

Fremover er traditionelle vandfaldsprojekter kun undtagelsesvis den bedste løsning, og i stedet har Topdanmark etableret en SAFE-inspireret¹ portefølje af indsatsområder, som gennem konkrete udviklingsindsatser skal levere løbende effekt i form af vækst, effektivisering og forbedrede kundeoplevelser.

Nye indsatsområder besluttes af Koordinationsudvalget, bestående af direktionen og forretningsområdedirektørerne, som kvartalsvis revurderer ressourcer til de enkelte indsatsområder – baseret på den forventede effekt. Koordinationsudvalget definerer således retning

og rammer, og giver derefter mandat til ejeren af det enkelte indsatsområde, som beslutter, hvilke konkrete udviklingsindsatser, som skal igangsættes – og stoppes, hvis de ikke giver tilstrækkelig værdi. Der nedsættes kun undtagelsesvis styregrupper.

Det er derfor afgørende, at det enkelte indsatsområde hele tiden kan redegøre for den effekt, som er skabt – og den effekt, som forventes at blive skabt fremover. Indsatsområder, som ikke skaber målbar effekt og understøtter Topdanmarks langsigtede strategier, bliver lukket.

Etablering af nye indsatsområder besluttes på baggrund af et oplæg på én A4-side med enkelte bilag, som redegør for formål, forventet effekt, ressourcebehov og de første planlagte indsatser. Efterfølgende opgøres realiseret effekt, samt forventet effekt og ressourceforbrug kvartalsvist ét år frem. Derudover sparrer indsatsområdeejeren og porteføljefunktionen forud for månedlige møder i Koordinationsudvalget.

Koordinationsudvalget involveres ikke i de konkrete indsatser under et indsatsområde, og ejeren af et indsatsområde mødes kun formelt med Koordinationsudvalget ved etablering af indsatsområdet, og hvis der ændres markant på forventet effekt, fremgangsmåde eller ressourcer (retning og rammer).

Dette kræver en høj grad af tillid mellem Koordinationsudvalget og indsatsområdeejerne, da udvalget ikke har direkte beslutningsmyndighed over, hvad der prioriteres i hvert indsatsområde.

Dette er særligt svært i et forsikringsselskab, hvor kernekompetencen historisk har været at forudsige og prisfastsætte risiko. Det er lykkedes pga. to nøgleelementer:

1. Agil udvikling giver hurtig værdiskabelse, gennem løbende leverancer, som giver konkrete erfaringer, og dermed mulighed for løbende justeringer – og endnu mere værdiskabelse. Dette er fx nødvendigt af hensyn til den teknologiske udvikling, hvor ingen ved, hvad det næste bliver.
2. Mange sideløbende indsatser spreder risikoen, som er et andet vigtigt princip i forsikring. Og løbende opfølgning giver mulighed for hurtig justering i porteføljen – uden tab af den allerede skabte værdi.



MORTEN BERGER

Cand.merc. (dat), IPMA-B, IPMA-assessor og 18 års erfaring med ledelse og styring af projekter og programmer. Har de sidste 3 år arbejdet med udvikling af Topdanmarks udviklingsmodel og -kultur.

omb@topdanmark.dk

Er indsatsområderne så projekter?

Indsatsområderne har typisk et eller flere faste teams, som kører på ubestemt tid – til der ikke længere skabes tilstrækkelig effekt. De møder derfor ikke kriterierne for et projekt (midlertidig organisering mod et fast defineret mål og et aftalt sluttidspunkt). Der er snarere tale om en organisk udviklingsorganisation, som hele tiden tilpasser sig behovet og omgivelserne.

Der findes forsat enkelte traditionelle projekter i Topdanmark. Det er fx lovgivningsprojekter, hvor det er afgørende, at der leves op til faste krav på et bestemt tidspunkt.

Ingen obligatoriske værktøjer

De konkrete udviklingsindsatser under indsatsområderne køres også agilt – pakket ind i en agil udviklingsmodel med 'investeringsbeslutningspunkter', således at der tages behørig stilling til, om der skal bruges ressourcer på næste fase/leverance.

Modellen er en tilvalgsmodel uden obligatoriske værktøjer. Der er fx ingen krav til grundlaget for investeringsbeslutningerne, og et beslutningsoplæg kan derfor fx bestå af en mail, og beslutningen tages på et frokostmøde. Ved større beslutninger findes standarder og best practice, som tilpasses den konkrete situation.

Udviklingsmodellen tilsiger også, at tiden til analyser og afklaringer skal minimeres. I stedet søges hurtig udvikling og implementering af første leverance. Viden opnås bedst og billigst gennem praktisk anvendelse af løsningen i den virkelige verden. Når dette er for risikofyldt, gennemføres en POC (Proof Of Concept) for at efterprøve konkrete større usikkerheder.

// Topdanmarks udviklingsportefølje

Topdanmarks udviklingsindsatser understøtter kerneforretningen, og en stor del handler om at forbedre produktionsapparatet, og involverer derfor en del IT udvikling.

I porteføljen findes p.t. 29 indsatsområder, heraf er 5 klassificeret som projekter (midlertidig organisering med defineret slutmål). Indsatserne dækker både digitalisering, effektivisering, kulturforandring og klassisk IT udvikling.

Området omfatter p.t. ca. 325 FTE, og er centralt organiseret i Topdanmark.

Alle indsatsområder og indsatser arbejder efter Topdanmarks udviklingsmodel.

Endelig skal omfanget af de enkelte leverancer minimeres, og defineres med henblik på maksimering af værdi for Topdanmark, så der løbende leveres målbar effekt. Dermed reduceres også opbygningen af aktiver, og investeringsbeslutningerne har derfor mindre risiko.

Dette kan være vanskeligt, når der er tale om udvikling af helt nye løsninger, hvor den første værdiskabende leverance langt fra opvejer den initiale investering (fx udvikling af helt nye IT-systemer). I sådanne indsatser bruges lidt mere tid i de indledende faser på at skitsere og sandsynliggøre den samlede investering og værdiskabelse – og her er mange af de traditionelle projektværktøjer stadig relevante. Vi skal have et rimeligt billede af hele elefanten før vi ved, om det kan betale sig at spise den første bid.

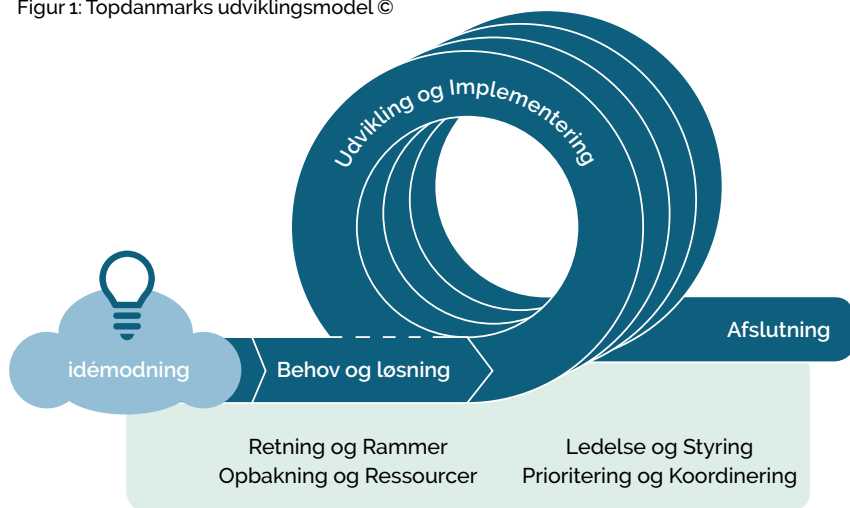
Dette kræver en høj grad af tillid mellem indsatsområde-ejeren og lederen af den konkrete udviklingsindsats (fx en Product Owner). Og her er vi igen hjulpet af den agile tilgang, som giver mulighed for løbende værdiskabelse og korte investeringshorisonter.

Projektlederen har ansvaret for effekten

For 3 år siden blev en projektleder i Topdanmark målt på evnen til at bringe sin leverance i mål indenfor projekt-trekanten, samt at overholde projektmodellen, som i detaljer beskrev, hvordan man udøvede god projektstyring.

Projekterne var typisk langvarige med store 'big bang' leverancer (vandfald), hvilket resulterede i lange analysefaser, hvor projekterne forsøgte at skabe forudsigelighed, så de kunne overholde trekanten. Senere i projektforløbet opstod de traditionelle udfordringer med at fastholde projekt-trekanten, når behovene forandredes.

Figur 1: Topdanmarks udviklingsmodel ©



// Hvor er projektlederne nu?

De har faktisk alle stadig titel af projektleder. Men deres roller og ansvar skifter karakter, efterhånden som der bliver færre traditionelle projekter. Nogle har fx rollen som indsatsområdejere.

Så mens projekterne havde succes internt i projektdomænet ved at overholde projekttrekanten, blev projekterne opfattet som rigide, bureaukratiske og uden forretningsforståelse i resten af Topdanmark.

Nu er projektdomænet blevet en integreret del af det samlede udviklingsdomæne, hvor alle ledere af udviklingsindsatser (projektledere, indsatsområdejere, Product Owners, etc.) bliver målt på effekten for Topdanmark.

Dette stiller endnu større krav til projektlederens kompetencer. Fra at være leveranceprojektledere, og beherske de traditionelle projektlederkompetencer indenfor ledelse og styring, er der nu også behov for domæneviden. De skal forstå, hvordan værdien skabes i forretningen – og hvordan løsningerne påvirker denne værdiskabelse (effekten).



Evnen til at skabe nære relationer til de primære beslutningstagere er derfor nu endnu vigtigere end tidligere. Særligt til de ledere i organisationen, som skal bruge leverancerne til at skabe effekt. Relationen skal bruges til at opbygge tillid, som skal bruges til at sikre løbende forventningsafstemning om leverancer, effekt, planer og ressourcer – og få taget kritiske beslutninger hurtigt – ofte på et tyndt grundlag.

Alt dette betyder dog ikke, at der skal gives slip på styringen. Udvikling skal også være effektiv, og her handler det om at finde de rigtige værktøjer, og tilpasse dem til den pågældende situation. Det kræver, at projektlederne kender hele den traditionelle projektleder-værktøjskasse til bunds – og kan tilpasse og udvide værktøjerne efter behov – hvor de tidligere blot skulle følge 'opskriften' (projektmodellen). Samtidig skal det ske ubemærket – fokus skal jo være på effekten, og ikke på projektlederens værktøjer.

Nøglen er tillid – på alle niveauer

Tillid er afgørende for, at Topdanmarks agile udviklingsorganisme kan trives og skabe værdi.

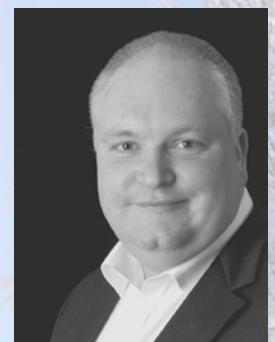
Tillid kommer dog ikke af sig selv. Den skal oparbejdes og vedligeholdes i alle relationer. Her har agil udvikling og agil prioritering været gode redskaber til at få fokus væk fra struktur og værktøjer (proces) – og i stedet over på resultater (effekt). Fx har hurtig og løbende værdiskabelse opbygget tillid, og dermed reduceret behovet for forudsigelighed.

Gode resultater gør det naturligvis ikke alene. Tillid kræver også tiltro til hinandens kompetencer, intention og integritet, og det kræver en tæt relation, som kun opbygges gennem samarbejde over længere tid – hvilket er vanskeligt i traditionelle projekter med midlertidig organisering.

Det er hårdt – men nødvendigt

I Topdanmark er vi allerede kommet langt. Det har krævet fokus helt oppe fra topledelsen, som er gået forrest ved at vise støtte til den nye agile udviklingsorganisation, og ved at vise tillid til de involverede ledere og medarbejdere med ansvaret for porteføljen og indsatsområderne – som til gengæld har kvitteret for tilliden ved at skabe rigtigt gode resultater og målbar effekt for Topdanmark. //

Figur 2: Topdanmark arbejder bl.a. med tillid ud fra Covey's bog „Speed of Trust“, der definerer tillid som summen af Resultat, Competence, Intention og Integritet. © Jesper Oehlenschläger, Gravisi.dk



MADS HJORTKÆR

HA, HD(O), IPMA-A, IPMA-assessor og 21 års erfaring med projekt-, program- og porteføljeledelse. Ansvarlig for udvikling og implementering af Topdanmarks agile porteføljestyrringsmodel

mdh@topdanmark.dk

Kilder

- 1 SAFe (<http://www.scaledagileframework.com/>)
- 2 "Speed of trust – den afgørende forskel" af Stephen M.R. Covey (2012)