

Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci

Aljaž Stare

e-pošta: aljaz@projekt35.si

Povzetek

V začetku tisočletja so se na področju razvoja programske opreme začeli uveljavljati agilni pristopi, za katere so zagovorniki trdili, da se bodo zelo hitro uveljavili tudi pri izvajanju drugih vrst projektov. Ključni razlog za razvoj novih pristopov so bili (in še vedno so) hitre spremembe okolja, neučinkovito doseganje ciljev in neuspešno doseganje pričakovanih koristi projektov. Da bi agilni pristopi prinesli pričakovane koristi, so se morali spremeniti tudi združbe in zaposleni, seveda pa je bilo to tudi sicer potrebno za zagotavljanje konkurenčnosti in preživetja v hitro spreminjajočem se globalnem okolju. Prispevek povzema ugotovitve raziskovalcev, ki so v zadnjih dveh desetletjih proučevali spremembe na področju agilnega delovanja posameznikov, projektnih timov in združb, izpostavlja možne trende razvoja agilnosti in predlaga nadaljnje raziskave na tem področju.

Ključne besede: projekt, management, agilnost, strategija, portfelj

1. Uvod

Agilni pristopi k managementu projektov razvoja programske opreme (v nadaljevanju IT-projektov) so se pomembneje začeli uveljavljati po objavi *Agilnega manifesta* leta 2001 (Beck et al.). Po mnenju mnogih, predvsem pa avtorjev manifesta, naj bi agilnost zaradi prepoznane odzivnosti na spremembe postala še pomembnejša, Van Bennekum in Hunt (v Bowles Jackson, 2012) pa celo trdita, da bo agilno razmišljanje ključnega pomena za uspešno poslovanje v 21. stoletju in da naj bi bil agilni pristop uporaben pri vseh vrstah projektov in še širše. Van Bennekum je še dodal, da je agilnost celovita in velja povsod, v poslu ali življenju – da jo sam uporablja kot koncept, kjerkoli je in karkoli dela.

Leta 2013 smo kritično ocenili možnost razširitve agilnega pristopa na preostale vrste projektov, hkrati pa opozorili, da ne moremo govoriti o povsem drugačnem projektnem managementu, ampak o agilnih metodah kot nadgradnji tradicionalnega managementa projektov, ki mu omogočajo večjo prilagodljivost in ustvarjalnost. V članku smo prikazali pomembnejše novosti, ki jih prinaša agilni pristop, ter izpostavili prednosti in slabosti pristopa v sklopu različnih vrst projektov.

Tokratni članek predstavlja analizo razširitve agilnega pristopa, a ne na projekte zunaj področja razvoja informacijske tehnologije, ampak v okolje, v katerem se projekti izvajajo. S pomočjo proučevanja literature smo želeli ugotoviti, ali se združbe spreminjajo v bolj agilne, ali s tem spodbujajo agilno izvajanje projektov, ali zaposleni postajajo bolj agilni. Cilj prispevka je bil povzeti priporočila stroke za uspešnejše prilagajanje hitrim spremembam v okolju in jih kritično pokomentirati, pri čemer se nismo podrobneje usmerjali v agilne metode in tehnike. Naš namen je seznaniti slovenske managerje s sodobnimi pristopi ter spodbuditi strokovno razpravo in raziskave, s katerimi bodo priporočeni pristopi iz tuje literature našli prostor v slovenski praksi, ter seveda uveljaviti agilni pristop tam, kjer bo res prispeval k večjemu uspehu projektov. Članek je nastal na podlagi kritičnega proučevanja literature o agilnem managementu in priporočil avtorjev.

2. Agilni način izvajanja projektov

Slovar tujk opredeli pojem *agilen* kot *delaven, marljivo, prizadeven, spreten, gibčen, živahen*, vendar bi težko

govorili o spretnem in prizadavnem projektnem pristopu, zato menimo, da je smiselno uporabljati kar pojma *agilno* in *agilnost*. Po proučevanju različnih virov smo ugotovili, da:

- pojem izhaja iz **agilnih metod** razvoja informacijskih sistemov (prve so se pojavile že v 80. letih prejšnjega stoletja) in se uporablja predvsem za IT-projekte,
- metode poudarjajo **vzporedno** izvajanje tradicionalno zaporednih faz izvedbe projekta (pristop *fontana* namesto slapovnega, angl. *waterfall*) in stalno **usklajevanje** udeležencev; glede na navedeno so agilne metode primerljive s sočasnim inženirstvom, ki se je prav tako pojavilo v 80. letih prejšnjega stoletja,
- je bistvo metod sprotno prilagajanje načina izvedbe in **podrobno planiranje manjših ciklov (iteracij)** izvedbe projekta glede na trenutno dosežene rezultate, spoznanja, ideje ipd.,
- je pomembna **usmerjenost v uporabnika**, zato je v projektni tim vključen tudi predstavnik uporabnikov, ki redno preverja delne rezultate projekta (s čimer se zagotovi večja ustreznost končnega proizvoda željam in zahtevam uporabnikov).

Bistvo metod je torej v tem, da se končni cilji (obseg projekta, funkcionalnost, pa tudi končni rok) na začetku projekta opredelijo manj podrobno, prav tako pa se izdelata le grobi plan izvedbe – projekt se razdeli le na enakomerno dolge cikle, ki se jim pripišejo posamezni deli obsega projekta. V začetku se lotijo najpomembnejših funkcij, za konec pa pustijo najmanj pomembne (ki se glede na prej dosežene rezultate, želje naročnika, predlog izvajalcev in spremembe v okolju lahko pozneje tudi opustijo). **Podrobna opredelitev proizvodov posameznih ciklov in natančno planiranje izvedbe ciklov** (način izvedbe, **aktivnosti**, ure dela, izvajalci ipd.) **pa se** izvedeta na začetku vsakega cikla, pri čemer se upoštevajo trenutni rezultati, nova spoznanja, nove želje naročnika ali ideje razvijalcev ter spremembe prvotnih predvidevanj in zahtev. Plan izvedbe vsakega cikla naj bi izdelal projektni tim (in ne manager projekta, ki ga agilni pristopi načeloma ne vključujejo oziroma potrebujejo).

Ponavljajoče se cikle s tujko poimenujemo iteracije (angl. *iterations*), zaradi česar tudi govorimo o iterativnem pristopu. Čeprav je neposreden prevod iteracije »ponovitev« oziroma »ponavljanje«, pa smo raje izbrali pojem »cikel«, saj bi bil pristop narobe razumljen, če bi rekli, da so izvedli deset ponovitev razvoja. Seveda dopuščamo tudi uporabo pojma

iteracija, kar sicer največkrat uporabljajo strokovnjaki s področja IT-projektov.

Gibbs (2006) omenja, da so pionirji agilnega pristopa z iterativnim razvojem programske opreme sledili vzoru Toyotine vitke proizvodnje, njihov namen pa je bil znižanje stroškov nepomembne administracije in krajšanje zamudnih procesov načrtovanja. Razvojni cikli so bili takrat dolgi od dva do štiri tedne, v novejšem času pa se njihovo trajanje ni spremenilo – Rothmanova (2007) navaja, da so dolgi od enega do štiri tedne. Testiranje vmesnih rezultatov je tako sprotno (in ne na koncu kot pri tradicionalnem razvoju programske opreme), po vsakem ciklu pa tim pridobi tudi povratno informacijo o zadovoljstvu naročnika.

Pomembno je zavedanje, da je agilni pristop **usmerjen predvsem v fazo izvedbe projekta** in ne določa celotnega življenjskega cikla projekta, ki načeloma ostaja enak (snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje), le da se del snovanja (podrobne specifikacije) in del planiranja prestavita v fazo izvedbe. Pristop vpliva predvsem na natančnost planiranja v fazi priprave projekta – vsekakor je treba izdelati neki okvirni plan izvedbe projekta na začetku, podrobneje pa se posamezni cikli planirajo v fazi izvedbe projekta (način izvedbe, ure dela, izvajalci ipd.).

Kot nadgradnja agilnega se pojavlja ekstremni pristop. Po mnenju Thomsetta (2002) je zadnji še bolj prilagodljiv in temelji na dinamičnih zahtevah, krajših razvojnih ciklih, virtualnih timih, spremenljivi tehnologiji in skupnem sodelovanju vseh deležnikov projekta. Poudarja, da odnos naročnik (uporabnik) – izvajalec (projektni tim) sloni na partnerstvu! Wysocki (2009) meni, da razlike v pristopih izhajajo iz stopnje (ne)poznavanja rešitve na začetku projekta, pri čemer so glavne razlike v podrobnosti planiranja, večjo vlogo pa imata management tveganj in vključevanje naročnika. Avtor takole opredeli uporabo posameznih pristopov: *tradicionalni* – rešitev in zahteve so jasno določene, ne pričakuje se veliko sprememb obsega, projekti so rutinski in ponovljivi, uporabljajo se preizkušene šablone; *agilni* – rešitev in zahteve so delno znane, obstaja možnost dodatnih funkcij, ki jih še ne poznamo, pričakuje se veliko naročnikovih sprememb obsega (običajno razvojni ali organizacijski projekti), *ekstremni* – cilji in zahteve so nejasni, običajno so to raziskovalno-razvojni projekti.

Seveda številni zagovorniki tradicionalnega pristopa, pa tudi tisti, ki prihodnost vidijo v hibridnem agilno-tradicionalnem pristopu, nenehno izpostavljajo slabosti agilnega projektnega pristopa. Povzemamo nekaj slabosti, ki sta jih po desetletju

uveljavljanja agilnega pristopa odkrili Flora in Chande (2014):

- pristop je primeren le za majhne time,
- pristop zahteva aktivno sodelovanje uporabnikov, kar je za njihovega predstavnika zelo zahtevno in časovno potratno, še posebej, če je njegova naloga tudi testiranje pogostih (rednih) dobav delujočih (uporabnih) delov izdelka,
- nezadostne in nejasne zahteve: če predstavnik uporabnikov nima jasne predstave končnega izdelka, se cikli ponavljajo, razvoj pa podaljša,
- zahteve se spreminjajo skozi celoten projekt, saj prilagajanje zagotavlja dobavo pravega izdelka, vendar to ustvarja tveganje, da se projekt nikoli ne bo končal,
- testiranje integracije se izvaja ves čas projekta, kar zagotavlja kakovost celotnega izdelka, ne da bi bila na koncu projekta potrebna obsežna testna faza; vključeni testni inženirji za čas celotnega projekta lahko zelo podražijo projekt,
- pomanjkanje dokumentacije: zaradi omejenih informacij je razvijalcem, ki se pozneje pridružijo timu, težje razumeti dosedanje rezultate in način njihovega razvoja,
- težave nastopijo tudi zaradi otežene komunikacije med člani tima, ki so locirani v različnih delih sveta in izhajajo iz različnih kultur.

3. Agilna združba

Po uveljavljanju agilnega pristopa pri razvoju programske opreme (in poskusih uporabe za učinkovitejšo izvedbo drugih tipov projektov) v prvem desetletju po agilnem manifestu so se v drugem desetletju pojavili pojmi, kot so agilno podjetje (podjetje je najpogostejša oblika združb), agilni management portfelja projektov, agilni marketing, agilno trženje ipd.

Motivacija združb (predvsem s področja informatike) za sprejemanje in uveljavljanje agilnih pristopov izhaja iz potrebe po obvladovanju velikega povpraševanja trga in želje, da bi hitro dobavili kakovostne in poceni rešitve (Abdalhamid in Mishra, 2017). Vendar pa je Gothelf že leta 2014 ugotavljal, da vodstva »agilnih« združb velikokrat slabo poznajo pravo agilnost, saj menijo, da je njihova združba agilna, podrobnejši pogled pa razkrije, da se večina te agilnosti začne in konča pri razvojnih timih, predvsem s področja programskega inženiringa. Redko se omenja »agilni kadrovski oddelek« ali »agilna finančna služba«. Avtor poudarja, da agilnost pomeni stalno izboljševanje delovanja, pri čemer naj

bi zaposleni opazovali in merili svoje delovanje, se o delu pogovarjali in ga optimizirali. Ti postopki naj bi bili redni in pogosti – govor je o urah, ne mesecih. Pri tem naj bi se odločitve sprejemale hitro in spreminjale čez noč. Da bi podprli to redno, hitro, ponavljajočo se optimizacijo poslovanja, morajo tisti, ki kadrujejo, financirajo, koordinirajo in nagrajujejo ljudi, pokazati enako stopnjo agilnosti.

Kroll in Shea (2018) poudarjata, da obstaja velik prepad med »delati agilno« in »biti agilno«, pri čemer se opreta na Golemana, ki trdi, da je čustvena inteligenca pomembnejša od IQ. Ne glede na to, kako pametni so ljudje, njihovi uspehi so še vedno odvisni od tega, kako dobro lahko sporočajo svoje ideje in kakšne odnose gojijo v svojih razmerjih. Ko je govor o agilni organizaciji, Crick in Chew (2015) opozarjata na družbeno-tehnični vidik poslovnih procesov, pri čemer izpostavljata razliko med definiranimi in dejanskimi procesi. Njuna raziskava je pokazala, da se procesi v organizaciji razvijajo tako z načrtovanjem od zgoraj navzdol kot z improvizirano »rutinizacijo« prakse od spodaj navzgor, pri čemer je »napetost« med njima poganjana s potrebo po prilagodljivosti. Prepletanje teh elementov vodi k agilnosti in hitrosti organizacije, da se odzove na spremembe v okolju, kar naj bi bilo bistvo agilnosti.

Dearstynne (2018) predlaga naslednja pravila za agilnejše delovanje združb:

- organizirane naj bodo za učenje, inoviranje in sodelovanje s strankami,
- organizirana naj bo mrežno in naj sloni na opolnomočenih vodjih, ki skrbijo za redno sodelovanje in izmenjavo znanja,
- temelji naj na projektih in timih, ki so osredotočeni na izdelke, stranke in storitve,
- treba se je zavedati tveganj, a je treba zavestno tvegati (angl. *risk-taking*) s pomočjo igrivosti (angl. *playbook-based*) in inovacij,
- timi in odgovornosti naj bodo jasno opredeljeni, vloge in nazivi pa naj se po potrebi spreminjajo.

Ena od organizacijskih možnosti, ki omogoča večjo agilnost združbe, so zunanji kadri, ki jih združbe občasno vključijo v svoje procese in projekte (Younger in Smallwood, 2016). Sodobne združbe se vse bolj poslužujejo »zunanjega znanja«, z vključevanjem posameznikov, skupin in celo podjetij v netradicionalne delovne odnose in nadomestne oblike zaposlitve. Avtorja navajata, da je Accenture leta 2013 ugotavljal, da od 20 do 30 odstotkov celotne delovne sile dela zunaj tradicionalnih delovnih razmerij (zaposlitev za nedoločen čas, za polni delovni čas), pred kratkim

pa naj bi Deloitte ocenil, da se je delež dvignil na 30 do 40 odstotkov. Freelancers Union pa ugotavlja, da naj bi bila četrtnina ameriške delovne sile projektno orientiranih »neodvisnežev«, ki naj bi delali za več združb. Pomembno je, da managerji razumejo, da agilne, hitre in vitke strategije zahtevajo razmišljanje o novih načinih dostopa in izkoriščanja ključnih strateških kadrov ter zapolnjevanju kritičnih vrzeli v strateških zmogljivostih. Ena od možnih oblik z vidika kadrov pa je tudi franšizna oblika delovanja (Alon et al., 2017), pri čemer avtorji še posebej izpostavljajo prerazporejanje kadrov med matičnim podjetjem in franšizo med prilagajanjem poslovanja gospodarskim ciklom.

4. Agilni strateški management in management portfelja projektov

Če sledimo trditvi avtorjev, da naj bi agilna združba temeljila na projektih, potem predpostavljamo, da naj bi bil agilni tudi management portfelja projektov, predvidoma pa naj bi bil agilnejši strateški management. Obe področji sta močno in neposredno povezani, saj management portfelja projektov na podlagi strateških usmeritev družbe in aktualnih težav, priložnosti in nevarnosti skrbi za opredelitev, organiziranje in določanje tistih prednostnih projektov združbe, ki naj bi najbolje dosegali strateške in poslovne cilje.

Zal o agilnem (agilnejšem) strateškem managementu nismo našli kaj dosti napisanega, kar predvidoma kaže na počasnejše uvajanje agilnosti v vrhne (splošnejše ciljno opredeljene) naloge. Našli smo knjigo Sorena Lyngsa (2014), a še ta knjiga ima malo dvomljiv naslov: *Agilni management strategij(e)* (angl. *Agile Strategy Management*). Kakorkoli že, avtor trdi, da je temeljna sposobnost agilnih metod strateškega managementa, da omogočajo hiter razvoj in uvedbo ustreznih rešitev, ki bi jih lahko čim prej koristili. Pri tem poudarja, da je ta sposobnost zagotovljena z zgodnjo vizualizacijo celotne strukture rešitev in z zagotovitvijo, da je mogoče elemente rešitev razviti in dobaviti že med strateško pobudo, pri čemer:

- so kompleksne rešitve razčlenjene na popolnoma funkcionalne komponente poslovne rešitve, ne da bi pri tem izgubili pregled nad celotno rešitvijo;
- zgodnja dobava komponent omogoča zgoden odziv uporabnikov ter zbiranje informacij za izboljšave in optimalno prilagoditev morebitnim (ne povsem jasnim) tveganim pogojem.

Ključna razlika med agilnim in tradicionalnim strateškim managementom naj bi bila v pogostosti analiz okolja (in podjetja) in spreminjanja (nadgradnje, aktualiziranje) strategij. Posledica teh so novi projekti ter spremembe prioritet in ciljev obstoječih projektov – tudi takih, ki se že izvajajo. Tradicionalno so se strategije združb opredeljevale letno, časovni horizont pa je bil pet let. V »agilnem« spreminjajočem se okolju se strategije preverjajo in menjajo veliko pogosteje (Chin, 2004), kar ima lahko za posledico veliko bolj kaotičen management portfelja projektov. Ker bi se lahko obsežen in dolgo trajajoč projekt v tem primeru mnogokrat spreminjal, stroka priporoča delitev obsežnih projektov v krajše, manj obsežne – raje več malih korakov kot en velik. Poleg zmanjšanja možnosti sprememb obstoječih projektov ima to še eno korist – če se na koncu manj obsežnega (krajšega) projekta ugotovi, da so bili cilji neustrezno postavljeni (zaradi neustrezne ocene in predvidevanja trendov okolja), je finančna škoda (neuspešne investicije) manjša. In seveda, z novim projektom se združba hitro prilagodi novim trendom. Highsmith (2010) poudarja, da vodstvo združb v zvezi s projekti zanimata predvsem dve ključni zadevi: vračanje in »oplemenitenje« investiranega denarja (ROI, angl. *Return on investment*) ter tveganost investicije – kakšna je verjetnost, da bo investicija prinesla dolgoročne koristi, in od katerih dejavnikov je to odvisno. Ker so projekti manj obsežni, je tveganost investicije manjša, krajše pa je tudi vračanje vloženi sredstev. Tudi odločanje vodstva je s tem hitrejše, saj se odločajo na podlagi manjšega števila dejavnikov.

Alon s soavtorji (2017) meni, da je strateška agilnost sestavljena iz treh stebrov, ki so jih poimenovali »metazmogljivosti«: strateške občutljivosti, pretočnosti virov in enotnosti vodstva. Te metazmogljivosti so portfelj temeljnih kompetenc, ki temeljijo na načelih teorije virov in teorije dinamičnih zmogljivosti. Omenimo pa naj še raziskavo Jakharjeve in Bharadwajeve (2018), ki izpostavljata različnost strategij prehoda na agilnost glede na osnovno strateško razvojno usmeritev podjetja: ali gre za inovativno ali imitativno podjetje. Vendar se to bolj nanaša na strategijo notranjega razvoja in za naš članek ni toliko pomembno.

Agilni management portfelja kot učinkovito orodje uspešnega povezovanja poslovnih strategij in izvajanja projektov je že kmalu po agilnem manifestu raziskoval Chin (2004). Tako kot preostali avtorji meni, da naj bi v idealnem primeru strategijo prevedli v poslovne cilje, ki bi jih prevedli v programe, nato v projekte. Za optimizacijo

uspešnosti bi s pomočjo mehanizmov managementa portfelja predloge projektov »filtrirali«, z izvedbo izbranih projektov pa bi uspešno uresničili poslovne strategije. Vendar pa poudarja, da se okolje vse hitreje spreminja, zaradi česar se tudi poslovne strategije spreminjajo pogosteje, kot bi želeli, posledično pa mora za uspešno delovanje tudi management portfelja postati bolj prilagodljiv – agilen.

V panogah, kjer je agilnost resnično potrebna, obvladovanje kopice projektov (portfelja) neizogibno zahteva managerja portfelja projektov, v počasnejših panogah pa bo to najverjetneje ostalo v domeni vodstva združbe. Treba pa je opozoriti, da cikel od predloga projekta, prek snovanja do končnega plana izvedbe lahko traja več mesecev, tudi do pol leta, kar je za hitro prilagajanje spremembam v okolju lahko prepočasno. Zato Chin predlaga, da naj bo management portfelja neposredno ali posredno del vsakodnevnih nalog managerjev, smiselno pa je razmisliti, da management portfelja prevzame vodja programa, ki je tisti, ki vsakodnevno spremlja konkurenco in preostalo dogajanje v okolju.

Seveda ne smemo pozabiti, da mora okolje v času izvedbe spremljati tudi manager projekta, da bi ob kritičnih dogodkih v okolju projekt lahko pravočasno zaustavil oziroma predlagal spremembo ciljev. Ker člani tima spremljajo razvoj stoke, tehnologij, platform, materialov ipd., lahko pride do predlogov novih projektov (ali sprememb obstoječih) tudi od spodaj, kar je naslednja sprememba strateškega usmerjanja združb, saj je tradicionalni način običajno potekal od zgoraj navzdol. Zaradi prepletenosti predlogov in projektov je v teh časih težko jasno strukturirati, kateremu strateškemu cilju (temeljni, poslovni ali podporni strategiji) sledi določen projekt, in ob oznaki povezav dobimo nekako kaotično mrežo poslovnih in strateških ciljev ter projektov (Chin, 2004). Avtor predlaga poglobljene analize in razprave za določitev prednostnih nalog in projektov, da se portfelj uskladi in obvladuje. Ta prizadevanja so lahko boleča in nepriljubljena, vendar so ključnega pomena za ohranjanje poslovne agilnosti.

Ustrezno organiziran portfelj zagotavlja povezanost med projekti in jasno opredeljene odvisnosti med njimi, pri čemer je še posebej pomembno prepoznati medprojektne odvisnosti na nižji ravni, ki so pogosto spregledane. Če v združbi tega ne razumejo, lahko na višji ravni povzročijo razdejanje. Za Rothmanovo (2009) pragmatičnega managementa projektne portfelja ni brez osredotočanja managerjev v pogosto zaključevanje pomembnejših sklopov (vmesnih ciljev) projektov,

pri čemer misli na razvite in preizkušene funkcije izdelka. Pri oblikovanju celotnega portfelja je treba upoštevati, da se cilji v agilni paradigmi pogosto dosejajo s pomočjo številnih manjših, a tesno povezanih projektov, za kar je ključno razporejanje ljudi – da se ti po potrebi učinkovito prerazporejajo med projekti (Chin, 2004). To je pomembno in hkrati zelo težko, če upoštevamo osnovne usmeritve na ravni agilnega projekta, kjer naj bi stalen tim delal pri projektu od začetka do zadnjega cikla. Številne združbe se pri tem zanašajo na managerje projektov in produktov, ki naj bi imeli ustrezno kombinacijo tehničnih, poslovnih in medosebnih veščin, vendar samo s tem uspešnosti portfelja projektov ni enostavno zajamčiti.

5. Agilni zaposleni

Strokovnjaki so si edini, da agilnost združbe sloni na agilnosti posameznikov, pri čemer zelo izpostavljajo improvizacijo, za katero Meyer (2011) navaja, da naj bi imela tri dimenzije: kompetentnost, zavest in zaupanje, Leybourne (2006) pa jo opredeli kot kombinacijo intuicije, ustvarjalnosti ter sposobnosti uporabe znanja in sredstev, ki so na voljo (še posebej v trenutku, ko je nekdo pod časovnim pritiskom). V 60. letih so improvizacijo obravnavali kot organizacijsko disfunkcijo, vendar je Leybourne ugotovil, da je improviziranje koristno in celo nujno za učinkovito izvedbo projekta. Pri tem je ugotovil, da v združbah:

- improvizacijo povezujejo z inovativnostjo in zaposlenim omogočajo, da določen del delovnega časa namenjajo pridobivanju izkušenj na podlagi eksperimentiranja in improviziranja;
- načrtno spodbujajo zaposlene, da prevzemajo odgovornost pri reševanju in zadovoljevanju potreb strank, kar velikokrat vključuje improvizacijo. Ta zagotavlja višjo stopnjo prilagodljivosti in bolj spontano odločanje;
- je improvizacija učinkovitejša, kadar si zaposleni izmenjujejo izkušnje z uspešnih aktivnosti, izpeljanih s pomočjo improvizacije, kar lahko organizacijsko podpremo z razvojem »organizacijskega spomina«, nekakšne baze znanja in izkušenj.

Meyer (2011) predlaga sistematičen pristop k dvigovanju ravni improvizacije, s čemer naj bi se povečevala tudi organizacijska sposobnost odzivanja na nenačrtovane izzive in priložnosti. Odgovorni v združbi naj bi zagotovili okolje

in klimo, v katerih bi skozi improvizirano igro prišli do novih idej. Avtor sicer izpostavi strah managerjev pred izgubo časa in nižjo produktivnostjo zaradi iger, kot da je to izolirana aktivnost (npr. odmor), vendar poudari, da je pravilna miselnost dejansko igrivost, ki se nanaša na to, kako se nekaj dela, in ne na to, kako se to planira. Združbe naj bi se približale agilni obliki, kadar bodo zaposleni na vseh ravneh začeli izkoriščati potencial svojih improvizacijskih sposobnosti za ustvarjanja (resnično) prilagodljivih poslovnih rešitev.

Podobno kot Meyer, ki poudarja, da je ena od dimenzij improvizacije (ki vodi k višji agilnosti) kompetentnost ljudi, Dearstyne (2018) meni, da naj bi bila agilna združba prihodnosti organizirana za učenje, Chandler (2018) pa predlaga drugačne, bolj agilne pristope za učenje in dvig kompetentnosti zaposlenih. V osnovi naj bi združbe delo oblikovale tako, da omogoča učenje ob doseganju poslovnih ciljev. Poleg tega naj bi tudi ustvarile delovno okolje za samoučenje, razvijale metode za eksperimentiranje in učenje na napakah ter ukrepanje v realnem času na podlagi takojšnjih poročil o kakovosti.

6. Zaključek

Ugotavljamo, da stroka še ni povsem poenotena glede koristi, ki jih prinaša agilnost na ravni izvajanja projektov. Še več, raziskave kažejo, da se kljub prepričanosti zagovornikov agilnosti stopnjuje predvsem uporaba hibridnih pristopov (Walenta, 2017). Komus je s sodelavci (2016/17) raziskoval razvitost pristopa v evropskih združbah, pri čemer so ugotovili, da le 20 odstotkov anketiranih organizacij sledi povsem agilnemu pristopu, 68 odstotkov ima razvite hibridne pristope kombinacije agilnih in tradicionalnih konceptov, 12 odstotkov pa še vedno uporablja »slapovni« pristop.

Načeloma ni dvoma o tem, da pristop zagotavlja višjo kakovost rezultatov in da končni proizvodi bistveno bolje zadostijo željam (in ne le zahtevam) naročnika, vendar pa raziskave še niso nedvoumno potrdile (ali ovrgle) trditev zagovornikov agilnosti – da pristop zagotavlja učinkovitejšo izvedbo projekta, da so projekti krajši in cenejši. Bistveno prednost agilnega pristopa vidimo na prihodkovni strani, ker naj bi bili – če se združbe držijo priporočil stroke – uporabni tudi že delni proizvodi posameznih ciklov projekta.

Bolj enotni so strokovnjaki glede agilnega managementa združb, kamor vključujemo tako (agilnejši) strateški management kot management portfelja projektov. To sloni na hitrem prilagajanju združbe s pomočjo hitrega strateškega odločanja in uvajanja manj obsežnih sprememb s hitreje izvajanimi projekti. Zadnje tudi predstavlja manjše tveganje, če se izkaže, da je imel projekt postavljene neustrezne cilje ali se je okolje med izvedbo spremenilo. Ker pa so projekti krajši, obstaja manjša možnost, da bo do sprememb v okolju prišlo.

V literaturi smo iskali tudi predloge za ustrezno organizacijo projektne pisarne (PMO, angl. *Project Management Office*), ki naj bi bila nosilka managementa portfelja projektov ter podpirala tako agilno strateško in poslovno usmerjanje združbe kot agilnejšo izvedbo projektov, a žal nismo našli prav veliko virov. Sligerjeva in Broderickova (2008) poudarjata, da agilnejše delovanje pomeni, da PMO, namesto da določa pravila in nadzira, koliko se jih timi držijo, skrbi za prenos znanja in izkušenj ter da je ambasador agilnosti, ki izobrazuje zaposlene in tudi tiste zunaj združbe. Tudi Schmidt (2014) poudarja bolj partnerski kot nadzorni odnos z managerji projektov, PMI (2017) pa nadgrajuje funkcije z usmerjenostjo v dodajanje vrednosti – projekti naj bi pravočasno prinesli pravo vrednost pravemu uporabniku, PMO pa naj bi skrbela za visoko raven sodelovanja s strankami. Sicer pa med funkcije PMO uvrščajo večino nalog, ki jih sicer najdemo pri drugih avtorjih (Stare, 2011), kar bi lahko pomenilo, da večje spremembe delovanja PMO mogoče niso potrebne ali pa so PMO postale agilne že same po sebi.

Kar zadeva zaposlene, ugotavljamo, da želijo združbe imeti (še) bolj agilne zaposlene, iskrive in radoznale improvizatorje, da pa bi ti lahko izkoristili ves svoj potencial, se morajo vodilni hitro odzivati na spremembe v okolju z drznimi, a manj obsežnimi, krajšimi projekti, s katerimi manj tvegajo v primeru neustrezne ocene trendov ali nenadnih sprememb navad potrošnikov, pojava novih tehnologij, platform in materialov.

Predvidevamo, da bo novo desetletje prineslo dokončno uveljavitev agilnega pristopa izvedbe projektov, a ta ne bo izpodrinil tradicionalnega, ampak ga bo nadgradil z določenimi metodami, ki so se v tem desetletju izkazale kot zelo koristne. Vsekakor pa lahko pričakujemo večje »agilne« spremembe na področju strateškega managementa in managementa portfelja projektov.

Literatura in viri

1. Abdalhamid, S., & Mishra, A. (2017). Adopting of Agile methods in Software Development Organizations: Systematic Mapping. *TEM Journal*, 6, (4), 817–825.
2. Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 27(2), 113–131.
3. Beck, K. et al. (2001), Manifesto for Agile Software Development. <http://agilemanifesto.org/>
4. Bowles Jackson, M. (2012). Agile: a decade in. *PM Network*, 26 (4), 58–62.
5. Chandler, R. C. (2018). Agile Teams Create Agile Learning Organisation. *Chief Learning Officer*. 19(6), 54–65.
6. Chin, G. (2004). Agile project management. New York: AMACOM.
7. Crick, C., & Chew, E. K. (2015). Business processes in the agile organisation: a socio-technical perspective. *Software & Systems Modeling*, 16:631–648
8. Dearstyne, B. W. (2018). Achieving Nimble IM Programs Agile Methodology. *Information Management*, July/Avgust, 26–31.
9. Flora, H. K., & Chande, S. V. (2014). A Systematic Study on Agile Software Development Methodologies and Practices. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5 (3), 3626–3637.
10. Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). The Essential Prerequisites of Agile Transition and Adoption: a Grounded Theory Approach. *Journal of Internet Computing and Services*, 17(5), 173–183.
11. Gibbs, R. D. (2006). *Outsourcing and the IBM rational unified process*. Upper Saddle River: IBM Press.
12. Gothelf (2014). *Bring Agile to the Whole Organization*.
13. Highsmith, J. (2010). *Agile project management*. Boston: Pearson Education.
14. Jakhar, M., & Bharadwaj, S. S. (2018). Agile Capabilities for Innovative and Imitating Firms: A Framework for Mobile Handset Industry. *Journal of Management Research*, 18 (2), 114–126.
15. Kroll, C., & Shea, C. (2018). The Agile Evolution, it's more than process. *Workforce Solutions Review*, 9 (2), 22–25.
16. Leybourne, S. A. (2006). *Managing Improvisation within Change Management: Lessons from UK Financial Services*. *The Service Industries Journal*, 26 (1), 73–95.
17. Lyngso, S. (2014). *Agile Strategy Management*. Boca Raton: CRC Press.
18. *Manifesto for Agile Software Development (2001)*. www.agilemanifesto.org.
19. Meyer, P. (2011). How to Create an Agile Organization. *Chief Learning Officer*. 12(1), 36–39.
20. PMI (2017). *Agile practice guide*. Newtown Square: Project Management Institute.
21. Rothman, J. (2007). *Manage it*. Dallas: The Pragmatic Bookshelf.
22. Rothman, J. (2009). *Manage Your Project Portfolio*. Dallas: The Pragmatic Bookshelf.
23. Schmidt, P. (2014). The Integration of Agile and the Project-Management Office. *InfoQ*. 18, 14–16.
24. Sliger, M., & Broderick, S. (2008). *The Software Project Manager's Bridge to Agility*. Boston: Pearson Education.
25. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
26. Stare, A. (2013). *Agilni projektni management – inovativen pristop k managementu projektov*. Izzivi gospodarskega razvoja: zbornik konference. Ljubljana: GZS. 139–147.
27. Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTR.
28. Walenta, (2017). *Agile Transformation for Organizations and Projects*. *PM Network*, 31 (10), 3–5.

Dr. Aljaž Stare, CSPM, je profesor, trener in svetovalec na področju projektne, procesne in strateškega managementa z več kot 30-letnimi delovnimi izkušnjami. Svojo kariero je začel kot razvijalec elektro-mehanskih naprav, kasneje pa je vodil različne vrste projektov: razvoj izdelkov, inženiring, prenovo procesov, IT, organiziral je konference in druge dogodke. V sklopu strateške projektne pisarne je sodeloval pri pripravi strateških ciljev podjetja in izbiri ter managementu strateških projektov. 20 let že svetuje slovenskim podjetjem in usposablja managerje - delavnice je izvedel v 120 slovenskih podjetjih z več kot 4.000 udeleženci. Predaval je na Ekonomski fakulteti ter Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo (Univerza v Ljubljani), Gea College in Evropski pravni fakulteti, trenutno pa je predavatelj na DOBA fakulteti. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA – CSPM (Certified Senior Project Manager) in ocenjevalec v postopku pridobitve certifikata; dolgoletni član Slovenskega združenja za projektni management, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010; ter avtor knjige *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in projektnega bloga www.projektni-management.si.