

# Erfaringer med agilitet og sprintmetoder i en kommunal kontekst

*Hanne Jansfort - Chef for Personale og Organisation, Viborg Kommune.  
Andreas Fricke Møller – Chefkonsulent i LEAD – enter next level.*



# PROGRAM FOR DE NÆSTE FEM KVARTER

- 30 min:           Introduktion til agilitet og drøftelse af metoder til kompleks problemhåndtering.
- 30 min:           Caseoplæg – Sammenhængslaboratoriet i Viborg kommune.
- 15 min:           Refleksion, drøftelse og opsamling. Hvad kan jeg tage med hjem til min egen organisation?



# DJØF's buzzword liste 2022



## Sådan satte I jeres krydser 🗳️

4.053 læsere deltog i afstemningen, hvor man kun kunne stemme på ét udtryk. Stemmerne fordelte sig meget bredt. "Det er jo helt umuligt at vælge én favorit blandt den perlerække af kvalmestimulerende ord og udtryk," som en læser skrev.

	Udtryk	Andel af stemmerne
1	Rejse	11,2%
2	Jeg hører, hvad du siger	10,3%
3	Agil	9,7%
4	Vi lægger sporene, mens vi kører (etc.)	7,8%
5	Spille hinanden gode	6,7%
6	Must win battles	5,8%
7	Ja-hatten	5,6%
8	Kigge ind i/se ind i	5,5%
9	Vækste	4,8%
10	Onboarde/onboarding	4,7%
11	Omstillingsparat	4,0%
12	Genbesøge	3,8%
13	Udfordringer (i stedet for problemer)	3,3%
14	Aligne/aligned	3,0%
15	Fremadrettet	2,9%
16	Jeg tænker, at...	2,9%
17	Tænke ud af boksen	2,9%
18	Brændende platform	2,4%
19	Er i proces (med)	1,8%
20	Agenda	1,0%

Afstemningen blev afviklet i perioden 5.-15. maj

Kilde: Djøfbladet • [Hent data](#) • Lavet med [Datawrapper](#)

# AGILITET

## Ordbogen

- At være fleksibel og hurtigt kunne tilpasse sig ændrede betingelser (fr. agilité, af lat. Agilitas), smidighed.

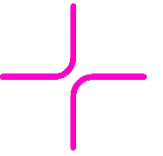


# FRA ENTREPRENØRSTATEN – ØGET KOMPLEKSITET I KERNEOPGAVEN

*”Budgetstyrede, adskilte og stærkt optimerede fagsiloer har ikke ledelses- eller samarbejdskraften til at håndtere ‘vilde problemer’”.*



# HVORFOR ER DET RELEVANT FOR DEN OFFENTLIGE SEKTOR?



- + En af den offentlige sektors væsentligste skrøbeligheder bor i de **komplekse, vedvarende og tværgående** udfordringer som fx. ensomhed, sundhed, socialt udsathed.
- + Det er ekstremt vanskeligt at håndtere dem i den almindelige 'basis'organisation - der er bygget med et andet formål og i en anden tid.
- + Nødvendigt at eksperimentere med nye organisatoriske praksiser -

*Agilitet er her en af nøglerne til at lukke op for det.*

# THE IRON LAW OF PROJECTS

”

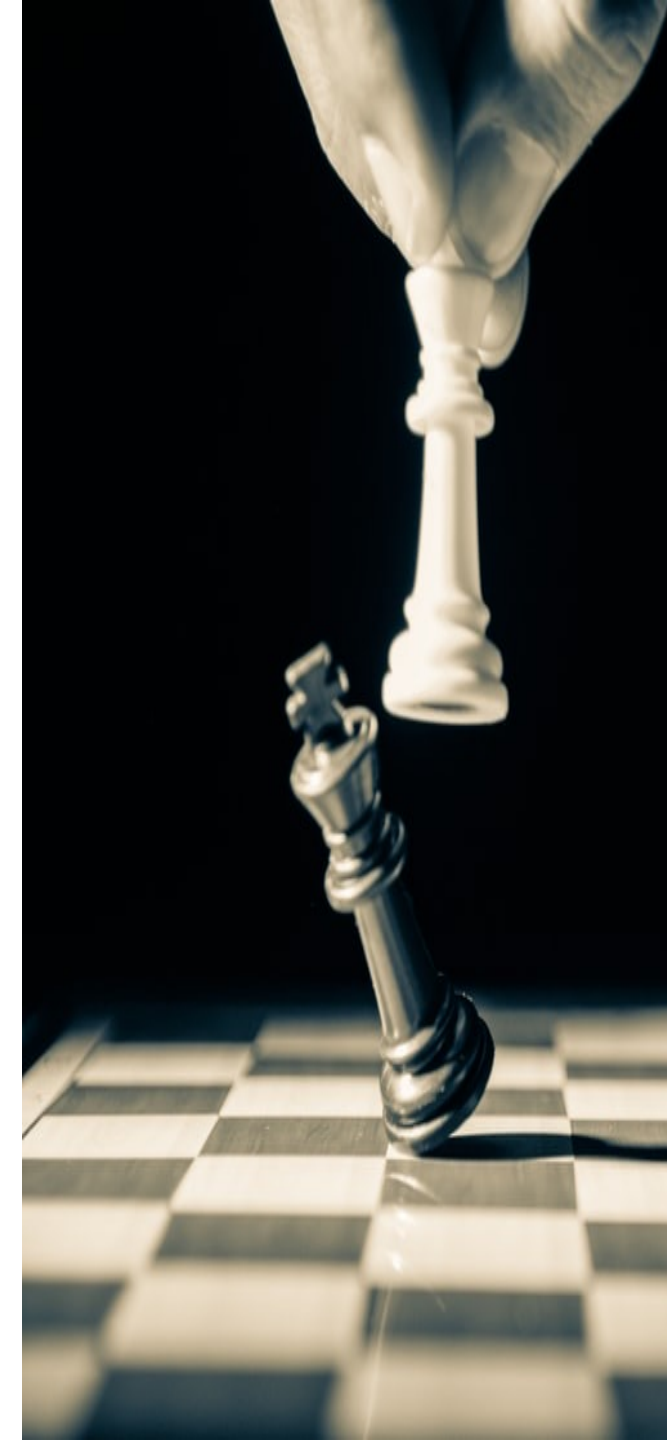
OVER TIME, OVER BUDGET, OVER  
AND OVER AGAIN...

”

- Bent Flyvbjerg  
*Oxford Handbook of Megaproject Management*

# BENT FLYVBJERG - HVORFOR FEJLER PROJEKTER OFTE?

1. **Kompleksitet:** Dét, der skal udvikles og implementeres er for komplekst ift. den proces, der planlægges.
2. **Færdigheder:** De, der skal udvikle projektet, mangler de fornødne kompetencer.
3. **Vi forventer ikke friktionen:** Uforudsete hændelser, flytter fokus.
4. **Manglende inddragelse af dem, der bliver påvirket af projektet:** Mangler forståelse, ejerskab, viden, mobilisering.
5. **Overoptimistisk ressourceafsættelse:** Der afsættes ikke nok ressourcer fra start.

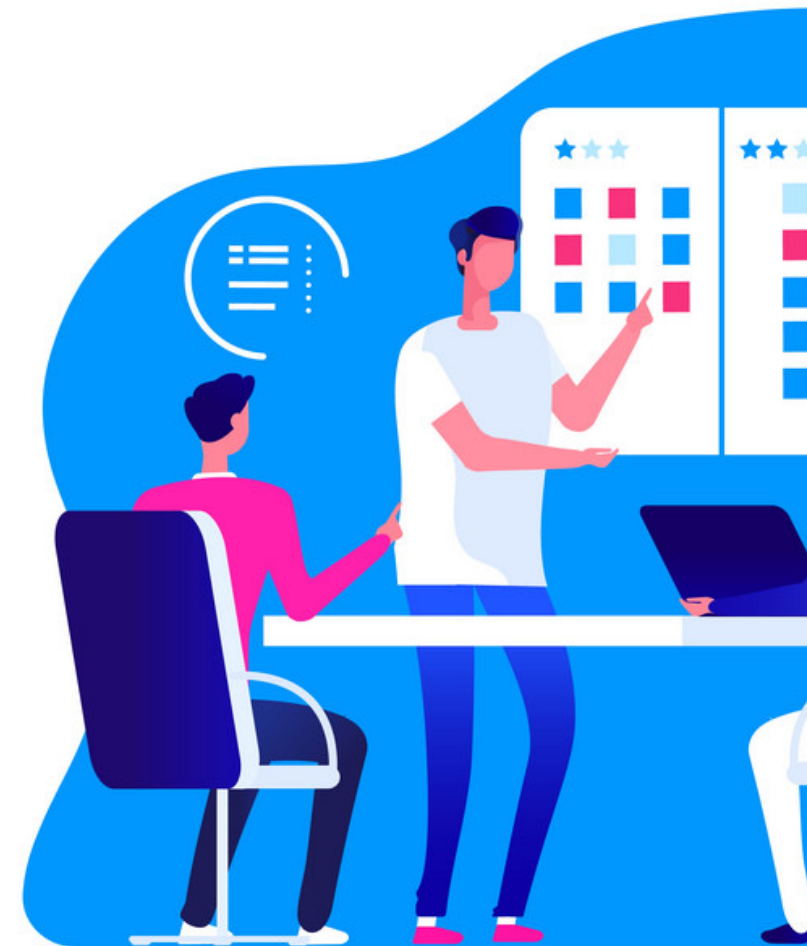




# AGILITET

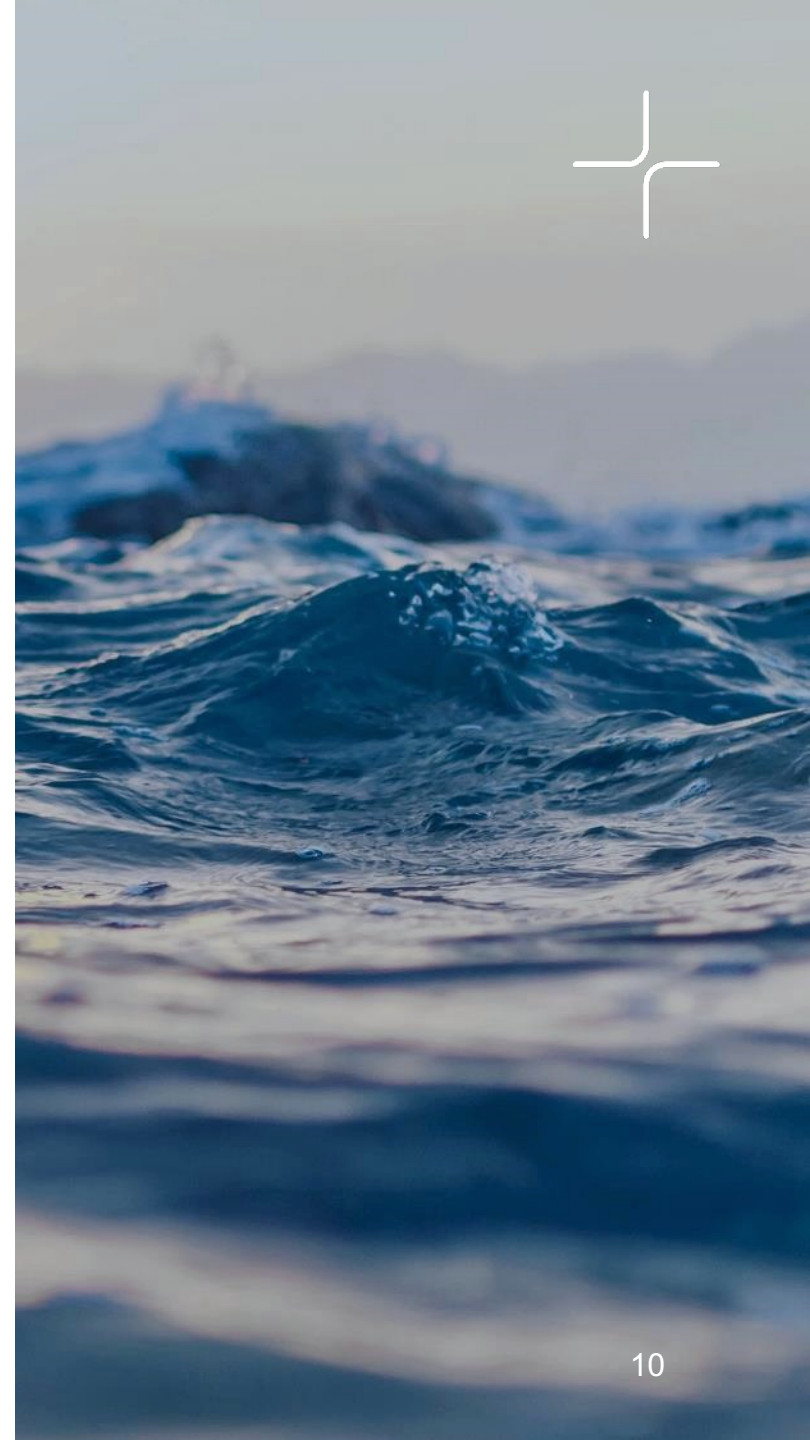
## Agile metoder og processer – et brud med klassisk projekttænkning:

- Vi skal lave "sprints" frem for "maraton".
- Vi skal lave iterationer, bygge prototyper, handle og lære – fremfor at lave den perfekte plan og følge den.

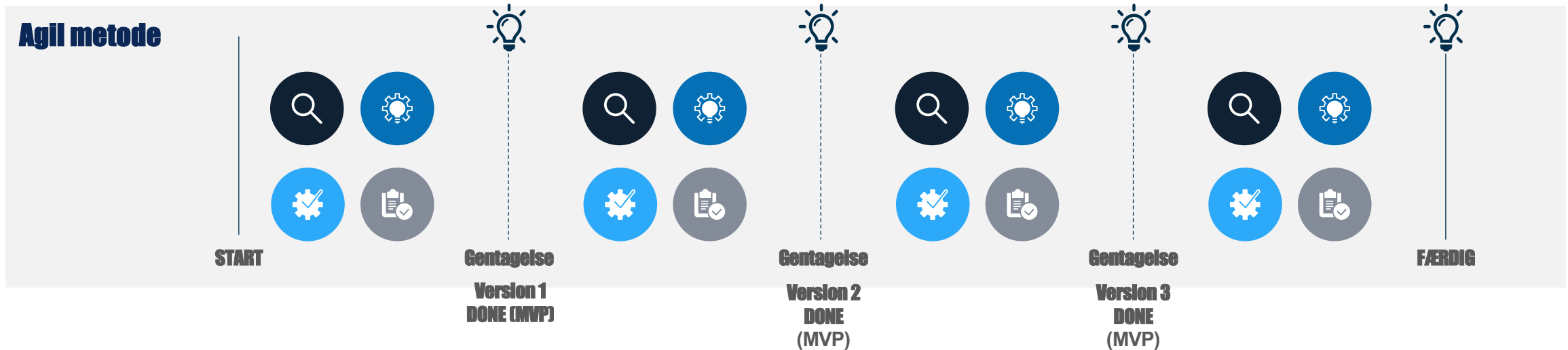
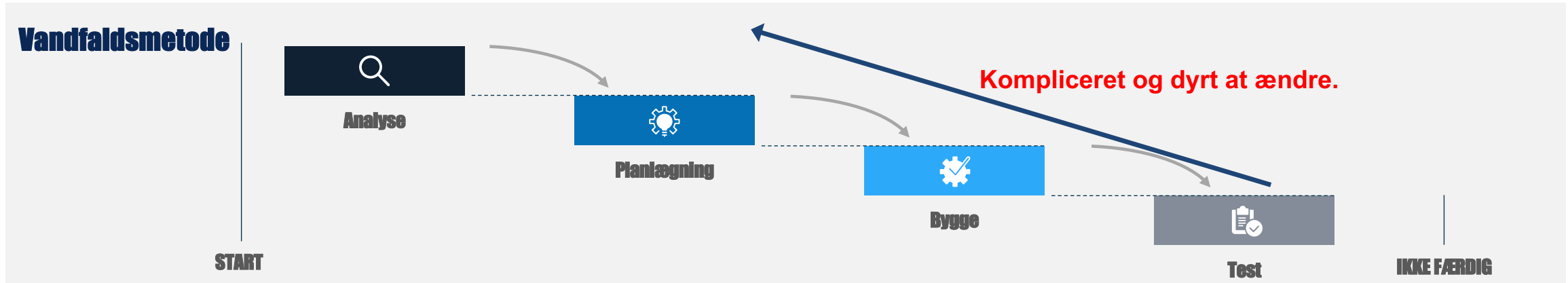


# NÅR VI ARBEJDER MED KOMPLEKSITET MÅ VI DERFOR ACCEPTERE...

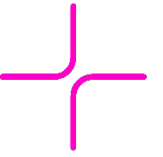
- ✦ At vi ikke forstår problemet til fulde, og arbejde med antagelser og hypoteser.
- ✦ At vi ikke kan forudsige vores løsningers effekt på problemet, og derfor ikke kan planlægge os til en løsning – vi må arbejde med dem i praksis.



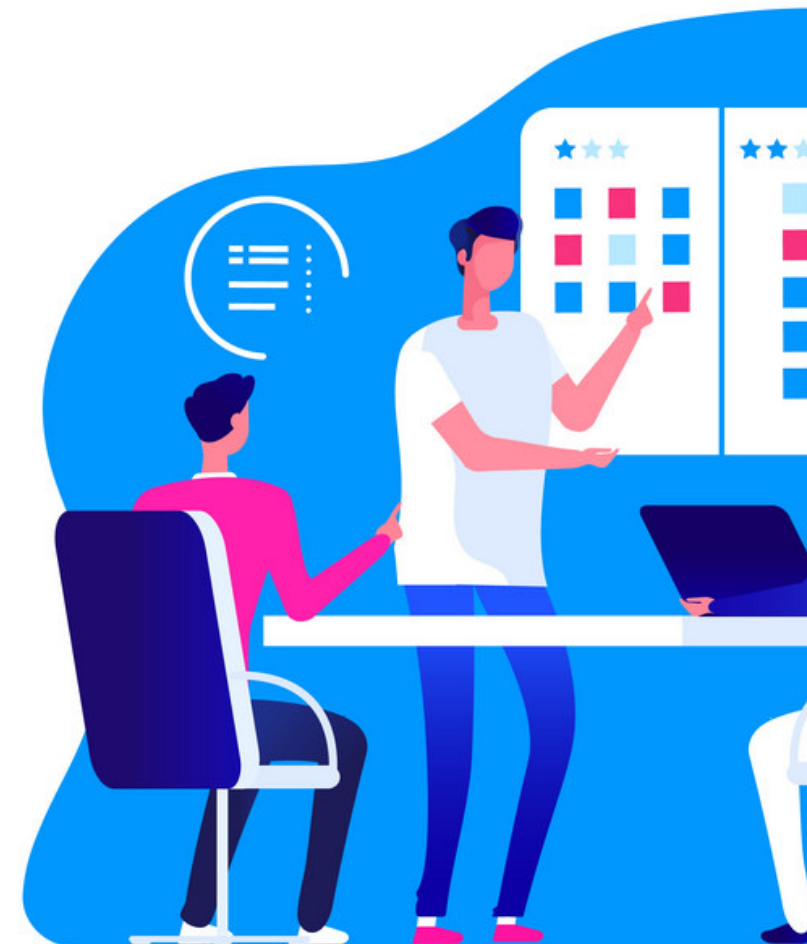
# AGILE ARBEJDSMETODER – VANDFALD VS. SPRINT



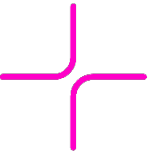
# VIGTIGT NÅR MAN ARBEJDER AGILT...



- + Dekonstruer komplekse problemer og prioriter dér, hvor der kan skabes mest værdi hurtigt.
- + Arbejd systematisk med hypoteser og antagelser, der kan testes.
- + Arbejd læringsbaseret i korte sprints med fokus på at be- eller afkræfte hypoteser.
- + Accepter risiko i udviklingsprocesser, og gør det tilladt at fejle.
- + Fokuser på 'outcomes' i stedet for 'output'.



# SKAL ALT VI LAVER SÅ VÆRE 'AGILT? – PÅ INGEN MÅDE...



Den offentlige sektor skal BÅDE sikre stabilitet/effektivitet OG udvikle tidssvarende services til borgere.

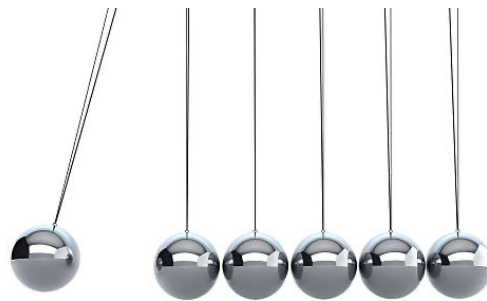
## Den traditionelle myndighedsopgave

Compliance.

Legitimitet og loverholdelse.

Optimering af det eksisterende.

Effektivisering.



## Udvikling af den offentlige sektor

Innovation.

Nyskabelse.

Tilpasningsdygtighed.

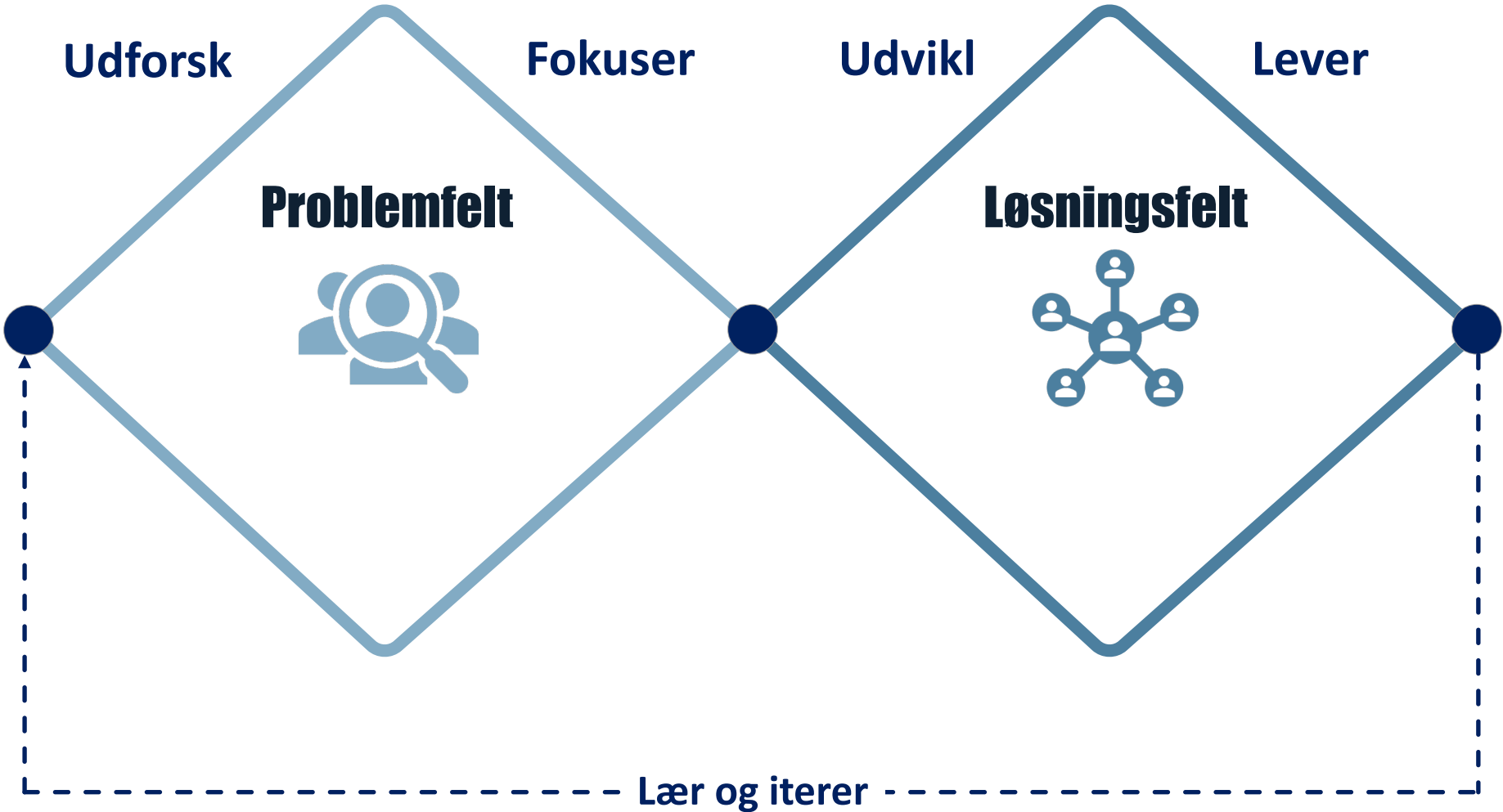
Helhedsorientering.

Tværgående sammenhæng.

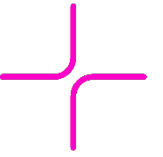
Agilitet bliver relevant her.



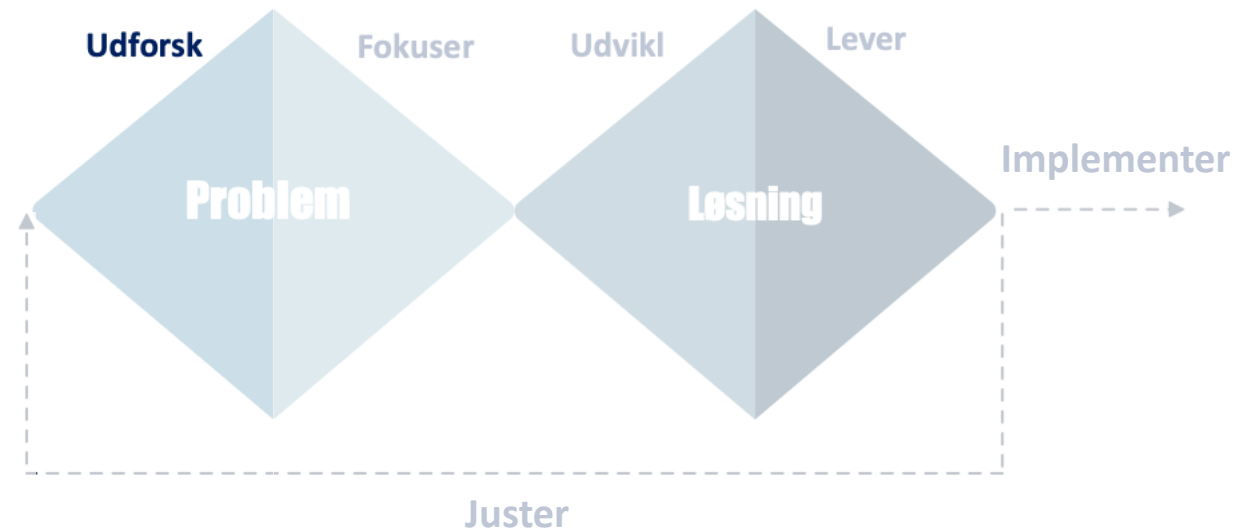
# Double diamond - en iterativ metode til agil udvikling



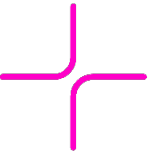
# DOBBELT DIAMANTEN – UDFORSK PROBLEMET



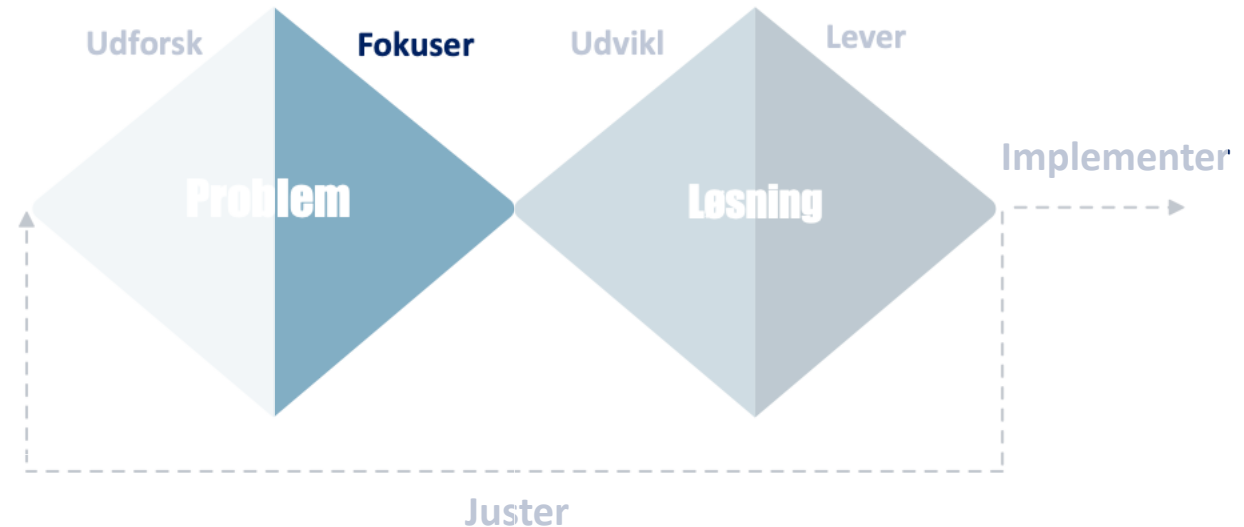
1. Vi udforsker problemet – og vi tænker KUN på problemet, ikke løsninger
2. Vi arbejder tværgående ud fra et kompetence- og vidensperspektiv.
3. Vi involverer repræsentativt dem, der påvirker og bliver påvirket af problemet.
4. Vi forholder os eksplorativt.



# DOBBELT DIAMANTEN – FOKUSER PROBLEMET

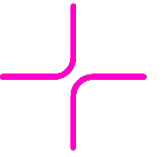


1. Vi kondenserer vores viden om problemet og 'dekonstruerer' det.
2. Vi skærer vores problemfelt til og prioriterer dér, hvor vi med vores indsats mener at kunne skabe størst effekt.
3. Vi udarbejder konkrete og testbare hypoteser.

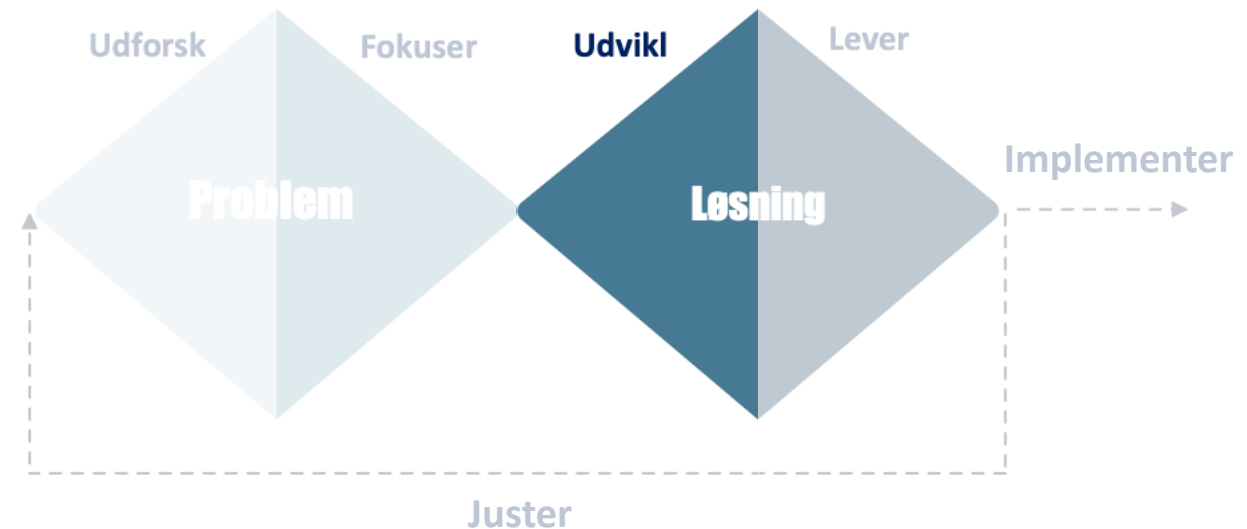




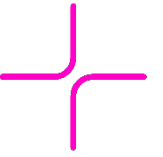
# DOBBELT DIAMANTEN – UDVIKLING AF PROTOTYPER



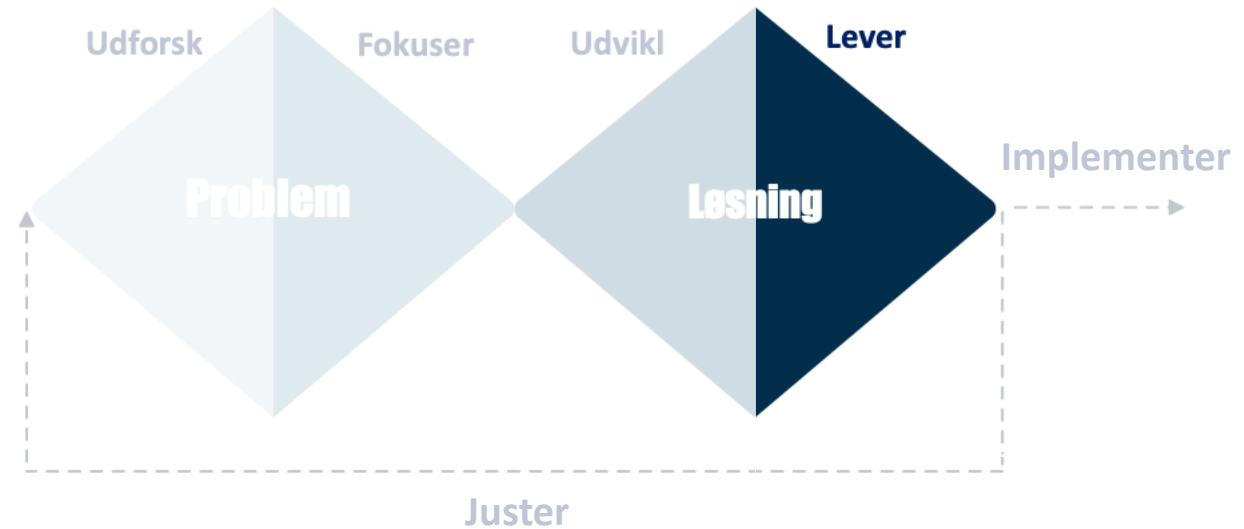
1. Vi udarbejder prototyper, der kan teste vores hypoteser.
2. Prototypen skal tænkes som *'den mindst ressourcetunge løsning, der kan be- eller afkræfte vores hypotese'*.



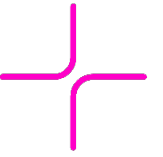
# DOBBELT DIAMANTEN – PROTOTYPETEST OG LÆRING



1. Vi tester prototypen på den målgruppe, der oplever udfordringen.
2. Vi indsamler læring og data fra testen, og be- eller afkræfter vores hypoteser.

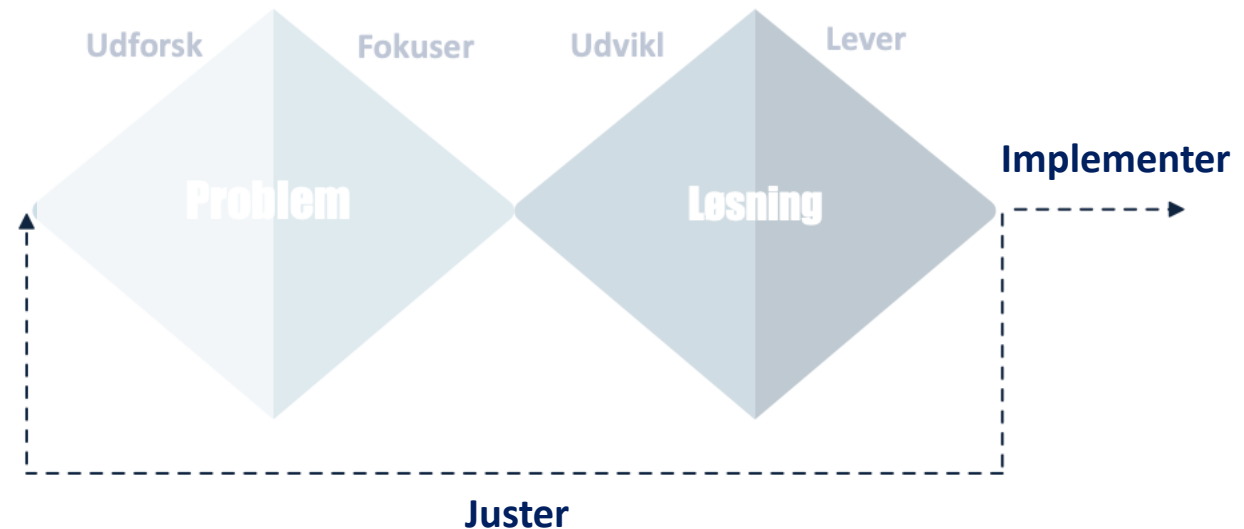


# DOBBELT DIAMANTEN – IMPLEMENTER ELLER JUSTER

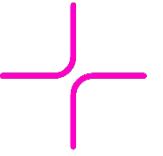


Ud fra vores hypotesetest besluttes det om vi har:

- a) Bekræftet vores hypotese. Løsningen er klar til videre implementering.
- b) Afkræftet vores hypoteser. Problemet skal udforskes på ny med vores nye viden.



# MARTIN ØSTERGAARD – STADSDIREKTØR I AARHUS KOMMUNE



- + *‘Fælles for udfordringerne (læs: vilde udfordringer) er, at vi må leve med hverken til fulde at kende problem eller løsning, fordi begge dele hele tiden bevæger sig’.*
- + *Det kalder på en anden type politiske beslutninger. (...) Vi må prøve os frem – også sammen med nogen, som ikke er på kommunens lønningsliste. Og at vi må lære undervejs, ikke mindst når vi fejler, for derefter at prøve igen.*



# REFLEKSION OG DRØFTELSE

*Har I erfaring med mere eksperimenterende tilgange til kompleks problemløsning?*

*Og hvis ja, hvordan har I arbejdet med det?*



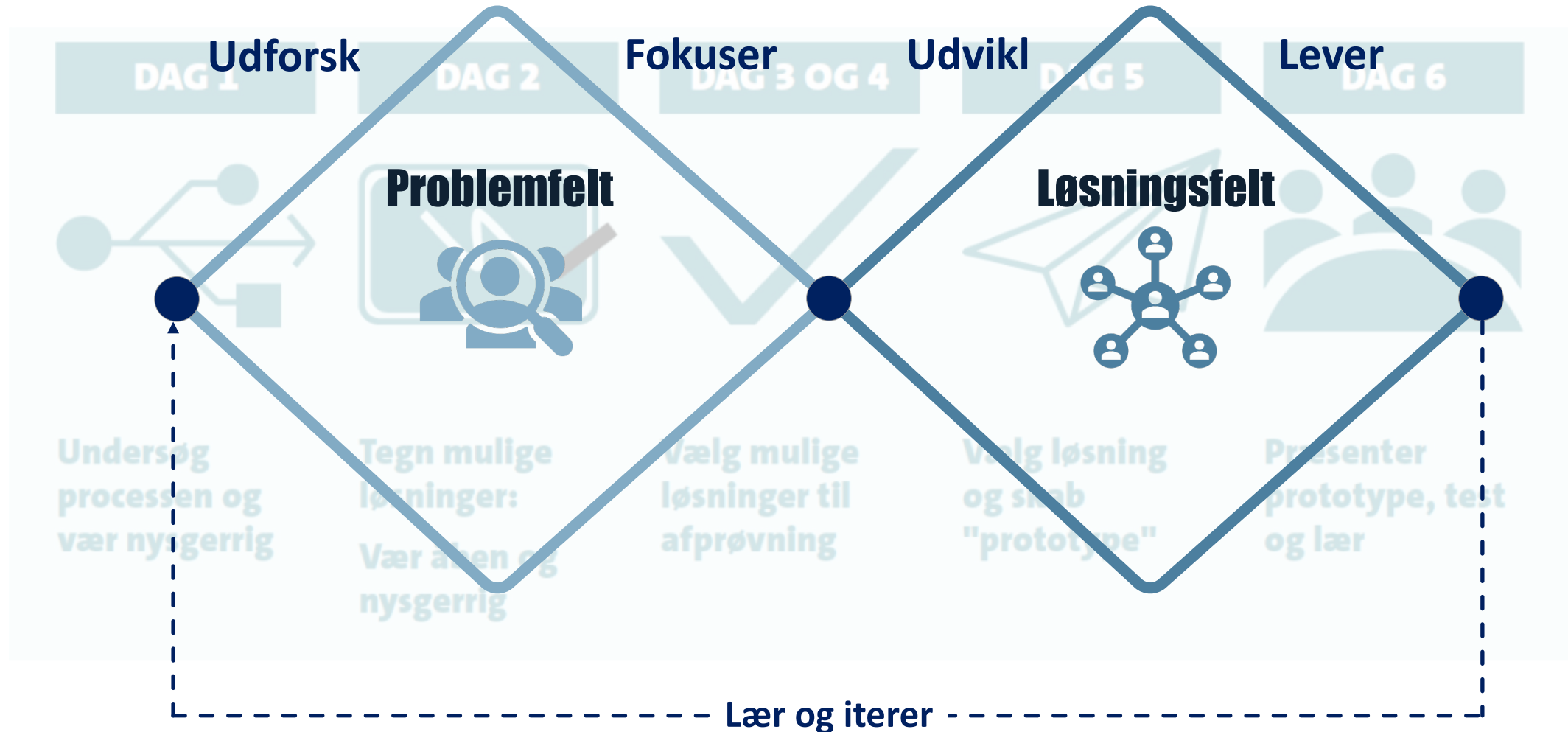
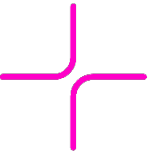
# Sammenhængsmodellen



# SamLAB's 6 dage – sprint i den store skala



# SamLAB's 6 dage – sprint i den store skala





# Roller i Sammenhængslaboratoriet



**Styregruppe**  
= direktionen



**Løsningsejer**  
= ansvarlig direktør



**Sprint-chef**  
= ansvarlig chef



**Eksterne  
nøgleinteressenter**  
= borgere, brugere, eksterne  
samarbejdspartnere, frivillige,  
erhvervsliv m.fl.



**Sprint-team**  
= udvalgte ledere og  
medarbejdere samt sprint-  
chef



**Sprint-facilitator**  
= konsulenter fra LEAD



**Sprint-koordinator**  
= intern konsulent fra  
Viborg Kommune



**MED repræsentant**  
= udvalgte HovedMED  
medlemmer



# Løbende fokus på proces og metode

## Tjek ind

- Hvad har fyldt siden kick-off i relation til sprintet?
- Hvad er jeg mest spændt på i dag?

## Læringsfokuseret evaluering

- Hvad er gået godt?
- Hvad skal vi justere på?

## Tjek ud

- Hvad er det vigtigste, jeg tager med mig?
- Hvad er min opgave frem mod næste session



# Stram metodestyring

**SPILLEREGLER**

- Respekt for talet
- Være nysgerrige
- Ikke begrænse
- Vi overholder aftalen
- Det er tilladt at "dumt" - vi
- Vi har fælles ansvar
- Det skal være
- Vi er opmærksomme på bidrag
- Sprint-chef og k
- Des er lige værd

**HVAD ER VIGTIGST FOR MEDARBEJDEREN?**

**HVORDAN OPLEVER MEDARBEJDEREN PROBLEMSTILLINGEN?**

**HVAD SYNES VÆRDEFULDT V?**

*Handwritten notes on sticky paper:*

- Vil gerne fortsætte på tid
- Mulighed for individuelle løsninger
- KAN JEG DO EN JEG PÅSE "SO LÆRE"
- ADMIN-STRATEGI
- INDIVIDUELLE HENSYN

**HVORFOR EKISTERER DETTE P...**

*Handwritten notes on sticky paper:*

- BRANDING
- Arbejds vilkår
- ADMIN-STRATEGI
- INDIVIDUELLE HENSYN
- STHOLD SENIORER
- ARBEJ MILD

**FÆLLES VISUELT OVERBLIK**

MÅL	FAKTORER SOM PÅVIRKER MÅLET	KONKRETISERING AF FAKTORER	LØSNINGER TIL AFBÆVNING
FASTHOLDELSE AF SENIORER S+ PRIMÆRT PÅ FØRERMARKED VÆLFÆRDS?	ARBEJDSVILKÅR	Indiv. løsninger	Ledelse / Vælgning / TR
	SAMFUND/STRUKTURELT	Kendskab til Senior-muligheder og sygeforsikring	Fæl. Procedure / Ledelse / TR
	LEDELSE & MULIGHEDER	Netværk og kompetencer	Investering / Ledelse / TR
	BRANDING	De gamle hierarkier	Levet / Ledelse / TR

**SPRINT TAVLE**

OPGAVER	I GANG	FÆRDIG
<ul style="list-style-type: none"> <li>AMVING STYRE</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>
TIL AFKLARING		

# Case SamLAB 2020 : Hvordan sikrer vi en optimal og effektiv overgang for unge mellem familieområdet og voksenområdet?

## Brændende platform:

- Mange unge er uden for beskæftigelse
- Utryghed hos borgere og forældre
- Ustruktureret intern koordinering
- Forskellige mål
- Kassetænkning

## Understøttes af:

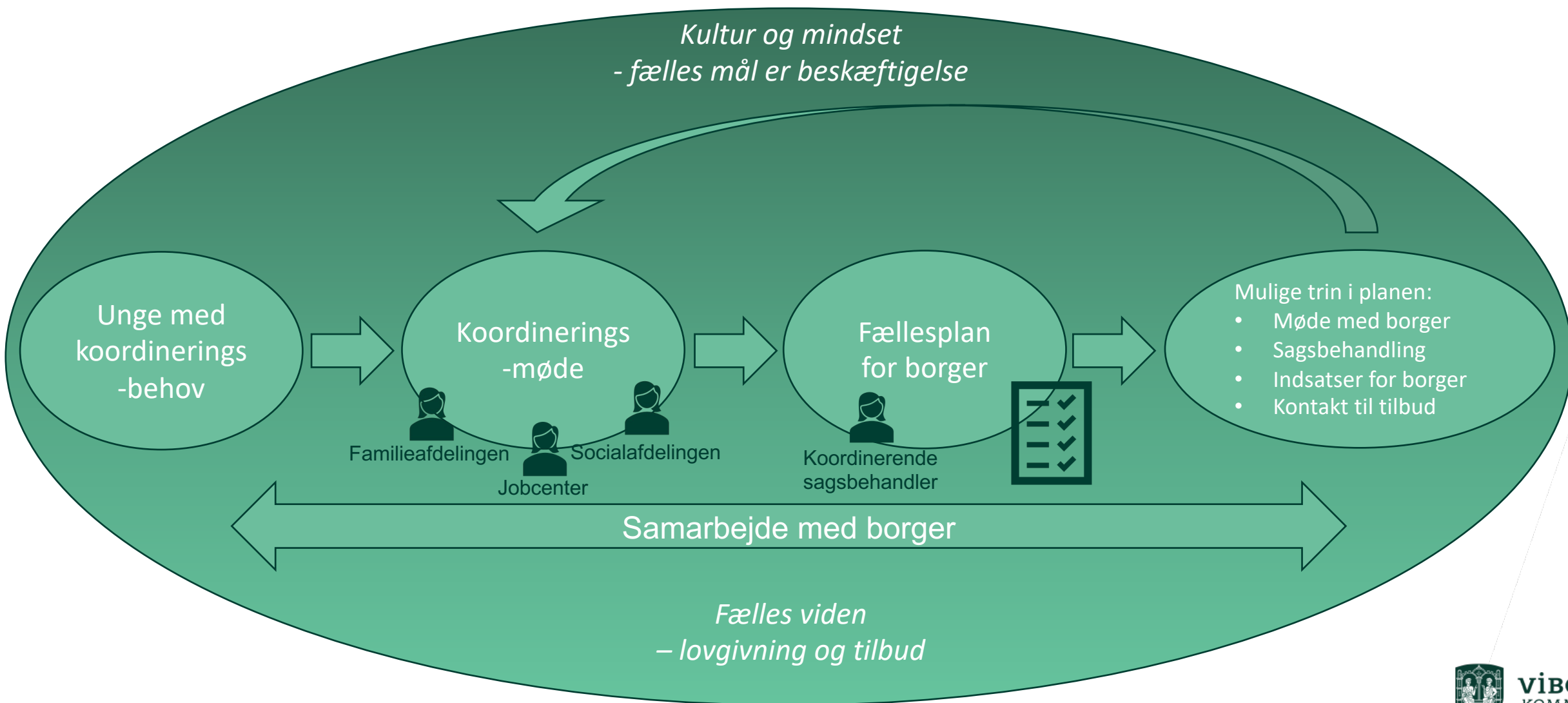
SFI, VIVE, Socialstyrelsen, Spørgeskemaundersøgelse med medarbejdere og interviews med borgere og pårørende



# Nuværende situation



# Løsningen: Samarbejdsmodel



# Citater fra medarbejdere i prøvehandling

- "Det virker, når vi snakker sammen i samme rum - og ikke sender mails"
- "Det virker at have ledelsen med - det giver nogle andre løsninger"
- "Det var så godt at komme til at snakke ud fra borgerens behov i stedet for snitflader og økonomi"
- "Vi skal være i stand til at arbejde i det her uden hensyn til, at nu kommer jeg hjem med tre nye sager."



# Status 2023

## Hvorfor virkede det ?

- Det virker, fordi vi bliver sat i samme rum, og der er en model for hvordan vi taler sammen!
- Vi kommer med hver vores dagsorden, så det var vigtigt med den stærke styring
- Og så er der lette afrapporteringskrav og beslutningskraft i rummet !



## Hvor er I nu ?

- Der er videreudviklet i ledergruppen
- Medarbejderne siger det virker – fordi vi som ledere har ændret adfærd i det tværgående samarbejde
- Særligt fokus i samarbejdet p.t. efterværn/ ikke-efterværn

*Rikke Sandal*  
*Afdelingsleder Socialafdelingen*



# Status 2023 – i Socialchefens perspektiv

## Hvorfor virker metoden det ?

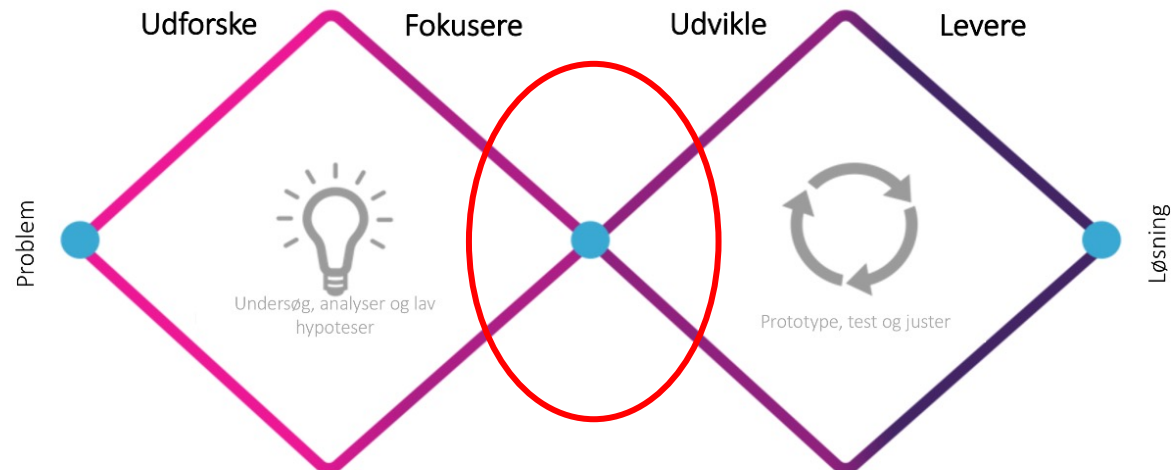
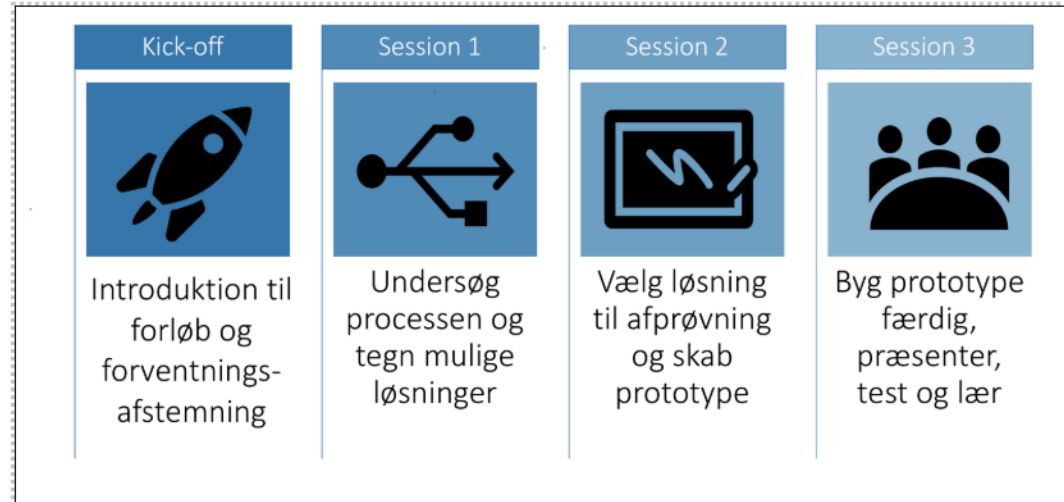
- Metoden skaber anledninger
- Vi får tænkt nogle nye tanker, fordi vi fokuserer tiden og rummet
- Metoden hænger naturligt sammen med den strategiske vision
  - og skaber relationer i organisationen

## Opmærksomheder ?

- Inddragen af videnskavere er central – og kan være en akilleshæl
- Hvordan flytter vi energien fra sprint-rummet til efterforløbet
  - behov for stærkere metodisk stillads ?
- Afgørende at vi får prioriteret

*Morten Kurth*  
*Socialchef*

# Minisprint – den slanke model



# Roller i Mini-sprint



**Løsningsejer**  
= ansvarlig direktør/  
chef



**Sprint-chef**  
= ansvarlig chef/  
leder



**Eksterne  
nøgleinteressenter**  
= borgere, brugere, eksterne  
samarbejdspartnere, frivillige,  
erhvervsliv m.fl.



**Sprint-team**  
= udvalgte ledere og  
medarbejdere samt sprint-  
chef



**Sprint-kordinator**  
= intern konsulent fra  
Viborg Kommune



# CASE Minisprint – fastholdelse af seniorer

- *Hvordan kan Viborg Kommune bedst sikre en større fastholdelse af seniorer?*
- *Hvilke konkrete tiltag kan tages i brug og hvordan skal de prioriteres?*

Løsningsejer: kommunaldirektør  
Sprintchef: Chef for Personale og Organisation

Team:

- Distriktsleder fra Hjemmeplejen
- Områdeleder Dagtilbud
- Leder for Aktivitet og Udvikling
- Seniorskonsulent Kultur
- HovedMED repræsentant
- Tidligere leder af Pleje og Omsorgscentre

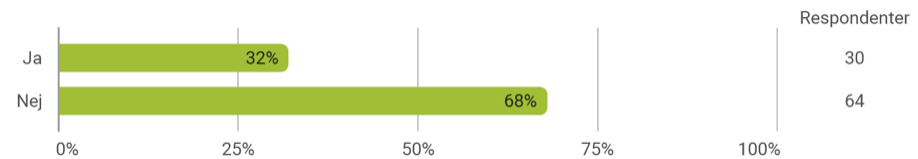


# Kvalificering af problemformuleringen - hvad sagde medarbejderne?

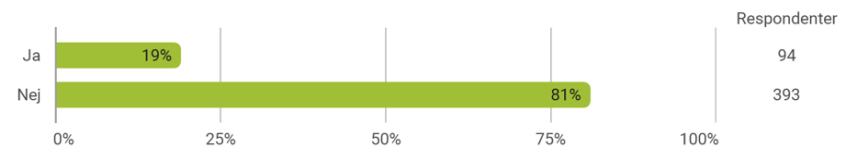
- 1063 medarbejdere (58+) er adspurgt, 478 har svaret (44%)

- **Helbred** har størst betydning for at blive længere, herefter **arbejdstid og –opgaver, kollegaer, anerkendelse** og af mindst betydning er **økonomi**

- *Har I talt om muligheden for seniorordning eller anden individuel ordning? (Nedsat tid, ændrede arbejdsopgaver m.v.)*



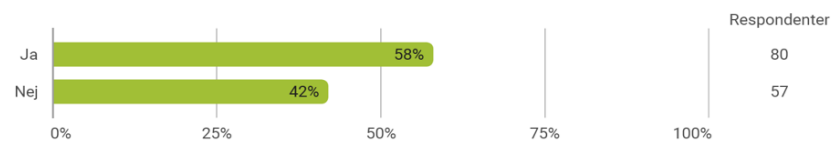
- *Har du talt med din leder om dine planer for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?*



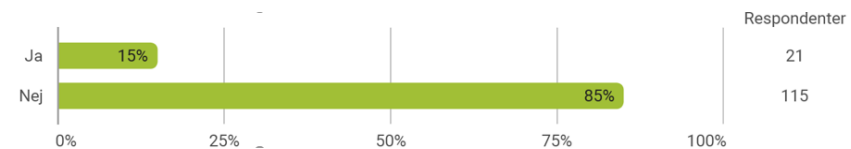
# Kvalificering af problemformuleringen - hvad sagde lederne?

- 253 ledere er adspurgte, 125 har svaret (49%)

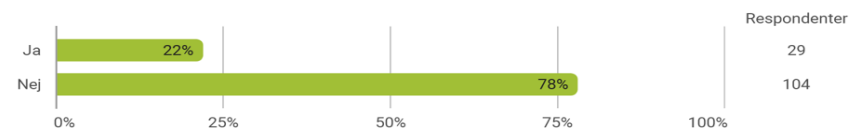
- *Kender du til mulighederne for senioraftaler?*



- *Har du lavet individuelle aftaler om senere tilbagetrækning med nogle af dine medarbejdere?*



- *Spørger du systematisk ind til mulighed for at blive længere?*



# Den involverende proces - pointer

- Der mangler **oplysning til lederne** om muligheder for aftaler om senere tilbagetrækning
- Der mangler **systematisk proces** i forhold til at adressere temaet 'fastholdelse af seniorer'
- MUS-samtalen som ramme for om udarbejdelse af fastholdelsesplan – i et livsfase perspektiv
- Mulighedskatalog til inspiration



# Vores erfaring med at arbejde i sprint...

- Højt energiniveau
- Højt frustrationsniveau
- Højt tillidsniveau
- Overraskende effekter
- Overraskende løsninger
- Tæt tværfaglig koordinering
- Hurtig konfliktløsning
- Høj teamfølelse





# Vigtige læringer i Viborg Kommune

Det er vigtigt at sætte rette temaer i spil, og blive skarp på problemformuleringen

Toplevelsens opbakning og involvering er essentiel

Det har for os været vigtigt med stærk metodestyling

Der skal være styr på rolleafklaringen

Der skal være organisatorisk kapacitet til at gribe løsningerne



# Spørgsmål?



**VIBORG**  
KOMMUNE

# HVAD TAGER I MED HJEM, OG HVAD UNDRER FORTSAT?



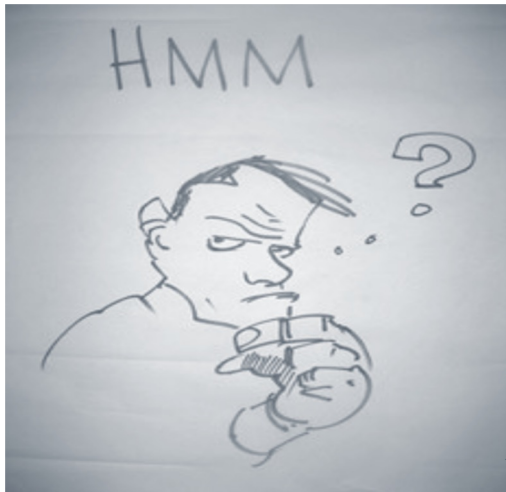
**Yes!**

Det er jeg glad for  
skete/blev nævnt i  
dag!



**Aha!**

En god pointe jeg  
tager med mig  
hjem er...



**Hmm...**

Et vigtigt  
spørgsmål eller  
dilemma er  
stadig...



**Hjem og  
gøre**

Efter i dag er den  
vigtigste handling  
for mig at...

# SKAL VI SNAKKE VIDERE?



**Andreas Fricke Møller**

**Chefkonsulent: LEAD – enter next level**

**[afm@lead.eu](mailto:afm@lead.eu)**

**27 57 73 84**

**LEAD+**  
enter next level



**Hanne Jansfort**

**Chef for PO: Viborg Kommune**

**[haja@viborg.eu](mailto:haja@viborg.eu)**

**93 59 80 45**



LEAD 

enter next level