



Introducció a les metodologies àgils (AGILE) en l'administració pública

Sumari

- 1. Introducció** 3
- 2. Les metodologies Àgils (AGILE)** 4
 - 2.1. L'entorn actual: VUCA, BANI
 - 2.2. Què són i on s'apliquen?
 - 2.3. El manifest, els valors i els principis de la filosofia AGILE
- 3. L'autolideratge i el lideratge de les relacions** 9
 - 3.1. Som racionals o emocionals els humans?
 - 3.2. Quin estil de lideratge és necessari en el món AGILE?
 - 3.3. Tot neix des del JO
 - 3.4. Model SCARF
- 4. Apliquem metodologies àgils a l'administració pública** 13
 - 4.1. Recomanacions
 - 4.2. Reptes que haurem de superar
 - 4.3. Per on començar
 - 4.4. Agile & Teletreball
- 5. Conclusions** 17
- 6. Per saber-ne més** 18

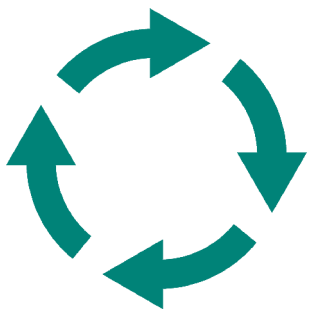


1. Introducció

Cada dia és més freqüent que escoltem en els entorns professionals que les **metodologies Agile** estan sent tot un èxit per aconseguir els millors resultats possibles, treballant d'una forma diferent que ens fa ser més eficients i, fins i tot, que permeten estar molt propers al client. I potser t'estàs preguntant: com funcionen? Com i què haig de fer per aconseguir aplicar-les al meu projecte o departament?

Aquest document ens farà una introducció a les metodologies Agile, ens ajudarà a entendre com van néixer i a quina necessitat volien donar resposta. I ens mostrarà que apropar-nos a aquestes metodologies des de l'administració pública també és possible. No estarem lliures de superar algunes dificultats, però ni més ni menys que la d'altres tipus d'organització, ja que del que estem parlant és de generar un canvi cultural, d'introduir una nova forma de veure i interpretar el món que ens envolta. Un món cada dia més complex, ambigu, incert, volàtil, fràgil, ansiós, no lineal i incomprendible. A més a més, hem de tenir en compte que els canvis culturals necessiten de persones amb iniciativa, emprenedores i motivades. També necessitem temps per transformar-nos.

Si vols començar a introduir-te en les metodologies Agile, en aquest document trobaràs la informació necessària per fer-te una idea de què busquen i quins valors i principis les regulen, què cal tenir en compte des del punt de vista del lideratge d'equips i de l'autolideratge, i recomanacions per iniciar-les al teu equip o departament.



2. Les metodologies àgils (AGILE)

2.1. L'entorn actual: VUCA i BANI

Actualment estem vivint en un entorn molt canviant. En molt pocs anys hem passat de poder preveure escenaris fins a 5 i 10 anys vista, a veure la complexitat que suposa intentar poder preveure quina serà la previsió de demanda d'un servei en els propers mesos. Tenim diferents acrònims que ens expliquen com és actualment l'entorn en el que vivim. El primer l'entorn **VUCA**:

Volatility-Volatilitat: ens referim al canvi constant, a canvis contínuament, a gran velocitat. El millor exemple de volatilitat el trobem en els mercats borsaris, on els valors de les accions és altament volàtil.

Uncertainly-Incertesa: aquí parlem de la manca de predicció, de com el mercat ha deixat de ser previsible per passar a ser incert. Cada vegada s'han de tenir en compte més variables per entendre i comprendre l'entorn, cosa que fa que els models de gestió tradicionals es quedin curts per interpretar la realitat i poder preveure el futur de forma encertada.

Complexity – Complexitat: cada vegada hi ha més interconnectivitat i interdependència en qualsevol sistema organitzatiu i això el fa més complex. A l'entorn hi apareixen multitud de forces que es barregen entre elles i que sovint trenquen la relació “causa-efecte” generant confusió.

Ambiguity – Ambigüitat: interpretar la realitat actualment suposa un esforç més gran, ja que cada vegada és més habitual que, davant d'un mateix fet, aquest sigui interpretat de formes diferents per persones diferents, la qual cosa provoca malentesos i pèrdues d'eficiència i eficàcia a les organitzacions.

Fixem-nos si l'entorn és canviant, que fins i tot el concepte VUCA podem dir que ja està caducat. Actualment ens referim a l'entorn sota l'acrònim **BANI**:

Brittle – Fràgil: un objecte fràgil és aquell que fàcilment es pot trencar si rep un cop. Quan ens referim a les organitzacions, qualsevol imprevist que aparegui pot provocar que no s'aconsegueixin els resultats previstos. Les organitzacions avui són molt més fràgils i no són tant fortes ni robustes com anys enrere.

Anxious – Ansiós: els entorns canvians generen por i desconfiança, dos factors que ens generen neguit i ens fan estar més ansiosos del normal. Aquest estat mental ens fa ser més prudents, no atrevir-nos i, per tant, perdre oportunitats de millorar i emprendre.

Non linear – No lineal: hem perdut la relació directa de causa i efecte. Qualsevol fet pot provocar conseqüències gens previstes i que vagin totalment en contra de l'organització o generin resultats exitosos, molt per sobre del previst.

Incomprehensible – Incomprensible: un entorn tremendament complex genera la necessitat de tenir explicacions complexes. Avui més que mai tenim a les nostres mans infinitat de dades i informació. Ara bé, gestionar aquesta quantitat ingent d'informació no és gens fàcil i, sovint, en lloc de portar-nos llum, ens porta més confusió i dificultat.

Per tant, podem assegurar que en molts àmbits i sectors, l'entorn actual, té totes les característiques que defineixen els conceptes VUCA o BANI. De fet, segurament el propi concepte BANI, d'aquí un temps també estarà caducat com el VUCA, i en tindrem un altre de nou. Aquest fet demostrarà per si mateix l'entorn canviant que estem vivint.

2. Les metodologies àgils (AGILE)

2.2. Què són i on s'apliquen?

El naixement de les **metodologies Agile** es va produir el mes de febrer del 2001 i s'atribueix a 17 desenvolupadors de software d'Utah, Estats Units.

Tenien un repte a superar: atendre la demanda canviant dels clients i la multitud de variables a tenir en compte quan es posaven a desenvolupar programari per generar nou software.

Amb el model tradicional de cascada, quan el producte estava preparat per sortir al mercat, aquest no era ben acollit pels potencials clients, ja que les seves necessitats havien canviat i el programari no donava resposta: havia quedat desfasat fins i tot abans del seu llançament als mercats.

Calia, doncs, una nova forma d'organitzar-se per poder estar oberts als canvis constants de les necessitats dels clients i poder tenir en compte el màxim de variables possibles en el propi procés de desenvolupament del programari.

També era necessari empoderar i donar més autonomia i lideratge als equips de programació, així com acostar-se molt més al client, fent-lo el màxim de particip en el propi procés de desenvolupament.

On prenen valor i té sentit aplicar metodologies agile? Doncs en entorns canvians, **entorns VUCA o BANI**. Les metodologies agile no té sentit que es posin en marxa en entorns predictibles on no hi hagi canvis constants i no es donin les característiques que hem definit anteriorment.

De fet, no és recomanable i podria ser contraproduent. Cal anar en compte i no deixar-nos endur per les modes. Primer cal analitzar l'entorn, i si l'entorn té les característiques VUCA o BANI, podem proposar-nos introduir les metodologies Agile a les nostres organitzacions.

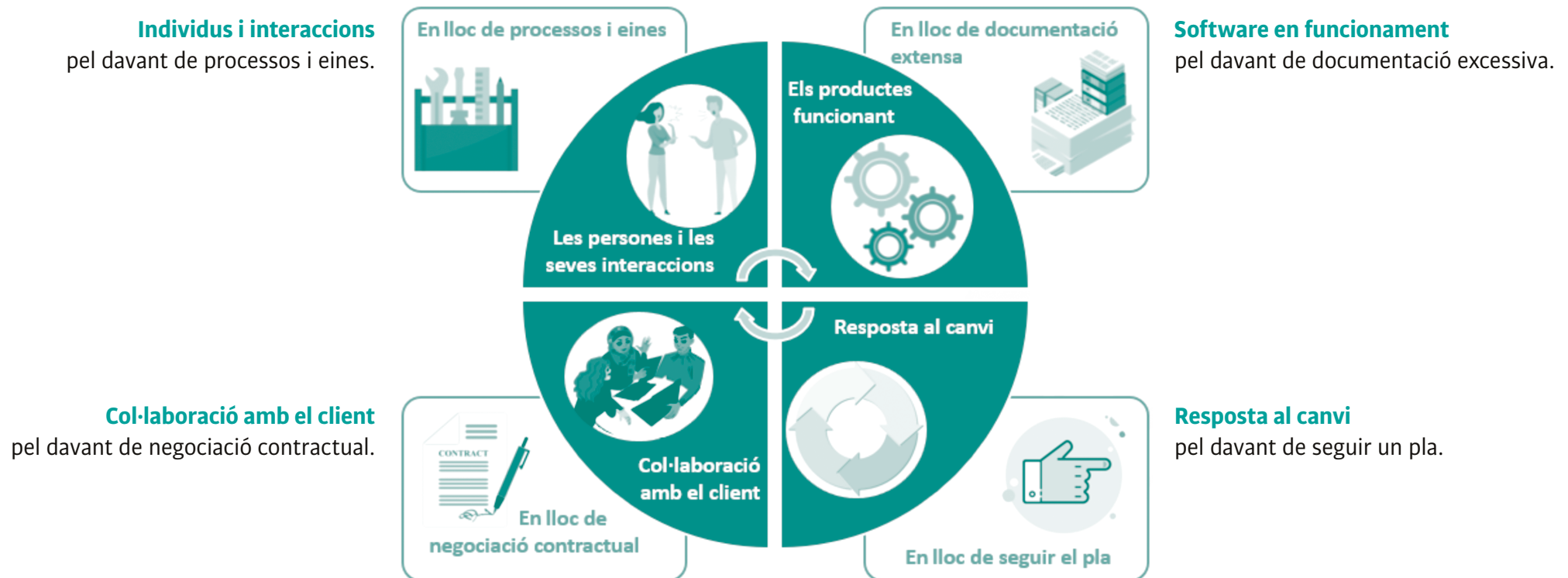
“La finalitat dels diferents mètodes que componen l'agilisme es reduir els problemes clàssics dels programes d'ordinador, a la vegada que donar més valor a les persones que componen l'equip de desenvolupament del projecte, satisfer al client, al desenvolupador i a l'analista del negoci.”¹

1. Carlos Blé Jurado (2010) – Diseño àgil con TDD. iExpertos.com.

2. Les metodologies àgils (AGILE)

2.3. El manifest, els valors i els principis de la filosofia AGILE

Van ser aquests 17 programadors, liderats per Kent Beck, els que van establir quin seria el nou marc de treball d'aquestes metodologies i que van establir els següents 4 valors:²



2. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Font: <https://www.youtube.com/watch?v=MvWfaXb5leY>. Mundo Agile

2. Les metodologies àgils (AGILE)

2.3. El manifest, els valors i els principis de la filosofia AGILE

Alhora, van quedar establerts els 12 principis³ que defensen les metodologies Agile:



Satisfereix al client

1. La nostra major prioritat és satisfer el client amb lliuraments ràpids i continus de programari amb valor.



Col·laboració diària del negoci i els desenvolupadors

4. Els responsables de negoci i els desenvolupadors treballen junts de forma quotidiana durant tot el projecte.



Mesurem producte funcionant

7. El programari funcionant és la mesura principal de progrés.



La simplicitat és essencial

10. La simplicitat, o l'art de maximitzar la quantitat de treball no realitzat, és essencial.



Els canvis s'accepten i s'aprofiten

2. Acceptem que els requisits canviïn, fins i tot en etapes del desenvolupament. Els processos Àgils aprofiten el canvi per proporcionar avantatge competitiu al client.



Persones motivades

5. Els projectes es desenvolupen al voltant d'individus motivats. Cal donar-los l'entorn i el suport que necessiten, i confiar-los l'execució del treball.



Promovem el ritme sostenible

8. Els processos Àgils promouen el desenvolupament sostenible. Els promotors, desenvolupadors i usuaris han de ser capaços de mantenir un ritme constant de forma indefinida.



Equips auto-organitzats

11. Les millors architectures, requisits i dissenys emergeixen d'equips auto-organitzats.



Lliurament freqüent de producte

3. Lliurem programari funcional freqüentment, entre dues setmanes i dos mesos, amb preferència al període de temps més curt possible.



Converses cara a cara

6. El mètode més eficient i efectiu de comunicar informació a l'equip de desenvolupament i entre els seus membres és la conversa cara a cara.



Atenció contínua a l'excel·lència

9. L'atenció contínua a l'excel·lència tècnica i al bon disseny millora l'Agilitat.



Millora contínua

12. A intervals regulars l'equip reflexiona sobre com ser més efectiu per, a continuació, ajustar i perfeccionar el seu comportament en conseqüència.

3. <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

Font: <https://twitter.com/MauroStrione/status/1014161943660294144>

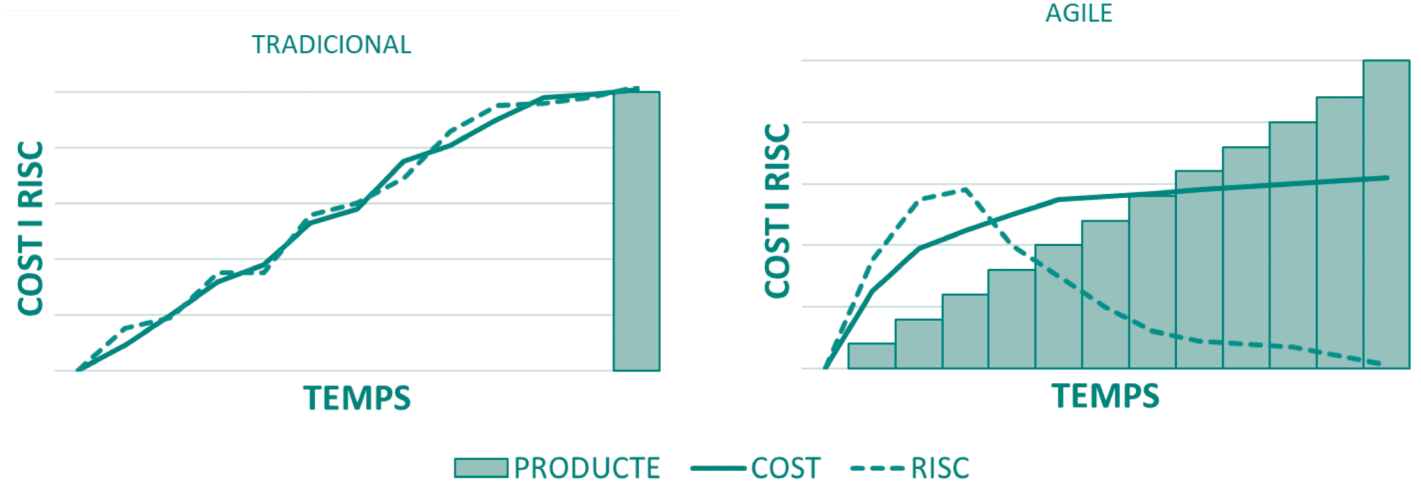
2. Les metodologies àgils (AGILE)

2.3. El manifest, els valors i els principis de la filosofia AGILE

Podem resumir que les metodologies Agile, aplicades en entorns canviants, són **metodologies d'organització del treball** que busquen, més enllà del que sempre han buscat les organitzacions tradicionals (aconseguir els millors resultats possibles), millorar la motivació i implicació dels equips i incrementar la capacitat de les persones a adaptar-se als canvis. De fet, un canvi és benvingut i deixa de viure's com un problema, ja que dóna l'oportunitat a fer les modificacions necessàries sobre el pla, per a aconseguir el millor producte o servei. Les metodologies Agile cerquen incrementar la velocitat de resposta a les demandes, aconseguir major eficàcia i la màxima qualitat possible en el producte creat o servei prestat.

Aconsegueixen reduir el temps de lliurament del productes o servei, al mateix temps que redueixen el risc que s'assumeix en el propi procés de creació i minimitzen els costos en cas de no acceptació del mercat.

Ho podem veure en aquestes representacions gràfiques del model tradicional basat en el mètode de cascada i del model àgil:



El model tradicional no lliura el producte o servei fins que aquest té totes les prestacions i funcionalitats, mentre que el model Agile, sota la visió del PMV (Producte Mínim Viable) llença al mercat una primera versió del producte o servei amb prestacions mínimes que donen resposta a la necessitat principal del client, i, progressivament, va complementant el producte o servei amb noves funcionalitats amb nous llançaments o actualitzacions.

3. L'autolideratge i el lideratge de les relacions

3.1. Som racionals o emocionals els humans?

Us convido a que us feu aquesta pregunta i us la contesteu. Quin percentatge penseu que té la part racional quan prenem una decisió? Agafeu-vos uns segons per reflexionar. Quedeu-vos amb la vostra resposta al cap i seguim llegint.

L'Antonio Damasio, neurocientífic i neuròleg portuguès que ha rebut diferents premis en reconeixement dels seus estudis, va poder demostrar que les persones que pateixen danys a la part cerebral on es generen les emocions, i per tant, no podien sentir emocions, eren incapaces de prendre decisions.

De fet, l'Antonio Damasio expressa d'aquesta forma com l'emoció va sempre pel davant de la raó: *“No som màquines pensants que sentim, si no que som màquines sentimentals que pensem”*. I de fet, cada vegada hi ha més consens al món de la neurociència i de la psicologia, que els humans som un 75% emoció i un 25% raó. I l'ordre és aquest: primer sentim i després pensem.

Per tant, quan parlem de liderar a persones a les organitzacions, és clau que les persones que liderin tinguin molt present que han de gestionar emocions, i no només raons. I, per tant, és clau saber gestionar les relacions entre les persones, perquè aquestes puguin fer aflorar el seu màxim talent en el desenvolupament de les seves tasques i responsabilitats.

I les **metodologies Agile** busquen precisament en el seu model que això sigui així.



3. L'autolideratge i el lideratge de les relacions

3.2. Quin estil de lideratge és necessari en el món AGILE?

L'estil que millor encaixa en el món de l'agilitat és un lideratge d'equip, que podríem anomenar participatiu, que és un dels 5 estils que van definir l'any 1964 Robert R. Blake i Jane Mounon. El seu model defineix 5 estils basats en dos eixos segons l'orientació de la persona que lidera:

- L'orientació a la consecució dels resultats a l'eix X.
- L'orientació a la preocupació cap a les persones a l'eix Y.

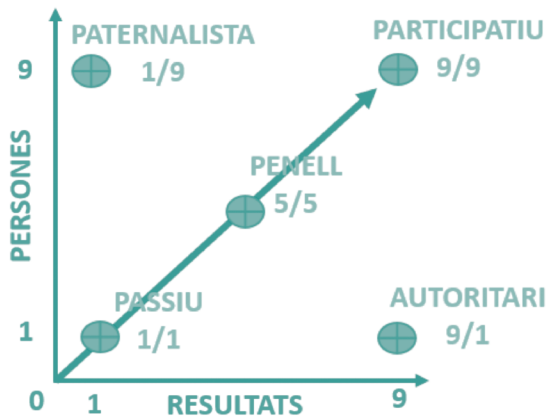
En aquest gràfic, podem veure que l'estil **participatiu** és precisament el que més impacte té en les persones, per aconseguir amb elles els millors resultats. És l'estil 9.9, és a dir, quan el lideratge està igual de preocupat per les persones (i els seus sentiments) com per a la consecució dels resultats. Defensen els equips autorganitzats, és a dir, que les persones que conformen l'equip que ha de donar resposta a una nova demanda, siguin les mateixes que escullin la persona que exercirà el rol de líder. Un líder que clarament ha de promoure la participació, per a que el model tingui èxit. Un líder que, pel fet d'estar pendent de les persones i dels resultats, aconsegueix fer aflorar al màxim el talent de les persones.

Avui més que mai la tecnologia i les persones som les dues parts més importants quan parlem de la gestió de projectes. I com explica Susana Mondéjar (responsable de People marketing a MRC International People Training) en el seu article “¿Cómo sobrevivir a la colaboración por proyectos”:

“A dia d'avui, és evident que les persones i la tecnologia no poden avançar una sense l'altre”.⁴

Les metodologies Agile ajuden a fer aquesta connexió entre les persones i la tecnologia és una gran aliada per aconseguir-ho.

4. <https://www.mrctraining.com/como-sobrevivir-a-la-colaboracion-por-proyectos/>



Sovint, davant d'una dificultat o problema, ens és molt més fàcil buscar responsabilitats en els altres o veure els altres com la font de la dificultat o el problema. I podria ser que fos així. Ara bé, quina és la forma més efectiva per trobar la millor solució possible? Treballar per aconseguir que els altres canviïn o treballar per veure què haig de canviar jo?

“Si realment vull millorar la situació, puc treballar en l'única cosa sobre la que tinc control: jo mateix”.⁵

Vista la frase del reconegut mundialment Sr. Covey, ja podem veure que l'estratègia més adequada sempre serà veure què puc fer jo, i no esperar a que els altres canviïn, ja que, malgrat tenim capacitat d'influir en els altres, els altres, si han decidit no canviar, no canviaran. Per tant, els canvis sempre han de néixer des del JO.

Un esforç que ens caldrà fer prou important, ja que els nostres hàbits exerciran força i resistència a canviar. I més si, a sobre, pensem que nosaltres no formem part del problema o dificultat, si no que són altres persones.

3. L'autolideratge i el lideratge de les relacions

3.3. Tot canvi neix des del JO

Aquí entra en joc un altres concepte clau: la **proactivitat**, que es defineix com “una actitud en la qual el subjecte assumeix el ple control de la seva conducta vital de manera activa, cosa que implica la presa d'iniciativa en el desenvolupament d'accions creatives i audaces per generar millores, fent prevaler la llibertat d'elecció sobre les circumstàncies de la vida.”

Se li atribueix la paternitat del terme a Viktor Frankl, psiquiatra austríac que va ser capturat per la seva condició de jueu i empresonat a diferents camps de concentració durant la segona guerra mundial i dels quals va poder sobreviure. El Dr. Frankl deia: “A un home se li pot robar tot excepte una cosa: l'última de les llibertats humanes, l'elecció de l'actitud personal davant d'un conjunt de circumstàncies per decidir el seu propi camí”.⁶

És, doncs, fonamental l'actitud que prenem davant de les circumstàncies que la vida ens posa pel davant. I la proactivitat és fonamental per escollir la millor de les actituds per tal que aquesta sigui palanca per moure'ns a l'acció i buscar la millor de les solucions possibles.

La creativitat i la innovació apareixen quan les actituds són les adequades. Una forma proactiva d'afrontar la vida personal i laboral segurament ens aplanarà el camí per trobar les millors respostes a qualsevol problema.

Les **metodologies Agile** busquen equips de persones proactives, que escullen la millor actitud possible davant dels reptes que suposa aconseguir els millors resultats possibles; oberts als canvis, trien l'actitud que volen de forma proactiva. Persones que busquen com canviar-se a elles mateixes, ja que és en elles mateixes on poden tenir total control.

5. Stephen R. Covey. (2022) – *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*. La Butxaca

6. Viktor Frankl. (2010) – *L'home a la recerca del sentit*. La butxaca.

Si en una organització els seus líders generen entorns de desconfiança, de por, activen en els cervells dels seus col·laboradors una resposta d'amenaça. I un cervell en mode amenaça és poc eficient i efectiu. Mentre que si el lideratge s'orienta a fer sentir bé als seus col·laboradors (se'ls dona llibertat d'acció, les expectatives queden clares, es tracta a tothom de forma justa), el que s'activa en els cervells dels col·laboradors és un mode de recompensa. Les persones es tornen més eficaces i efectives, més creatives, més innovadores.

Just això és el que defensa el **model SCRAF** del Dr. David Rock, que va ser el creador del terme "neurolideratge" i que l'any 2008 va explicar al món el seu model.

3. L'autolideratge i el lideratge de les relacions

3.4. Model SCARF

De forma resumida el que ens demana és tenir en compte 5 aspectes clau a l'hora de liderar les persones:

1) Status- Estatus. La necessitat social que tenim els humans de tenir un cert grau d'importància, respecte i estima en comparació amb les altres persones del grup. Al nostre estatus li donem més importància que els diners o la riquesa. Per tant, tot allò que tingui a veure amb actituds que ens facin sentir inferiors, rebre només feedback negatiu, tracte paternalista... ens farà entrar en mode amenaça.

2) Certainty- Certesa. El nostre cervell té la necessitat de preveure el futur. Els patrons que ens ajuden a preveure millor el futur ens fan entrar en mode de recompensa. Mentre que tot allò que provoqui que no puguem preveure què passarà genera neguit, causa estrès i ens farà entrar en mode amenaça. Alguns exemples són amagar informació, explicar les coses a mitges, tenir un discurs i actuar en el sentit contrari.

3) Autonomy – Autonomia. És la necessitat del cervell de tenir la possibilitat d'escollir allò que volem fer i el que no volem fer en la mesura que sigui possible. Ens agrada sentir que tenim el control. Quan se'ns dona autonomia, treballem amb elevades dosis d'implicació. Quan les idees són nostres volem demostrar que allò amb el que ens hem compromès serà realitat i aflorarem tot el nostre talent per demostrar-ho. Mentre que quan treballem amb les idees dels altres, la nostra implicació cau. Generar autonomia aflora talents amagats.

4) Relatedness – Relacions socials. Es refereix a la necessitat que tenim els humans d'estar amb altres humans. Ens fa sentir segurs. Sentir que formen part d'un grup ens genera satisfacció. Això ens obliga a estar constantment analitzant si les persones que tenim al costat són amigues o no. Una persona que sigui diferent a allò que jo percebo

com "la meva gent" ens farà entrar en mode amenaça. Per tant cal crear espais per a que les persones es relacionin, es coneguin, per escoltar-nos de veritat, per entendre i comprendre els altres.

5) Fairness – Justícia. Quina emoció teniu quan una situació la considereu injusta? El sentiment d'injustícia genera que el nostre cervell entri en mode amenaça immediatament. Ens posem a la defensiva i amb una actitud clarament de rebuig. Cal doncs garantir que el lideratge és equitatiu, que definim les mateixes regles per a tothom, que prediquem amb l'exemple, que felicitem els èxits i ajudem a millorar als fracassos a tots els nostres col·laboradors.

A les metodologies Agile podem dir que trobarem organitzacions i estils de lideratge que tenen molt en compte aquests 5 aspectes del model SCRAF.

La cultura organitzativa defineix els límits i les pautes de comportament i ha de servir per reforçar el compromís i el sentiment de pertinença dels seus membres.

Ara bé, la cultura organitzativa ha d'adaptar-se també als canvis, i més en entorns canviants com els que hem parlat. I qui promou els canvis de cultura? Les persones. Per tant, tot i que pugui semblar complex i, fins i tot utòpic, introduir metodologies Agile en organitzacions amb cultura tradicional és possible. Tot és començar.

4. Apliquem metodologies àgils a l'administració pública

4.1. Recomanacions

Quines recomanacions hem de tenir en compte per començar?

Farem servir les que Diego Lorenzana (enginyer informàtic) va publicar el 24 d'agost del 2018 i que son vàlides per a qualsevol tipus d'organització:⁷

1) Definim les nostres necessitats clarament. Hem de veure si realment les metodologies Agile són les que necessitem o no. I si ho són, caldrà triar la que millor s'adapti a la nostra realitat organitzativa.

2) Cal que apostem fort per les persones i la formació. La formació és fonamental, tant pels líders com per als col·laboradors. Cal capacitar-nos sobre la metodologia que farem servir i dominar-la. Així, el procés d'implementació serà més segur.

3) Comencem fragmentant. Identifica projectes on puguis identificar clarament el client o usuari amb el que puguis tenir una comunicació fluida. Comença per aquests.

4) Fomentem el diàleg entre els membres de l'equip. Fem que els equips de treball mantinguin sempre un entorn de treball cooperant i obert al diàleg. Cal eliminar les estructures de comunicació en cascada i treballar amb dinàmiques més horitzontals i dinàmiques.

5) Provem noves eines. Hi ha una gran quantitat de software i eines de gestió que permeten que els equips de treball s'adaptin més fàcilment als ritmes i fluxos de metodologies Agile.

6) Marquem un objectiu actual i flexible. Hem de tenir clar que l'objectiu marcat a l'inici pot no complir-se mai, ja que els marges d'error de la nostra feina són molt més volàtils, però més fàcilment solucionables.

7) Sortim de la zona de confort i arrisquem. Potser ens sembla que mai serà un bon moment per canviar dinàmiques de treball a la nostra organització. Clar que sempre trobarem resistències, però si el projecte té una orientació clara al client o usuari i l'equip està alineat, és una bona oportunitat per llençar-nos i iniciar una metodologia Agile.



7. <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-conseguir-implementar-metodologia-agil-mi-empresa-siete-pasos-para-ponerte-marcha>

4. Apliquem metodologies àgils a l'administració pública

4.2. Reptes que haurem de superar

Com a qualsevol iniciativa que busca introduir aspectes nous o noves formes de fer, caldrà que tinguem en compte els reptes que ens tocarà superar. I com la preparació és fonamental per aconseguir l'èxit, caldrà preparar-nos bé per:

1) Resistència al canvi. Ja hem parlat que els canvis neixen des del JO, i que fer canviar els altres no és gens fàcil, ja que sempre caldrà que els altres vulguin canviar. Per tant, transformar cultures va de transformar persones. Cal preparar-nos i ser proactius per explicar bé els beneficis d'aquesta nova forma de treballar. Formem bé les persones i donem exemple. Els promotors hem de ser els primers en aplicar-nos les metodologies Agile en nosaltres mateixos.

2) Els canvis, poc a poc. La millor forma d'introduir un canvi és fer-ho en projectes petits. Això ens permetrà aprendre durant el propi procés, que els possibles errors impactin molt poc en l'organització i sigui molt més fàcil detectar-los i corregir-los. Ens permet practicar allò après sabent que si el procés no surt bé,

el risc és petit. Ens dona un entorn de certa seguretat que ens ajuda a ser més innovadors i creatius.

3) El departament de recursos humans. Les metodologies Agile promouen la creació d'equips autogestionats, equips amb un ritme de treball constant i assumible. Quan es busquen les millors persones per participar en un projecte que farà servir les metodologies Agile, tant important és que tinguin les aptituds que el projecte necessita, com les seves ganes d'aixecar la mà per apuntar-s'hi, és a dir, la seva actitud. Per tant, suposa que persones que tenen un rol i responsabilitat assignats al seu lloc, passin a dedicar tot o part del seu temps al nou projecte, el que suposa reorganitzar tasques, responsabilitats i funcions mentre duri el projecte.

Hi ha afectacions a les dedicacions, a les retribucions, canvis de lloc, nivells de responsabilitat diferents, retribucions diferents, etc. Canvis que en una estructura tradicional, normalment són vistos pel departament de RRHH com una amenaça o dificultat. Cal explicar molt bé a tots els departaments de l'organització els beneficis que busquem, especialment al de recursos humans.

4) El departament de finances. Les metodologies Agile fixen un objectiu al que arribar, però estan obertes als canvis, i a redreçar l'objectiu sobre la marxa amb la finalitat de que el resultat final sigui realment allò que es busca i que necessita el client o usuari. Aquest fet comporta que, quan fem el pressupost del projecte, aquest ha de contemplar una bona anàlisi dels riscos i possibles desviacions, i el

departament de finances ha d'acceptar un pressupost obert. Es tracta d'un pressupost que de ben segur tindrà desviacions i aquestes s'han d'entendre com a part intrínseca del propi projecte. Cal també explicar molt bé a finances els beneficis de les metodologies Agile.

5) La moda de l'Agilisme. Anem en compte ja que, com tot allò que pren certa rellevància o està de moda (i les metodologies Agile ho estan fent) no sempre serà recomanable fer-les servir. Fins i tot pot ser contraproductiu. Cal recordar que aquestes metodologies tenen sentit en entorns poc predictius, molt canviants, ...VUCA o BANI. Si no estem en aquests entorns, millor seguir amb metodologies tradicionals, ja que si no sotmetre'm a un canvi innecessari a l'organització.

4. Apliquem metodologies àgils a l'administració pública

4.3. Per on començar

El primer que cal fer és trobar la implicació de la direcció de l'organització. Busquem la persona que pensem que està a un nivell de responsabilitat òptim a l'organització per a que, comptant amb el seu suport, tinguem un aliat que ens ajudi a fer la implementació i el canvi.

Preparem-nos i fem el millor pla possible. I sí, hem de planificar. Pot semblar que les metodologies Agile tenen un punt d'improvisar, i no. És ben bé el contrari. Cal una molt bona planificació, acompanyada d'un bon sistema de radar per identificar els canvis, ja que els canvis faran adaptar la planificació. Però sense planificació, no hi ha èxit.

Quan canviem alguna cosa, sempre ens trobarem amb defensors del canvi, amb detractors del canvi i a persones que seran neutres, que els

serà indiferent. Cal doncs que preveiem on serà més fàcil trobar-nos als aliats o defensors. Comencem amb ells, provem amb ells. Iniciem un projecte que, després, pugui ser motivador per a les persones indiferents i més endavant per a les detractores.

Formem-nos: cal que l'equip promotor de la iniciativa d'implementar metodologies Agile sigui un equip format i preparat.

És clau tenir **l'expert en Agile**, bé perquè es forma i es capacita a una persona dins de l'organització, bé perquè s'incorpora de forma externa en el projecte. Ajudarà molt en identificar els **frameworks** (Scrum, Kanban, Lean...) que millor poden adaptar-se al tipus de projecte, i fins i tot, a crear un a mida per al nostre projecte.

Abracem el canvi. Ens hem de fer amics del canvi. On fins ara veiem una amenaça per aconseguir els nostres objectius, hi tenim una nova mirada: identificar el canvi com un regal. Com quan un client es queixa a un restaurant de que el plat no està bo; la pròpia queixa porta implícitament una voluntat que si es soluciona, el client voldrà seguir venint al restaurant. Si com a client he decidit que no hi ha res a fer i que no tornaré més, no em queixo, no cal.

Amb els canvis passa igual: que afortunats som quan identifiquem un canvi, ja que tenim la gran oportunitat de repensar els nostres plans i, d'aquesta forma, assegurar que allò que lliurarem serà el que realment vol o necessita el nostre client o usuari.

4. Apliquem metodologies àgils a l'administració pública

4.4. Agile & Teletreball

Pot semblar una contradicció posar aquests dos termes en una mateixa frase, ja que, com hem vist, l'agilisme busca les converses cara a cara, que les persones treballin molt a prop unes de les altres. Certament, les metodologies Agile són més fàcils d'implementar quan treballem en presencial.

Ara bé, també es poden aplicar amb opcions de teletreball. Caldrà que tinguem en compte unes altres recomanacions:

1) Acordem una única eina de comunicació. És molt recomanable que fem servir entorns de treball en equip col·laboratius, tipus MS Teams, Google Drive o qualsevol altre. Un espai on tinguem tot el que es necessita des del punt de vista del projecte: canals de comunicació, repositori de documentació, agendes de treball compartides, etc.

2) Acordem com es fan les comunicacions urgents. En un entorn en el que tenim tantes formes de comunicar-nos amb els altres (emails, whatsapp, telegram, xats, telèfon..) cal que quedi clar a tots els membres de l'equip quin canal es farà servir quan sigui necessari comunicar qualsevol cosa urgent.

3) Creem Kanban personals per a que tothom pugui visualitzar com està la meua feina. Que tothom pugui veure què tinc pendent de començar, en què estic posat i que ja he aconseguit enllestir. Que aquesta informació sigui pública per a tots els membres de l'equip, ajuda a saber com i de quina forma ens podem ajudar entre nosaltres i veure si anem sobre el previst o no. Hi ha moltes plataformes *online* que permeten fer-ho de forma senzilla.

4) Compartim els nostres calendaris amb la resta de membres de l'equip, de manera que tothom pugui veure quan estem lliures i quan no. Això permet estalviar molt de temps quan ens toca programar reunions, fer trucades, etc. Fins i tot marquem en el nostre calendari les pauses per esmorzar, dinar o de qualsevol tipus. Ajudarem a que la resta es pugui trobar més fàcilment per fer una reunió o una trucada.

5) Aprendre a desconnectar és més essencial que mai en el teletreball. Doncs amb metodologies Agile igual de necessari, ja que un dels seus principis és mantenir un ritme constant i assumible. Cal organitzar-se adequadament per estar connectat al màxim quan toca, i descansar i desconnectar també quan toca.

8. Conclusions

Certament les **metodologies Agile** ens obren la porta a incorporar a les nostres organitzacions una visió nova per gestionar-nos millor davant dels canvis constants que estem vivint darrerament. Ara bé, cal ser prudent i analitzar molt bé si el meu entorn realment requereix d'aquestes metodologies.

Si el nostre entorn és de canvis constants, llavors seria adient aplicar alguna de les metodologies Agile. Però si no ho és, compte, que llavors poder ens estarem complicant la vida de forma innecessària.

Si identifiquem que la nostra organització o projecte està immers en entorns **VUCA o BANI**, atreveix-te! Forma't i impulsa la introducció d'una metodologia Agile a la teva organització, equip o projecte. De ben segur que incorporar els valors i principis que defensen, t'ajudarà a fer una gestió molt més eficient i eficaç de la teva iniciativa. Innova, crea, pensa en el que fas a diari, i busca si es pot fer d'una forma millor. I si es pot, aplica Agile.

Centrar-se en les persones avui més que mai és clau per aconseguir aflorar el talent dels equips, i aquest també és un dels valors de les metodologies àgils. Potser creus que no és adient o és massa arriscat introduir una metodologia completa a la teva organització. Bé, això no impedeix que apliquis alguns dels seus principis i valors. Mou-te a l'acció per provar noves formes de fer i de liderar i d'autoliderar-te. Si aquest document et mou a fer coses diferents per a aconseguir resultats diferents, ja hem aconseguit una bona part del que busquen les metodologies àgils.

En conclusió, adaptar-se al canvi és una habilitat indispensable en el món en el que vivim. Les metodologies àgils són una forma de pensar i actuar que ens ajuda a viure el canvi com a oportunitats i no com a amenaces. Atreveix-te a provar a fer coses diferents i, segurament, contribueixes a que la teva organització avanci i canviï.

“Molta gent petita, en llocs petits, fent coses petites, poden canviar el món”.

Eduardo Galeano



9. Per saber-ne més

ESPAIS WEB D'INTERÈS:

1) ETHICAL DIGITAL STANDARDS.

Recuperat de:

<https://www.barcelona.cat/digitalstandards/ca/agile-methodologies/0.1/introduction>

En aquest web trobareu l'experiència de l'Ajuntament de Barcelona aplicant metodologies Agile a l'Institut Municipal d'Informàtica.

2) MARC DE TREBALL SCRUM@IMI PER A PROVEÏDORS.

Recuperat de:

<https://ajuntament.barcelona.cat/imi/ca/marc-de-treball-scrumimi-proveïdors-0>

Es tracta del marc de treball de l'Institut Municipal d'Informàtica de l'Ajuntament de Barcelona, en el que aplicant SCRUM, un framework dins de les metodologies Agile.

ARTICLES DINS DE PÀGINES WEB D'INTERÈS:

3) Andrés Hatum y Nicolás José Isola. (2021). “De la tv a la empresa: un buen líder transforma la cultura corporativa”. LA NACIÓN.

Recuperat de:

<https://www.lanacion-com-ar.cdn.ampproject.org/c/s/www.lanacion.com.ar/economia/negocios/de-la-tv-a-la-empresa-un-buen-lider-transforma-la-cultura-corporativa-nid08052021/?outputType=amp>

Aquest article d'opinió recull com un bon lideratge és capaç de transformar la cultura corporativa. Fa referència a la sèrie de televisió “New Amsterdam”, on l'arribada d'un nou director mèdic a aquest hospital, canvia i transforma la cultura de hospital i tots els seus membres.

4) Bruce Feiler. (2013). TED Salon NY2013.

Recuperat de:

https://www.ted.com/talks/bruce_feiler_agile_programming_for_your_family/transcript?language=es

Un vídeo de Bruce Feiler (escriptor) on comparteix la seva idea de com aplicar l'Agile a la vida familiar per reduir l'estrès.

BIBLIOGRAFIA

5) Irati Lekue (2019) Liderazgo Ágil. Iratilekkue.com

Un llibre que està pensat per ajudar a crear equips de treball àgils i automotivats, estimular la eficiència del teu equip a partir de reptes i no d'instruccions.

6) Carmen Lasa Gómez, Alonso Álvarez García, Rafael de las Heras del Dedo. (2017) Métodos ágiles. Scrum, Kanban, Lean. Anaya Multimedia.

Per aprofundir en les metodologies àgils, i poder veure tres exemples de frameworks que apliquen els valors i principis de l'agilisme. Permet agafar idees de models diferents.



www.diba.cat/formacio



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2023.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional