

SOFTHOUSE Lean

SCANDINAVIA'S LEADING PROVIDER OF LEAN SOFTWARE DEVELOPMENT

MANAGEMENT

PREVIEW ISSUE #9 | JUNE 2013

Sommar-special!

Den tungfotade projektledaren

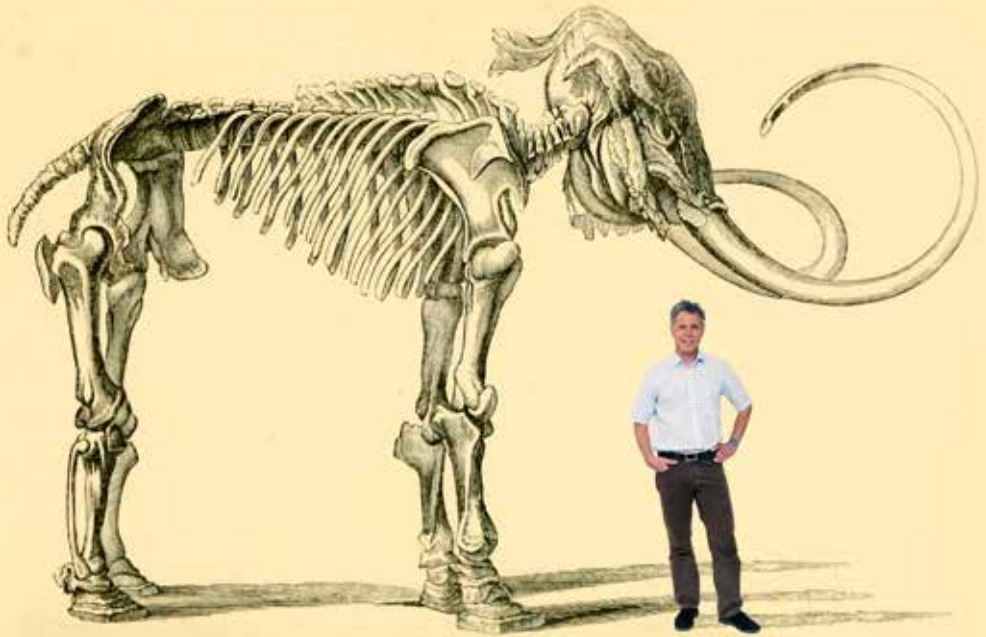
HOTAD

Det är dags för evolution!

8

sidor Agile!

UTDÖD?



Den gamla typen av projektledare fungerar inte i en omgivning av Lean, Agile och annan modern metodik för mjukvaruutveckling. För att inte sluta som mammuten ovan gäller det att anpassa sig och utvecklas. I detta smakprov ur det kommande numret av Lean Magazine reder Softhouses konsult Bea Düring ut hur och varför projektledarrollen måste förändras. Trevlig sommar önskar vi på Softhouse, väl mött till hösten!

*Anders Sixtensson
Lean Champion*

Lean
MAGAZINE

Lean Magazine ges ut av Softhouse Consulting. Copyright © Softhouse Nordic AB 2013.

Chefredaktör: Anders Sixtensson. **Biträdande redaktör:** Olle Bergman. **Grafisk form och layout:** Lönegård & Co. Ytterligare utgåvor och exemplar kan beställas från:

leanmagazine@softhouse.se. www.softhouse.se

PROJEKT- LEDNING PÅ EN HÖGRE NIVÅ!



Stage 1

Stage 2

Stage 3

AGILA PROJEKTLEDARE NÄSTA STEG I UTVECKLINGEN

⇒ Av Olle Bergman

Agile, Lean, Scrum och annan modern metodik håller på att stöpa om hela mjukvarubranschen. Detta skapar ett brinnande behov av ett nytt släkte av projektledare, nämligen agila projektledare. Det är dags för evolution!

Som monstren i kortspelet Pokémon gäller det att med erfarenhet och träning ta projektledaren till en ny nivå.



På lite mer än ett decennium har Agile, Lean, Scrum och annan modern metodik skapat fantastiska möjligheter för mjukvarubranschen att öka produktiviteten, höja kvaliteten och, inte minst, anpassa sig till en föränderlig omvärld. Men hur är det med företagsmiljöerna där metodikerna tillämpas – har de hängt med i utvecklingen när det gäller till exempel projektledningsmetodikerna?

En som granskar detta med kritiska ögon är Bea Düring, PMI-certifierad agil coach på Softhouse med nästan 15 års erfarenhet som projektledningskonsult. Hon har sett många företag tampa med samma typer av problem när de har infört agil metodik. Att få fart på utvecklarteamen är bara första steget – en minst lika stor utmaning är att ge teamen och deras metodik en naturlig plats i företagsmiljön. Och här ser hon problem:

– Andra branscher och områden utvecklas i blixtrande fart – varför går det så sakta inom projektledningsområdet? Eller för att spetsa till det: hur kan man låta så många projekt misslyckas till så stor grad och under så lång tid?

Projektänkandet centralt

Bea Düring anser att fältet för projektledningsmetoder hade sin storhetstid fram till 1960-talet och att innovationerna har varit få sedan dess. Många av de hjälpmedel som används idag, till exempel Gantt-scheman, work breakdown structure och PERT, har sitt ursprung i en industriell miljö från 1900-talets första hälft. De fungerar bra inom branscher där förändringstempot är lågt och långsiktiga planer är möjliga att hålla. Inom mjukvarubranschen, där tekniken utvecklas snabbt och marknaden gör häftiga och oväntade svängar, krävs däremot ett annat sätt att tänka – och därigenom nya typer av verktyg.

Det centrala för ledningen i företag som inför agila metoder är att förstå sig på begreppet ”projekt”. En bra utgångsdefinition är att beskriva det som ”en temporär organisation som ska interagera med företagets permanenta organisation”.

– Det är många företag som ännu inte har lyckats greppa vad projekt-tänkande och projektledning går ut på. Ledningen och företagets supportavdelningar måste lära sig hantera projekt som en typ av leveransmiljö.

Motorn i organisationsbilen

Man talar ofta om den agila leveransmotorn – att arbetet i scrumteam och motsvarande brummar på i stadig takt och levererar färsk, funktionell kod som är klar för leverans. Det är en användbar metafor när man diskuterar projektledarens roll i en agil organisation. Utifrån denna metafor kan man beskriva projektledaren som en mekaniker vars uppgift det är att montera den agila leveransmotorn i organisationsbilen och se till att den hålls ständigt trimmad. Dels ska motorn utträtta sitt arbete och förverkliga organisationens mål med leveransen. Dels ska motorns funktion synkroniseras med bilens övriga komponenter, till exempel kundsupport, säljavdelning, externa leverantörer, samarbetspartners och så vidare.

Mot bakgrund av detta är det dags att definiera en ny typ av projektledare – den agila projektledaren.

– En agil projektledare har den rätta förståelsen för hur den agila leveransmotorn funkar – att konceptet bygger på självorganisation och östört arbete. Förutom detta har han eller hon förmågan att hantera verksamhetens behov och målbild, krav, organisationsmodeller, kontrakt samt övergripande och ”rullande” planeringsmetoder, säger Bea Düring.



Bea Düring började experimentera med XP och Agile redan 1999 och har bland annat arbetat internationellt för EU-projekt som kombinerar agil mjukvaruutveckling med distribuerade metoder inom Open Source. På Softhouse coachar hon större kunder att gå från vattenfallsmetoder till agil produkt- och tjänsteutveckling och är specialiserad på agil kravhantering. Hon är PMI-certifierad sedan 2004 och har publicerat och talat på flera olika internationella Agile-konferenser.

Komplexitetsnivån avgör

När räcker det med ”en vanlig” projektledare och när behövs en agil projektledare? Det är komplexiteten som avgör! Om man utgår från Cynefin-modellen (se ruta) är det framförallt på nivån Complex som den agila projektledarrollen behöver tas fram.

– Enligt min erfarenhet av att coacha agil transformering finns det ett behov av en agil projektledarroll när projekten och leveransmotorn är utsatta för det jag kallar komplexitetsfaktorer. Ett exempel kan vara när ett antal team som är utspridda på ett antal platser världen över samarbetar på en release.

Själva kravbilden kan också skapa komplexitet, till exempel när teamen ställs inför regulatoriska krav eller behov av extremt snabba ändringscykler. Andra komplexitetsfaktorer är ”outsourcing” och ”procurement”, det vill säga inköp av olika tjänster från flera olika leverantörer. Ytterligare en är när verksamheten i sig startar för många projekt parallellt vilket leder till att personalen får för mycket att göra och ingenting blir färdigt i något av projekten.

– Hos många av de kunder vi arbetar med påverkas projekten av flera av dessa komplexitetsfaktorer vilket skapar en kumulativ effekt. En agil projektledare kan utträtta storverk i en sådan röra genom att designa en övergripande projektmiljö som ger överblick och struktur, säger Bea Düring.

Agila projektledare

Var finns då dessa agila projektledare? Det banala svaret skulle kunna vara ”överallt och ingenstans”! Formellt sett finns det i stort sett bara en typ av certifiering vilken lanserades 2011 av det internationella certifieringsorganet PMI. Men kandidater till utmärkta agila projektledare finns överallt.

– Det gäller för företagsledningen som genomför en agil transformering

Cynefin-modellen

David Snowden, forskare inom området knowledge management, skapade Cynefin-modellen för att beskriva komplexitets- och osäkerhetsnivån hos komplexa system. Modellen används ofta inom projektledningsteorin.



I projekt som befinner sig på Simple- och Complicated-nivåerna går det bra att använda konventionella metoder som bygger på förutsägbarhet och detaljplanering. Projekt på Complex-nivån, däremot, innehåller så mycket osäkerhet att de bara kan hanteras rationellt med agil metodik. Chaotic-nivån ska alltid undvikas; den organisation som befinner sig där måste dra i nödbromsen och lösa sina problem.

Fotnot: Cynefin är ett ord från det keltiska språket walesiska (Snowden är walesare) och betyder ungefär 'hemort' eller 'plats där man hör hemma'.

att samarbeta med befintliga projektledare. Till hur stor del är deras kunskaper och erfarenheter applicerbara inom detta nya paradigm? Hur skapar vi ett system för ”do, learn, adapt” så att vi kan lära oss själva? Hur stora är behoven av extern kompetensutveckling?

En viktig utgångspunkt är att organisationens agila projektledare får verktyg för att diagnostisera sina projekt enligt exempelvis Cynefinmodellen.

– Utifrån det kan de designa den mest lämpade livscykeln för sina projekt och bygga in feedback-loopar

”Den beslutsångest som ofta genom-syrar kulturen i svenska företag måste undanröjas”

för ständig förbättring av processen. Naturligtvis det viktigt att både behärska den konventionella verktygs-lådan och ha en mycket god förståelse för hur en agil projektmiljö behöver faciliteras. Båda kompetenserna behövs! säger Bea Düring.

Möjlighet för Sverige att ta täten

Införandet av agil metodik skapar stora möjligheter för företag att utveckla sin konkurrenskraft, och det framför allt av två skäl: dels sänker det utvecklingskostnaderna eftersom ständigt förbättringsarbete är inbyggt i själva konceptet, dels skapar det utrymme för innovation och nytänkande.

Enligt Bea Düring har Sverige särskilt goda förutsättningar för att lyckas med agil metodik:

– I Sverige är vi vana vid att arbeta i platta nätverksbaserade samarbeten. Vi låter oss inte heller påverkas alltför mycket av hierarkier i vårt arbete.

Detta är viktiga förutsättningar för att lyckas med det agila konceptet som ju till stor del bygger på självorganisering och tvärfunktionella arbetsgrupper.

Dock ser hon ett stort hinder som måste undanröjas: den beslutsångest som ofta genom-syrar kulturen i svenska företag.

– Många chefer vågar helt enkelt inte fatta beslutet att ”nu kör vi!”. I stället för att börja testa och inleda processen med att samla kunskap och erfarenhet så avvaktar man och skjuter beslutet framför sig. Ett liknande beteende ser man även hos en hel del team. Ett symptom på denna beslutsoförmåga är att Företagssverige har blivit ett forum för många och långa möten där alla möjliga personer tvingas vara med. Det är något som väcker mycket frustration – inte minst hos gäster från utländska företag som vi samarbetar med. Här behöver vi tänka om! ✨

Redo för

AGIL METODIK?

Beas bästa tips till ledningen

Inför inte agil metodik med vattenfallsmetoder.

Börja istället i liten skala och pröva er fram. Skala upp i takt med att ni samlar erfarenhet och drar lärdomar.

Sätt inte upp något slutmål.

Agil metodik bygger på ständig förbättring och livslångt lärande – ett kaizen-tänkande, helt enkelt!

Ge personalen arbetsro.

Låt dem som är bäst lämpade för ett jobb utföra det i fred. Ledningens uppgift ska vara att ge stöd och att sätta upp tydliga initiala villkor och begränsningar som den agila projektledaren och de olika teamen tillsammans utgår från. I matematiken pratar man om randvillkor och det är precis det vi syftar till här.

Beas bästa tips till projektledaren

Hantera komplexiteten genom flexibilitet och snabba beslut.

Det går inte att hantera komplexa projekt och miljöer med utökad styrning, längre planeringscykler och noggrannare standardisering. Glöm aldrig vad ordet "agile" betyder och håll bloggaren Michael Dubakovs ord i minnet: "Do the right things right and fast!"


Bedriv projektledning där det behövs.

Lär dig slå av och på projektledningen baserat på huruvida det tillför värde för leveransen. Agil projektledning behövs i komplexa projekt (multiteam, multisite, sourcing, etc). Däremot tillför det inte mycket i enkla projekt eller renodlade flöden (kanban/andon).

Gå från det deterministiska till det "probabilistiska".

Det är planeringsprocessen och planeringskompetensen som är centrala – inte planen som skapades i en inledande fas. Agil projektledning handlar om att stötta den agila releaseplaneringen och kring den visualisera olika scenarion eller projektförlopp som har stor sannolikhet att inträffa. Alla beslut fattas på basis av korta feedbackloopar i det komplexa projektet, bland annat baserat på den beräknade sannolikheten för olika utfall.



SOFTHOUSE  Software Consulting
Sveavägen 111, SE-141 86 Nacka, Stockholm, SE, S-141 86 Nacka

SCRUM DEVELOPMENT PROCESS

1. PRODUCT BACKLOG

- List of requirements and issues
- Created by Product Owner
- A priority list of user stories
- Guide Product Owner priorities

BACKLOG ESTIMATION

- Product Owner identifies user stories
- All stories
- Team estimates
- Product Owner updates Product Backlog

2. SPRINT PLANNING

- Choose Sprint Goal
- Select highest priority items
- Use Product Backlog, Web supports the Sprint Goal
- Team selects selected items for Sprint Backlog and addresses them

3. SPRINT BACKLOG

- List of tasks
- Created by Scrum Team
- Only Scrum Team modifies it

4. DAILY SCRUM

Scrum team every day

- What did you do yesterday?
- What will you do today?
- What's in your way?

Team updates Sprint Backlog
Scrum Master facilitates Scrum Meeting
List in Sprint Backlog: Daily

Scrum Meeting: Daily

Scrum Meeting: Daily

Scrum Meeting: Daily

5. SPRINT REVIEW

Scrum Team summarizes

- Team Review completed
- All stories
- Anonymous peer Sprint Retrospective Planning

Scrum Retrospective


Scrum discusses the sprint to answer the following:


- What should we keep doing?
- What should we start doing?
- What should we stop doing?

6. INCREMENT

- Release of the product
- Potentially shippable (Scrum discontinued use)

Product Owner 
Sets priorities and manages the product backlog.

Scrum Master 
Facilitates the process and removes impediments.

Team 
Develops the product and self-organizes.

I vår webbutik kan du beställa matnyttiga broschyurer, tidningar och hjälpmedel inom Lean, Agile och Scrum.

<http://softhouseeducation.com/butik>