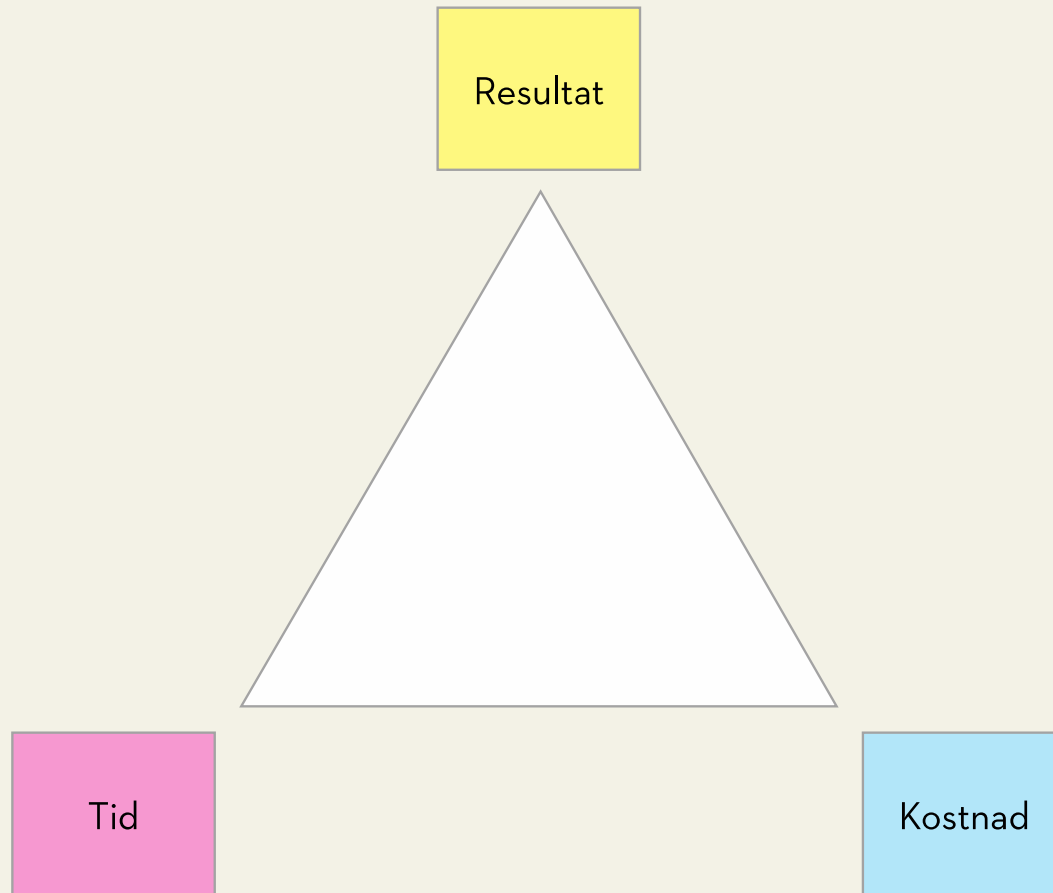


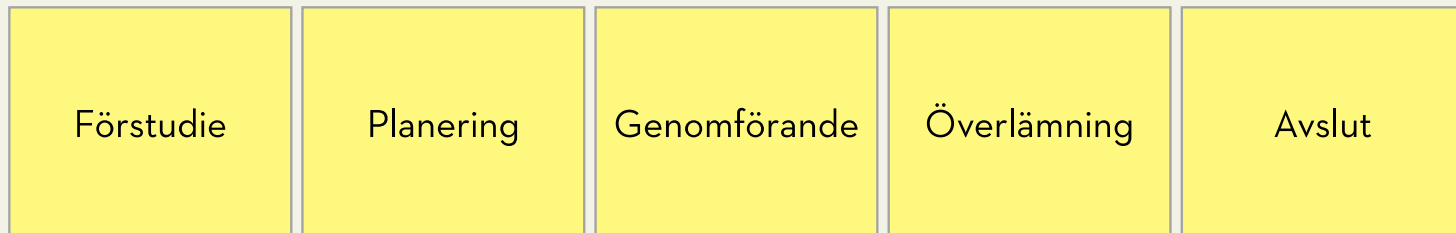
Agil projektledning

Tomas Gustavsson

Sanoma Utbildning



Projekttriangeln.



Traditionell projektmodell med typisk indelning i projektfaser.

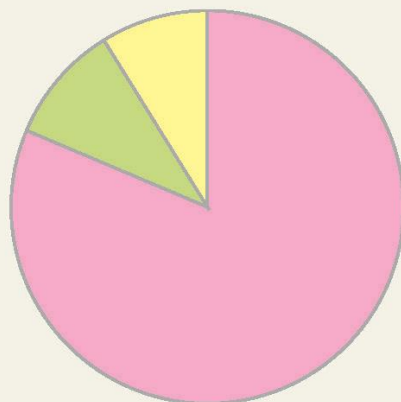
DET AGILA MANIFESTET

Agil projektledning prioriterar:

Individer och interaktioner	framför	processer och verktyg.
Användbart projektresultat	framför	omfattande dokumentation.
Kundsamarbete	framför	kontraktsförhandling.
Anpassning till förändring	framför	att följa en plan.

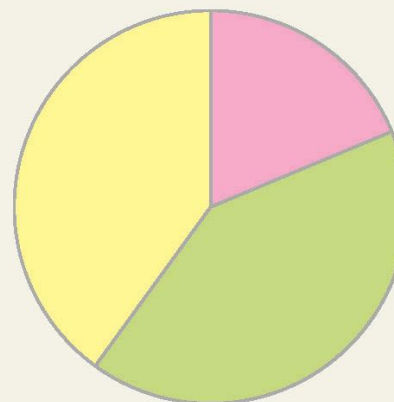
Det vill säga, medan det finns värde i punkterna till höger, värdesätter vi punkterna till vänster mer.

Beslutsfattande i traditionella projekt




■ Grupp
■ Projektbeställaren
■ Projektledaren

Beslutsfattande i agila projekt



■ Grupp
■ Produktägaren
■ Scrum master

I det agila projektet har scrum mastern betydligt mindre beslutsmandat än projektledaren i ett traditionellt projekt.



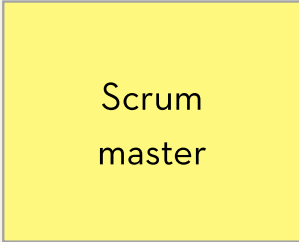
Traditionell
projektledare

Får besluta om:

Processen - hur vi arbetar.

Val av teknisk lösning.

Vem som ska göra vad.



Scrum
master

Får besluta om:

Processen - hur vi arbetar agilt.

Får inte besluta om:

Val av teknisk lösning.

Vem som ska göra vad.

Exempel på skillnader mellan traditionell projektledare och scrum master.



Traditionell
beställare

Kan fatta beslut om:

Ökad budget.

Fler resurser.

Senareläggning av leverans.

Att acceptera ett förändringsförslag.



Produktägare

Kan fatta beslut om:

Ökad budget.

Fler resurser.

Senareläggning av leverans.

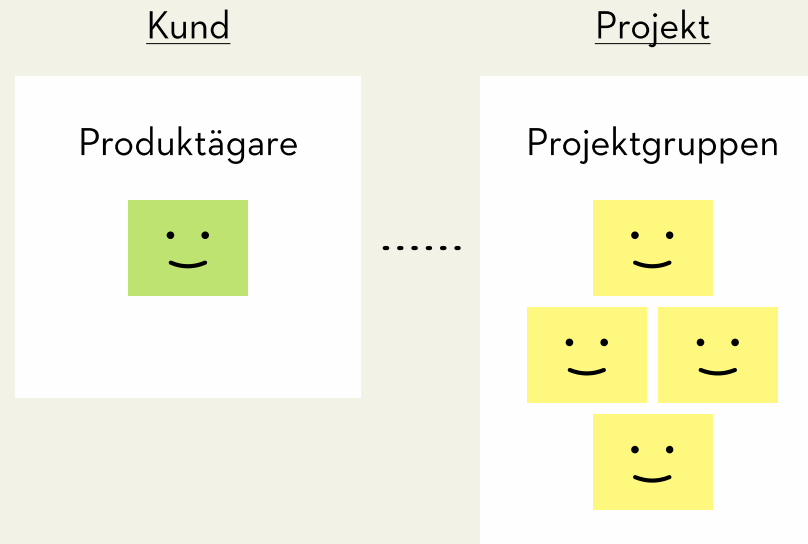
Att acceptera ett förändringsförslag.

Att välja annan teknisk lösning.

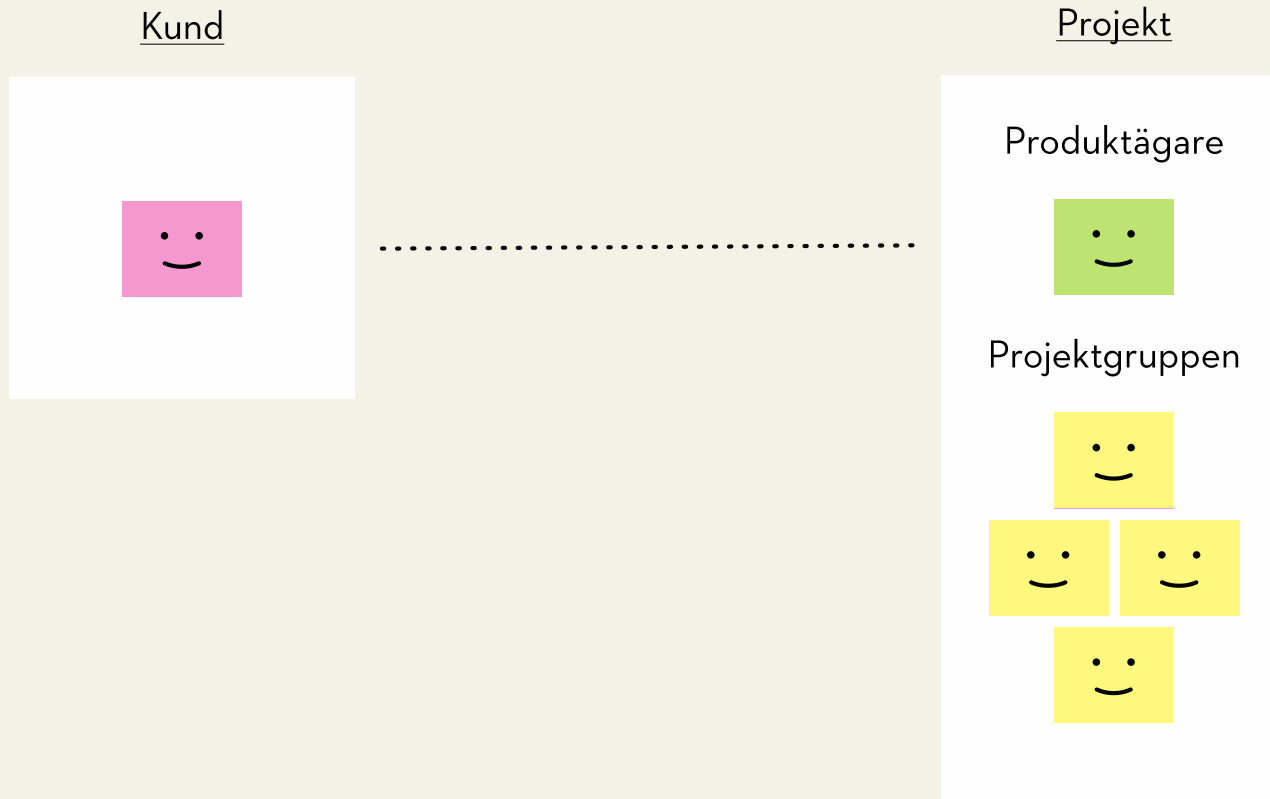
Att prioritera funktionen X före funktion Y.

Att välja gul eller grön färg för skylten.

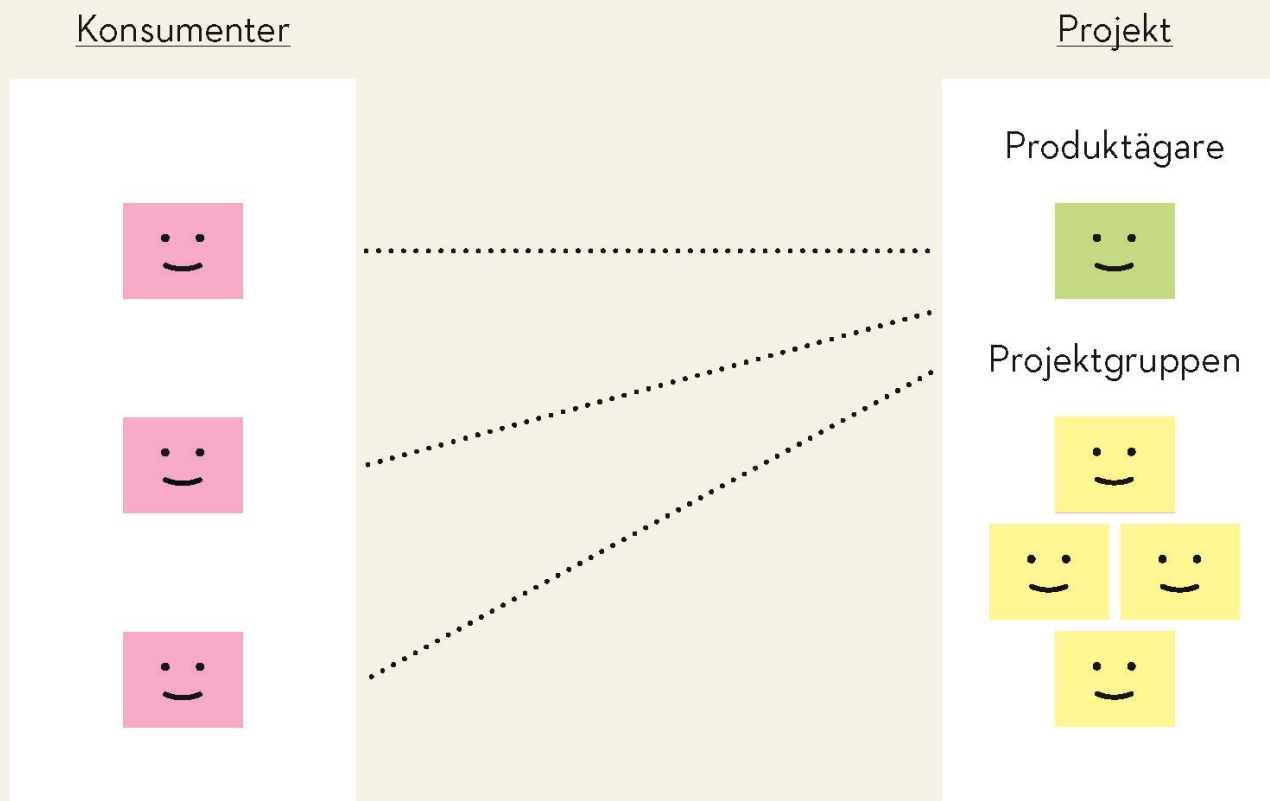
Exempel på skillnader mellan traditionell beställare och produktägare.



Om avståndet till kund är litet vill man helst ha kunden i rollen som produktägare.



När kunden inte har möjlighet till täta avstämningar måste produktägaren finnas inom vår verksamhet.



När projektresultatet vänder sig till många och vi inte har en direkt kund att gå till måste en utsedd produktägare finnas inom vår verksamhet som helst ska samla in data kring kundens önskemål.

Exempel - två produktägare
Projektet "Nya mallar"

Produktägare 1

Verksamhetschef för
skaderegleringsenhet
på försäkringsbolag

Får besluta om:

Prioriteringar

"Den här mallen ska vi använda men inte den här".

Fler resurser till projektet.

Senareläggning av leverans.

Att acceptera ett förändringsförslag.

Produktägare 2

Handläggare på
skadereglerings-
avdelningen

Får besluta om:

Lösningens innehåll

"De här fälten ska vara med i den här mallen".

Lösningens utformning

"De får vara max 14 ifyllningsbara fält per sida".

Exempel på uppdelning av beslutsområden mellan två produktägare.



Intern
mottagare



Resursägare



Projekt-
beställare



Produktägare

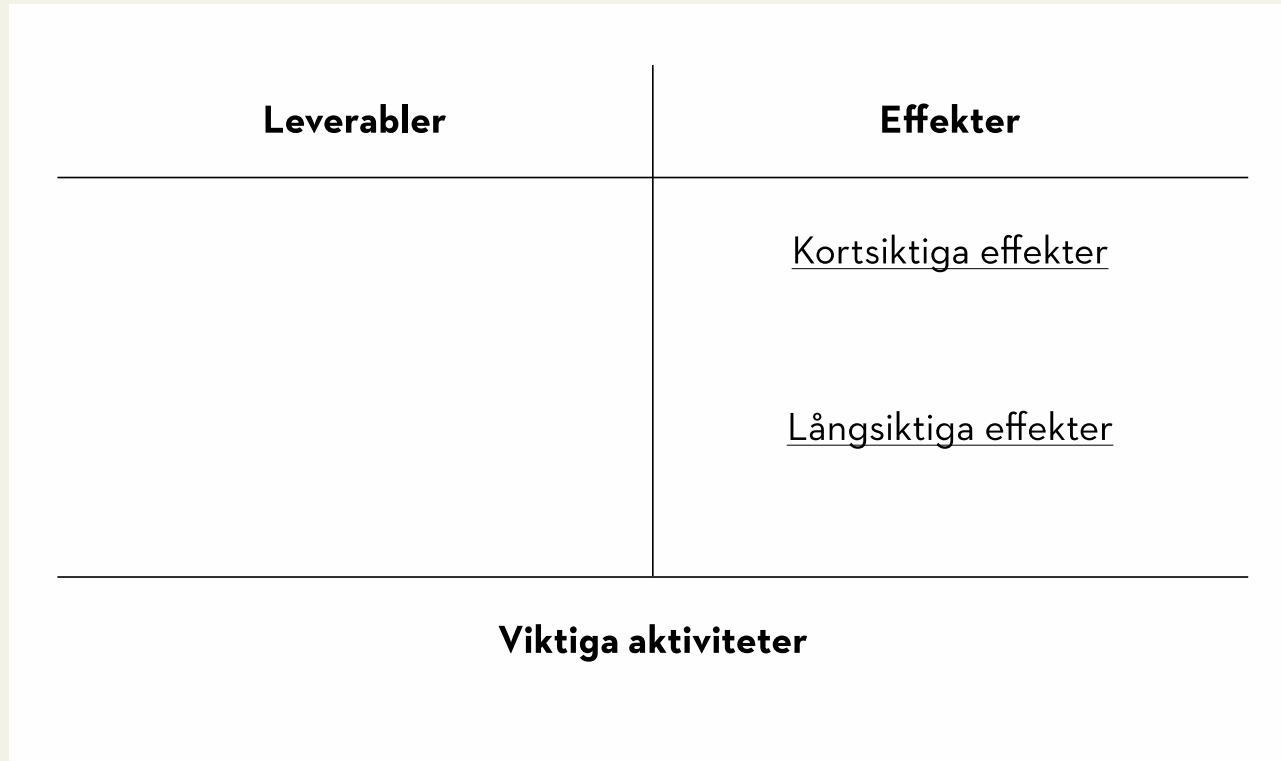


(Kund)

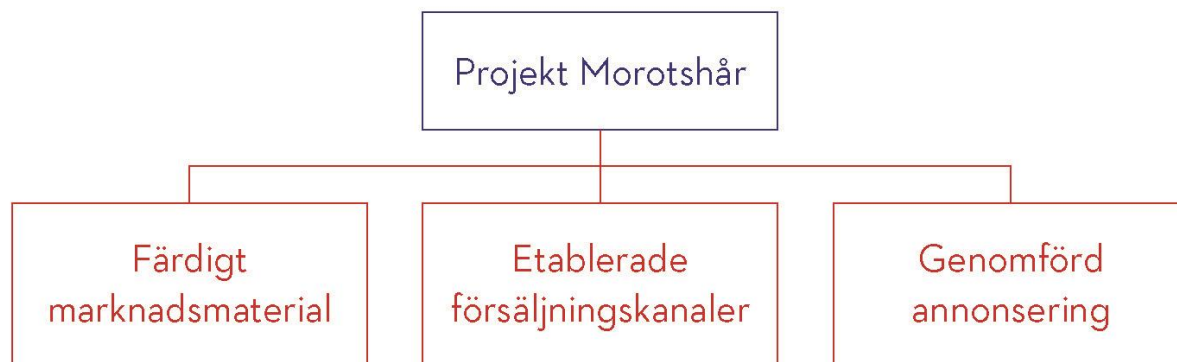


(Scrum master)

Roller som bör ingå i en styrgrupp.



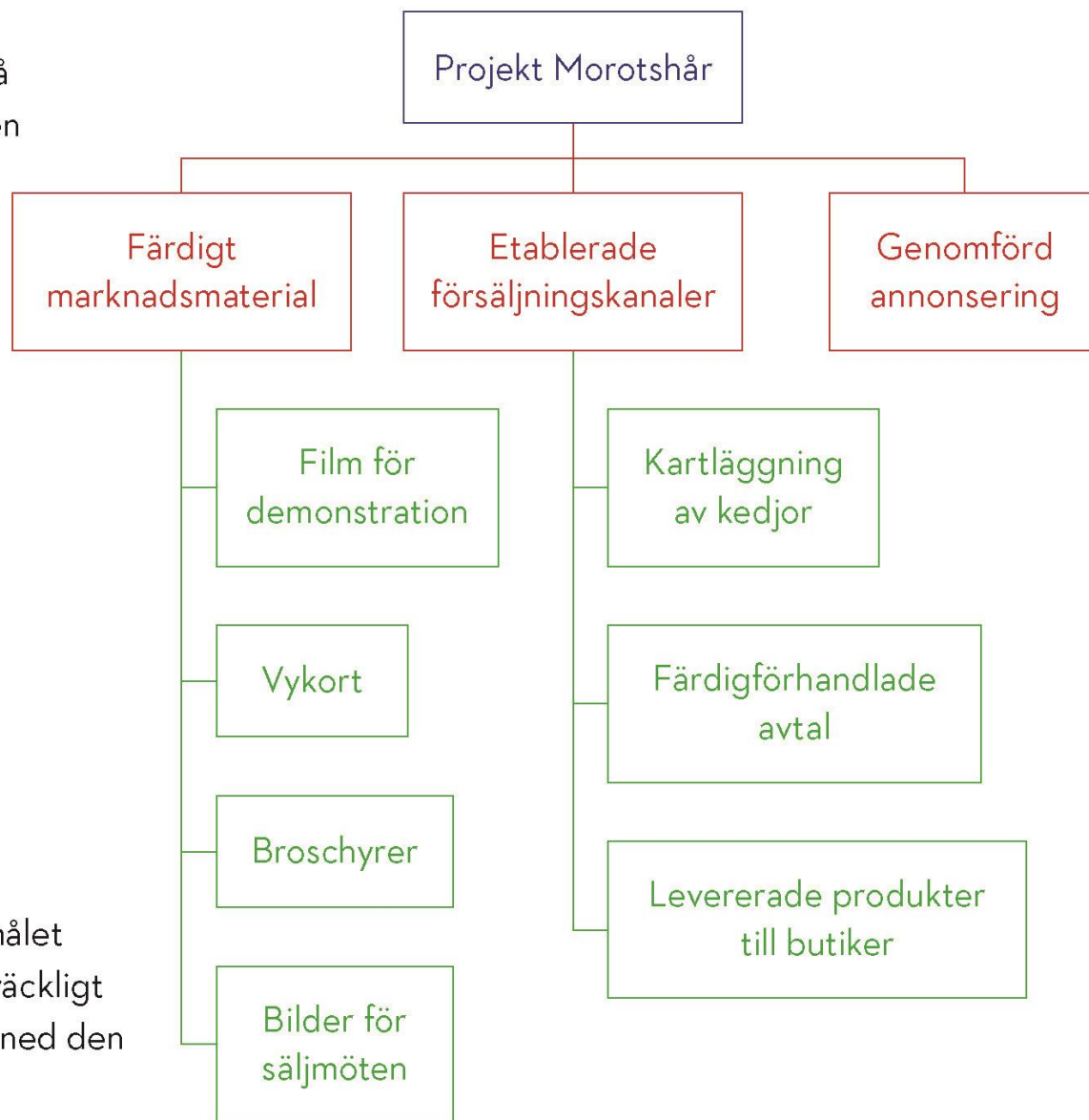
Projektanalys för att identifiera leverabler, långsiktiga effekter, kortsiktiga effekter och viktiga aktiviteter.

EXEMPEL - PBS

Beställaren Anna har formulerat visionen för det ettåriga marknadsprojektet "Morotshår i Danmark" där målet är att företaget ska ha lanserat hårtoningsprodukten OrangeSuper i hela Danmark och uppnått en försäljningsvolym av 100 000 flaskor före årsskiftet. Anna bryter ned projektet i följande leveranser och delmål utan att i detta skede tänka på i vilken ordning de behöver genomföras.

EXEMPEL - PBS

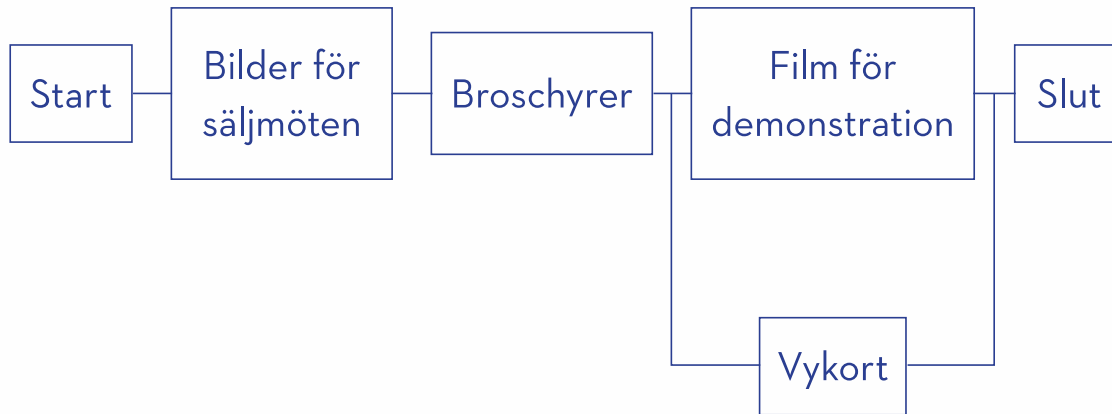
Anna vill beskriva sin färdplan på kvartalsbasis och inser att PBS:en måste brytas ned ytterligare.



Anna bestämmer sig för att delmålet "Genomförd annonsering" är tillräckligt detaljerat och bryter därför inte ned den grenen till ytterligare en nivå.

EXEMPEL - LOGISKA NÄTVERK

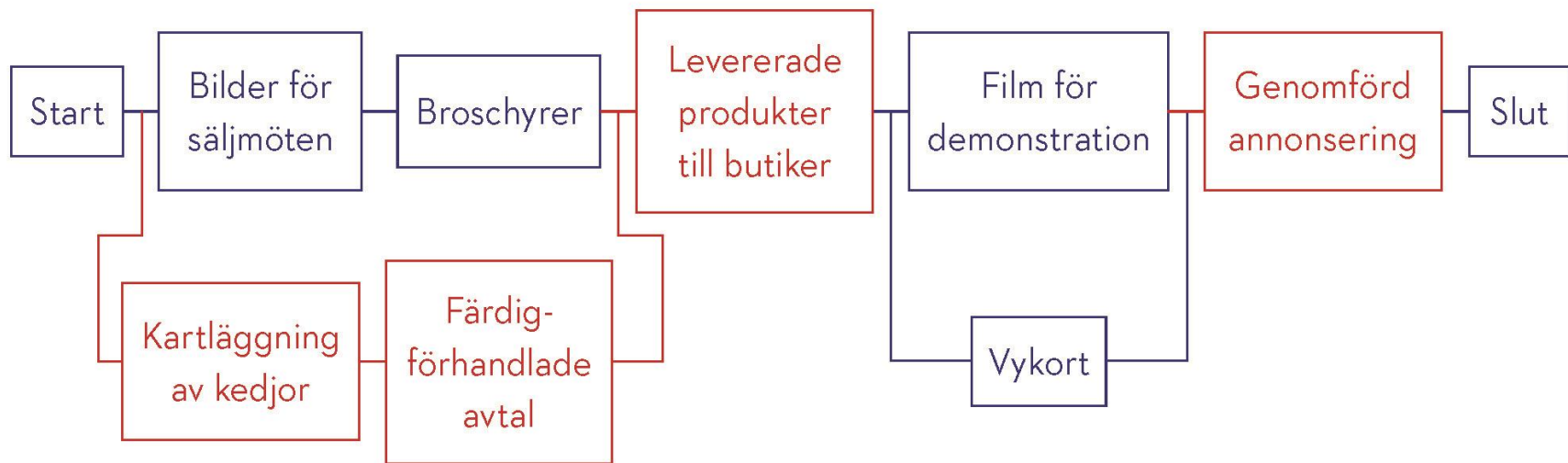
Anna bestämmer ordningen på sina leveranser och börjar med att rita ut ordningen för "Färdigställt marknadsmaterial".



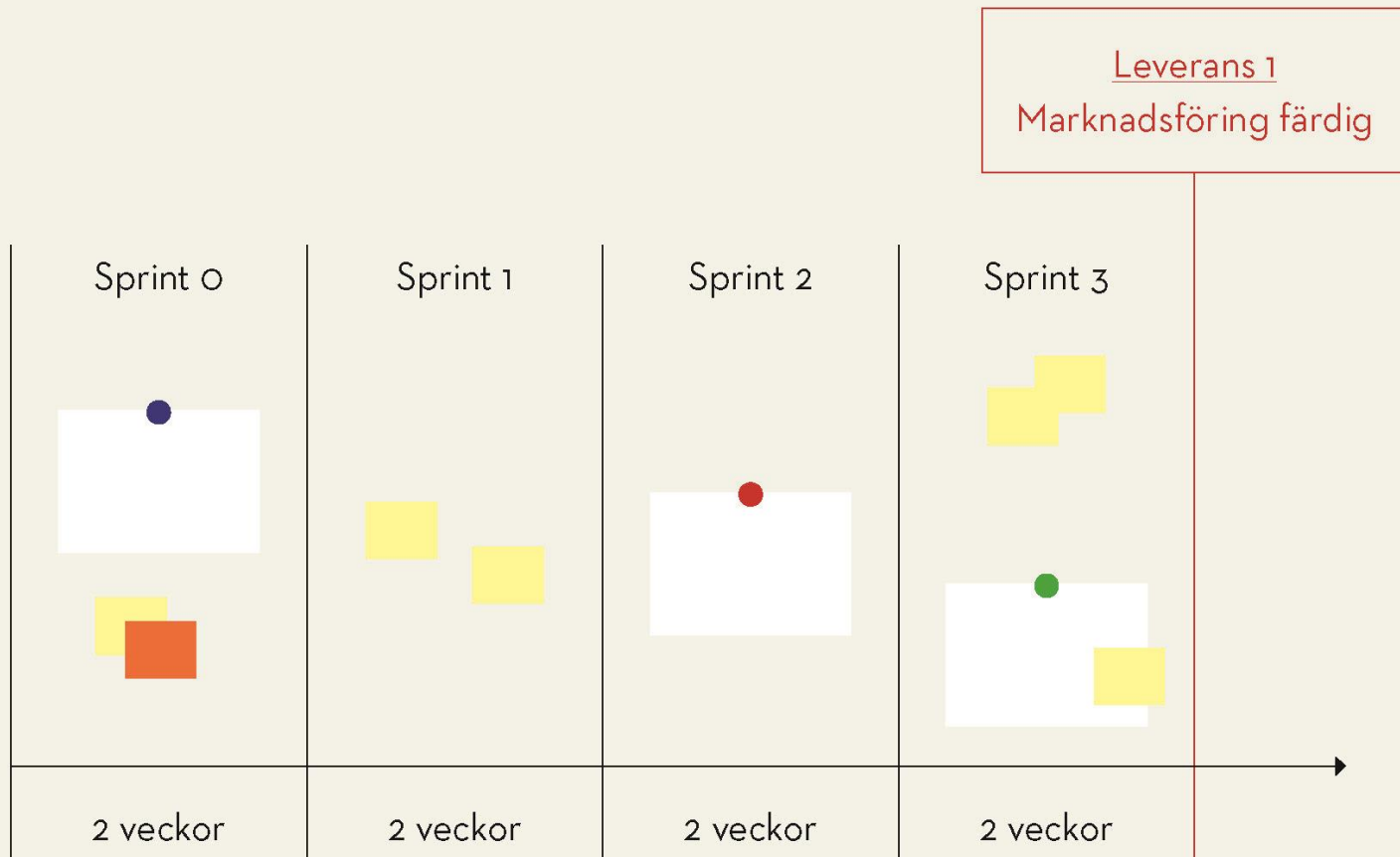
Anna funderar över vad som ger mest nytta i projektet. Genom att ha bilder för säljmöten klara tidigt kan säljare komma ut och träffa återförsäljare tidigt i projektet. "Vykort" och "Film för demonstration" är riktade direkt till konsument och måste komma sist i ordningen eftersom produkterna måste finnas tillgängliga i butikerna först.

EXEMPEL - LOGISKA NÄTVERK

Därefter funderar Anna över de andra aktiviteterna och när de lämpligtvis bör färdigställas i projektet. Hon ritar in dem parallellt med tidigare planerade mål:



Strecken mellan leveranserna visar beroenden, det vill säga vilka aktiviteter som måste vara levererade för att nästa leverans ska vara möjlig (eller lämplig). Bilden visar att "Levererade produkter till butiker" måste vara färdig innan projektet ska färdigställa "Film för demonstration" och "Vykort". Dessutom vill projektet att både "Film för demonstration" och "Vykort" ska vara klara innan annonseringen ska påbörjas.

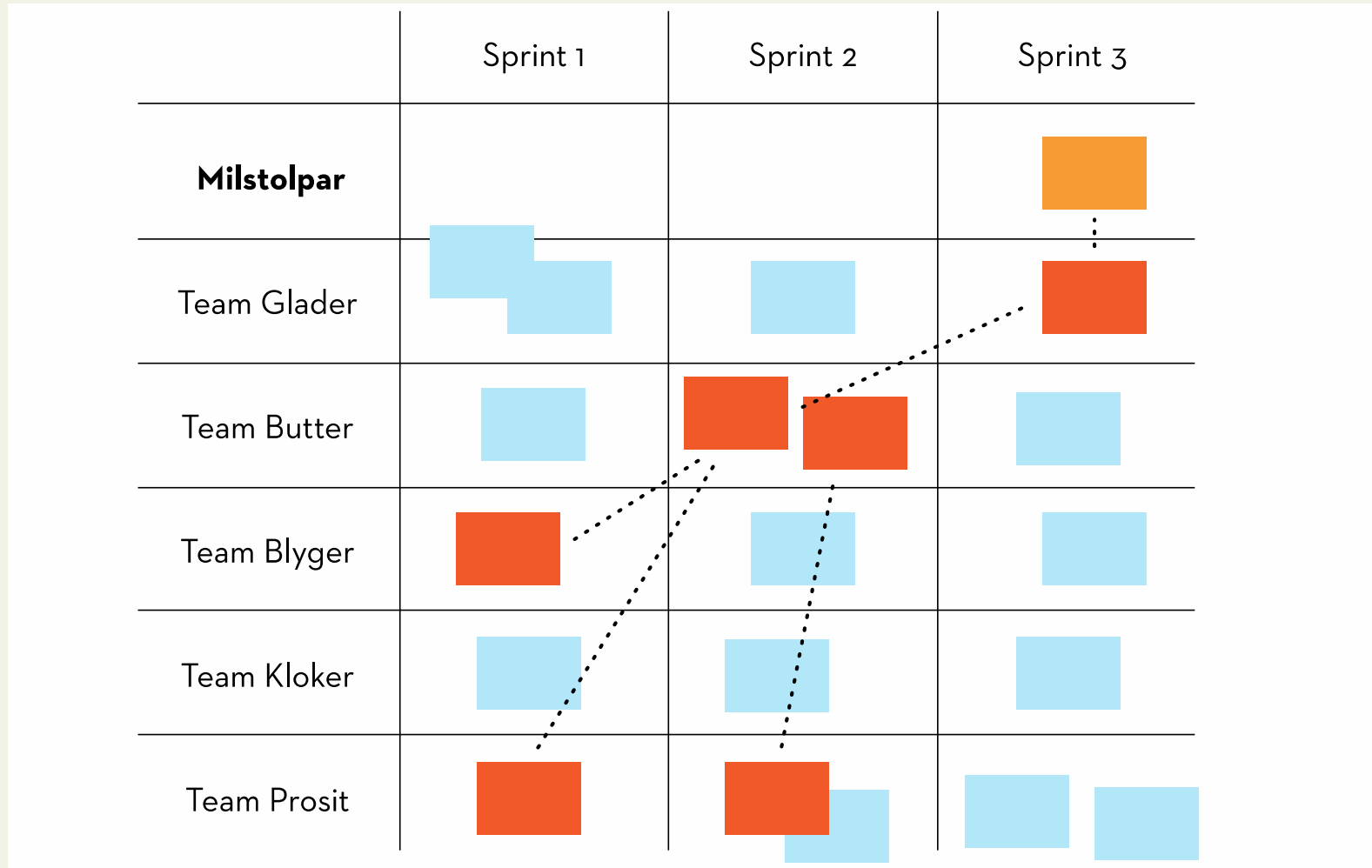


Leveransplan för Projekt Morotshår i form av ett förenklat Gantt-schema.

Planeringstavla

Intratt	Granskning (3)	Analys (3)	Backlog	Pågår	Klart
Epic	Epic	Epic	Epic		
Epic	Epic				

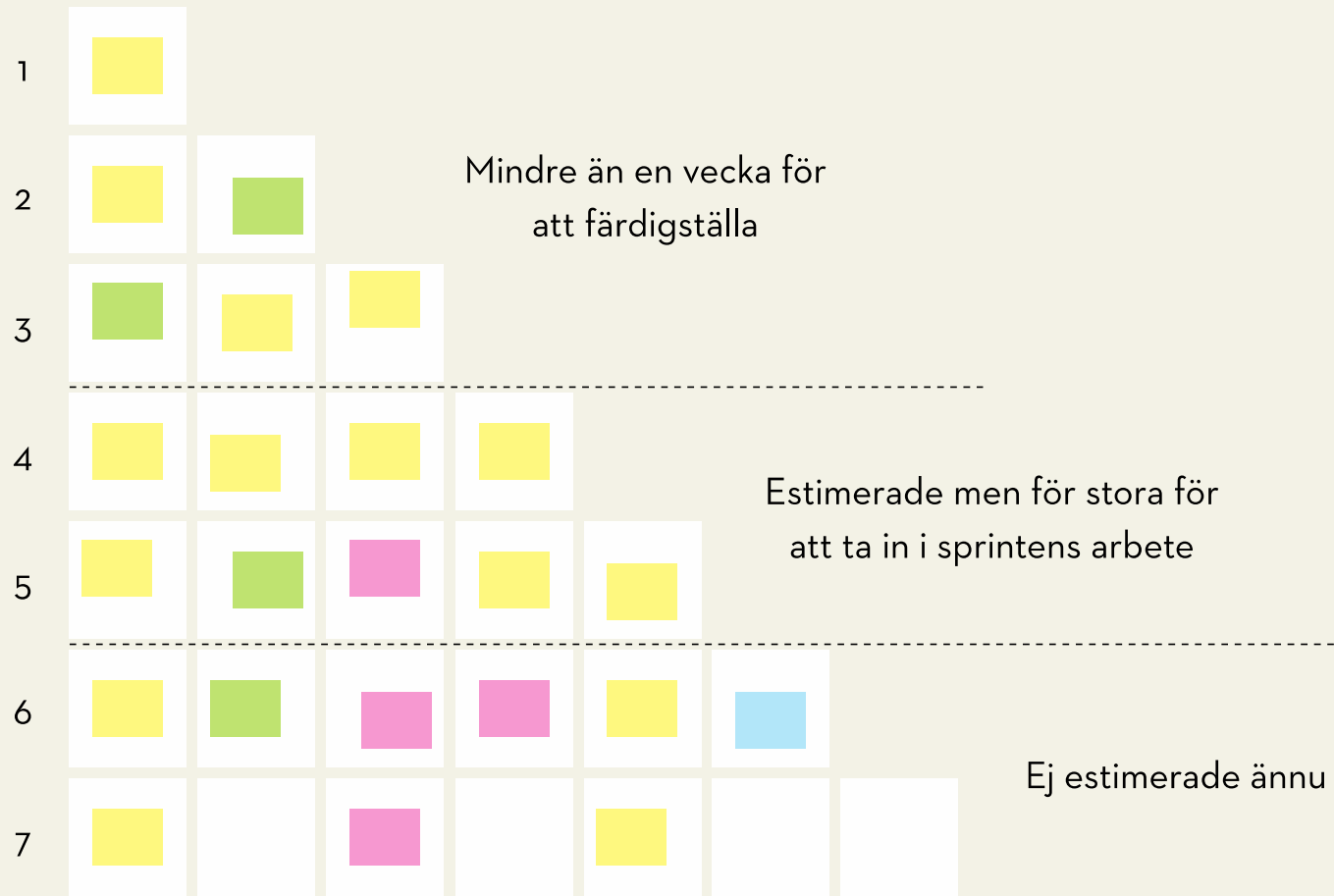
Planeringstavla som visar övergripande krav (epics). Siffrorna anger maximalt tillåtna krav per kolumn.



Exempel på programtavla som visar funktioner som har beroende till varandra och vilket team som ansvarar för vilken funktion.

AH	Uppgift	Namn	Kommentar	Prio	Ansv	Tidsuppskattn	Källa
AH1		Festivalbesökare ska kunna se liveband spela på scenen	Samma mobila träsken som i fjol?			5 dagar	Sven
AH2		Personal ska kunna se besökares biljetter för att släppa in till festivalen	Behöver (köpa och inreda) enkla träbodrar att sitta i			2 dagar	Inga
AH3		Festivalbesökare ska kunna sätta upp sitt tält på anvisad plats	Markeringar med målarfärg?			2 dagar	Leyla

Exempel på produktbacklogg. Varje användarhistoria motsvarar ett krav och får ett nummer, en beskrivning och en tidsuppskattning.



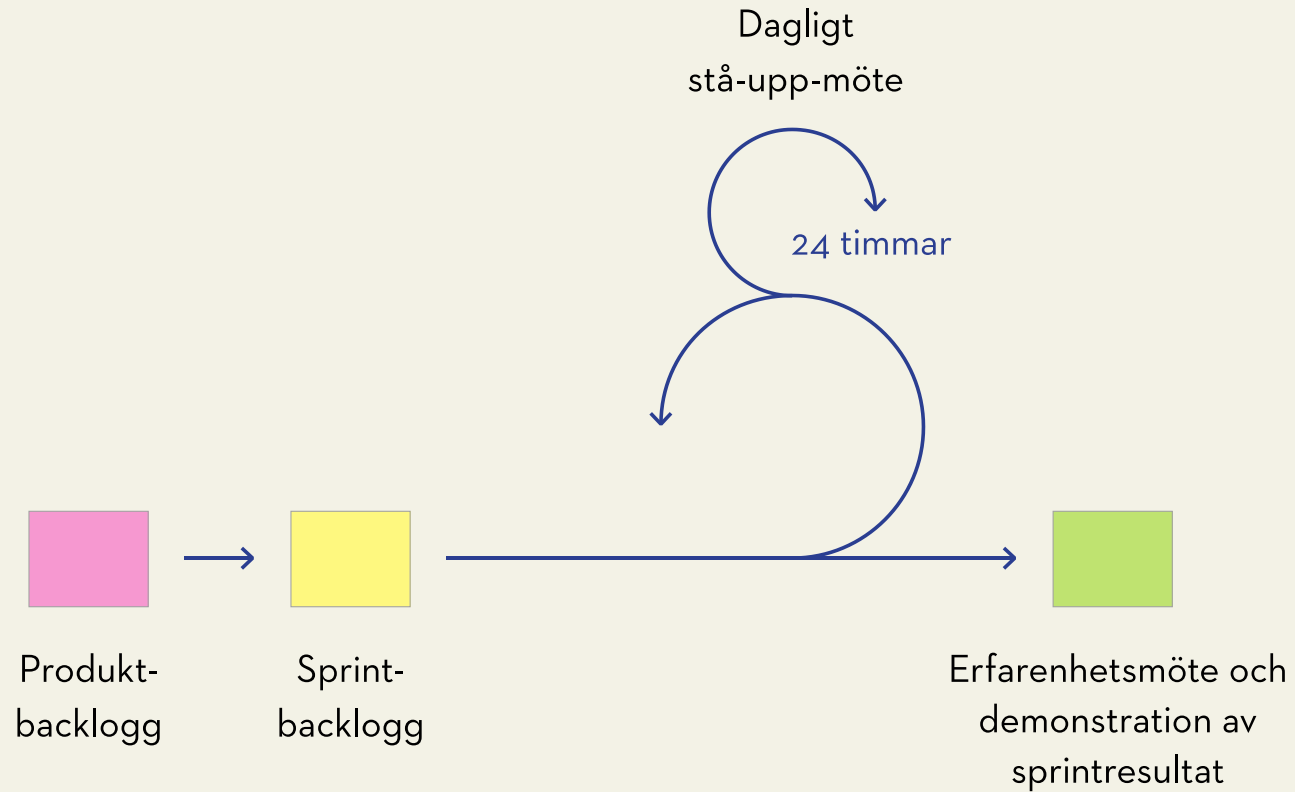
Produktbackloggspyramid inspirerad av Jimmy Janlén (2015).

AH	Uppgift	Namn	Kommentar	Prio	Ansv	Tidsuppskattn	Källa
AH1		Festivalbesökare ska kunna se liveband spela på scenen	Bygg av de överblivna plankorna från förra året			5 dagar	Sven
AH1	U1	Spika ihop scenen		M	AA	16 timmar	
AH1	U2	Förbättringsmål	Bortskavd färg	C	BB	16 timmar	
AH2		Personal ska kunna se besökares biljetter för att släppa in till festivalen	Behöver enkla träbodrar att sitta i: köpa och inreda			2 dagar	Inga
AH2	U3	Flytta fram alla bodar	6 st, 2 per ingång	M	DD	8 timmar	
AH2	U4	Inreda, koppla in el	Alla 6 bodarna	S	CC	4 timmar	

Exempel på sprintbacklogg. Här utarbetas krav till mål och uppgifter för projektgruppen.

0	1/2	1	2	3	5	8	13	20	40	100	?
----------	------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	------------	----------

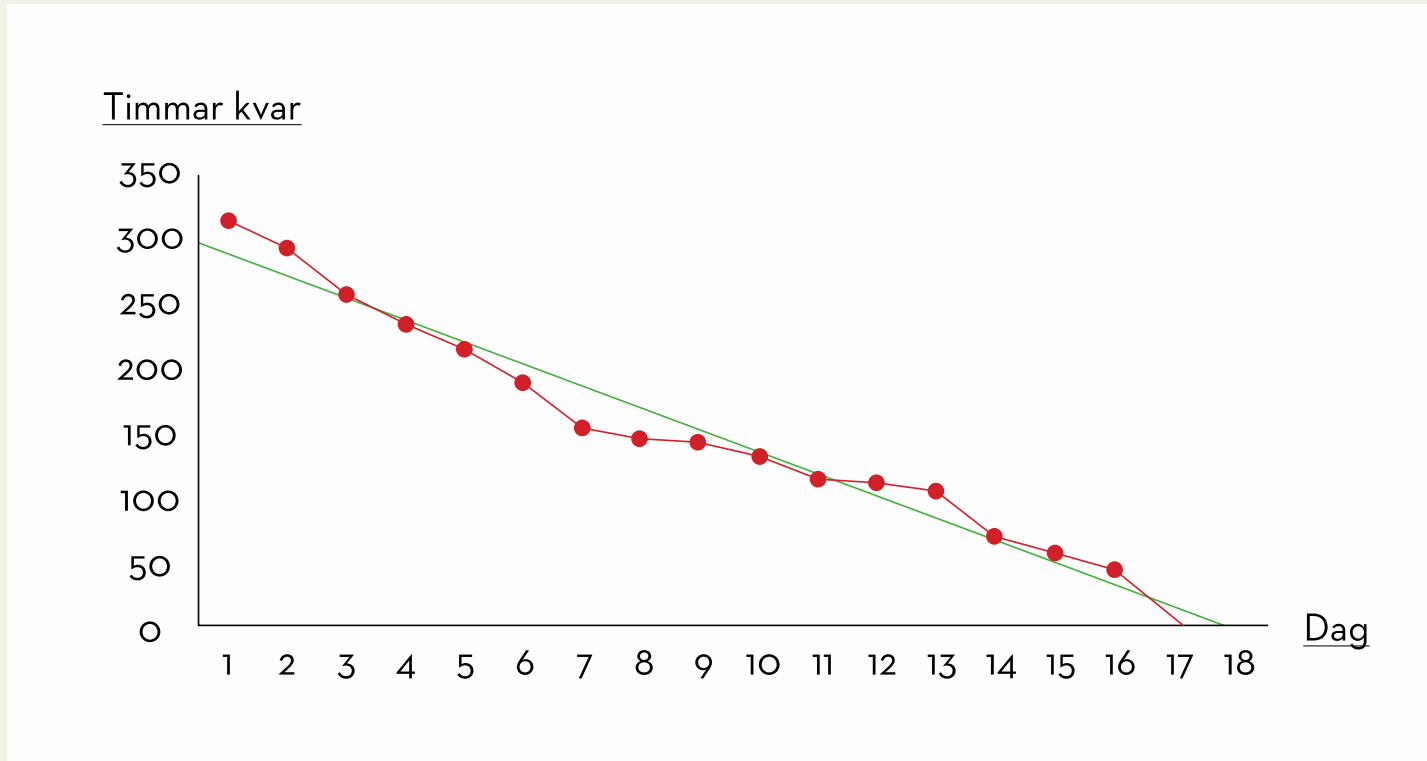
Planning poker (hela serien).



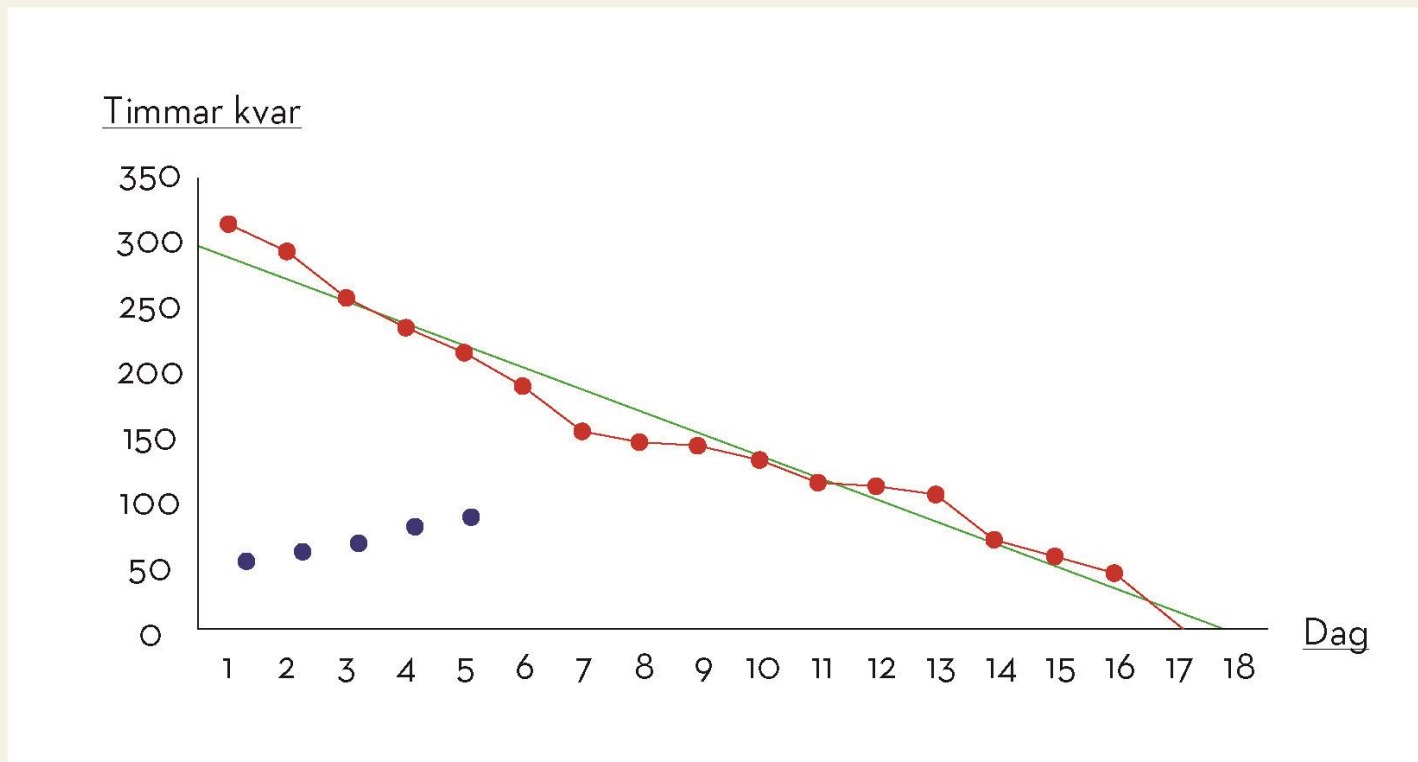
Genomförandeprocessen i agila projekt.



Projekttavla.

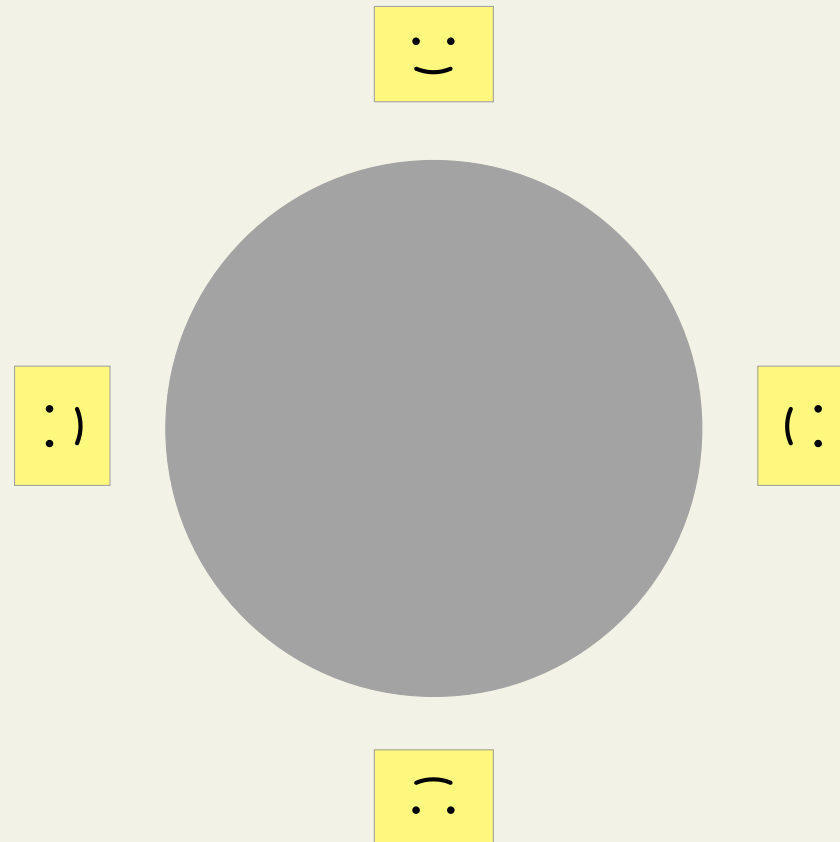


Progressdiagram. Varje dag ritas en punkt in som anger hur mycket tid deltagarna uppskattar att de sammanlagt behöver för att fullfölja sprintens aktiviteter.

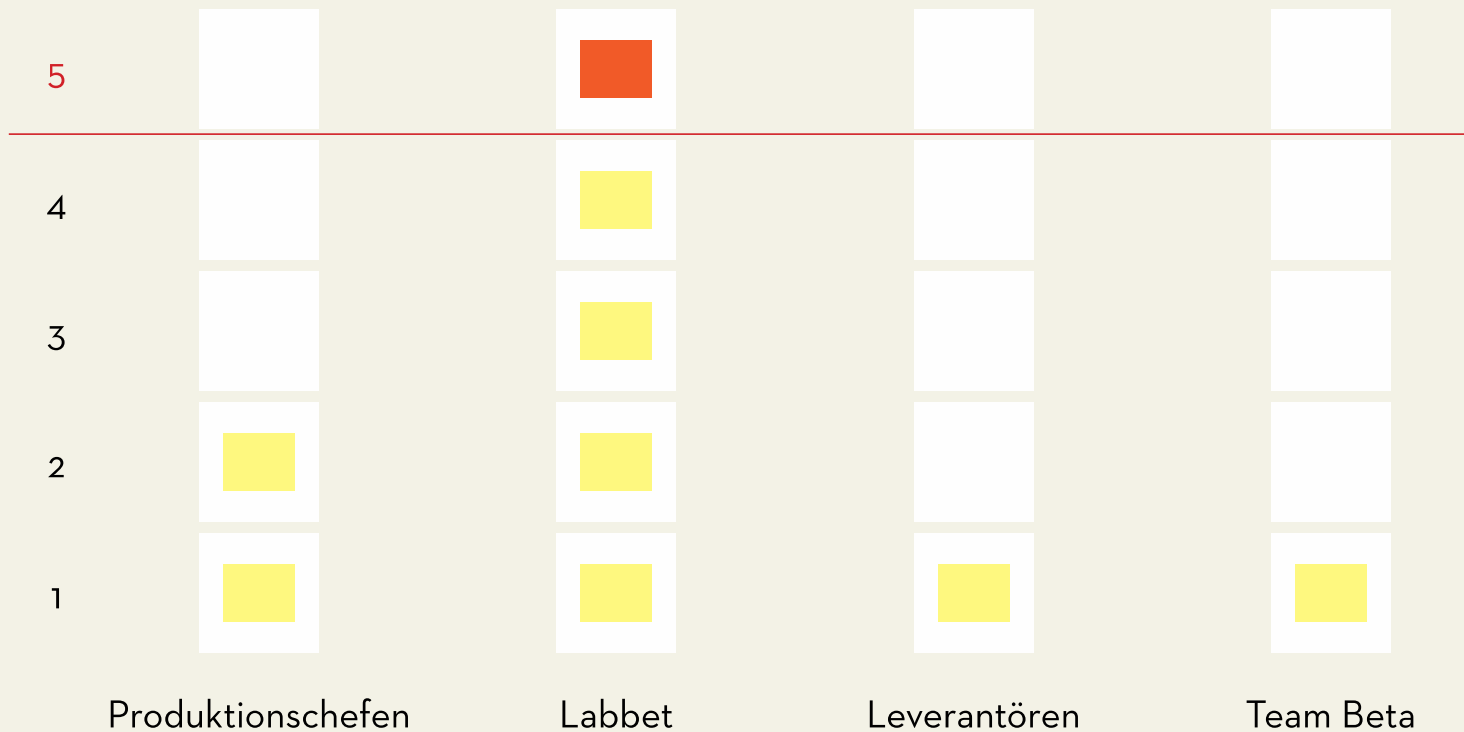


● Verklig nedlagd arbetstid för gruppen

Samma progressdiagram med även totalt nedlagd arbetstid inritad varje dag.



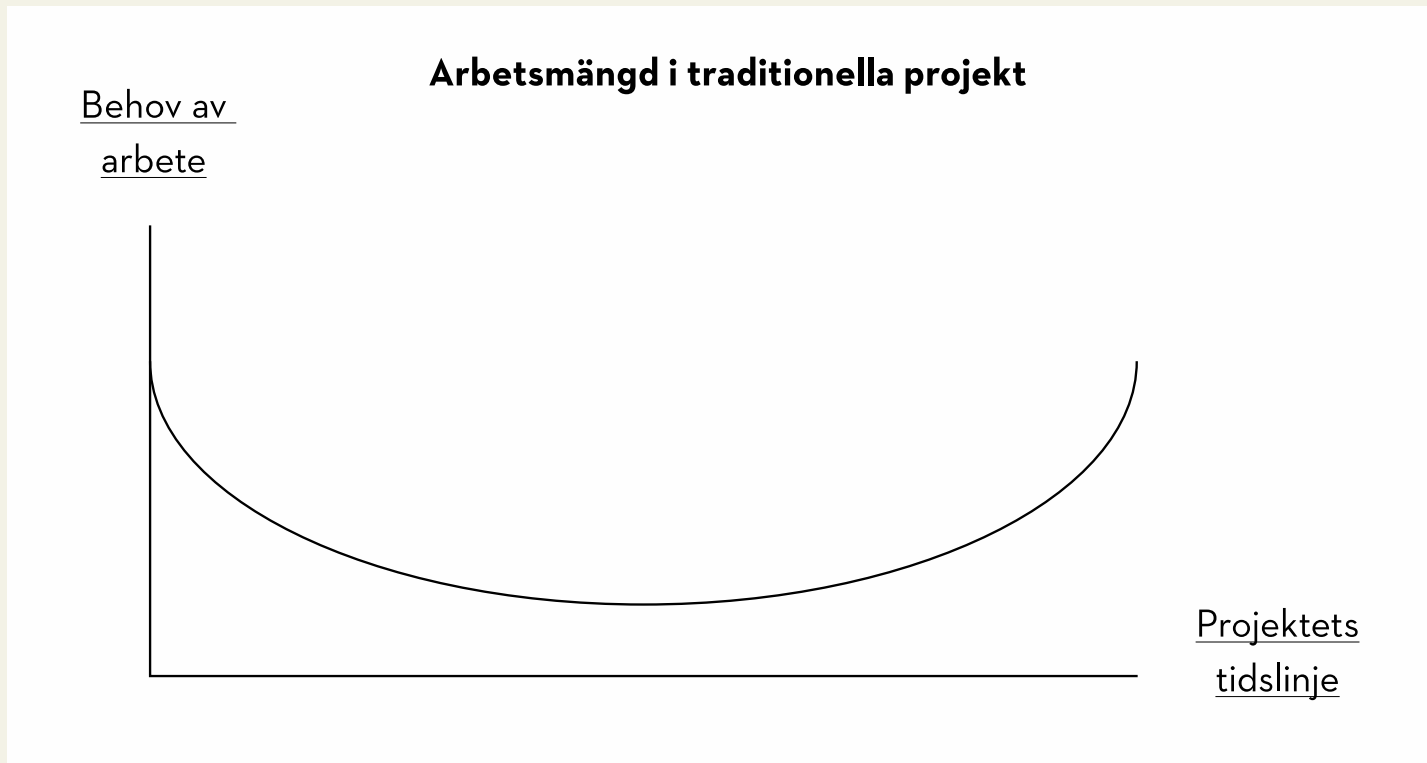
I agila skolexempel lokaliseras hela projektgruppen i ett rum med möblering enligt bilden. Med stolar vända in mot mitten kan man alltid lyfta blicken och se varandra i ögonen när man samtalar.



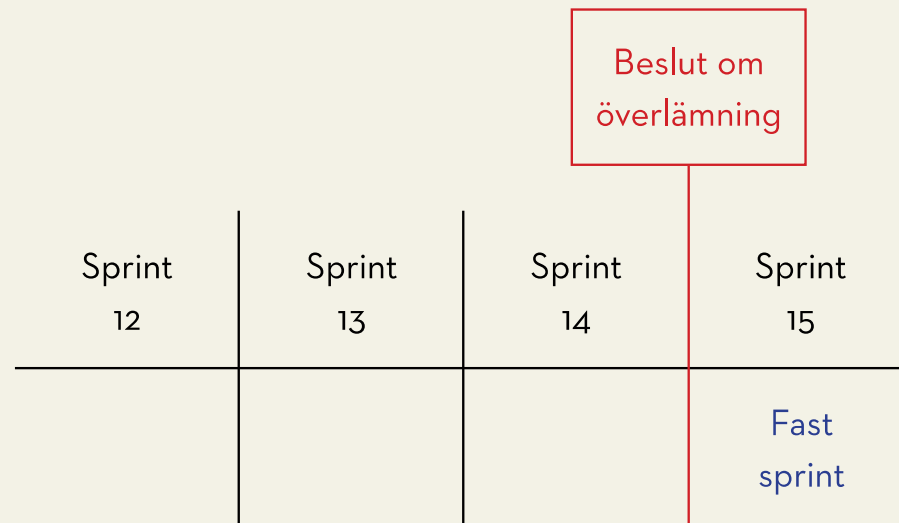
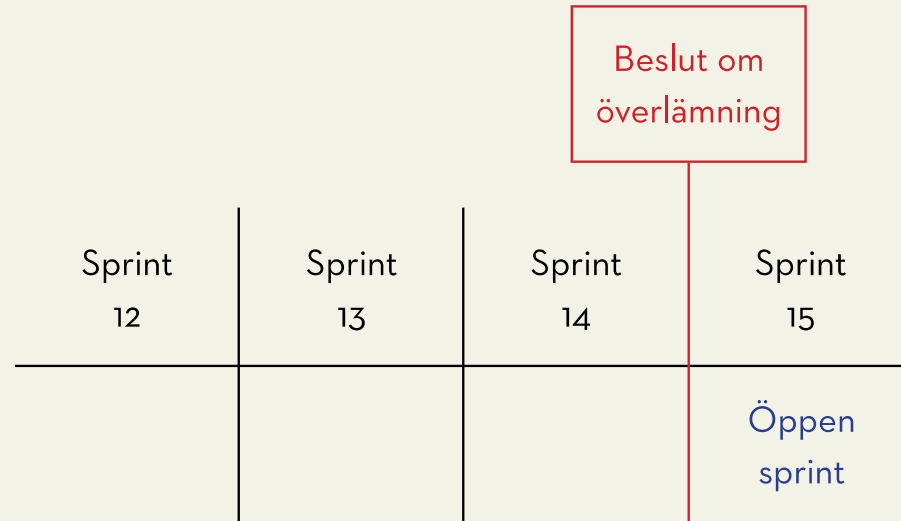
Exempel på att visualisera återkommande hinder med mätpunkter för när det är dags att agera.

Datum	Beslut	Beslutsfattare	Kommentar
2020-10-15	Projektgruppen ska alltid använda Lagun Metallic för alla målerier	Produktägare Anna	

Exempel på beslutslogg.



*Projekt är ofta arbetsintensiva i början och i slutet.
Agila projekt strävar efter att ha en jämnare arbetsbelastning över hela projektiden.*



Öppen sprint kontra fast sprint efter överlämning.

	Dag 1		Dag 2
8:00-9:00	Verksamhetens status och hur det kommande projektresultatet stöttar verksamheten	8:00-9:00	Eventuell justering av planen
9:00-10:30	Vision för produkten/projektet	9:00-11:00	Fortsatt teamplanering
10:30-11:30	Vision för arkitektur och utvecklingsarbetet	11:00-13:00	Varje team presenterar sin plan och därefter lunch
11:30-13:00	Planeringsguidning och därefter lunch	13:00-14:00	Genomgång av risker
13:00-16:00	Teamplanering	14:00-14:15	Gemensam röstning: tror vi på planen?
16:00-17:00	Varje team presenterar sin preliminära plan	14:15-??	Eventuell justering av planen
17:00-18:00	Ledningsöversyn av planen		Erfarenhetsmöte för planeringsdagarna

Agenda för PI-planering fritt översatt från www.scaledagileframework.com

Checklista - Passar agil projektledning för projektet?

- Förstår och accepterar ledningen agil projektlednings värderingar, principer och tekniker?
- Om projektet har en extern leverantör: har leverantören förstått och accepterat agil projektlednings värderingar, principer och tekniker?
- Finns en uttalad intern mottagare till slutresultatet?
- Får projektbeställare/produktägare avsätta tillräcklig med tid för projektet enligt gruppens önskemål?
- Kommer projektgruppen att få ta egna beslut kring hur de ska lösa sina uppgifter?
- Är det möjligt för projektgruppen att få tillgång till användarna/brukarna genom hela projektet?
- Har projektgruppen tillräcklig kompetens för att lösa sina uppgifter?

Checklista - Frågor att ställa sig när man sätter igång med agil projektledning

<input type="checkbox"/> Passar det agila arbets-sättet för mitt projekt?	<i>Försvårande omständigheter kan vara om projektet bygger på fasta avtal eller om förändringar är dyra att genomföra.</i>	Se kapitel 8.
<input type="checkbox"/> Kan projektgruppen göras lagom stor och rätt sammansatt?	<i>Varje projektgrupp bör idealiskt sett vara mellan fem och nio personer och helst innehålla en bredd av kompetens så att den kan slutföra det mesta av projektarbetet på egen hand utan att behöva för mycket hjälp från andra delar av organisationen.</i>	Se kapitel 3.
<input type="checkbox"/> Funkar ett agilt projekt för mina leverantörer och andra berörda?	<i>Gynnsamma omständigheter är exempelvis att projektet har komplexa mål och att dess omvärld är förändringsbenägen.</i>	Se kapitel 3 om Roller och Kapitel 4 om Intressent-analysen.

Checklista - Krav på produktägare

- Jag har god insikt i verksamhetens mål och förväntningar på projektet.*
- Jag vet vilken nytta projektresultatet förväntas innebära för organisationen.*
- Jag kan prioritera mellan olika krav utifrån nyttan av projektresultatet.*
- Jag kan prioritera mellan olika delresultat och ge svar på när saker behöver levereras.*
- Jag kommer att delta vid varje demonstration och granskning av sprintresultat och där ge åsikter och feedback på det genomförda arbetet.*
- Jag kommer att delta vid varje sprintplaneringsmöte som genomförs vid start av varje ny sprint.*
- Jag kan ställa krav på projektresultatet på detaljnivå.*

Checklista - Komma igång med agil projektledning

<input type="checkbox"/> Utse projektgrupp och dess roller.	<input type="checkbox"/> Scrum master <i>Ska några roller delas eller rotera mellan projektdeltagare?</i>	<input type="checkbox"/> Produktägare
<input type="checkbox"/> Klargör styrgruppens roller.	<input type="checkbox"/> Intern mottagare <input type="checkbox"/> Produktägare <input type="checkbox"/> Projektbeställare	<input type="checkbox"/> Resursägare <input type="checkbox"/> Eventuellt scrum master <input type="checkbox"/> Eventuellt kund
<input type="checkbox"/> Planera in workshoptillfällen för förstudie och planering.		
<input type="checkbox"/> Genomför förstudien.	<input type="checkbox"/> Intressentanalys <input type="checkbox"/> Kommunikationsplan	<input type="checkbox"/> Visionsdokument
<input type="checkbox"/> Beslut om projektet?		
<input type="checkbox"/> Utse ett projektrum.		
<input type="checkbox"/> Utse projektets referensgrupp.		
<input type="checkbox"/> Genomför planering.	<input type="checkbox"/> Färdplan <input type="checkbox"/> Sprintplan/Sprintbacklogg	<input type="checkbox"/> Leveransplan <input type="checkbox"/> Produktbacklogg
<input type="checkbox"/> Planera in delleveranser.	<input type="checkbox"/> Erfarenhetsmöten <input type="checkbox"/> Överlämningar	<input type="checkbox"/> Demonstrationstillfällen
<input type="checkbox"/> Schemalägg stå-upp-möten.		
<input type="checkbox"/> Skapa projektverktyg.	<input type="checkbox"/> Burn-down-chart <input type="checkbox"/> Wiki	<input type="checkbox"/> Projekttavla
<input type="checkbox"/> Definiera gruppregler.		

Mall - Projektanalys

Namn på projekt Tvetabackens "Skiddag för alla"

Datum 2022-09-20

Leverabler

- Tävling: startbod, målfålla tidtagningsutrustning
- Mässa: Nya skidmodeller (mässa)
- Galamiddag: mat, dryck, dukning och scen med högtalarutrustning

Effekter

Kortsiktiga effekter

- Öka intresse för skidåkning i nystartade Tvetabacken
- Varumärket: Visa kreativitet, mer än bara en skidbacke
- Nöjda besökare

Långsiktiga effekter

- Få fler skidåkare att upptäcka Tvetabacken
- Ökad bokning av stugor

Övergripande aktiviteter

- Reklam/marknadsföring (tidigt)
- Knyt upp nya sponsorer
- Öppna förhandsbokning

Mall - Färdplan

Namn på projekt _____

Datum _____

När	Mål
Kvartal 3 2020	Marknadsfört produkten, design av produkten
Kvartal 4 2020	Tillverkat den första serien, knutit kontakt med försäljare
Kvartal 1 2021	Säljer via alla återförsäljare, återkoppling från 100 köpare
Kvartal 2 2021	Design av version 2, slutit avtal med ytterligare 3 återförsäljare

Mall - Övergripande leveransplan

Namn på projekt _____

Datum _____

Leverans	Startdatum	Slutdatum	Status	Mål
1	2020-08-01	2020-09-25	Avslutad	Marknadsföring färdig
2	2020-10-01	2020-12-20	Pågående	Första serien producerad

Mall - Detaljerad leveransplan

Namn på projekt _____

Datum _____

Sprint	Start	Dagar	Slut	Status	Mål
1	2020-08-01	14	2020-08-14	Avslutad	Form och layoutbeslut
2	2020-08-15	14	2020-08-28	Avslutad	Färdig annons och radioreklam
3	2020-08-29	14	2020-09-11	Avslutad	Producerat, TV-reklamfilm, Leverans 1 Marknadsföring färdig
4	2020-09-12	14	2020-09-25	Avslutad	Utrullning i reklamkanaler
5	2020-09-26	14	2020-10-09	Påbörjad	Första prototyp
6	2020-10-10	14	2020-10-23	Ej påbörjad	Testprodukt med försöksfamiljer

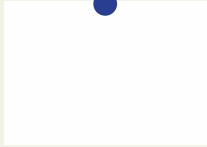


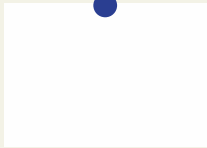
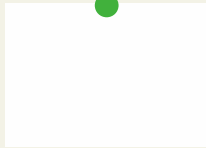
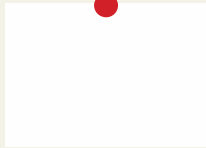
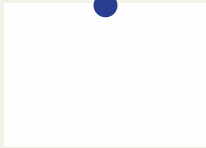
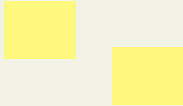

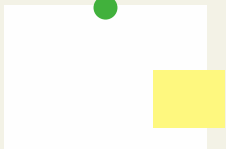
Mall - Produktbacklogg

Namn på projekt _____

Datum _____

Nr	Mål	Tid	Nytta/Prio	Kommentar	Hur demonstrera?	Källa
1	Skiss på färg och typsnitt till annons	4 dagar	100		Visa på A4	Jan
2	Prototyp till annons	3 dagar	80	Inte färdig, bara skiss	Visa på A4	Åsa
3	Manus till radioreklam	3 dagar	80		Läs upp vid demo	Anna

Projektplan

Mål				
Människor				
Resurser				
Erfarenheter				
Tidslinje	Sprint 1 (3 v)	Sprint 2 (2 v)	Sprint 3 (3 v)	Sprint 4 (4v)

Exempel på upplägg för en projektplan.