

Agil projektledning

Vad innebär agil projektledning? Det råder idag stor förvirring kring populära begrepp som Lean, Agile, Scrum och Kanban och hur de förhåller sig till traditionellt tidsplanerade projekt och projektledning. I den här skriften försöker jag bringa klarhet i vad agila metoder innebär och hur de bäst kommer till nytta i projektarbete.

- **Lean**
- **Agila metoder**
- **Scrum**
- **Projektmetodiken**
- **Agil projektledning**

Lean

Agila metoder bygger till stor del på Lean, den västerländska tolkningen av Toyota Production System, som är en filosofi för verksamhetsutveckling baserad på systemtänkande.

Lean handlar om att maximera kundvärde genom att effektivisera flöden och minimera slöseri. Att fokusera på genomloppstiden är ett synsätt som skiljer sig från traditionell resurseffektivisering. Om varje resurs i ett flöde utnyttjas maximalt kommer detta skapa köer, som genererar nya behov som i sin tur behöver bemötas med aktiviteter som inte är värdeskapande. Det ska alltid finnas ledig kapacitet i varje steg i flödet för det oväntade, detta en förutsättning för hög flödeseffektivitet som skapar värde för kunden.

Är variationer i efterfrågan från kunder stor och/eller produktutbud brett kan det vara svårt att standardisera sina processer. Därför är Lean lättare att applicera i vissa verksamheter än i andra. Förmågan att eliminera, reducera och hantera variationer är avgörande för hur effektiv en verksamhet kan bli.

Lean omfattar;

- **Värderingar** – hur en organisation ska vara.
- **Principer** – hur en organisation ska tänka.
- **Metoder** – vad en organisation ska göra.
- **Verktyg** – vad en organisation ska använda.

Toyotas värderingar bygger på ständiga förbättringar, Kaizen, och respekt för människor och samarbete. Det är viktigt att studera och analysera flöden innan man fattar beslut och sätter in åtgärder. I Toyota kallas detta Genchi Genbuts som kan översättas med "gå själv och se hur det fungerar". Så kallad dragande produktion, Just-in-time, och automatisering med mänsklig prägel, Jiduko, är principer som styr vilka metoder och verktyg som Toyota valt att använda. Linan som kan stoppa produktionen och Kanban-tavlor för att visualisera flöden är exempel på verktyg inom Toyota Production System.

Varje organisation behöver definiera sina egna värderingar och principer, välja metoder och verktyg som passar deras syfte och planera sin interna utveckling efter sina förutsättningar.

Det har skrivits väldigt mycket om Lean sedan västvärlden i början av 1990-talet fick upp intresset för det japanerna gjorde. Det som kan skapa förvirring är att Lean beskrivs så olika beroende på vilket fokus författarna haft och vilken nivå man studerat Lean på.

- Nivå 1 - Lean som en filosofi, kultur eller värderingsgrund.
- Nivå 2 – Lean som en förbättringsmetod och produktionssystem.
- Nivå 3 – Lean som ett verktyg eller medel för eliminering av slöseri.

Ju högre nivån desto mer generell och allmänt tillämpbar är Lean. Lägre nivåer är mer specifika och därmed begränsade för en viss tillämpning eller bransch. Därför kan det vara svårt att kopiera ett arbetssätt eller verktyg som varit framgångsrikt i en organisation till en annan.

Lean är en strävan att ständigt bli bättre inte ett slutgiltigt tillstånd. En Lean-resa kan brytas ner i ett antal förändringsprojekt som var och ett har ett tydligt mål.

Agila metoder

Agil är en uppsättning värderingar, attityder och principer som beskriver hur arbete bör organiseras i en komplex och föränderlig omvärld. Agil har hämtat mycket från Lean.

Agil beskrivs i ett manifest som formulerades år 2001 av en grupp mjukvaruutvecklare som en reaktion mot trögrörliga och komplexa planeringsmetoder som tog lite hänsyn till att förutsättningar vanligtvis förändras under uppdragets gång. En stor del av planeringstiden upplevdes därför som bortkastad. Planeringsmetoderna tog inte heller hänsyn till att kunskap om hur mjukvaran faktiskt ska utvecklas uppstår under processens gång.

Det agila manifestet:

- Värdera individer och interaktion framför processer och verktyg
- Värdera fungerande mjukvara framför omfattande dokumentation
- Värdera samarbete med kunden framför att förhandla om kontrakt
- Värdera att reagera på förändringar framför att följa en uppgjord plan

Syfte med manifestet var att skapa ett ramverk för att öka förmågan att utveckla det som faktiskt är efterfrågat samtidigt som onödigt arbete minimeras.

Agila metoder bygger på arbete i korta cykler med täta leveranser och kontinuerliga feedbackloopar. Det ger möjlighet att snabbt kunna reagera på förändringar och fånga upp det man lär sig under projektets gång. Beslut bör tas så sent som möjligt, eftersom kunskapen då är större.

Beslut bör tas av de som är närmast informationen. Därför är beslutsfattandet decentraliserat till självorganiserande grupper. Team och medarbetare arbetar bäst när de har stor möjlighet att påverka och känner ägande över sina uppgifter inom givna ramar. Allt ansvar delas av alla medlemmar i gruppen.

Agil handlar om att utveckla en strukturerad förmåga att skapa och svara på förändringar i en föränderlig omvärld och att ständigt balansera mellan flexibilitet och stabilitet. Struktur krävs i många sammanhang för att flexibilitet ska vara möjlig.

En anledning till att agila metoder blivit populära är att omvärlden förändras i allt snabbare takt och att lättörlighet då blivit en viktig konkurrensfördel för många organisationer.

Scrum

Den mest kända och troligtvis mest använda agila metoden är Scrum. Det är en metod för att utveckla och underhålla komplexa produkter. Scrum är främst fokuserad på mjukvaruutveckling och har i princip sett lika ut sedan den formaliserades i ett regelverk 1995.

Det centrala i Scrum är ett interaktivt arbetssätt som innebär att man delar upp uppdraget i lika långa etapper, vilka kallas sprintar. En sprint är vanligtvis fyra veckor lång och innehåller; planering av sprinten, dagliga avstämningsmöten inom teamet, granskning och release i slutet av sprinten, samt en utvärdering av processen och teamets samarbete. Dessa cykliska processer upprepas i varje sprint tills uppdraget är slutfört.

Inom Scrum finns det tre roller som alla ingår i ett så kallat Scrumteam; produktägaren, scrummästaren och mjukvaruutvecklarna. Produktägaren har ansvar för att maximera värdet av produkten och teamets arbete. Han eller hon är ansvarig för kraven, vilka sammanställs i

en produktbacklogg. Scrummästarens roll är att vara ledare och facilitator för teamet, det vill säga se till arbetet flyter och att Scrums regelverk följs.

För att ett scrumteam ska kunna vara självorganiserande och ta ansvar för såväl resultat som samarbete inom sprintarna behöver teamets sammansättning vara konstant. Man lånar alltså inte in resurser tillfälligt i teamet. Det förutsätter att utvecklarna tillsammans måste inneha den kompetens som är nödvändig för att genomföra uppdraget.

I Scrum ska varje sprint leverera värde och sprinttiden är helig. Därför behöver produktägaren prioritera vilka krav som sprinten ska hantera och utvecklarna planera arbetet. Detta görs i början av sprinten. Metoder som User stories används för att beskriva krav utifrån behov hos olika målgrupper och arbetets omfattning bedöms gemensamt i gruppen, exempelvis med någon poängbaserad värderingsmetod. Hinner man inte med allt i en sprint skjuts återstående uppgifter över till nästa sprint där de prioriteras och planeras tillsammans med övriga icke ännu hanterade krav.

Scrum är liksom många andra agila metoder främst avsedd för utveckling och förvaltning. Det är inte en projektmetodik, även om den går att tillämpa i projekt.

Man kan certifiera sig som produktägare eller scrummästare. Certifierande organisation är scrum.org som drivs av Jeff Sutherland och Ken Schwaber, två av grundarna av Scrum. Scrum.org tillåter inte att man gör avsteg från regelverket, ett synsätt som innebär att Scrum kan vara svårt att använda inom andra typer av verksamheter och projekt än mjukvaruutveckling.

DSDM

Dynamic Systems Development Method (DSDM) är ett annat exempel på en agil systemutvecklingsmetod.

DSDM är baserad på metodiken Rapid Application Development (RAD) där prototyping ses viktigare än detaljerad planering. Metoden är också baserad på arbete i korta etapper med en nära kunddialog för att få fram affärssystem med rätt funktionalitet i rätt tid. Metoden utarbetades i början av 1990-talet och förvaltas av ett konsortium.

Inom DSDM finns kravhanteringsmetoden MoSCoW.

Projektmetodiken

Projektledning är en arbetsform med syfte att leverera ett förutbestämt mål vid en given tidpunkt med hjälp av en tillfällig organisation.

Ett projekt kan ses som ett verktyg för att realisera resultat som ska skapa nytta antingen i den egna verksamheten eller hos kunden. Det är lika viktigt att ha kontroll på målet som syftet, det vill säga vad projektet ska leverera som varför det ska göras.

Projektmetodiken är en uppsättning metoder och verktyg som beskrivs i en styrmodell som vanligtvis kallas projektmodell.

En projektmodell består av:

Projektlivscykel – beskrivning av projektprocessen med definierade faser och beslutspunkter.

Projekttroller – beskrivning av ansvar och befogenheter för olika roller inom hela projektet.
Styrdokument – mallar för dokument som behövs för att starta, planera och löpande följa upp projekt.

Ett projekt har en organisationsform som i många stycken liknar ett företags. I toppen finns projektägaren med övergripande ansvar för projektet, allt ifrån att se till att rätt projekt startas med tillräckliga resurser till att säkerställa att resultatet skapar avsedd nytta efter projektet. Som stöd vid granskning och beslutsfattande har projektägaren vanligtvis en styrgrupp. Projektledarens roll kan till viss del liknas vid en vd med ett delegerat ansvar att se till att beslutade mål uppnås med hjälp av tilldelade resurser. Projektledaren rapporterar till projektägaren och styrgruppen.

Det är projektgruppen som utför uppdraget under direkt ledning av projektledaren eller som ett självorganiserande team. Arbetsätt, grad av delegering och självbestämmande påverkas av flera olika faktorer, exempelvis vad de är för typ av projekt och krav från olika intressenter. Men även andra förutsättningar spelar roll som lokalisering och tillgänglighet. Ofta förfogar projektledaren över sina resurser bara på deltid och sammansättningen av gruppen varierar över projekttiden.

Inom projektmetodik finns det två metodverktyg som kan anses extra viktiga att behärska. Det är WBS (Work Breakdown Structure) och tidplanen. En WBS är en problemlösningsmetod som används för att definiera projektets omfattning, genom att bryta ner projektet i mindre delar för att lättare kunna uppskatta tider och resursbehov. Tidplanen är projektets kalender som visar när olika aktiviteter ska genomföras och av vem. Med en tidplan kan man också synkronisera arbetsinsatser för projektets deltagare. Detta är speciellt användbart om projektet genomförs med delade resurser och många externa leverantörer eller partners.

Projektmetodik innehåller även metoder för att analysera risker, hantera ändringar och löpande följa upp resultat mot planer och budget.

Agil projektledning

Agila metoder och projektmetodik kompletterar varandra, de finns ingen uppdelning mellan vad som är bra eller dåligt, utan det handlar om att välja och anpassa metod till gällande förutsättningar.

Agil projektledning innebär att man kombinerar projektmetodik med agila arbetsätt för att skapa en metodik som både är effektiv och rolig att arbeta enligt.

Det finns ofta ett behov av att söka en balans mellan kontroll och flexibilitet, som passar det aktuella projektet och organisationens förutsättningar. Projektmetodik ger överblick över helheten medan de agila metoderna kan användas för att hantera krav och organisera det dagliga arbetet.

En grundregel bör vara att planera projektet på en nivå som det går att leva upp till under genomförande. Bara för att man har en tidplan är det inte nödvändigt att planera hela projektet på en gång, utan hantera delar som ligger längre fram i tiden i en övergripande plan. Fokusera planeringen på den närmsta tiden i projektet och lägg gärna upp en plan som innehåller flera delleveranser. På så sätt undviker man onödigt arbete och sänker samtidigt risknivån i projektet.

Finns det förutsättningar att tillämpa Scrum för hela projektet och köra med sprintar rakt igenom bör man tänka på att i Scrum definieras bara roller i utvecklingsteamet. Varken

projektägare, styrgrupp eller projektledare finns med i regelverket, men de behövs i projektet. Det vanligaste hos de organisationer som tillämpat Scrum i projekt är att de valt att låta produktägaren också vara projektledare, med ansvar både för produkten och att få projektet att gå i mål.

Beroende på förutsättningar, inom den egna organisationen eller hos kunden eller underleverantörer, kan man behöva göra visst avkall från regelverket. Scrum förutsätter att teamet är intakt och jobbar heltid med samma uppdrag. Detta är ofta svårt att få till i de flesta projekt där man delar resurser med andra projekt eller arbetsuppgifter i linjeorganisationen. De dagliga 15-minutersmötena kanske får genomföras mer sällan för att kunna samla gruppen. Baksidan med att frånga regelverket är att man inte får samma dynamik och nära samarbete i gruppen, det kanske aldrig blir ett team.

Men produktbackloggen och kanbantavlor går bra att använda trots att man inte kan tillämpa Scrum fullt ut. Även user stories går att tillämpa när man beskriver målbilder och definierar krav. Faktum är att arbetet med att skapa en WBS i stora drag liknar arbetet med att skapa produktbackloggen. Den stora skillnaden ligger i att arbetspaketen i WBS:en förs över i en logisk nätplan där beroenden mellan olika aktiviteter definieras i ett flöde. Medan produktbackloggen delas upp i sprintloggar som förs över i Kanbantavlor. Båda metoderna beskriver först vad projektet ska göra för att i ett andra steg prioritera vilken ordning det ska utföras.

Börja alltid varje projekt med en förstudie, oavsett vilken metod som sedan väljer för genomförandet. Alla projekt behöver en övergripande kalender med viktiga händelser, men på olika detaljnivå. Det går utmärkt att kombinerar den traditionella tidplanen med Kanbantavlor.

Men alla projekt kan eller bör inte drivas agilt, ju tidigare man inser det desto bättre. Att kunna göra denna bedömning är en kunskap som både projektbeställare och projektledare bör ha.