



Projektledelse:

En traditionel eller agil tilgang?

- En guide, der sikrer indblik og overblik, så du kan vælge den rigtige tilgang til dine projekter.

Forord



Projektledeelse under forandring

Mange virksomheder bliver i dag mødt af store krav til omstillingsparathed på grund af konstant ændrede behov hos kunderne. Oven i det er den teknologiske udvikling ofte ved at overhale virksomhederne indenom, og ændringer i markedsvilkårene sker hurtigt.

Det betyder, at projektledeelse er under forandring. Agil projektledeelse vinder mere og mere indpas ud fra en betragtning om, at projekter ikke er statiske, og at man undervejs får ny læring, som bør udnyttes i projektet hurtigst muligt. Lidt kækt omskrevet er

agil projektledeelse blevet løsningen på de svagheder, den planstyrede projektledeelse har døjet med i årtier.

Vi har i kaastrup|andersen gennem mange år beskæftiget os med traditionel og agil projektledeelse. Det har givet os indgående erfaring med begge tilgange og de mange hybridmodeller, der er tilpasset den enkelte organisation. Vi har samlet vores viden i denne e-bog.

God læselyst!

I denne e-bog tager vi dig igennem den traditionelle og agile tilgang til projektledelse og deres fordele og ulemper. Vi giver dig også gode råd til, hvordan du kommer igang med den agile tilgang, og hvad du skal være opmærksom på i processen. Helt konkret finder du svar på følgende spørgsmål:

- 1** Hvad er forskellen på den traditionelle og agile tilgang?
- 2** Hvor er projektlederen i et agilt setup?
- 3** Hvornår giver agil projektledelse mening at implementere?
- 4** Hvordan transformerer jeg projektlederen og organisationen?
- 5** Hvordan får jeg agilitet ind i strategien?
- 6** Delvis agilitet – hvordan kan jeg gøre det?
- 7** Hvordan skaber jeg klarhed før mit valg?
- 8** Hvad er jeres bedste tips til projektlederen i en agil kontekst?
- 9** Hvad er de agile misforståelser?



Forskellen på traditionel og agil tilgang

Den traditionelle tilgang

Når vi taler om traditionel projektledelse, tænker vi på plandrevet projektledelse. Vandfaldsmodellen bliver ofte brugt som eksempel på måden at håndtere projekter på.

Vandfaldsmodellen er en sekventiel, fasedrevet model, hvor den næste fase (i teorien) ikke påbegyndes, før den foregående er afsluttet. Det er karakteristisk for den traditionelle tilgang, at alle krav fastlægges i detaljer, før projektet startes.

Projektets fokus er på opfyldelse af kravspecifikationen. Håndteringen af ændringer kan være en tung proces, da ønsker om ændringer fra brugerne ofte afdækkes sent i forløbet.

Den agile tilgang

I den agile tilgang arbejder man med flere korte gennemløb i projektets faser. Kunden inddrages aktivt i projektet, og prioriteringer samt overordnede mål er kendt for alle, der arbejder i projektet.

Projektet leverer løbende små bidder af funktionalitet, så kunden hurtigt får udbytte af produktet. Detaljekrav fastlægges undervejs i samarbejde med kunden, efterhånden som det færdige produkt tager form, så der altid er fokus på brugernes behov. Fremgangsmåden er forandringsdrevet.

Den agile tilgang ønsker at gøre op med statisk plandrevne projekter, som har et ry for at overskride budgetter, tage længere tid end estimeret og til slut have tilført mindre værdi til forretningen end forventet.

Bekymringer om agil ledelse

En af de største bekymringer for mange ledere ved at transformere en organisation fra plandreven til agil ledelse, er usikkerheden i at kunne bevare overblik over scope og omkostninger.

Mange frygter, at agile projekter kan køre i en uendelighed. I princippet taler man dog ikke om et

agilt 'projekt', men om at produkter i en agil virkelighed er under udvikling og optimering til enhver tid (alt efter forrettningens behov).

Der er ikke noget, der forhindrer, at du i agile projekter aftaler, at en given indsats har en bestemt varighed.



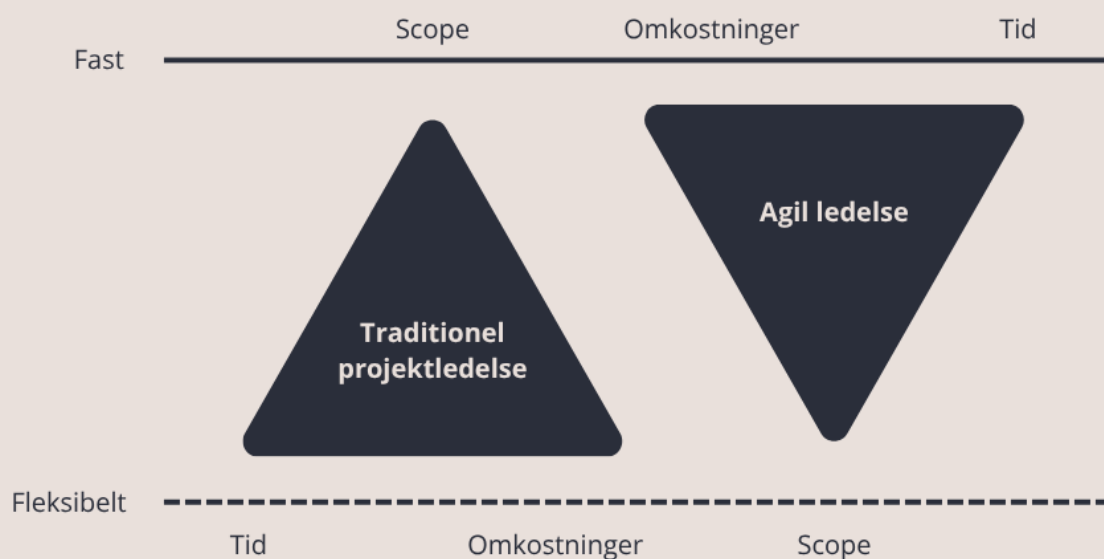
Projektgrundlaget

Den traditionelle kontrakt for et projekt tager udgangspunkt i estimeret baseret på scope, tid til rådighed og omkostninger (samt tilgængelig viden). Det er elementer, som kan være svære at forholde sig til på forkant, men som er styrende for hele projektet.

En kontrakt, som skal understøtte et agilt projekt, fastlægger omkostninger og tid til rådighed fra start, mens scope styres i fællesskab af kunde og leverandør undervejs i projektet. Kravspecifikationen er erstattet af en estimeret backlog, som danner ram-

men for, hvad der kan medtages i scope.

Den mest markante forskel, når man kigger på den overordnede rammesætning for projektet, er, at scope er fleksibelt i den agile tilgang - og med det mener vi, at i et agilt setup kender vi til, hvilke behov der skal løses, men vejen derhen er ikke defineret. Det endelige produkt er direkte afhængigt af kundens input undervejs og kan således ende med at se helt anderledes ud, end man havde forestillet sig ved projektets start.



Forskellene i praksis

Du får på de næste sider et konkret eksempel på, hvordan de to tilgange vil gribe et projekt an. Scenariet tager udgangspunkt i udviklingen af en IT-applikation (app).

Den traditionelle tilgang

Denne tilgang starter med at skabe projektdokumentation i form af:

1. Projektgrundlag
2. Kravspecifikation
3. Detaljeret projektplan
4. Projektgruppe
5. Styregruppe
6. Godkendte dokumenter og beslutninger

En proces, der kan tage lang tid, og som sker, inden udviklingen kan påbegyndes. Hvis kunden har ændringer til produktet undervejs i projektet, vil den traditionelle metode kræve, at projektlederen håndterer en ændringsproces, der typisk består af mange trin i forhold til re-estimering, konsekvensberegning og omkostningsberegning – og efterfølgende justering af kravspecifikation, testscenarier og projektplaner. Alle ændringerne skal godkendes af styregruppen for projektet og projektejereren.

Den agile tilgang

Denne tilgang fokuserer på at finde en Product Owner i virksomheden, som (evt. i samarbejde med en kunde eller slutbruger) definerer den overordnede vision for appen: Hvilke behov den skal løse. Her samles et Scrum Team, og en Scrum Master udpeges, og så kan udviklingen gå i gang. Der spares meget tid i opstartsfasen i den agile metode, som til gengæld kræver, at både Product Owner og kunde:

1. Har den nødvendige beslutningskompetence
2. Er villige til løbende at deltage i udviklingsarbejdet for at sikre produktets relevans

I den agile verden er løbende ændringer en del af processen. Kunden er med til at teste og evaluere alle delleverancer og kan justere retningen på udviklingen undervejs. Den overordnede vision for produktet fortæller noget om de behov, som produktet skal dække. Selve formen og funktionaliteten af produktet fastlægges undervejs. Der opstår typisk ikke krav om ændringer undervejs i et agilt projekt - der sker løbende tilpasninger.

Fordele og ulemper

Her giver vi dig fordelene og ulemperne ved brug af henholdsvis den agile og den traditionelle tilgang.

Traditionel tilgang

Tidlig aftale om leverancer.

Der er ikke altid brug for kundens involvering gennem udviklingsfasen.

Det fulde scope er kendt på forhånd.

Den præcise specifikation af leverancerne mindsker risikoen for scope creep.



Agil tilgang

Kunden skal godkende i alle faser.

Hyppige, små leverancer, der hurtigt giver værdi for kunden - og afdækker fejl tidligt i forløbet.

(Re)prioriteringer sker løbende ud fra forretningsværdien af de planlagte leverancer, og scope kan således flytte sig undervejs.

Kundens løbende involvering sikrer projektets brugerfokus.



Traditionel tilgang

Kunden ser ofte først produktet til sidst, og man risikerer utilfredshed og ændringer til det leverede.

Kunden har svært ved at forestille sig det endelige produkt allerede i specifikationsfasen.

Sene ændringer skaber risiko for overskridelse af budgettet.

Sene ændringer skaber risiko for overskridelse af projektes tidsplan.



Agil tilgang

Svært at få ressourcer, der er fuldtidsdedikerede.

Kunden har muligvis ikke tid til en høj grad af involvering.

De personer hos kunden, som ikke er involveret i projektet, kan have svært ved at forholde sig til, at produktet ændrer sig undervejs.

Løbende kravændringer risikerer, at man har brugt ressourcer på noget arbejde, der ikke bliver releaset.



2

● Projektlederen i et agilt setup

Når vi vil beskrive projektlederrollen, tager vi oftest udgangspunkt i den traditionelle projektlederrolle i en vandfaldsmodel.

I et agilt setup findes der ikke en rolle, der hedder 'projektleder', men virkeligheden viser, at mange af de opgaver, som en traditionel projektleder udfører, ikke umiddelbart forsvinder.

Det er dog et faktum, at ganske få organisationer er enten 100% det ene eller det andet. Langt de fleste ligger et sted imellem et traditionelt og et agilt setup.

Det giver en lang række udfordringer og muligheder for både organisationer og projektledere og kalder på både refleksion, samarbejde og kompetenceopbygning.

100% vandfald



Traditionel projektleder

100% agil



Ingen projektleder

På de følgende sider kommer vi med bud på, hvordan projektlederrollen kan transformeres i takt med, at organisationen finder sin placering i det agile.

Teorien siger...

Ser vi helt overordnet på de to yderpunkter, er der flere elementer, der gør, at de to tilgange adskiller sig fra hinanden.

Projektledere, som skal bevæge sig i begge miljøer oplever, at jo længere de bevæger sig fra den

vandfaldsorienterede verden ind i den agile verden, jo tydeligere er paradigmeskiftet.

Grundlæggende vil projektlederrollen i den agile verden stille væsentlig højere krav til projektleders evne som leder, da lederen i den agile verden i høj grad skal lede folk fremfor at styre folk.

Vi bruge ordet 'projektleder' velvidende, at rollen ikke eksisterer i et 100% agilt setup.

Det er ganske få organisationer, som er 100% agile, så ordet 'projektleder' giver god mening.



De centrale kompetencer for en projektleder i det agile setup er at kunne:

- 1 skabe vision og motivering
- 2 sætte retningen på baggrund af kompetencer inden for forretningsmæssig og strategisk ledelse
- 3 fungere som coach for og skærme teamet
- 4 involvere sig og understøtte de menneskelige ressourcer i projektet

En traditionel projektleder, som skal arbejde agilt, vil også blive udfordret på sin brug af de traditionelle styringselementer.

Den agile verden rokker ved den traditionelle projektlederrolles antagelser om værdisæt og normer, fx, hvordan et udviklingsforløb skal planlægges, styres og dokumenteres.

Kort sagt: I et agilt setup handler det langt mere om medledelse end om magtledelse.

Forskellen på projektstyring og projektledelse i de to tilgange:

- I den agile verden opstår krav løbende som en konsekvens af processen, mens krav i den traditionelle verden er udledt og beskrevet på forhånd.
- I den agile verden er ændringer nødvendige og velkomne, i den traditionelle verden er de ofte en gene, der giver anledning til replanlægning, styregruppemøder m.v.
- I den agile verden er udvikling (af fx et nyt produkt) forandringsstyret, inkrementel og iterativ, mens udvikling i den traditionelle verden er plandrevet, sekventiel og fastlagt på forhånd.
- I den agile verden måles fremdrift på mængden og kvaliteten af det leverede, mens fremdrift i den traditionelle verden måles på forbrug af ressourcer, timer og penge.
- I den agile verden er fokus på at levere et brugbart produkt efter hver iteration, mens fokus i den traditionelle verden er på at følge faste regler og procedurer.



Og i virkeligheden...

Set fra dette teoretiske perspektiv, hvor linjerne er trukket skarpt op, er der mange ting, som en 'traditionel projektleder' skal forholde sig til og ændre i sin ledelsesstil, hvis han/hun vil flytte sig fra brugen af vandfaldsmetoder til at benytte agile metoder.

I praksis ser vi dog, at langt de fleste projektledere allerede har taget hul på transformationen og arbejder ud fra et tanke- og værdisæt, der lægger sig tæt op det agile.

De bedste projektledere kender forskellene og er i stand til at balancere brugen af kompetencer og værktøjer fra begge verdener, så deres metode passer til det givne projekt i den givne organisation.

Scrum er den af de agile metoder, der oftest benyttes. På næste side bruger vi Scrum som eksempel. Her tegner vi et overordnet billede af, hvor de traditionelle projektlederopgaver lander: hos Scrum Master og Product Owner.

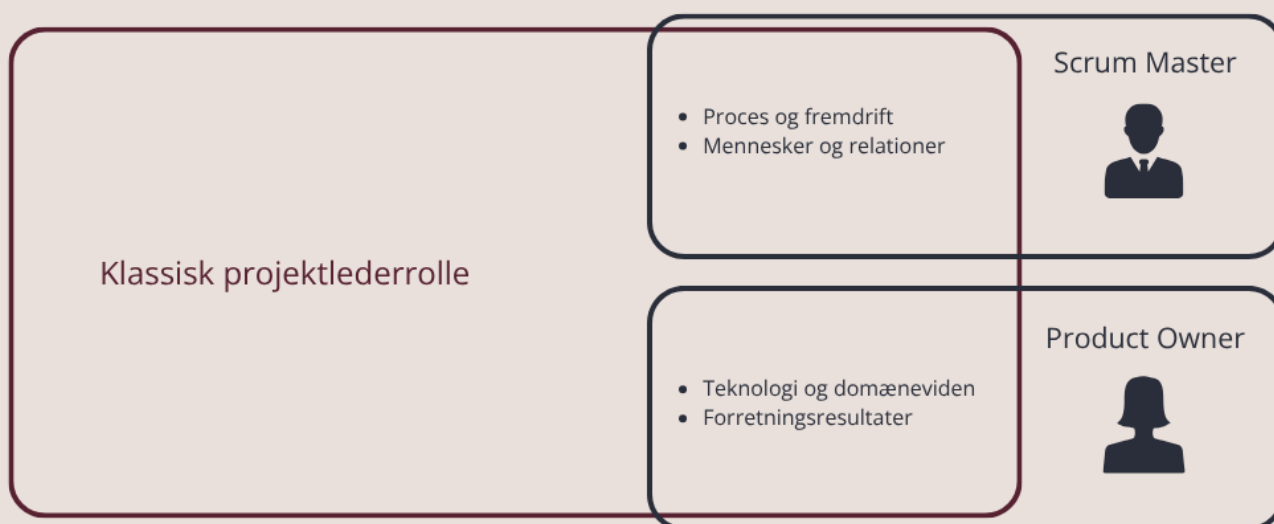
Figuren nedenfor viser, hvordan ansvar og opgaver fordeler sig i en organisation, der arbejder 100% agilt. Det er dog de færreste organisationer, der befinder sig i 100% på 'agilitetsskalaen'.

Mange er i gang med en transformation, nogle har en målsætning om at nå til 100% agilitet, og andre ønsker at lade resultaterne vise, hvor meget agilitet de vil indføre på længere sigt.

Faktum er, at langt de fleste organisationer står et sted, hvor man arbejder i en blanding af traditionelle og agile metoder. Samtidig findes der en række opgaver, som ikke er placeret i figuren nedenfor.

På næste side kan du se et bud på et mere nuanceret billede af virkeligheden i dag. Det kan bruges til at placere opgaver og ansvar.

Opgaver og ansvar i et 100% agilt setup



Den gode projektleder er den, der er i stand til at sikre en god af-dækning af disse ledelsesopgaver gennem dialog og forventningsafstemning med Scrum Master og Product Owner.

I langt de fleste tilfælde er dialog og forventningsafstemning med den omkringliggende organisation også nødvendig: Ofte er omgivel-

serne ikke klar over, hvad de agile metoder medfører, og hvordan man får mest mulig værdi ud af dem.

Projektlederen skal forstå, hvor organisationen befinder sig og trække de relevante værktøjer op af værktøjskassen – både de agile og de traditionelle.

Opgaver og ansvar i et delvist agilt setup



Fordele ved brug af opdeling

I en organisation, der ikke er 100% agil, er opdelingen, som vist på foregående side, en god tilgang til projektet. På denne måde får du afdækket alle relevante ledelsesaspekter i forhold til at levere projekt og værdi til forretningen.

Tilgangen tilgodeser elementerne i det agile samtidigt med, at de ledelses-, styrings- og rapporteringsmæssige elementer i den traditionelle vandfaldsmodel medtages.

Ulemper ved brug af opdeling

Hvis du ikke har et helt 'rent' agilt setup, og den samlede organisation ikke er indstillet på og gearret til at køre agilt, kan det give nogle udfordringer.

Når du blander tilgangene, kræver det, at du sikrer en dyb, fælles forståelse blandt alle interessenter for, hvilke spilleregler der skal følges. Forskellen på den måde tilgangene arbejder med projekttrekanten kan også være et dilemma, der vanskeliggør ledelsesopgaven.



3

Når agil projektledelse giver mening

Du kan bruge agile metoder i alle typer af projekter. De er dog særligt oplagte i projekter, hvor du ønsker en høj grad af innovation og brugerinvolvering. Forudsætningen for, at du lykkes med agil projektledelse, er, at du har en organisationskultur, som er præget af tillid, åben kommunikation, transparens og medarbejdernes evne til at organisere sig selv i forhold til opgaver, der skal løses.

For mange virksomheder vil det være afgørende, hvilken grad af agilitet man er klar til at indføre på de forskellige niveauer i sin organisation. Helt grundlæggende udfordrer man sin organisation på omfanget af styring og kontrol, og der kan samtidig være geografiske og kulturelle udfordringer.

Hvis der er tale om projekter i et miljø med høj grad af kompleksitet, som er præget af megen usikkerhed, og som håndteres af en ustabil organisation i forhold til teams mv., så vil den agile rejse blive en større udfordring, end når det modsatte er tilfældet.

Agile metoder fungerer bedst, når ledelsen bakker tydeligt op, da det handler om at skabe den korteste vej mellem beslutning og eksekvering. Det betyder uddelegering af ledelse og ansvar nedad i organisationen til de forretningsansvarlige og de udførende teams. Det medfører også indførsel af nye værdier og ændringer i virksomhedskulturen.

Indførelsen af agile metoder kan have vidtrækkende følger for en virksomhed og have karakter af et paradigmeskifte.

Der er ikke nogen universel løsning

Nedenstående figur kan du bruge til at overveje, om du skal anvende agile metoder eller holde fast i en mere traditionel, plandrevet tilgang til produktudviklingen.

Den afgørende parameter er oftest 'usikkerhed'. Hvis nok (eller alle) de problemer, der skal løses er kendte og med stor sandsynlighed ikke vil blive ændret inden færdiggørelse af projektet, så er en plandrevet tilgang oplagt.

Hvis udfordringerne, kravene og målet er upræcise, udefinerede og foranderlige, så passer en agil tilgang bedre.

Den tid, der er afsat til projektet, har også ofte en indflydelse: Det kan være svært at følge en plandrevet tilgang, hvis tiden er knap. De agile tilgange kan dog bruges til projekter med både lange og korte tidslinjer.

Se også kapitel 7, som giver forslag til, hvordan du skaber klarhed, inden du tager en beslutning om at implementere en agil ledelse.

Traditionel tilgang

Stabile krav
Lav teknologisk risiko
Forretningskritisk
Lav forandringsparathed



Agil tilgang

Kravene kan ændre sig undervejs
Megen brugerinddragelse
Teamet sidder sammen
Innovativ kultur



4

Transformér projektlederen og organisationen

Mange af de elementer, som falder uden for det rent leverancemæssige, fx budgetter, statusrapportering, styregruppehåndtering, porteføljestyling, release-styring og leverandørstyring forsvinder ikke med det agile.

I den traditionelle verden er disse opgaver en del af projektlederens rolle, men i et agilt setup er de fordelt på flere roller.



- I den agile verden er der brug for en relancering af begrebet "Projektleder". Som agil projektleder skal man kunne agere i flere roller.

Men inden du starter den agile transformation (se næste side), er

det vigtigt at erkende, at ændringer i kultur, mindset og adfærd tager længere tid end at ændre organisatoriske processer.

Derfor skal du sikre, at du understøtter udviklingen i kulturen parallelt med forandringerne i organisatoriske processer og strukturer.

Det gøres fx ved, at topledelsen giver deres fulde opmærksomhed og opbakning, at der overfor medarbejderne løbende bliver understreget, hvordan skiftet i mindset og adfærd bidrager til forretningsresultater, og ved at anvende forandringsledelsesgreb såsom mentor programmer og feedback processer.

Sådan får du transformeringen til at ske

- 1** Uddan og træen eksisterende projektledere i det agile tanke-sæt ud fra en holistisk ledelsesbetragtning. Et Scrum Master-kursus alene transformerer ikke en traditionel projektleder til en agil projektleder.
- 2** Uddan eksisterende projektledere i de væsentligste roller, som forekommer i en agil organisation, således at projektlederen kender den teoretiske baggrund for ansvarsområder og snitflader i mellem de agile roller.
- 3** Tag aktiv stilling til, på hvilke niveauer i virksomheden du ønsker at udøve agil ledelse. Der skal skabes et klart billede af den agile organisationsstruktur, der skal ages i, til gavn for både projektleder og organisation. De forskellige niveauer kan fx være: Porteføljestyling, Projektledelse, Leveranceledelse, Produktudvikling.
- 4** Uddan og træen eksisterende projektledere i de framework og metoder, der skal anvendes i virksomheden. Det kan være fx Scrum eller Kanban.
- 5** Udarbejd en agil projektmodel for virksomheden med definerede roller og ansvarsområder. Vær opmærksom på, at der kan være behov for forskellige modeller til forskellige typer projekter: Agil softwareudvikling kræver en anden model end agil ERP-implementering. Det er centralt, at projektlederen har et indgående kendskab til den/de valgte projektmodel(ler).

5

Agilitet i strategien

Agilitet står højt på dagsordenen i mange IT-organisationer, som en metode til at skabe mere effektivitet, gennemsikuelighed og – ikke mindst – en langt højere grad af forankring af IT-projekter og initiativer i forretningen.

Med den agile tilgang udvikler man IT-løsninger i mindre bidder. Man har højt fokus på at tilrette krav til design og funktionalitet af løsningen løbende og i samarbejde med brugerne. Det skaber

gode muligheder for at opnå bedre resultater hurtigere og sikre, at løsningerne opfylder brugernes øjeblikkelige behov.

Sådan indfører du agile metoder
Hvis du vil flytte organisationen mod mere agile metoder, er første skridt at implementere det 'agile mindset' for at skabe forståelse og accept af forandringerne. Se det agile manifest på næste side.



Du skal ændre tankegangen og hele måden at forholde sig til IT-udvikling på, så du skal arbejde med de grundlæggende antagelser og tankesæt hos dine medarbejdere og i organisationen som helhed.

Vi har talt med to forskellige IT-organisationer, som har hver deres måde at indføre agile udviklingsmetoder på. Den ene har en struktureret, planlagt styring og den anden har en 'græsrodspræget' tilgang.



- Implementeringen af det agile mindset kræver et højt fokus på forandringsledelse.

På de næste to sider beskriver vi, hvordan de hver især griber det an.

Manifest for agil softwareudvikling

Vi afdækker bedre måder at udvikle software på ved at gøre det og ved at hjælpe andre med at gøre det. Gennem dette arbejde har vi lært at værdsætte:

Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer
Velfungerende software frem for omfattende dokumentation
Samarbejde med kunden frem for kontraktforhandling
Håndtering af forandringer frem for fastholdelse af plan

Der er værdi i punkterne til højre, men vi værdsætter punkterne til venstre højere.

Kilde: www.agilemanifesto.org

Virksomhed 1

Opstart og baggrund

Virksomheden udførte et forprojekt: En uvildig undersøgelse af IT-organisationens evne til at levere. Undersøgelsen munde-
de ud i en rapport med en lang liste af 'possible actions', som
pegede i retning af indførelsen af mere agilitet i både tilgang,
processer og værktøjer. Den uvildige undersøgelse sikrede den
øverste ledelses (både koncern- og IT-ledelse) accept af og støt-
te til processen.

Status

Virksomheden er i gang med at indføre et agilt mindset, pro-
cesser og værktøjer i selve IT-afdelingen. Planerne for fase 2
er endnu ikke fastlagt: Indførelsen af agilitet bør foregå agilt.
De ved dog allerede, at forankring og retrospectives er centrale
elementer i den videre rejse. Næste store skridt er, at opløse
plan-build-run organisationen. Den kommende opløsning er
allerede meldt ud i forretningen for at imødekomme rygter og
misstemning. Mange roller vil ændre sig, bl.a. projektlederrol-
len. De regner med at være helt i luften med agilitet om ca. 3
år. De har stort fokus på forandringsledelsen: Vi ønsker at gøre
det enkelt og let for kollegaerne at forstå både mål, værdi og
proces.

Styring

Vi har valgt at forankre første fase af processen udelukkende i
IT-afdelingen med en styregruppe, der dækker den eksisteren-
de plan-build-run-organisation. I fase 2 bringer vi forretningen
tættere på med et eller flere medlemmer i styregruppen.

Bemanding

Vi har tidligt identificeret behovet for at støtte medarbejderne
og har ansat to agile coaches: Den ene arbejder med tankegang
og mindset, og den anden fokuserer direkte på at opbygge og
udbrede en værktøjskasse, som understøtter de agile arbejds-
former.

Virksomhed 2

Opstart og baggrund

Virksomheden er begyndt at bruge delvist agile metoder i forskellige sammenhænge uden at have konkrete planer for, hvornår de vil nå hvor langt. Forankringen sker løbende. Medarbejderne har selv identificeret et behov for at ændre på deres metoder for at skabe bedre og hurtigere fremdrift. De har en indre motivation, fordi IT-funktionen har ry for dårlig kvalitet i leverancerne, og fordi der hersker en kedelig opfattelse af IT: en støvet, arrogant størrelse med langsomme processer.

Status

Det er en udfordring at blande de to tilgange. De vil arbejde med flere forskellige udviklingsmodeller for at imødekomme forskellige kravs karakteristika. De vil stadigvæk køre traditionelle projekter, men mange nyudviklinger vil blive udført som 'backlog initiatives', der har en initiativ-ejer og enten en Scrum Master (opgaverne udføres af Scrum Team) eller en Delivery Manager (opgaverne udføres af udvalgte folk i IT). Man arbejder lige nu halv-agilt i et enkelt område – som en slags pilot og prøve på, hvordan et backlog driven initiative fungerer. De ser det som en 'trial and error'.

Styring

Der er ikke nogen formel styregruppe. Hvert enkelt område styrer selv deres rejse mod mere agilitet med tæt kontakt til IT-leelsen, så organisationen opnår en vis grad af ensretning.

Bemanding

De har en agil coach, der arbejder med det agile mindset: Bl.a. lægges der vægt på kun at arbejde med aktuelle problemer. Men de mangler den agile værktøjskasse til at understøtte de nye arbejdsformer.



Begge de beskrevne organisationer ovenfor er i starten af deres rejse, så tiden vil vise, om den topstyrede (virksomhed 1) eller den græsrodsprægede tilgang (virksomhed 2) er mest effektiv. Deres succes afhænger af organisations villighed til forandring, og ledelsens evne til at sikre motivation, vise resultater og skabe tryghed for medarbejderne.

Måden at gøre dette 'rigtigt' på hænger i høj grad sammen med kultur, traditioner og værdier i den enkelte organisation.



- I den agile verden taler vi ikke om projekter, men snarere om 'værdi'.

Værdi skabes gennem 'initiativer', der leveres effektivt og i små doser. Værdien opnås hurtigt, i stedet for gennem et stort projekt,

der kræver lang tid og mange ressourcer.

Den traditionelle måde at prioritere og kontrollere projekter på gennem en central PMO-funktion skal ændres. Der er brug for nye metoder til måling af fremdrift og værdi, for med en agil tilgang vil et IT-projekt ofte eksekveres med fast definerede ressourcer og tidshorisont, men med en variabel leverance, som kan ændre sig gennem projektet.

Du skal ændre holdningen fra: 'Vi leverer x til x dato' til den agile: 'Vi leverer 'små doser' løbende, og I har hele tiden mulighed for at prioritere'. Tankegangen skal løftes et niveau, så alle parter holder blikket på det øverste mål, mens I accepterer, at de specifikke detaljer i løsningerne kommer på plads løbende.

6

Delvis agilitet - en hybrid model

Det er en stor opgave at transformere en organisation fra en traditionel projektilgang til at fungere 100% agilt. Og det er langt fra alle organisationer, der ønsker (og er i stand til) at gøre dette.

I nogle organisationer er det kun dele af organisationen, der ønsker at arbejde agilt, eller hvor ledelsen vurderer, at det ikke giver mening at arbejde agilt i alle områder.

Hvis ikke hele organisationen arbejder agilt kan det gøre tværgående samarbejde svært. Det kan også betyde, at en traditionel organisationsstruktur og governance model giver udfordringer for det agile arbejde.

Der findes flere gode bud på, hvordan du kan komme i gang med at

høste de agile fordele, uden at du springer ud i 100% agilitet. Det kan ske ved at plukke nogle af de agile metoder ud og bruge dem i en tilgang, der både indeholder agile og planstyrede elementer, og som forsøger at udnytte det bedste fra de to verdener.

Den hybride model

Blanding af traditionelle og agile metoder kaldes en hybridmodel, og den findes i mange forskellige afskygninger.

Et godt bud på en hybridmodel er den 'Agile Stage-Gate®'-model, som DTU, GEMBA Innovation og DI har udviklet, hvor agile metoder og værktøjer bruges sammen med en mere styrende og traditionel struktur.

At arbejde agilt og at være agil

Der er flere grader af agilitet. Idéen, om at starte med enkelte elementer, så medarbejderne vænner sig til fx mødeformen i et stand-up-møde, giver god mening.

Samtidig er det vigtigt løbende at overveje, hvad der er værdiskabende for det enkelte projekt eller team. Brugen af enkeltelementer kan også være med til at

skabe den motivation og interesse for de agile metoder, der er nødvendige for en transformationsproces.

De få organisationer, der sigter mod at indføre et fuldt agilt metodeapparat og mindset, møder mange udfordringer, især fordi implementering af det agile mindset kræver, at medlemmerne i organisationen er forandringsparate på det mentale plan.





Du arbejder agilt, når du bruger agile metoder eller værktøjer.

Du er agil, når du er agil i din indstilling til måden at arbejde på.

Det kan være relativt nemt for medarbejderne at forholde og vænne sig til at bruge en række nye metoder, men ændringerne i hele den overordnede tankegang kræver en høj grad af forandringsvillighed.

På et praktisk niveau kan geografisk afstand mellem en organisations lokationer og kulturelle forskelle mellem medarbejderne også medføre, at indførelsen af agile metoder skal tilpasses nøje. Og den tekniske understøttelse af arbejde på distancen skal være på plads.

Du skal ændre organisationskulturen og medarbejdernes mindset. Det at være agil bør ikke være et mål i sig selv, men ses som et middel til at opnå endnu større fordele af en agil transformation.



Skab klarhed før valg af tilgang

Skab klarhed, før du træffer valget, om du vil arbejde agilt eller efter den traditionelle vandfaldsmetode. Når du kaster dig ud i

at skabe denne klarhed, skal du sørge for at udfordre de holdninger, du møder.

5 råd til, hvordan du skaber klarhed.

- 1 Undersøg forretningens niveau af viden om agile metoder. Det kan være, at du står over for en forandringsledelsesopgave, hvis du vælger at arbejde agilt.
- 2 Tag et kig på projektets kompleksitet og størrelse, og find ud af om mål og omfang er konkrete allerede. Fx kan der være ydre faktorer, der gør, at nogle parametre er givet.
- 3 Se på, om det er vigtigt, at det fulde produkt leveres på én gang, eller om det kan give værdi (og om det er muligt) at levere funktionalitet drypvis.
- 4 Sørg for at afdække, hvad forretningen prioriterer, fx tid, økonomi, kvalitet, omfang af produktet – og hvad de bagvedliggende grunde er.
- 5 Find ud af, om de relevante interessenter er villige til og har mulighed for at involvere sig dybt i udviklingsprocessen.



7 tips til projektlederen i en agil kontekst

1. Lav forventningsafstemning

Både Scrum Master, udviklings-team og Product Owner skal have samme forståelse. Ligesom i en traditionel projektilgang skal du lave en struktur, der virker (og ændre løbende, hvis nødvendigt), samt sørge for enighed om roller og ansvar. Det er samtidig vigtigt at skræddersy den agile proces, så den passer til den kontekst, som projektet agerer i.

2. Sørg for kommunikation

I modsætning til den traditionelle projektilgang, hvor fokus er på planer og deadline, så er der ved den agile tilgang fokus på scope, som er løsere defineret og foranderligt. Muligheden for, at scope ændrer sig undervejs, gør det vigtigt at kommunikere og forventningsafstemme løbende og grundigt med relevante interessenter.

3. Skaf fuldtidsressourcer

Hvis det er muligt, sørg for at få fuldtidsressourcer på projektet. Alternativet er at være skarp på, hvor meget teamet kan præstere, så indholdet i hvert sprint passer til den indsats, der kan lægges. Teamets formåen, hastighed og kapacitet (hvor meget der kan leveres per sprint) skal hele tiden vurderes, så det kan danne grundlag for en kontinuerlig forventningsafstemning med eventuelle linjeledere.

4. Optimer teamets samarbejde

Fokuser på teamets opbygning: Hvad skal der til for at skabe og understøtte et stabilt, effektivt, velfungerende team med et godt sammenhold? Der kan være udfordringer, hvis teamet er geografisk spredt eller indeholder mange forskellige kulturer. Fokuser på at forebygge og fjerne interne konflikter.



5. Husk: Det er ok at fejle

Udtrykket "fail fast" giver god mening i en agil verden: Det handler om at være villig til at lade delprodukter undergå test og acceptere, hvis de fejler. Tilgangen sikrer, at du ikke bruger unødigt tid på at udvikle et produkt i en retning, som senere viser sig at være forkert eller uproduktiv. De retrospektive møder efter hvert sprint sikrer, at erfaringerne fra fejlene bruges til at forbedre de kommende sprint. Husk, at formålet med denne holdning til fejl skal kommunikeres og afstemmes med interessenterne.

6. Klarlæg ansvar for backloggen

Det er Product Owner, der har

ansvaret for backloggen og prioritering af denne, men der kan også være personer i teamet, der tager et ansvar. Og husk, der kan kun være en prioritet 1. Hav fokus på, at de rigtige folk er med til at beskrive de enkelte opgaver i dybden, inden de kommer med i sprint-planlægningen.

7. Tilpas planlægningen

Overvej nøje hvor meget planlægning, der giver mening i forbindelse med hvert sprint. I et konkret eksempel brugte man til at starte med ca. 1 dag med 8 udviklere for at planlægge et sprint på 10 arbejdsdage. Efter nogle sprints bruges nu ca. 2 timer med 8 udviklere med det samme resultat. Øvelse gør mester.

9 Agile misforståelser

Det agile er noget nyt

Det agile manifest, som ligger til grund for agile metoder, blev formuleret i 2001, så tankegangen og tilgangen er ikke ny.

Agil tilgang = ingen dokumentation

Snarere tværtimod: En agil tilgang kræver en fokuseret indsats for løbende at dokumentere de hyppige leverancer og ændringer.

Agil tilgang giver udbytte med det samme

Måske. Men det kræver, at din organisation er gearet til at arbejde agilt. Implementeringen heraf er ikke en let opgave.

Alle elsker det agile

Der er stor forskel på, hvordan folk i organisationen stiller sig overfor det agile – oftest er det langt fra alle, der elsker det fra første færd.

Agil tilgang = ingen planlægning

Der er mindst ligeså meget planlægning som i den traditionelle tilgang: Planlægningen foregår løbende, og den er underlagt den aktuelle situation.

Det er ikke nødvendigt at håndtere krav

Jo. Man skal hele tiden holde kundens krav for øje. De skal håndteres agilt og fleksibelt. Fokus er altid på at opfylde kundens behov.

Vil du sikre fremdrift i dit projekt?

Vi er specialiserede i at skabe fremdrift i komplekse, forretningskritiske projekter, og vi er stolte af at have gjort det for de største, danske virksomheder i over 20 år, men også de mindre virksomheder med store ambitioner.

Vores fornemmeste opgave er at give dig tryghed i at vide, at din investering i forretningsudvikling og nye digitale løsninger giver afkast.

Vores projektledere har stor erfaring med projekter i hele værdikæden, fx produktionsprojekter, forandringsprojekter, udviklingsprojekter og IT-projekter. De er certificerede i PRINCE2 og SCRUM og har ekspertise inden for hybrid projektledelse, så vi kan anvende den tilgang og metode, der passer bedst til at lede dit projekt sikkert i mål.

Vi lytter, forstår, og handler. Vi er mennesker, der samarbejder med mennesker. Derfor får du hos os aldrig one-size-fits-all-løsninger. Vi leverer til hele projekter, fra opstart til drift. Et færdigt projekt giver nemlig først reel værdi, når det er forankret og i drift i din virksomhed. Og vi er først tilfredse, når du er.