# Agil projektledning - Sammanfattning

### **Vad är agil projektledning?**

Agil projektledning är ett arbetssätt som är till för att öka effektiviteten i ett företag. Detta arbetssätt kommer ursprungligen från IT-branschen (agila manifestet och de 12 principerna - tillfredsställa kunde tidigt, välkomna förändrade krav osv.) och har sedan dess utvecklats av tre huvudfaktorer:

* **Krav på ökad flexibilitet**  
  Det är svårt att tidigt förutse hur en produkt kommer förändras allt eftersom den utvecklas. Något oförutsägbart hinder dyker upp längs vägen eller ändrar sig produktägaren mitt under en sprint i mitten av genomförandefasen. Traditionellt sett fanns det ingen riktig flexibilitet för att hantera detta.
* **Reaktioner mot traditionell projektledning**  
  Många har upplevt att traditionell projektledning inte gav stöd nog i arbetet. Rösten blev kanske inte hört för något problem som uppstår längs vägen.
* **Inspiration av Lean (Toyotas effektiva arbetssätt i sin bilfabriker)**  
  Idén om få ut så mycket effektivitet som möjligt från varje litet steg och person.

Det agila arbetssättet inkluderar därför flera olika metoder och kan delas upp i flera underkategorier för vad det är som kan effektiviseras. Några av de viktigaste av dessa faktorer är:

* **Hantering av förändringar**Stora som små kommer alltid förändringar under projektets gång. Att arbeta agilt innebär därför delvis att hantera dessa förändringar och det görs genom att arbeta i små steg, där förändringar kan komma in för varje nytt steg. Dessa steg kallas för *sprints*. Ett agilt arbetssätt är därmed ett arbetssätt som välkomnar förändringar och integrera dessa kontinuerligt under projektets gång.
* **Ökad nytta för kunden**  
  Genom att dela in i etapper (*sprints*) vars mål är att ta fram en produkt, kan kunden vara med i utvecklingen under hela projektets gång. Detta har visats sig vara mycket viktigt då få klarade av detta tidigare med traditionell projektledning.
* **Projektgrupp med mandat - motiverad**  
  Att arbeta agilt innebär även att föra fokus från projektledare till gruppen i sig. Tanken är att gruppen ska bli mer självgående och få sin egen röst mer hörd. Detta ökandet i mandat frigör i sin tur tid hos den agila projektledaren som kan syssla med andra uppgifter som skapar mer värde, exempelvis ,undanröja hinder för gruppen.  
    
  Fortsättningsvis är tvärkompetens en viktigt faktor för en grupp som arbetar agilt. Vad händer om gruppen väntar på något externt beroende (såsom inhyrd konsult) som dröjer längre tid än förväntat? Det agila arbetssättet ser därför att projektgruppen ska ha kompetens nog att lösa problemet själv, så långt det går. Dock är det viktigt att inte blanda ihop detta med att “alla ska kunna allt”. Det lär alltid behövas någon form av expertkunskap, men agilt arbetssätt syftar istället på att höja basen för vad alla i gruppen bör känna till - om något problem uppstår ska samtliga kunna bidra till att lösa det.

Vidare utmärker det agila arbetssättet sig genom hantering av tid. Som förklarat ovan är *sprints* ett viktigt koncept och det handlar kortfattat att ta fram en produkt inom en kort begränsad period. Just tidsaspekten är det som är så viktigt då det tvingar utvecklarna att prioritera. Vad är viktigt just nu? Vad bör vi fokusera på? Detta kallas för *timeboxing*.

Men vad händer då ifall uppsatta mål inte hinns med inom en s.k. sprint? Det agila arbetssättet handlar inte om att allt blir klart. Skulle något delmål inte bli uppfyllt inom den korta tidsramen finns det tre åtgärder som kan vidtas: tilldelas mer resurser, delmålen planeras fram i tiden eller genom att meddela projektledaren att det ser ut som mer tid krävs.

### **Vilka roller finns?**

Som nämnt i föregående avsnitt för det agila arbetssättet fokus från projektledaren till gruppen i sig. Detta innebär också att gruppens medlemmar har en gemensam roll (det bör inte finnas uttalande roller i den). Men utanför denna grupp finns det en några fler roller, de viktigaste är dessa:

* **Testare**Personen som skiljer sig lite från andra roller på så sätt den testaren granskar och är kritiskt mot produkten som levereras. Denna roll finns för att fylla i där det saknades egen kritik traditionellt sett. En testare motverkar därför tänkande såsom “vi vet att det vi göra är bra”, och ser problem mer objektivt från en tredje-person.
* **Scrum master**  
  En scrum master är motsvarigheten till projektledare för ett traditionellt arbetssätt, men skiljer sig ändå åt på flera sätt. En scrum master en en *agil* projektledare och ska i allra första hand agera som coach, inte en chef. En scrum master ska alltså inte ha den direkt styrningen i fokus utan ska istället stötta gruppen så att den ska arbeta autonomt och effektivt.   
   Däremot finns det ett visst ansvar (mandat om så kallas) för en scrum master, och det är de dagliga beslut kring processen. Detta kan bland annat vara att förlänga en produktdemonstration om den skulle vara tafatt (*processen* i denna mening syftar även på andra möten såsom erfarenhetsmöten, stå-upp-möten m.fl.). Detta fråntagandet av mandat går i grund och botten ut på att låta gruppens medlemmar utvecklas och bli bra på det de själva motiveras av.  
   Sammanfattningsvis är scrum mastern till för att undanröja hinder, underlätta i gruppen genom att skapa bättre arbetsmiljö och hantera konflikter i gruppen m.fl.
* **Produktägare**En produktägare är den person som beställer ett projekt. Detta behöver inte nödvändigtvis vara någon extern till företaget utan det kan vara en person som beställer projektet inifrån. *Ägare* kommer ifrån att personen inte endast beställer och sedan väntar på leverans, utan personen som beställde projektet har en viktigt roll i dess utveckling. En produktägare bör därmed vara närvarande under utvecklingen av produkten för att svara på detaljfrågor, men också för att själv prioritera krav.   
   Skulle inte kunden i sig ha möjlighet att vara så pass närvarande för ett beställt projekt kan en person inom verksamheten agera som projektägare åt kunden. Det senare alternativet är också en bra lösning om projektet vänder sig till flera olika kunder, i denna kontext: konsumenter. Då samlar produktägaren in information. På grund av det bred beslutsområdet delas rollen produktägare över flera individer.

### **Vilka faser finns?**

Det agila arbetssättet definierar olika faser för hur arbetsprocessen ska gå till. Dessa faser har egna mål med vad som ska ha åstadkommits när fasen är klar. Dessa är dock flexibla på det sätt att genomförande kan till viss del börja utan att planering är helt komplett. Exempelvis om något dröjer innan en del av projektet kan planeras kan genomförandet fortfarande sätta igång för de delar av projektet som är färdigt planerade.   
  
Förstudie → Planering → Genomförande → Överlämning → Avlsut

* **Förstudie**  
  Ger svar på vad som ska åstadkommas och vilka ramar som arbetet ska ske inom. Dessa ramar är bland annat för tid och kostnad, men också resultat. Detta är en viktig fas inom det agila arbetssättet på det sätt att arbetsprocessen riskerar blir ineffektiv och gruppen kan känna tvivel kring kring vad som ska prioriteras och vad som är viktigt.  
    
  Förstudiefasen i det agila arbetssättet ger alltså ett helhetsperspektiv som endast de högsta cheferna hade för ett traditionellt arbetssätt. Genom att ge samtliga ett helhetsperspektiv bidrar även till att alla gruppens medlemmar har tvärkompetens.  
    
  Fortsättningsvis har förstudien tre delar:
  + Intressentanalys - Vem kan besvara viktiga frågor?
  + Visionsdokument - Konkretisera vad som ska göras och varför
  + Kommunikationsplan - Hur ska kommunikationen ske
* **Planering**  
  Ger svar på frågan om hur projektet ska genomföras. Detta görs bland annat genom budgetering och tidsplanering. Man kan säga att projektet genomförs i teori under planeringsfasen. Inom det agila finns det fem nivåer av planering:

1. Vision - Ofta framtagen under förstudiefasen (visionsdokumentet)
2. Färdplan (roadmap) - Översiktlig bild när olika resultat ska vara färdigställda, utan att garantera något exakt datum.
3. Leveransplan - Lik färdplan fast exakta datum tas upp. Denna nivå av planering tas ofta upp under den första sprinten och liknar milstolpar från traditionell projektledning.
4. Sprintplant - Till för att visa det arbete som är tänkt att utföra under den pågående sprinten (även kallad sprintbacklog).
5. Daglig plan - Till för att gå igenom vad som dagen ägnas till, det som pratas om vid stå-upp-möten.

* **Genomförande**  
  Under genomförandefasen genomförs projektet “en gång till”, fast nu praktiskt och “på riktigt”. Under denna fas ligger implementation, justeringar och uppföljning i fokus.   
    
  Ett vanligt sätt att arbeta under genomförandefasen är med hjälp av en s.k. projekttavla. Idealt har denna kolumner för olika stadier på uppgifter, såsom “Ej påbörjat”, “Påbörjat” och “Klart”.   
    
  Fortsättningsvis är s.k. stå-upp-möten viktigt och vanligt förekommande för agilt arbete under genomförandefasen. Stå-upp-möten har tagit upp ovan och syftar på ett stående och tidsmässigt kort avstämning av status och eventuellt problem i gruppen. Mer förekommande namn för detta inom det agila processen är *Daily scrum* (för att undvika ordet “möte”).   
    
  För ett agilt arbetssätt sker även presentation av produkten vid varje sprintslut. Meningen då är inte att visa något vacket, utan snarare att visa hur långt gruppen har nått eller hur mycket som har åstadkommits under sprinten. Agilt sett är detta mycket positivt då det möjliggör enklare och effektivare förändringar ifall något inte skulle vara som förväntat, men också stärker och motiverar det gruppen till att fortsätta.
* **Överlämningsfas**  
  Denna fas syftar på hur de som utvecklades under genomförandet lämnas över till t.ex. en fabrik (produktionsavdelningen) som nu ska tillverka utvecklad produkt.
* **Avslutsfas**  
  Sista fasen i projektet som innehåller bland annat uppstädning och återlämning av resurser. Ibland även någon slags rapport om hur det gick. Avslutningsfasen är den fas som liknar sin traditionella motsvarighet mest av faserna, men det finns distinkta skillnader som utmärker den agila versionen. Den viktigaste skillnaden är att den agila avslutningfasen generellt sett är enklare att utföra. Detta beror på hur varje sprint redan har sammanfattats och “godkänts” i tidigare skeden. Resultatet har alltså redan demonstrerats tidigare under projektets gång och kommer inte överraska. Dessa löpande avslut är det som gör att agila arbetssättet inte blir en stor börda, gentemot det traditionella arbetssättet.

### 

### **När ska agila metoder användas?**

De agila metoden är menad att användas för varje projekt som ämnar att vara bättre imorgon vad det var idag. Detta gör att en agil projektmetodik kan användas väldigt dynamiskt in väldigt många olika typer av projekt.

* Små steg framåt mot ett mål
* Tål förändringar längs med hela projektets gång
* Har möjlighet att snabbt ta fram en produkt

Agila metoden kan alltså användas med enkelhet och dynamik, så finns det tillfällen då agila metoder har sämre förutsättning? Det finns aspekter som tagit upp tidigare gällande vad det agila arbetssättet strävar ifrån, såsom externt beroende (skulle motverkas genom att låta gruppen har tvärkompetens). Skulle ett projekt vara beroende av en extern part för att arbeta framåt bryter det mot principer inom det agila arbetssättet - det går inte att dela upp arbetet i små steg. Externa parter kan syfta på andra projektgrupper men också på underleverantörer. Problem kallas inom denna kontext *skilda kulturer*. Skilda kulturer gör alltså det svårare att arbeta agilt och är den största utmaning för agila projekt, oavsett om den externa parten också arbetar agilt.   
  
Agila metoder bör därför användas med försiktighet och noggrann planering om en projekt har externa beroenden. Viktigt är då att begränsa gränssnittet mellan parterna och kontrollera vad som är och vad som inte är beroende.

Fortsättningsvis är det problematiskt att arbeta agilt i verksamheter vars förändringar (som agila projekt för med sig, små steg) är dyra, blir det likt sådant dyrt att arbeta agilt. Exempelvis en kommun som ansvarar för asfaltsläggning kommer ha problem att arbeta agilt för att asfalt är såpass dyrt att förändra (“plocka upp och ner”).

## Egen reflektion - Emil Karlsson

I kommande projektkurs kommer det vara väldigt viktigt att strukturera upp arbetet och effektivisera. Detta på grund av den korta tiden som det ska hinnas med relativt mycket arbete på. Genom att arbeta agilt kommer planering, genomförande och avslut (m.m) hanteras bättre.

Under projektet kommer vi att arbeta agilt genom att bland annat dela upp tidsperioden i *sprints* och ha stå-upp-möten. Vi tar beslut om vad ska prioriteras och vad som får väntas lite med genom att diskutera med vår *produktägare* inför varje sprint. Detta ger oss strukturen som krävs för att genomföra projektet. Detta motverkar även problemet som fanns under tidigare projektarbete - gruppmedlemmar som inte riktigt höll sig till de faktiska uppgifterna, utan sprang iväg på egen hand (ibland även stora uppgifter).

Fortsättningsvis förenklar det agila arbetssättet att göra förändringar under projektets gång. Något som var en arbetsbörda i tidigare projekt - då vi inte riktigt välkomnade förändringar efter något var satt från start eller en viss tid tillbaka. Det agila arbetssättet kommer bidra till att vi kan arbeta mer dynamiskt.

Vidare på liknande argument till hur det agila arbetssättet är fördelaktigt, är hur vår kontakt med produktägaren blir mer naturlig. Genom att låta produktägaren vara delaktig i utvecklingen av projektet kommer vi kunna kontinuerligt presentera i vilket stadie produkten befinner oss i och undvika negativa överraskningar som eventuellt skulle kunna uppstå annars.

Slutligen kommer avslutet av projektet förenklas då vi redan gjort små avslut under projektets gång. Såsom delar av produkten som inte förändrades senare (exempelvis inloggningsportal). Detta bidrar även till tidigare nämnda fördel med det agila arbetssättet; färre negativa överraskningar.

Sammanfattningsvis kommer det agila arbetssättet förbättra tidigare projektarbete (som inte var agilt) genom att:

* Dela upp i mindre delar (timeboxing) - ger kontinuerlig planering och minskar risken för missförstånd mellan gruppen och produktägaren, samt gör det lättare för gruppen att veta vad de ska göra.
* Låta produktägaren vara delaktig i projektet och till viss del leda oss fram (kan ta beslut produkten utseende m.m.).
* Välkomna förändringar - ger produktägare flexibiliteten att kunna ändra sig under projektets gång.