

Samspillet mellem forudsigelige og agile projektmodeller.

Med de mange anerkendte projektmodeller og projektmetoder der findes indenfor projektledelse, er der to projekttyper; vandfaldsmodeller eller forudsigelige projektmodeller og de agile modeller. Modellerne er forudsigelige, fordi der er en kendt struktur og nogle klare faser, der definerer projektet.

De traditionelle vandfaldsmodeller har været foretrukket i mange brancher, ikke kun inden for IT, men også specielt indenfor ingeniørtunge virksomheder som bygge- og anlæg og luftfartindustrien er de implementeret. Bank og forsikring anvender i høj grad også de traditionelle vandfaldsmodeller. Siden starten af år 2000 har det offentlige Danmark også anvendt vandfaldsmodeller indenfor projektledelse. PMI og PRINCE2 er de mest udbredte projektledelsesmodeller.

Nogenlunde på samme tidspunkt bliver de agile modeller også mere populære, og især de seneste 5 år har vi set mange organisationer, der har erklæret en agil projektmodel som deres foretrukne. SCRUM og XP (Extreme programming) er de mest udbredte og kendte agile projektledelsesmodeller (dog vil agile fortalere kalde dem for udviklingsmodeller).

Der har også de seneste år været mange udtalelser for anvendelsen af én bestemt model. Blandt andet er det kendt, at de offentlige institutioner og styrelser kun benytter PRINCE2, og eksterne leverandører til det offentlige skal være certificerede udøvere af PRINCE2 for at kunne gøre sig i offentlige projekter.

Der er dog en tendens til, at flere organisationer vil have mere agilitet i deres projekter, men en af konsekvenserne af at gå linen ud er, at ledelsen mister det overblik og styringsgrundlag, som de traditionelle modeller bidrager.

Denne artikel vil give læseren en mulighed for at få indblik i, hvordan en organisation kan integrere vandfaldsmodeller og agile modeller uden at miste overblik samt ledelse og styring i alle lag i de udførende projekter.

Karakteristika ved de forudsigelige projektmodeller

PRINCE2 og PMI benytter den traditionelle tilgang til faseopdelte projekter og begge en meget klar struktur, der beskriver ledelses- og styringsprincipperne for, hvordan roller og ansvar i projekterne er fordelt samt hvilke aktiviteter og produkter, der skal/bør leveres. Der er nogle meget klare processer for begge modeller, og forankres disse i organisationens projektmodel og tilgang til projekter fra den øverste ledelse til udførende projektdeltagere, er der stor sandsynlighed for, at projekterne vil bidrage med en øget effektivitet under projektet og skabe en øget produktivitet samt optimere projekternes ROI.

Begge modeller skal tilpasses eller indlejres i den udførende organisation og i projektmiljøet, for at organisationen kan få værdi og udbytte af modellerne. Ingen af dem bør implementeres blindt og fra A-Å. Begge ovenstående modeller, såkaldte forudsigelige projektmodeller, er implementeret meget bredt på tværs af brancher og lande. Begge modeller er anerkendte som værende uundværlige i professionelle projektmiljøer.

Modellerne er baseret på, at vi ved, hvad der skal leveres og har en skriftlig aftale på slutproduktet, samt at der er udfærdiget en detaljeret plan for "projektet" - i hvert fald for den kommende periode/fase samt en overordnet plan for hele projektets forløb.

Karakteristika ved de agile projektmodeller

De agile projektmodeller har en tilsvarende struktur omkring roller og ansvar samt de produkter, der skal leveres, og SCRUM, som er den model, der anvendes i dette dokument, har også en række anbefalinger til processen, der skal følges. SCRUM har vist sin berettigelse i mange år primært inden for IT Software udviklingsprojekter.

De fremmeste principper indenfor Agile er at sætte individet og samarbejdet over processer og værktøjer - at få frembragt/udviklet noget, der virker frem for en masse dokumenter og administrative regler, at samarbejde med kunden i stedet for at slås om kontrakten samt at reagere og handle på forandring i stedet for blindt at følge planen.

De traditionelle modeller baseret på vandfaldsmetoden er netop kendetegnet ved, at man ikke går videre til næste fase, før den igangværende fase er godkendt, og der er givet accept til at gå videre. SCRUM er markant anderledes på et væsentligt punkt. Der er overlappende faser.

Modstrider modellerne hinanden så meget, så de ikke kan kombineres? Det mener jeg ikke - tværtimod!

Udgangspunktet for et godt projekt er en god idé, der er beskrevet med en vision for den forandring, projektet skal bringe til verden, samt at projektet er forankret og ejet af en person/enhed i organisationen. Det understøtter alle modellerne.

Som minimum skal vi have en idé om omfanget, og hvad der skal investeres for at sikre, at projektet skaber med-værdi for organisationen eller forventet ROI. Dette forudsætter alle modellerne er på plads.

PMI kalder det et Project Charter, PRINCE2 kalder det et projektkommissorium, og i SCRUM kalder vi det for et Visionsdokument eller en One-pager.

Ovenstående er forretningsbegrundelsen for projektet.

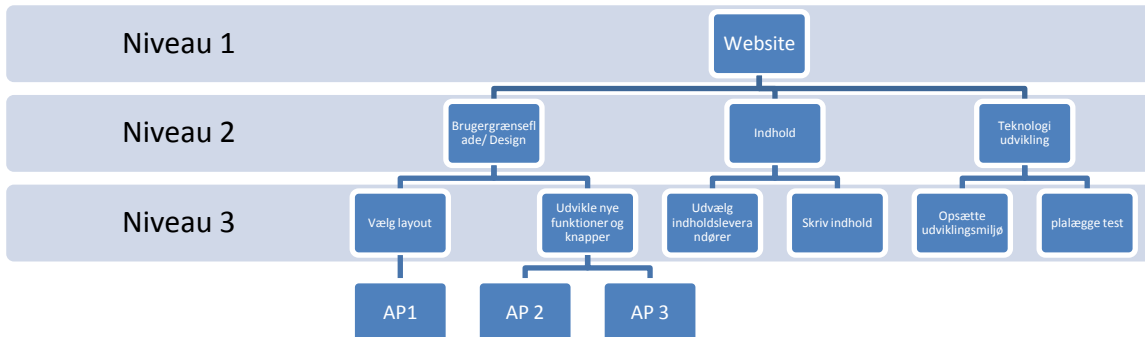
Projekt planlægning

Forskellene opstår omkring planlægning og udførelse af projektet, og dog...

Hvis vi ser på et projekt, som skal udvikle et website vil jeg (sammen med projektgruppen) sandsynligvis lave en traditionel nedbrydning af projektet, også kaldet en Work-breakdown-Struktur, se figur 1.

Jeg har blot lavet 3 niveauer, men der er ikke nogen regler for, hvor mange der skal være – blot skal indholdet i den endelige arbejdsplan være entydig.

AP = Arbejdsplan.



Figur 1

Det ovenstående kan i vores SCRUM terminologi identificeres som Product Backlog. Her vil vi i SCRUM gå i gang med at prioritere med kunden, hvad der har højeste prioritet og blive enige om, hvad vi skal gå i gang med i første sprint.

I PRINCE2 vil vi foretage den yderligere nedbrydning, så vi kommer ned på en arbejdsopgave, der har 1-2 dages varighed, før vi går videre med projektet.

En mulighed i et PRINCE2 miljø - at når projektet er godkendt til initieringsfasen, og WBS'en er defineret, at man som PL uddelegerer et niveau til en teamleader, som får til opgave at definere product backlog og for det niveau. Dernæst skal teamleder sammen med teamet definere og estimere indholdet til sprint backlog. Teamlederen har nu rollen som SCRUM MASTER.

Opfølgning.

Uden en plan er vi ikke i stand til at lede vores projekter, endige give en entydig status til projektets sponsorer om, hvilken temperatur projektet har, eller om vi har brugt pengene eller ressourcerne til at frembringe det aftalte produkt til den forventede kvalitet.

I PRINCE2 og PMI er EVM, earned value management, en af de mest benyttede metoder til at bevise for, at vi er på planen. Det er en metode, der tager udgangspunkt i den detaljerede projektplan og den fremdrift, projektet har.

I SCRUM bruger vi Burndown charts til at vise, hvor langt vi er - eller rettere hvor langt vi har igen, og dermed til vi er færdige med produkter, teamet har planlagt i sprintet.

Detailplanen kan anvendes til at planlægge og grov-estimere, hvad der skal ind i et sprint. Teamet aftaler under sprintplanning, hvad der kan nås i sprintet, og PL kan opdatere detailplanen med dette (så er næste måneds detailplan opdateret). SCRUM Master skal dagligt opdatere burndown chart, og denne fremdrift bør PL og SCRUM Master så diskutere, hvis tolerancerne overskrides.

Resultatet fra Burndown chart kan PL bruge til sin EVM og dermed få en god kontrol med fremdriften af projektet, samt forholdet omkring forbrugte ressourcer.

En potentiel tvist, der skal diskuteres, er hvem der har det rigtige billede, eller sagt på en anden måde – eftersom Projektplanen viser forbrugt tid i forhold til planlagt, og Burndown chart viser hvor lang tid, der er igen, er det min erfaring, at det vil give nogle diskussioner i forhold til, om projektet er sundt, eller om der skal iværksættes nogle forbedrende aktiviteter for at imødekomme forsinkelse. Derfor er det også min anbefaling, at man lader nogle sprints køre for at få en god følelse med udviklingshastigheden i teamet.