

Agilt arbetssätt i komplexa organisationer

**Välkomna!**

Anna Picetti, IT-HUSET

2011-10-27

# Ord från en företagsledare

”Ett bra genomförande är 90 procent av framgången och strategin 10, varav magkänslan är 8. De resterande 2 procenten är analys. Handelsstuderande lär sig alltså 2 procent av det som skapar framgång i företagen”.

**Percy Barnevik**

# Innehåll

- Vad menas med agilt arbetssätt?
- Karakteristiska för komplexa organisationer
- Några utmaningar i stora organisationer
- Hur lyckas man med införandet?
- Framgångsfaktorer
- Fallgropar
- Några blandade tips

# Vad menas med agilt arbetssätt?

- Lättrörligt
- Samarbete
- Självorganiserande
- Tvärfunktionella team

Det kan t ex vara SCRUM,  
Kanban eller Lean  
Software Development

## Det agila manifestet

*Vi finner bättre sätt att utveckla programvara genom att utveckla själva och hjälpa andra att utveckla.*

*Genom detta arbete har vi kommit att värdesätta:*

**Individer och interaktioner**

framför

Processer och verktyg

**Fungerande programvara**

framför

Omfattande dokumentation

**Kund-samarbete**

framför

Kontraktsförhandling

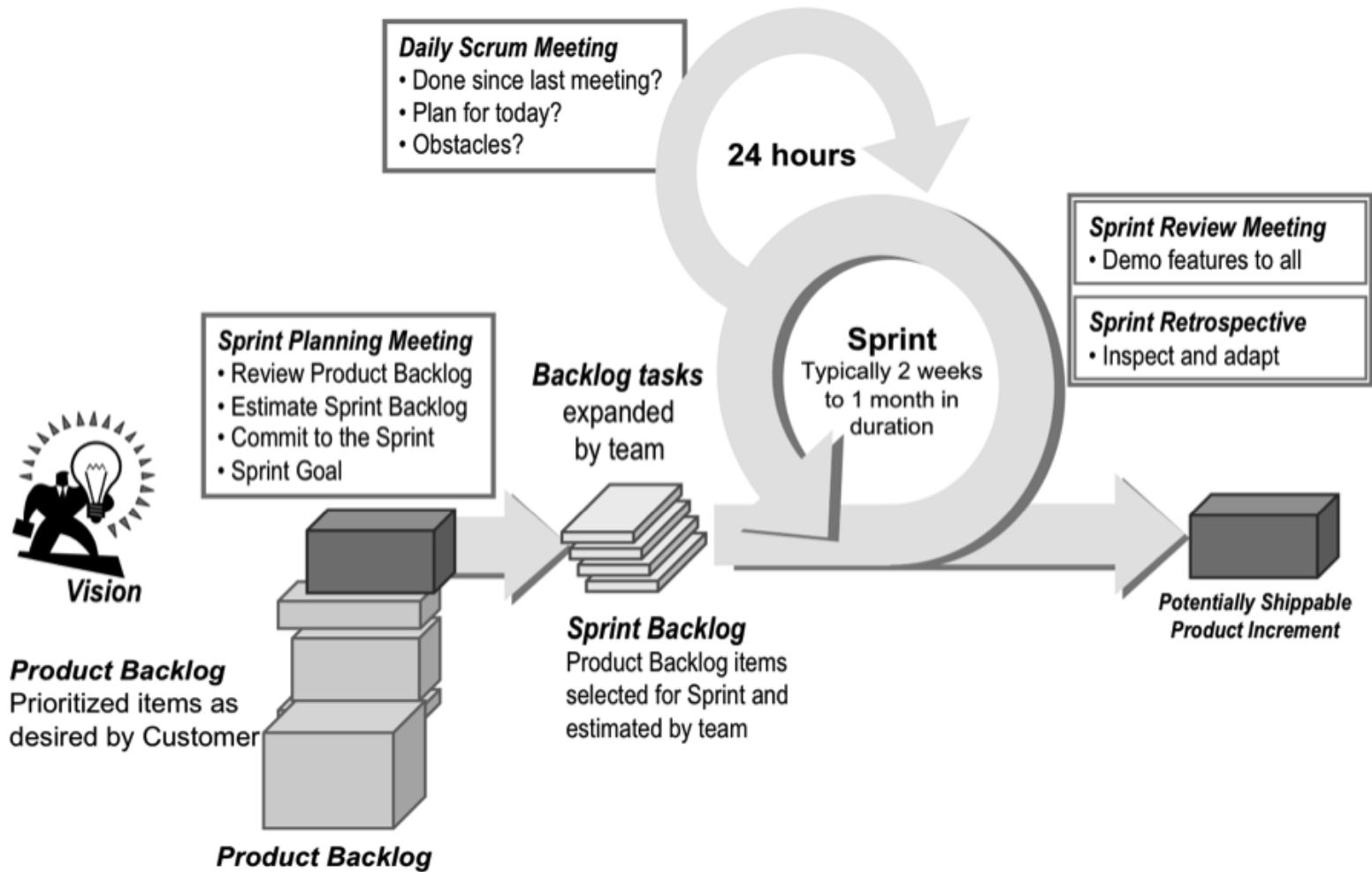
**Anpassning till förändring**

framför

Att följa en plan

*Det vill säga; det finns värde i punkterna till höger, men vi värdesätter punkterna till vänster ännu mer.*

# SCRUM som exempel i dag



# Karaktäristika för en komplex organisation

## ***System***

- många system (>50), komplicerade verksamhetsregler
- flera olika tekniska plattformar, många systemsamband
- systemfloran har vuxit fram under flera årtionden

## ***Kvalitet***

- affären är till stor del själva systemen  
- det får inte bli fel

## ***Distribuerat***

- geografisk spridning

## ***Projekt***

- ett typiskt projekt har några personer på nästan heltid från ett system och några personer på deltid från kringliggande system
- personerna jobbar i både projekt och i förvaltning
- projektledare som har arbetat traditionellt under årtionden

## ***Personal***

- många har jobbat på arbetsplatsen i tiotals år
- flertal med olika specialistkompetenser

# Några utmaningar i stora organisationer

## Specialistkompetens

- Krav, arkitektur, infrastruktur, test, projektledning
- Beställare, styrgrupp
- Projektkontoret

## Komplexa strukturer

- Systemsamband
- Systemintegrationstest
- Arkitektur som inte får divergera för mycket

## Komplexa projekt

- Stora projekt med många projektdeltagare
- Beroenden till andra projekt
- Geografisk spridning

## Motstånd till förändring

- Förändringen är större i en stor organisation och därmed motståndet
- Rotad kultur av "traditionell" management; Command and control
- Man kanske har misslyckats i något/några projekt

# Specialistkompetens

- Man kan ha kvar vissa/många specialistroller. En arkitekt kan t ex dela på sin tid mellan flera team
- Specialisterna bör i största möjliga utsträckning vara med i teamen
- Involvera personalavdelningen

Specialistkompetens

Komplexa strukturer

Komplexa projekt

Motstånd till  
förändring

# Förslag i komplexa strukturer

- Speciella krav- och/eller arkitektursprinter innan utvecklingsprinterna
- Tech, development and innovation stories
- Granskningar i backlogen
- Kör systemintegrationstest utanför SCRUM
- Slutdokumentation är del av leveransen

Specialistkompetens

Komplexa strukturer

Komplexa projekt

Motstånd till  
förändring

# Förslag i komplexa projekt

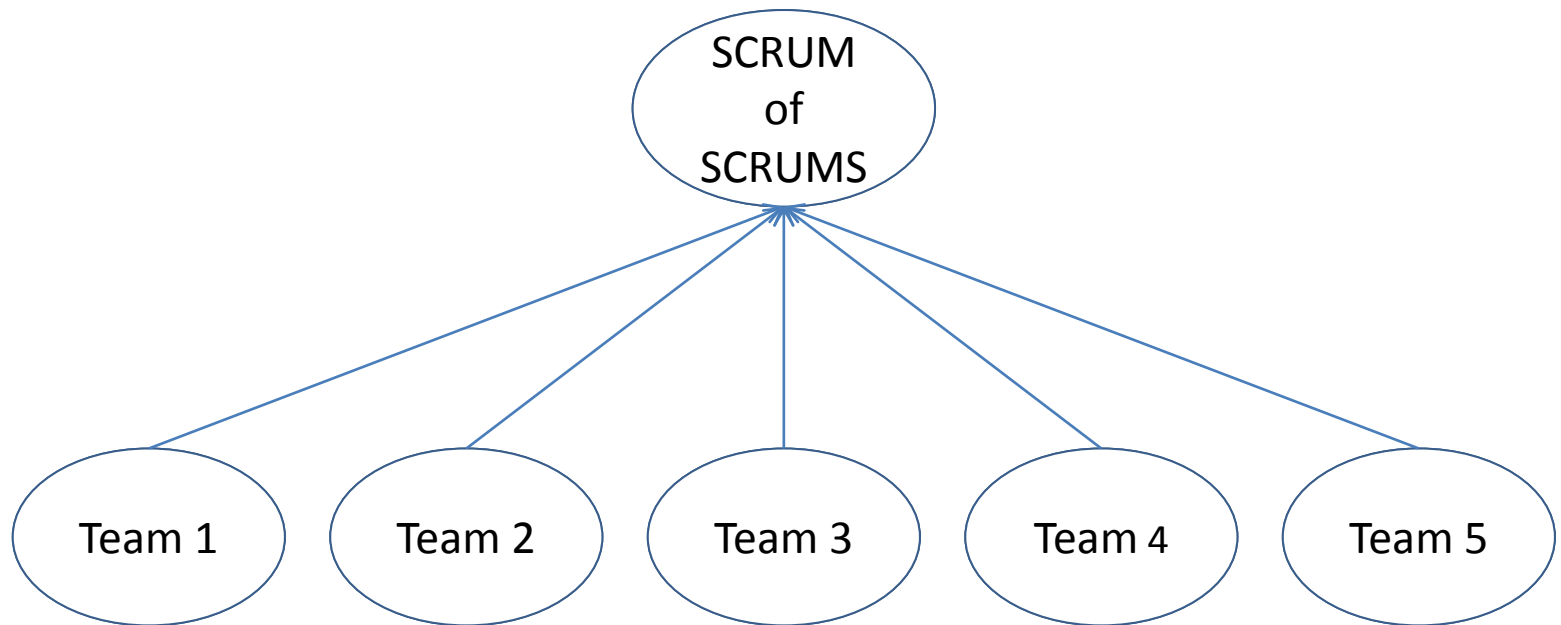
- Involvera projektkontoret
- Organisera i SCRUM of SCRUMS

Specialistkompetens

Komplexa strukturer

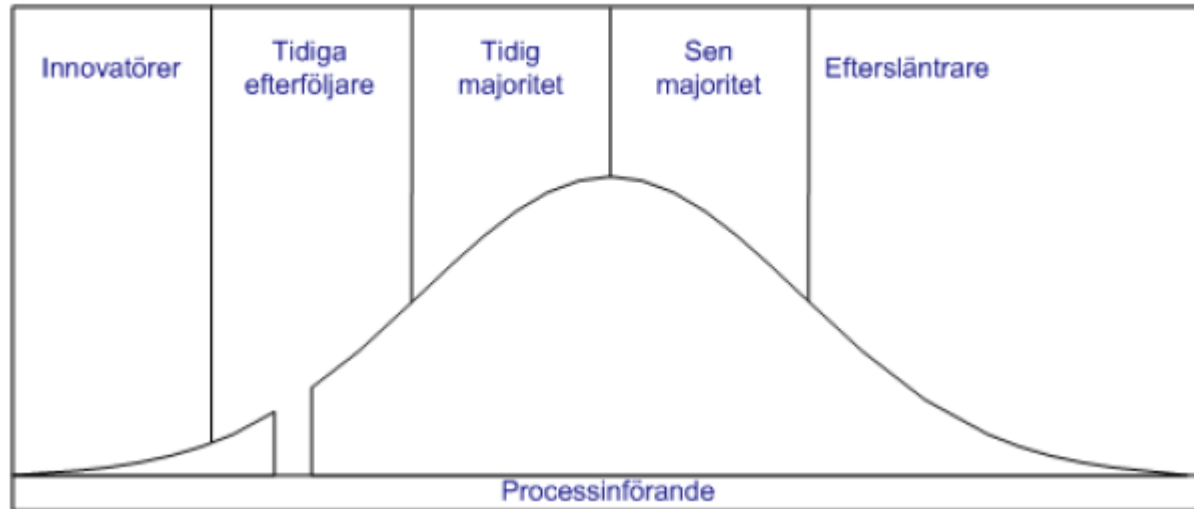
Komplexa projekt

Motstånd till  
förändring



# Förslag vid motstånd till förändring

- Sälj inte in det agila för hårt
- Anpassa införandet efter förändringsbenägenheten



Specialistkompetens

Komplexa strukturer

Komplexa projekt

Motstånd till  
förändring

# Hur lyckas man med införandet av ett agilt arbetssätt?



# Använd SCRUM!



# Ett *Transition Team* ansvar för införandet

| <b>SCRUM Master</b>  | <b>Product owner</b>   | <b>SCRUM team</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Expert på agilt</li><li>• Bra coach</li><li>• På heltid</li><li>• Kan vara en extern</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Har en ansvarsroll i organisationen</li><li>• Har mandat i organisationen</li><li>• Anställd</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mix av olika kompetenser, ca 7 personer</li><li>• Blivande SCRUM-masters eller Product owners</li></ul> |

Ett införandeteam som jobbar i sprinter. Har dagliga ståuppmöten, planerings- och sprint retrospectives. En backlogg innehållande olika aktiviteter för transitionen.

**Fördelar**

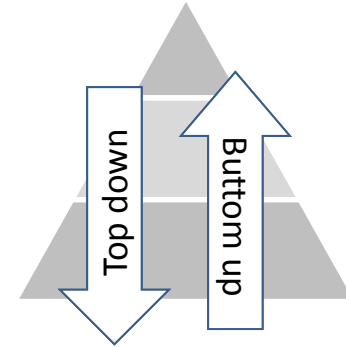
Inspection and adaption  
Transparent och tydligt

# Exempel på Transition Backlog

|                    | User Story  | Story-points | Prio |
|--------------------|---|--------------|------|
| Definiera mål      | I min roll som ... när jag jobbar med ... vill jag därför att.... | 5            | 1    |
| Definiera strategi |   | 10           | 2    |
| Intressentanalys   |   | 15           | 3    |
| Kommunikationsplan |   | 10           | 4    |

# Strategier för övergången till agilt

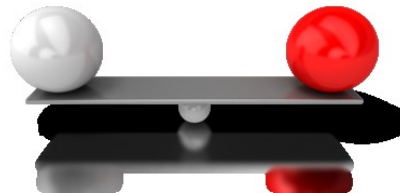
- Top down eller Bottom up?



- Successivt eller big-bang

- Hur agilt?

Mindre agilt,  
mindre effekt



Fullt agilt,  
full effekt

- Vilken process/metod?

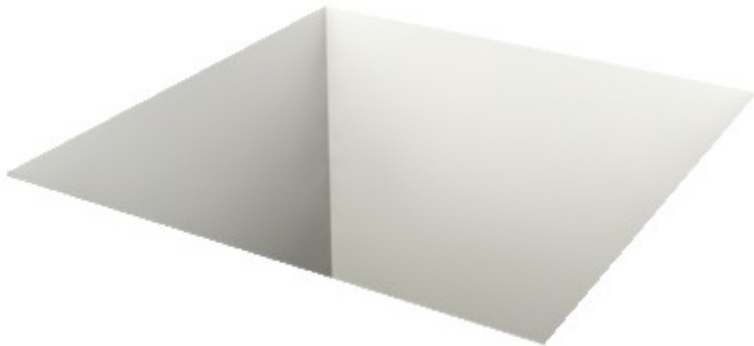
# Framgångsfaktorer

1. Definiera och kommunicera mål och strategi
2. Ledningens stöd och engagemang
3. Kunskap om agilt – kontinuerlig utbildning
4. Sälj inte in det agila för hårt
5. Situationsanpassa!



# Fallgropar

- Att falla tillbaka till traditionellt ledarskap – speciell när det blir problem
- Att fokusera mer på processen än på samarbete och värdena i manifestet
- Att inte orka ”hålla it”

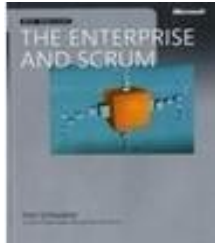


# Några blandande tips

- Använd samarbetsverktyg
- Automatisera test och bygg
- Satsa på samlokalisering (om möjligt)
- Var tydlig med hur agilt ni kör



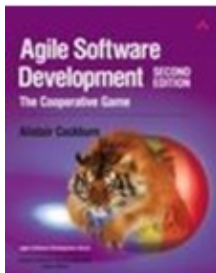
# Läsvärt



**The Enterprise and Scrum** av Ken Schwaber



**Implementing Lean Software Development**  
av Mary Poppendieck och Tom Poppendieck



**Agile Software Development** av Alistair Cockburn

# Sammanfattning

- Ja, det går att köra agilt i stora organisationer
- Situationsanpassa
- Använd SCRUM för att införa agila arbetssätt
- Framgångsfaktorerna handla främst om de mjuka delarna
- Investera i utbildning – för att inte hamna i fallgroparna
- **Bestäm dig!**

# Frågor?

[anna.picetti@it-huset.se](mailto:anna.picetti@it-huset.se)

0708 – 65 58 70

**TACK!**