

# Er det slut med projektlederen på den agile scene?

*I agil sammenhæng dominerede agil projektledelse for længe siden. For en del år tilbage vandt Scrum marketingkrigen på den agile scene og i de senere år, har SAFe gjort en markedsfølsomt imponerende figur. Hverken Scrum, Scrum@Scale eller SAFe har en projektleder, så hvor efterlader det projektlederrollen på den agile scene?*

## Hvilke agile rammeværk er beregnet til hvad?

I forskellige sammenhænge har vi mødt folk på den agile scene, der opfattede Scrum som værende det samme som agile. På det seneste har vi mødt folk, der udtrykker sig som om, at SAFe tilsvarende agile. I det hele taget oplever vi, at selv meget erfarne og kompetente folk i branchen såvel som på direktionsgangene ikke har et overblik over, hvilke agile rammeværk, der er designet til hvad.

Der er derfor et behov for at skabe dette overblik, der er drevet af kundebehov mere end noget andet.

Der er derfor et behov for at skabe dette overblik, der er drevet af kundebehov mere end noget andet.

## One size does not fit all

Tømreren har en hammer til at løse nogle opgaver, en tommestok til andre og en skruetrækker til en tredje gruppe opgaver. Værktøjerne samek-

sisterer i tømrerens virksomhed. Det bør de agile rammeværk også gøre i jeres. Jeres virksomhed har forskellige typer opgaver og de bør løses med de bedst egnede rammeværk.

Det er let og fristende at få det indtryk, at et enkelt rammeværk kan stort set alt. Vi har dog endnu ikke set the Silver Bullet.

## Plan A Matrix

Plan A matrix tager udgangspunkt i de mest centrale forhold, som jeres agile rammeværk skal fungere i: Tidshorisont og værdiskabelse. I vil let kunne finde frem til, hvilke agile rammeværk, der er relevante for jeres organisation. Figur 1.

Tidsperspektivet har stor indflydelse på valg af governance model. Derfor skelner X-aksen mellem „Deadline“ til venstre og „Ongoing“ til højre. Et par eksempler kan være: Afholdelse af et melodi grand prix, som skal afholdes på en given dato (til venstre) eller hjemmesiden til en avis, der skal fungere kontinuerligt på ubestemt tid (til højre). Rammeværk til venstre er designet

> Fokusér på det forretningsmæssige behov – også når I vælger agile rammeværk

### SEMINAR 1.3

Open Space based workshop

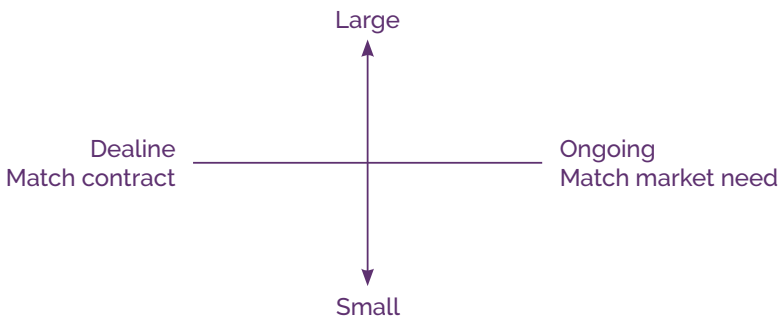
## Understand agile leadership and frameworks

– lead collaboratively with and without „Project Manager“

### Metoder & Værktøjer

Onsdag 29. maj kl. 10.30-12.30





Figur 1. Plan A Matrix

til at kunne levere (senest) på en bestemt dato. Rammeværk til højre designet til at levere værdi løbende og hurtigst muligt.

X-aksen skelner også mellem, hvad teamet skal søge at tilfredsstille. Til venstre er det en kontrakt eller en aftale med et mere eller mindre præcist aftalt scope, der, frem til deadline, konvergerer mod den løsning, som giver størst kundeværdi. Til højre er det markedets behov. En risiko til venstre kan være overløb på tid og/eller økonomi, hvor den overskyggende risiko på højresiden er, at man ikke rammer markedets behov – formentligt med et svigtende salg til følge.

Y-aksen skelner mellem „store“ initiativer for oven og „små“ initiativer for neden.

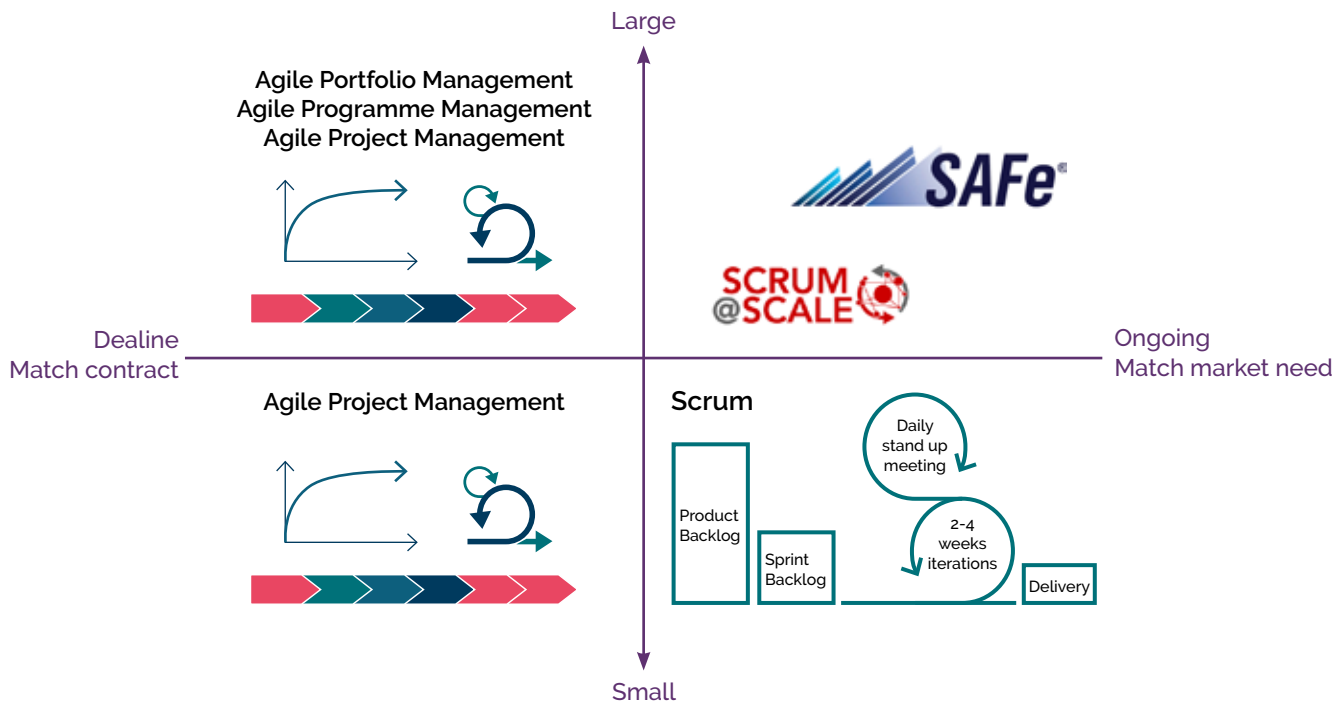
**Plan A Matrix**

**– et overblik over agile rammeværk**

I nederste kvadrant til højre angiver Plan A Matrix, at Scrum er velegnet til f.eks. drift og videreudvikling af avisens hjemmeside. Det er en mindre løsning, der hele tiden skal tilpasse sig markedet og som ikke har en slutdato. Figur 2.

I større sammenhænge kan man nævne de softwareløsninger, der findes hos f.eks. SAP, Microsoft, banker, pensionskasser m.fl. Her er der måske 3000 personer, der sammen står for en given løsning. Behovet for markedstilpasning og horisonten har de til fælles med Scrumteamet hos avisen, men de er markant flere personer. Derfor har de brug for en overbygning, der sikrer,

Figur 2. Plan A Matrix – et overblik over agile rammeværk



at alle „løber samme vej“. Her er rammeværkerne i **øverste kvadrant** til højre et gode bud.

I agil sammenhæng er "Think Big, Start Small and Learn Fast" en udbredt tilgang for at sikre, at man reelt arbejder i den rigtige retning. Hvad er „small“ så? Alt er relativt, så hvis man er 51 personer, så er minimumskravet fra SAFe på 50 en stor mundfuld. Hvis man derimod er 3000 personer, så er 50 „small“. Minimum for Scrum@Scale er to teams.

I **nederste venstre kvadrant** er der tale om mindre initiativer, der skal levere et mere eller mindre præcist aftalt scope på et givet tidspunkt. Dette er agile projekter designet til Agile Business Consortium (det tidligere DSDM Consortium) leverer et rammeværk til dette.

Projekter findes jo i meget varierende størrelser, så agile projekter kan også forekomme i venstresidens **øverste kvadrant**. I endnu større initiativer kan agil programledelse og agil porteføljeledelse blive relevante. Agile Business Consortium leverer også rammeværk til disse.

### Hvordan kan du bruge Plan A Matrix?

Hvis jeres virksomhed ønsker at anvende agile rammeværk – eller at revurdere, hvilke agile rammeværk, I allerede bruger – så gennemgå Plan A Matrix med jeres øverste ledelse. Det vil hurtigt stå klart, hvilke agile rammeværk, I med fordel kan bruge til hvad. Som det gælder for tømreren, så vil den bedste situation for jer formentligt være, at have flere rammeværk i brug ad gangen.

Et andet perspektiv på „Start small“ kan være, at I starter med Scrum i én del af organisationen og agil projektledelse i en anden. Efter et stykke tid vil I have opsamlet tilpas megen erfaring til at kunne vurdere, om I ønsker at sætte større agile initiativer i søen på venstre og/eller højresiden af Plan A Matrix.

### Hvad blev der af projektlederen?

På venstresiden af Plan A Matrix findes projektlederrollen, ligesom der også er teamledere, programledere og porteføljeledere.

På højresiden af Plan A Matrix er der ingen projektlederroller. De mest sammenlignelige roller er Scrum Master-rollen eller Release Train Engineer-rollen i SAFe, der i grove træk kan beskrives som en Scrum Master for et meget stort

team og som derfor skal sikre, at processerne er velfungerende i større skala end en Scrum Masters.

Agil ledelse lægger op til at understøtte og fremme den agile rejse, hvor agil ledelse baseres på kommunikation, commitment og samarbejde. På venstresiden af Plan A Matrix er der som nævnt et naturligt, ledelsesmæssigt ståsted for fremtidens agile projektleder. I rammeværkerne på højresiden er der også behov for agil ledelse, men med afsæt i andre roller. Rammerne her vil være anderledes – det vil tiltale nogle projektledere og ikke andre.

Er det så slut for projektlederen på den agile scene? Det kommer an på, hvilke agile rammeværk den enkelte organisation vælger at anvende. Nogle organisationer vil ikke have det store behov, hvorimod projektlederen vil være en nøglerolle i andre.

### Agil ledelse – Kom og vær med

Vi mener, at alle agile rammeværk har gavn af at blive suppleret med passende agil ledelse. Denne artikel bidrager til at give et overblik over de rammeværk, som fremtidens agile ledelse vil blive udøvet inden for. I løbet af vores workshop på Dansk Projektledelses symposium 2019 vil du få en unik mulighed for at tage stilling til din måde at udøve agil ledelse på i fremtiden i løbet af to runder Open Space. Første runde fokuserer på rammeværk, hvor du har en rolle som agil projektleder. Anden runde koncentrerer sig om rammeværk, hvor du ikke har en organisatorisk defineret lederrolle. Du vil blive hjulpet på vej af A) De agile ledelsesprincipper, der adresserer netop den kollaborative del af agil ledelse, B) Vores erfaringer opsamlet globalt i regi af Agile Business Consortium, C) Erfaringer fra den danske agile scene gennem de seneste 11 år samt formentligt vigtigst af alt: D) Erfaringer og input fra andre deltagere på vores workshop. Hvis der er andre, du gerne vil have input fra, så vil vi opfordre dig til at få vedkommende til at deltage.

Vi vil bede dig bruge noget tid på forhånd til at læse udvalgt materiale og til at tage aktivt stilling til, hvad du ønsker at opnå med hensyn til agil ledelse.

Vi ser frem til to givtige timer sammen med dig, så vi kan skabe fremtidens agile ledelse sammen. //



**LASSE BORRIS SØRENSEN**

Stifter og Senior Agil Coach hos Plan A ([www.planaprojects.com](http://www.planaprojects.com)). Siden 2008 har Lasse brugt cirka 15.000 timer på agile projekter hos (mellem-)store virksomheder i Danmark.

I 2018 blev Lasse udnævnt til International Ambassador for Danmark af Agile Business Consortium. Lasse har certificeret 300 agile specialister i agil projektledelse og har leveret den agile metode til 50 projektteams, der er kommet i mål til tiden eller før.

[lasse@planaprojects.com](mailto:lasse@planaprojects.com)