

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond
Informaatikainstituut
Infosüsteemide õppetool

Projektijuhi ja agiilse juhendaja rolli võrdlus tarkvara arendusprojektides

Bakalaureusetöö

Üliõpilane: Aive Uus

Üliõpilaskood: 134105IABB

Juhendaja: lektor Karin Rava

Tallinn

2015

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

(kuupäev)

(allkiri)

Annotatsioon

Antud lõputöö eesmärk on uurida, mille poolest erinevad projektijuhi ja agiilse juhendaja rollid ning mis on nendes sarnast. Vaadeldakse rollide põhilisi vastutusalasid ning tegevusi ja nende jaoks vajalikke oskusi.

Selle eesmärgi on töö autor valinud seetõttu, et tänapäeval on tarkvaraarenduses (ja ka mõnes teises valdkonnas) tihti kasutusel mõlemad – nii traditsiooniline kui ka agiilne juhtimine ning töötajatel tuleb vajadusel kiiresti muuta üks oma roll teiseks või hoopis olla korraga ühes projektis ühes ning teises projektis teises rollis.

Töö tulemusena saavad selgemaks suuremad erinevused ja sarnasused nendes rollides ning see, kuidas peaks toimuma vahetus rollide vahel. Samuti aitab töö mõista, millised probleemid rollide vahetusega võivad kaasneda ja kuidas neid lahendada. Oluline on ka võimalus kasutada ära ühe rolli positiivseid külgi teise rolli juures, juhul kui see ei lähe vastuollu teise rolli põhimõtetega.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 43. leheküljel, viite peatükki, seitset joonist, nelja tabelit.

Abstract

The aim of this thesis is to compare the differences and similarities between Project Manager and Agile Coach roles. It looks into those roles' key responsibilities and activities and also at the main skills they need to be successful.

The author has chosen this topic, because nowadays software development (and some other areas as well) often use both traditional and agile approach and people may need to quickly switch from one role to the other or even be Project Manager in one project and Agile Coach in another at the same time.

As a result of this thesis it becomes clearer what are the main differences and similarities in those roles and how the transition from one to the other should be. This thesis also helps to understand what problems may be associated with the exchange of roles and how to solve them. It is important to take advantage of the positive aspects of one role and bring it to the other as well unless it contradicts the main principles of the other role.

The thesis is in Estonian and contains 43 pages of text, 5 chapters, 7 figures and 4 tables.

Lühendite ja mõistete sõnastik

Projektijuht	<i>Project Manager</i> Isik, kes vastutab projekti õnnestumise eest (etteantud aja ja ressursidega jõudmine konkreetse ning selge tulemini)
Agiilne juhendaja	<i>Agile Coach</i> Agiilset metoodikat kasutava meeskonna juhendaja, aidates meeskonnal jõuda paremate tulemusteni
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> Projektijuhtimise standard, mille on välja andnud rahvusvaheline Projektijuhtimise Instituut
PRINCE2	<i>PRojects IN Controlled Environments</i> Projektijuhtimise metoodika
Scrum	<i>Scrum</i> Üks agiilse arendamise metoodikaid
Scrum-meister	<i>ScrumMaster</i> Isik, kes vastutab Scrum protsesside eest ja jälgib protsesside korrektset rakendamist, et maksimaalselt ära kasutada protsessist tulenevaid võimalusi.
Toote omanik	<i>Product owner</i> Isik, kes vastutab agiilses meeskonnas arendustööde nimekirja eest. Ta kannab ja esindab agiilses meeskonnas kõikide projektist huvitundvate osapoolte rolli.
Sprint	<i>Sprint</i> Defineeritud ajavahemik, mille jooksu scrum-meeskond peab valmis saama eelnevalt kokkulepitud ülesanded.

Toote backlog	<i>Product backlog</i> Prioritiseeritud nõete loetelu
Tagasivaatav koosolek	<i>Retrospective</i> Scrumi koosolek, mis peetakse sprindi lõpus ning kus meeskond vaatab tagasi lõppenud sprindile
Ülevaatus	<i>Sprint review</i> Scrumi koosolek, kus meeskond vaatab üle, mis tööd lõppenud sprindis tehtud said ja mis tegemata jäi
Igapäevane koosolek	<i>Stand-Up / Daily Scrum</i> Igahommikune koosolek Scrum'is, mis kestab 15 minutit ja kus vastatakse ainult kolmele küsimusele
Kasutuslugu	<i>User story</i> Süsteemi funktsionaalsuse kirjeldus
Jira	<i>Jira</i> Atlassian'i toode probleemide ja projekti jälgimiseks
ROI	<i>Return on Investment</i> Investeeringu tootlus
Gantti diagramm	<i>Gantt diagram</i> Vahend, mis võimaldab kasutajal modelleerida kavandatava eesmärgi saavutamiseks planeeritavate ülesannete täitmiseks vajaliku projekti

Jooniste nimekiri

Joonis 1 Suurema projekti elutsükkel	20
Joonis 2 Juhendamise vestluse kaar	24
Joonis 3 Teekonna joon	25
Joonis 4 Traditsioonilise ja agiilse juhtimise piirangute võrdlus	29
Joonis 5 Piirangud PMBOK järgi	30
Joonis 6 Kommunikatsioon projektis.....	32
Joonis 7 Konfliktide viis taset.....	37

Tabelite nimekiri

Tabel 1 Projektijuhi ja agiilse juhendaja uskumused.....	16
Tabel 2 Projektijuhtimise 5 protsessi gruppi	19
Tabel 3 Kommunikatsiooni haldamise plaan.....	28
Tabel 4 Agiilse juhendaja mõõdikud	30

Sisukord

1. Sissejuhatus.....	11
1.1 Taust ja probleem.....	11
1.2 Ülesande püstitus	11
1.3 Ülevaade tööst.....	12
2. Probleemid muutumisel projektijuhist agiilseks juhendajaks.....	13
2.1 Asutuse Y näide	13
2.2 Muutumine projektijuhist agiilseks juhendajaks	15
3. Projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide kirjeldus	18
3.1 Projektijuhi rolli kirjeldus ja vastutused PMBOKi näitel	18
3.1.1 Projektijuhtimise protsessid ja teadmusvaldkonnad	19
3.1.2 Projektijuhi üldine roll	20
3.2 Agiilse juhendaja rolli kirjeldus ja vastutused Scrumi näitel.....	21
3.2.1 Rolli üldine kirjeldus ja vajalikud oskused.....	21
3.2.2 Agiilse juhendaja roll erinevates Scrumi praktikates.....	23
3.2.3 Teised agiilse juhendaja vastutused	24
4. Projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide erinevused ja sarnasused.....	27
4.1 Erinevused, mis tulenevad arendusmetoodikast ja peavad jääma erinevaks	27
4.1.1 Dokumentatsioon	28
4.1.2 Piirangud	29
4.1.3 Mõõdikud.....	30
4.2 Rollide sarnasused ja oskused, mida saab kasutada mõlema rolli puhul	31
4.2.1 Suhtlemise keel	33
4.2.2 Kuulamine.....	34

4.2.3 Toimiv koostöö	34
4.2.4 Probleemide lahendamine	35
4.2.5 Konfliktide juhtimine	36
5. Kokkuvõte	38
Summary	39
Kasutatud kirjandus	40
Lisa	42

1. Sissejuhatus

1.1 Taust ja probleem

Erinevat tüüpi projektid vajavad erinevaid juhtimise stiile. Oma raamatus „PMI-ACP Exam Prep“ kirjeldab Mike Griffiths, et ka oma igapäeva elus käitume erinevates olukordades erinevalt [1, p. 19]. Näiteks see, kuidas ja mida kommunikeerime, sõltub kuulajaskonnast. Me ei lahenda igat probleemi ühtemoodi, vaid me kohandame oma lahendusi vastavalt unikaalsele olukorrale. Sama idee kehtib ka projektide juhtimise kohta. Mõned projektid, eriti teadmustöötajatega projektid, mis teostuvad kiiresti muutuv ja ajaliselt piiratud keskkondades, vajavad agiilset lähenemist. Üheks selliseks valdkonnaks, kus teatud tüüpi projektides agiilset lähenemist kasutatakse, on tarkvaraarendus.

Kui vaadelda lähemalt tarkvaraarenduse projekte, siis ka seal tuleb kasutada erinevat lähenemist. Töö autor on ise kogenud, et sõltuvalt tellija soovist ja valmisolekust, seadustest, rahastusmeetoditest ja paljudest teistest faktoritest, saab agiilset arendamist kasutada ainult osades projektides, sest igas olukorras pole see sobilik. Järelikult tuleb projektijuhtidel tänapäeva tarkvaraarendusmaailmas tulla toime nii PMBOKi, PRINCE2 või muu klassikalise projektijuhtimisega kui ka agiilsete projektide juhendamisega. Võib isegi juhtuda, et samal töötajal tuleb samaaegselt olla ühes projektis **projektijuht** ning teises projektis **agiilne juhendaja**. Justnimelt nendele kahele rollile antud töö keskendubki.

Projektijuhtimist peetakse sageli lihtsakoeliseks juhtimistegevuseks, kus tuleb etteantud aja ja ressursidega jõuda mingi väga konkreetse ning selge tulemini [2]. Agiilset juhendajat aga peetakse juhiks, kes hindab agiilseid põhimõtteid ja tavaid ning aitab meeskondadel nende abil parimat võimalikku tulemust saavutada [3, pp. 11-12]. Ta on keegi, kes aitab igal tasemel juhtkonnal organisatsioonis mõista agiilsusest saadavat kasu ning jõuda meeskonnal kõrgtasemel toimimiseni.

1.2 Ülesande püstitus

Antud töö eesmärk on võrrelda projektijuhi ja agiilse juhendaja rolli, uurida lähemalt nende rollide iseloomu ning vajaminevaid oskusi ja mõelda, milliseid oskuseid saab mõlemas rollis ära kasutada

ning mis käitumised jäävad nendes rollides kindlasti erinevateks, sest projektide iseloomud on erinevad.

Samuti vaadeldakse kuidas toimub rollide vahetamine. Siinkohal toob autor näite oma kogemusest tarkvaraarenduse projektides ning probleemidest, mis üles kerkisid.

1.3 Ülevaade tööst

Töö teises peatükis kirjeldab autor oma kogemust sellest, kuidas projektijuhtimise rolli kõrvale tuli agiilse juhendaja roll. Kirjelduses tuuakse välja selle muudatusega esile kerkinud probleemid. Peatüki teises pooles vaadeldakse, kuidas peaks selline rollimuutus tegelikult aset leidma.

Kolmandas peatükis kirjeldab autor kõigepealt projektijuhi rolli PMBOK näitel ning seejärel agiilse juhendaja rolli Scrumi näitel, sest Scrum on üks enamlevinumaid agiilseid meetodeid.

Viimane sisuline peatükk toob välja mõned olulisemad projektijuhi ja agiilse juhendaja rolli erinevused ja sarnasused, et saada ülevaade, millega tuleb mõlemas rollis töötaval isikul (või ühest rollist teise liikuval isikul) kindlasti arvestada.

2. Probleemid muutumisel projektijuhist agiilseks juhendajaks

Töö autor on töötanud nii projektijuhi kui ka agiilse juhendaja rollis tarkvaraarenduse projektides. Ühe näitena võib tuua asutuse Y infosüsteemide arendusprojektid, kus on autoril kogemusi mõlema rolliga olles Y partneriks arendusprojektide täitja poolepeal.

See peatükk esitab, millised probleemid tekkisid, kui töö autor vahetas rolli ning mismoodi see teoreetiliselt toimuma peaks.

2.1 Asutuse Y näide

Üle viie aasta tagasi astus asutus Y julge sammu ning kuulutas välja hanke projektile, kus kasutatakse agiilset arendust (*Scrum*). Kõikidel osapooltel puudus reaalne *Scrumi* kogemus. Töö autoril oli varem läbitud *ScrumMasteri* koolitus ning saadud vastav sertifikaat. Esimesed positiivsed küljed töö autori jaoks olid:

- Tihe suhtlus kliendiga
- Pidev tööde prioritseerimine
- Läbipaistvus ja usaldus
- Puudus ajakulu muudatuste haldusele
- Hea meeskonnatöö

Samas kohe tulid esile ka probleemid:

- Analüüsi ja dokumenteerimist tuli jätkata vanamoodi kasutuslugude (*use case*) põhiselt, sest asutus Y on kohustatud omama täielikku dokumentatsiooni arendatavate süsteemide kohta
- Sprinti tulid sisse ootamatud tööd, mida polnud planeeritud
- Meeskond ei soovinud teha rollide vahetust nagu *Scrum* ette näeb (näiteks et sprinti lõpus ka arendajad testivad)
- Puudus ülevaade, millal suuremad funktsionaalsused lõplikult valmis saavad
- Tekkis küsimus, kuidas defineerida garantiitööd

Neid probleeme kerkis veel üles, kuid kuna koostöö sujus ning tulemuslikkus oli hea, otsustati jätkata agiilse arendusega. Praeguseks on see kestnud üle viie aasta ning mitmed eelpool mainitud probleemid on jooksvalt lahenduse saanud.

Töö autori jaoks ongi olnud suurim väljakutse agiilne protsess ja meeskond edukalt toimima saada. Järgitakse enamikke *Scrumi* praktikaid, kuid arvestades kliendi ja meeskonna eripärasid, on tehtud kogu meeskonna ühiste otsustena reeglitesse erandeid ning seda ju tegelikult agiilsus toetab. Iga *retrospective* arutatakse üheskoos läbi, mida protsessis muuta.

Vaatamata sellele, et protsessi paikasaamine ning meeskonna toimimine on üldjoontes edukas olnud, soovib töö autor siiski välja tuua neli probleemi, mis on osutunud kõige keerulisemaks:

- 1) Kliendi ehk *product owner*'i poolne prioritseerimine ja ärilise väärtuse hindamine. Seda tehakse, kuid tihti viimasel hetkel ja lühikeses vaates. Probleemihaldussüsteemis *Jira*, kus hoitakse toote *backlogi*, ei ole prioriteetide järjekord paika pandud, kuigi *Jira* seda võimaldab. See info asub Excelis või liigub suulisel teel. Antud probleem on kõikidele osapooltele teada ja mõistetav ning loodetavasti peagi lahenev.
- 2) Rollivahetusega projektijuhist agiilseks arendajaks tekkis töö autoril endal ebavajalikkuse tunne. Tundub, et kui ei tegele ülesannete jagamisega arendajate vahel, ütlemisega, mida järgmisena töösse võtta, projektiplaani jälgimisega ega lõpp-tähtaegade lubamisega, siis kerkib küsimus, et milleks üldse meeskonda kuuluda? Kelle jaoks ja mis on kasu? Kuid ka iseenda jaoks on vaja tunda end vajalikuna, et säiliks motivatsioon. Reaalsuses ei ole tegelikult tööd vähem, see on lihtsalt teistsuguse iseloomu ja rõhuga. Üks soovitus on sellise probleemi puhul pidada iseenda jaoks „päevikut“, kuhu panna iga päev või nädal kirja nimekiri võimalikest probleemidest, mida sai aidatud välja tuua ja/või lahendada ning edust, mida sai aidatud saavutada [3, p. 282].
- 3) Liikudes eelmise probleemi juurest edasi, jõuab töö autor probleemini, et meeskond, klient ja agiilse juhendaja juhid ei mõista seda rolli, sest on harjutud klassikalise projektijuhtimisega. Selle teeb veel keerukamaks olukord, et mitmed teised paralleelsed projektid ei kasuta agiilseid meetodeid ning seetõttu tekib arusaamatusi. Näiteks meeskond ei saa aru, miks ei lahenda nende jaoks projektijuhi, kuid tegelikult agiilse juhendaja rollis olev inimene nende probleeme ning ootavad otsuseid ja käskusid. Samuti ei saa klient aru,

miks ei jaga agiilne juhendaja sprindi planeerimisel (või isegi juba eelnevalt) ise arendajate vahel tööülesandeid ära või miks ei ole mõistlik teha *Gantti* diagrammi planeerides kolme järgneva kuu tööd ette, vaatamata sellele, et sprindid on kahenädalased. Agiilse juhendaja roll on selliseid olukordi selgitada, kuid tihti tulebki jätkata osaliselt traditsioonilise projektijuhtimise juurde kuuluvate aruannete ja ülesannete täitmist. Neljandas peatükis on välja toodud tabel, mis aitab püstitada agiilse juhendaja rolli eesmäärke.

- 4) Neljanda probleemina, mis ei ole küll esinenud antud peatüki projektis, kuid on välja tulnud mujal, soovib töö autor pöörata tähelepanu Eesti olukorrale, kus turul on suur arendajate puudus. Nii agiilsed teooriad kui kaasaegne motivatsiooni teooria toetub sellele, et inimene soovib leida töös naudingut, ning vajab selleks vabadust teha ise otsuseid. Suurema osa töötajatega see toimibki, kuid kuna IT sektoris on palgad keskmisest kõrgemad ning tööjõupuudus suur, siis satub sellele alale ka inimesi, kes teevad seda raha pärast ning kui inimesel endal puudub motivatsioon või huvi selle töö vastu, siis on tegelikult neile vaja „piitsa ja prääniku“ stiilis juhtimist, mida agiilne arendus ei toeta. Samas võiks ju lahendus olla selliste töötajate mitte-valimine agiilsesse meeskonda ja projekti, kuid siin kerkib jällegi üles tööjõupuuduse probleem.

2.2 Muutumine projektijuhist agiilseks juhendajaks

Kuidas peaks teoreetiliselt saama projektijuhist agiilne juhendaja? Selleks tuleb projektijuhtimise kogemusele lisada [3, pp. 12-14]:

- Agiilse arenduse koolitus
- *ScrumMaster*'i või muu agiilse raamistiku sarnase rolli kogemused
- Suhtlemine projektijuhist agiilseks juhendajaks muutuse läbiteinud inimesega ning juhendamine selle inimese poolt
- Ka meeskonna väliste inimeste juhendamine
- Organisatsiooni poolt tulenevate takistustega tegelemise kogemus, et parandada meeskondade töö efektiivsust.

Järgnevas tabelis on välja toodud projektijuhi põhiuskumused, mis agiilse juhendaja rollis tuleb asendada teistsuguste uskumustega:

Tabel 1 Projektijuhi ja agiilse juhendaja uskumused

Projektijuhi uskumused	Agilise juhendaja uskumused
Tööd saab planeerida ja plaani järgi töötada	Planeerimine on hädavajalik, kuid plaanid on kasutatud
Kolmnurgas aeg – skoop - eelarve saab teadmatuste ilmnedes teha vahetusi (suurendades eelarvet võib suurenda ka skoop jms)	Aeg ja eelarve on konstantsed, ainult skoop võib muutuda
Plaan muutub faasist faasi (analüüs, disain, arendus, testimine) liikudes üha täpsemaks	Plaan muutub ajapikku üha täpsemaks, kuna selgub meeskonna tegelik sooritusvõime
Esitades projekti tähtaegselt, eelarves ja skoobis, on projekt olnud edukas	Kui klient saab ärilise kasu, on projekt olnud edukas
Skoobi saab lukustada ning hilisemaid täiendusi käsitletakse muudatusettepanekutena, mis mõjutavad planeeritud lõpp-tähtaega	Skoop on alati paindlik ja muudatused on teretulnud isegi projekti lõpufaasis
Üks tööülesanne on kontrollida tööde edenemist projektiplaani järgi	Plaani kontrollida ei ole võimalik, tööülesanne on hoopis juhendada meeskonda kasutama agiilseid meetodeid sobivalt ja õigesti
Ülesande lõpetamine ja tulemuste esitamine näitavad progressi ja väärtust	Ainult esitatud lõpp-tulemid näitavad progressi ja väärtust

Nagu ka ülaltoodud tabelist saab järeldada, on üks põhilisi ülemineku samme vabanemine **käskimisest** ja **kontrollimisest**. Viimased kaks kuuluvad projektijuhi igapäevasesse töösse, kuid ei tohi kunagi kuuluda agiilse juhendaja tegevustesse. See on esialgu raske, sest jätab alguses inimese sisse tühjuse, kuna tekib ebavajalikkuse tunne [3, p. 43]. Enne seisnes töö ülesannete

jaotamises ning selle täitmise kontrollimises. Millega nüüd tegeleda? Tegelikult annab juhendamine piisavalt tööd, lihtsalt teise nurga alt. Meeskonnad, kes on koos ebaõnnestunud ja taastunud, on edaspidi palju tugevamad ja kiiremad kui need, keda on ebaõnnestumise eest kaitstud.

Järeltuleb ühest rollist teise liikudes omandada uusi teadmisi ning muuta ka oma mõtlemist ja uskumusi. Samas annab mõlema rolli tundmine ja kogemuste omamine kindlasti vastastikku kasu, sest mõlemal rollil on üks suur ühisosa: töötajate motivatsiooni hoidmine ja kommunikatsioon. Ühiskond üldiselt on liikunud „piitsa ja prääniku“ meetodilt järgmisele tasemele. Daniel Pink raamatu “Liikumapanev jõud” järgi on uuel lähenemisel kolm peamist elementi [4]:

1. iseseisvus - soov juhtida oma elu ise
2. meisterlikkus - tahe saada aina paremaks milleski, mis meile korda läheb
3. eesmärk - vajadus teha seda, mida ma teeme, mingi endast suurema eesmärgi nimel

Palju agiilse juhendamise põhimõtteid tulenevad teadmisest, et parimat tööd teevad motiveeritud spetsialistid ning motiveeritud olemiseks tuleb spetsialistile anda võimalikult palju vabadust. Osaliselt saab seda kasutada ka traditsioonilises projektijuhtimises. Täpsemalt kirjeldab töö autor nende rollide ühiseid jooni neljandas peatükis.

3. Projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide kirjeldus

Kolmas peatükk kirjeldab töös võrreldavaid rolle eraldi alampeatükkides ning toob välja nende põhilised tegevused ja vastutused. Projektijuhi puhul on võetud aluseks PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), mis määratleb rolli väga konkreetselt. Agiilse juhendaja rolli puhul nii konkreetset vastutusalad puuduvad, kuid on selgitatud rolli põhiolemust.

3.1 Projektijuhi rolli kirjeldus ja vastutused PMBOKi näitel

Projektijuhi rolli kirjeldamisel on töö autor võtnud aluseks PMBOKi neljanda versiooni ning jätnud kirjeldused üldisele tasemele. Antud töö eesmärk ei ole minna süvitsi kõikidesse protsessidesse või isegi protsessigruppidesse, sest PMBOK on need väga detailselt paika pannud, kuid see ei ole projektijuhi ja agiilse juhenda rollide võrdluse juures oluline.

Projektijuht on projekti täitja organisatsiooni poolt määratud isik, kelle ülesanne on saavutada projekti eesmärgid [5, pp. 6-13]. Selleks, et olla projektijuhtimises efektiivne, on vajalik järgnevate tunnuste olemasolu:

- Teadmised projektijuhtimise kohta
- Sooritusvõime (mida projektijuht suudab projektijuhtimise teadmistega saavutada)
- Sobivad isikuomadused (efektiivsus, hoiakud, oskus olla projektimeeskonnale teejuhiks saavutades samal ajal projekti eesmärgid ning hoides projekti piiranguid tasakaalus).

Tüüpiliselt hõlmab projekti juhtimine järgnevaid põhitegevusi:

- nõuete identifitseerimist
- osapoolte vajaduste, murede ja ootustega tegelemist nii projekti planeerimise ajal kui ka täitmise käigus
- projekti piirangute (skoop, kvaliteet, ajakava, eelarve, ressursid, riskid jne) tasakaalus hoidmist.

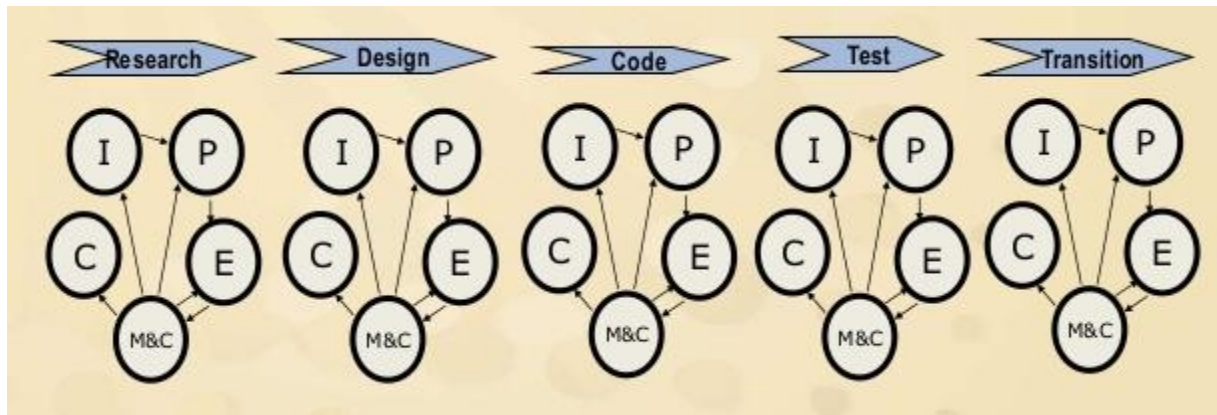
3.1.1 Projektijuhtimise protsessid ja teadmusalad

PMBOK on kirjeldanud 42 projektijuhtimise protsessi (viienda versiooni järgi juba 47 [6]), mis kuuluvad viide protsessigruppi [5, p. 39]:

Tabel 2 Projektijuhtimise 5 protsessigrupi

Protsessigrupp	Lühikirjeldus
Algatamine	Uue projekti või olemasoleva projekti uue faasi defineerimine ning volituse saamine projekti või faasi alustamiseks.
Planeerimine	Projekti skoobi loomine ning eesmärkide seadmine ning tegevuste defineerimine, mis on vajalikud, et saavutada seatud eesmärgid.
Teostamine	Teostada töö, mis on defineeritud projekti juhtimise plaanis.
Jälgimine ja kontrollimine	Projekti tegevuste progressi jälgimine ja reguleerimine ning muudatuste haldamine.
Sulgumine	Kõikide tegevuste lõpetamine, mis on eelnevates protsessides teostatud ning ametlik projekti sulgemine.

Neid protsessigruppe korratakse suure projekti korral igas projekti faasis ning lisaks võib ka ühes faasis toimuda gruppide vahel edasi-tagasi liikumist. Järgnev joonis illustreerib suurema projekti elutsüklit (I – algatamine, P – planeerimine, E – teostamine, M&C – jälgimine ja kontrollimine, C – sulgemine) [7, p. 31]:



Joonis 1 Suurema projekti elutsükk

Lisaks protsessi gruppidele defineerib PMBOK ära kümme teadmusvaldkonda, millega projektijuht tegelema peab [6]:

- Projekti integratsioonitegevuste haldamine
- Projekti skoobi haldamine
- Projekti aja haldamine
- Projekti hinna haldamine
- Projekti kvaliteedi haldamine
- Projekti inimressursside haldamine
- Projekti kommunikatsiooni haldamine
- Projekti riskide haldamine
- Projekti allhangete haldamine
- Projekti osapoolte haldamine (lisatud PMBOK viiendas väljaandes)

Need loetelud annavad hea ülevaate kõikidest valdkondadest, mille eest projektijuht vastutab. Lisas on välja toodud tabel, kus saab täpsemalt lugeda, mismoodi on protsessigrupid ning teadmusvaldkonnad omavahel seotud ning milliseid tegevusi projektijuht nende sees läbi viib.

3.1.2 Projektijuhi üldine roll

Rita Mulcahy oma raamatus „PMP Exam Prep“ toob välja mõned kõige tüüpilisemad projektijuhi rollile antud volitused/kohustused [7, p. 311]. Projektijuht:

- määratakse projektile hiljemalt projekti algatamisel

- vastutab projekti eest, kuid ei pruugi vastutada ressursside eest
- ei pea olema tehniline ekspert
- mõjutab projekti meeskonda ja atmosfääri, milles meeskond töötab hea kommunikatsiooni läbi
- hoolitseb professionaalse suhtlemise eest projekti meeskonna ja teiste osapoolte vahel
- valib projekti jaoks sobivad protsessid
- identifitseerib ja analüüsib projekti piiranguid ja eelduseid
- mõistab, et ebareaalne ajakava on tema süü ning oskab sellised situatsioonid lahendada
- tegeleb muudatuste haldamisega
- hoiab kontrolli projekti üle kasutades sobivaid mõõdikuid tulemuste hindamiseks ja otsustab kas on vaja muudatusi
- ütleb „ei“ kui vaja
- kasutab probleeme ennetavaid meetmeid
- vastutab projekti edu või läbikukkumise eest

Kokkuvõttes võib öelda, et projektijuht peab olema teadlik kõikidest protsessidest ja teadmusvaldkondadest, et osata valida, mis tegevused iga konkreetse projekti jaoks vajalikud on ning neid seejärel läbi viia projekti eduka lõppemiseni, mille eest projektijuht vastutab.

3.2 Agiilse juhendaja rolli kirjeldus ja vastutused Scrumi näitel

3.2.1 Rolli üldine kirjeldus ja vajalikud oskused

Agiilse juhendaja ülesanded on raskesti loendatavad ja tulemused raskesti mõõdetavad (vaata ka tabel 4 peatükis 4.1.3). Rolli kirjeldus keskendub rohkem isiku, tema mõtlemise, käitumise ja uskumiste kirjeldusele kui konkreetsetele tööülesannetele või dokumentatsioonile [3, p. 7]. Arvatakse, et agiilne juhendamine on 40% „tegemine“ ja 60% „olemine“.

Mis üldse on juhendamine? Juhendamine on kellegi aitamine saavutada järgmine eesmärk oma elus [3, p. 76]. Agiilne juhendaja jagab oma agiilseid kogemusi ja ideid õpetades ja suunates, kuidas kasutada agiilsust edukalt. See aitab meeskondadel saavutada paremaid tulemusi, sest nad mõistavad, miks nad teevad ja kasutavad just selliseid praktikaid ja tegevusi, mida agiilsed

raamistikud ette näevad ning mõistmine aitab jõuda tulemusteni. Juhendaja eesmärk on aidata meeskonnal tervikuna ja igal meeskonna liikmel eraldi pidevalt areneda ning muutuda efektiivsemaks.

Agiilse juhendaja käitumine ja juhendamine põhineb agiilse tarkvaraarenduse manifestil, mis hindab [8]:

- inimesi ja nendevahelist suhtlust rohkem, kui protsesse ja arendusvahendeid
- töötavat tarkvara rohkem, kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni
- koostööd kliendiga rohkem, kui läbirääkimisi lepingute üle
- reageerimist muutunud oludele rohkem, kui algse plaani järgimist

Neid põhimõtteid peab agiilne juhendaja kandma edasi nii oma meeskonnale kui ka kogu organisatsioonile, kus ta töötab.

Lyssa Adkins nimetab oma raamatus „Coaching Agile Teams“ 10 oskust, mis on vajalikud, et olla hea agiilne juhendaja [3, p. 17]:

- Oskus ruumi astudes tabada ära seal valitsev emotsioon ja olukord.
- Oskus hoolida inimestest rohkem kui toodetest (loomulikult on vajalik ka tootele/tulemusele keskenduda, kuid selleni jõutakse läbi inimestest hoolimisest).
- Oskus olla uudishimulik ja küsida.
- Uskumine, et kõik inimesed on head. Ka kõige keerulisemad inimesed on sisemiselt head, seega tuleb inimesi võtta sellisena nagu nad on ja aidata neil astuda samm edasi paremuse poole.
- Teadmine, et plaanid lagunevad koost, mistõttu on vajalik oskus koos meeskonnaga käituda nii nagu olukord nõuab selle asemel, et hoida kinni kindlast ideest või lootusest kuidas asjad lõpuks kujunevad.
- Soov alati veel ja veel juurde õppida.
- Uskumine, et igasugune grupp inimesi suudab viia ellu suuri tegusid.
- Arusaamine, et midagi ei pea jääma ühtmoodi ainult seetõttu, et see on alati nii olnud.
- Uskumine, et ebavõrdsus ja kaos on vajalikud, et minna sealt edasi ja ehitada midagi paremat.

- Julgus eksida ja eksimusi tunnistada ning sealt edasi liikuda.

Võib isegi öelda, et agiilne juhendaja on oma olemuselt meeskonna **teenindaja** või teenindav juht, ja kindlasti mitte käskija ega kontrollija. Lyssa Adkins väidab, et kui agiilne juhendaja jääb protsessi tasemele ja hoiab eemale meeskonna igapäevaste otsuste ja plaanide detailidest, saavutab ta eraldumise, mis omakorda viib selleni, et meeskond võtab ise tulemuste ja eesmärkide täitmise eest vastutuse [3, p. 41]. Vastutus aga motiveerib.

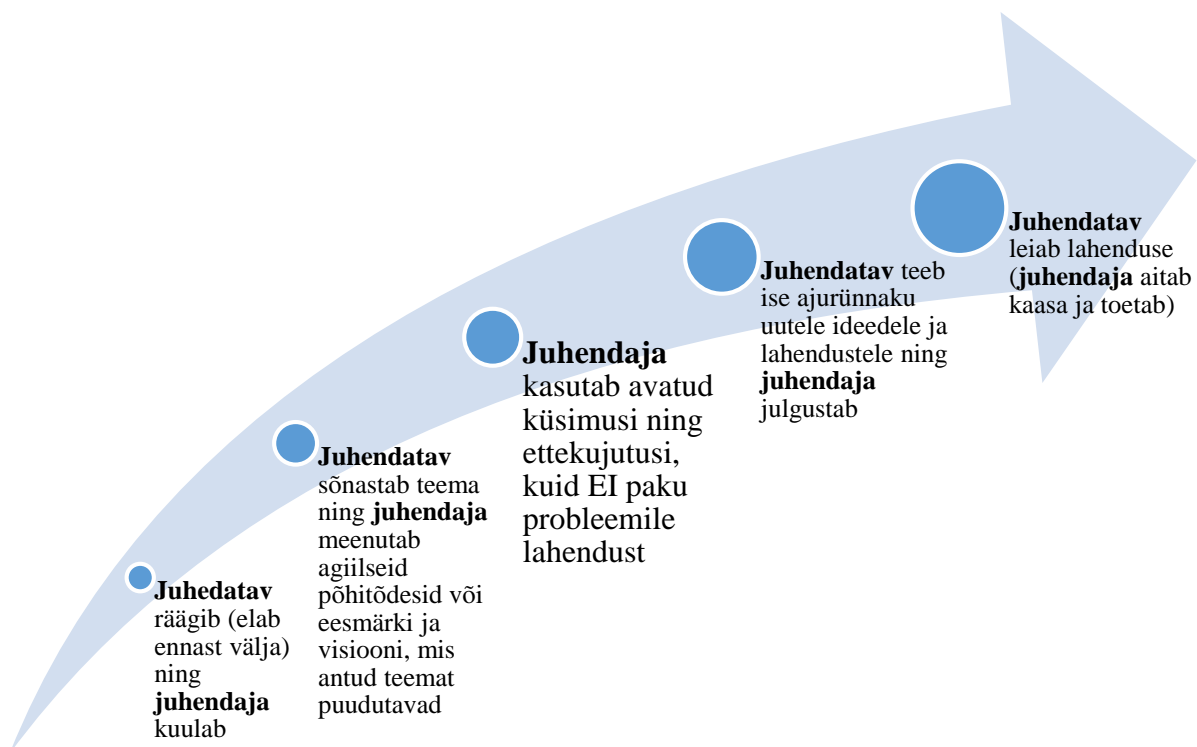
3.2.2 Agiilse juhendaja roll erinevates Scrumi praktikates

- 1) Igapäevaselt toimivas *Stand-Up*'is on juhendaja rolliks õpetamise faasis (vaata peatükki 3.2.3) selgitada reeglid (kestvus 15 minutit; igaüks vastab ainult kolmele küsimusele – millega tegelesin? millega tegelen edasi? mis takistused mu tööd segavad?) ning seejärel olla tagaplaanil ning jälgida, kas meeskond on saanud aru *Stand-Up*'i mõttest [3, pp. 121-133]. Meeskond ei vaja juhendajat, et öelda, kes räägib järgmisena. Ainus aeg, mil agiilne juhendaja võib *Stand-Up*'i sekkuda, on selleks, et selgitada üle antud praktika mõtet või reegleid. Oma tähelepanekuid muudel teemadel peaks juhendaja meeskonnaga jagama alles peale *Stand-Up*'i või hoopis järgmisel *Retrospective*'il.
- 2) Sprindi planeerimise juures on samuti agiilsel juhendajal väike roll. Põhiliselt piisab sellest, et anda meeskonnale ette planeerimise struktuur ning hoolitseda, et *product owner* on prioriteedid vastavalt ärilisele väärtusele paika seadnud ning on piisavalt ülesandeid, mida töösse võtta. Planeerimise ajal, nagu ka teiste koosolekute ajal, on agiilse juhendaja ülesandeks jälgida, et peetakse kinni ajalisest limiidist. Kui meeskond arvab, et planeerimisele peaks kuluma kaks tundi, siis on juhendaja ülesandeks hoolitseda, et kahe tunni möödumisel planeerimine lõpeks.
- 3) Sprindi ülevaatamise (*sprint review*) eesmärk on demoda, mida sprindis tehti ning saada sellele tagasiside. Taaskord on agiilse juhendaja roll tagaplaanil olla. Tema ülesandeks on jälgida kõiki osapooli, nende suhtlemist ja rahulolu.
- 4) *Retrospective* on koosviibimine, kus agiilse juhendaja roll on suurim. Nimelt agiilne juhendaja on selle läbiviija, eriti noorte meeskondade puhul. See on parim aeg juhendajal oma sprinti jälgides tekkinud mõtete esile toomiseks. Mõned näited, mida juhendaja sprindi käigus jälgib ning vajadusel *retrospective*'il teemaks toob:
 - Kas meeskond kasutab agiilseid praktikaid?

- Kui sujuvalt töö edeneb?
- Kus asuvad probleemkohad kommunikatsioonis, koostöös, kohalviibimises, kooskõlastuses ja teineteisele tähelepanu pööramises?
- Kus tunduvad olevat tööd aeglustavad kohad?
- Kuidas muutub meeskonna emotsioon sprindi käigus?
- Kas inimesed on kohal nii füüsiliselt, vaimselt kui ka emotsionaalselt?

3.2.3 Teised agiilse juhendaja vastutused

Kui sprindi alguses ja lõpus läheb agiilse juhendaja põhirõhk meeskonna jälgimisele ning nendega vestlemisele, siis sprindi keskel jääb aega, et pidada meeskonna liikmetega **individuaalseid vestlusi**. On oluline, et professionaalne juhendaja suudaks vestelda töötajaga tema olukorrast ja hetkeseisundist aru saades, mitte juhendaja enda seisukohast. Heal tasemel juhendaja suudab isegi 10 minutilise vestlusega palju saavutada. Järgneval joonisel on toodud näide, kuidas kulgeb sellise juhendamise vestluse kaar [3, p. 93]:

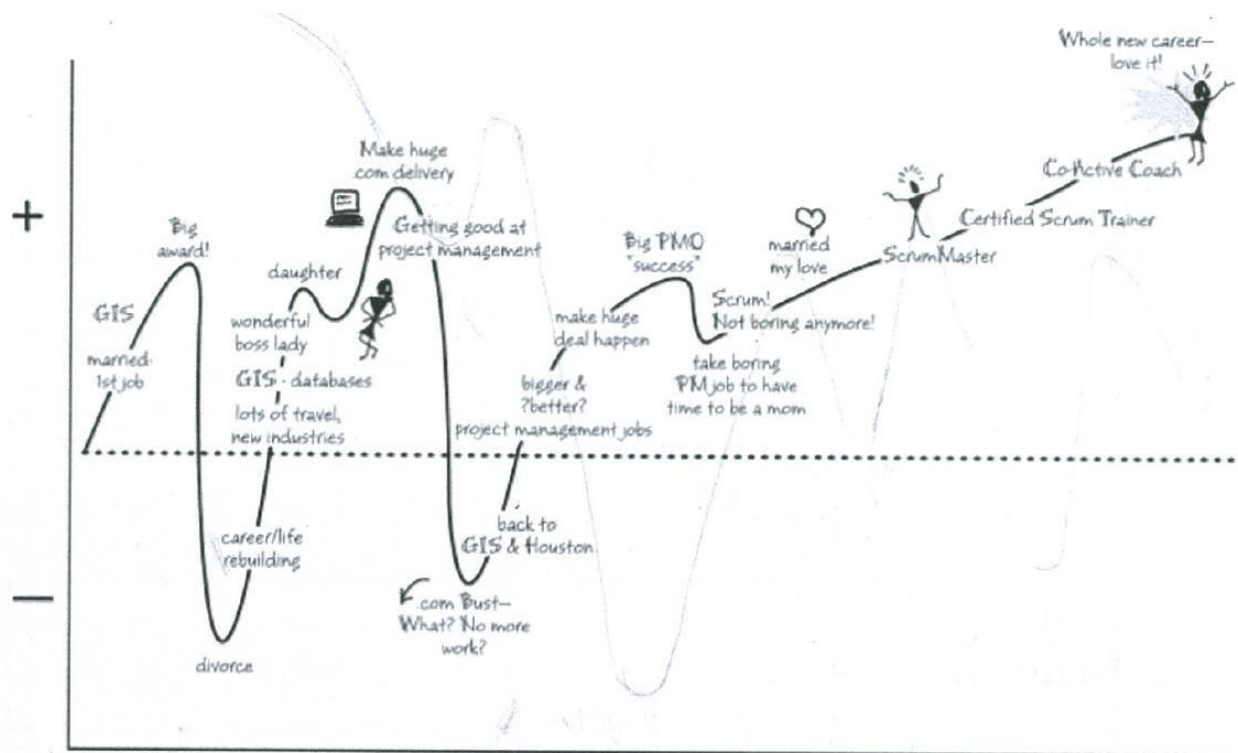


Joonis 2 Juhendamise vestluse kaar

Agiilne juhendaja peab arvestama, millises **faasis** koostöötav meeskond parajasti on. Ka siin kehtib teooria, mille järgi tuuakse meeskondade arengus välja neli etappi. Üks võimalik etappideks jaotuse sõnastus [9, p. 116]:

1. Käivitamine
2. Pingutamine
3. Arendamine
4. Valmisolek

Erinevates faasides on nii juhi kui ka juhendaja roll erinev ning agiilne juhendaja peab sellega arvestama. Tema töö algab juba meeskonna moodustamise juures, kus on antud rolli kohustuseks selgitada tööprotsessi ning õppida koos meeskonnaga tundma meeskonna liikmeid ning eesseisvat tööd [3, p. 146]. Selleks, et meeskond teineteist tundma õpiks ja õigeid ootusi omaks, on olemas rida võtteid, mida agiilne juhendaja kasutada saab. Ühe näitena võib tuua **Teekonna joone** [3, p. 153], kus iga inimene joonistab paberile oma tööga seotud elutee tähtsamad sammud. See annab hea ülevaate oskustest, taustast ning kogemustest, millega teised saavad edaspidises koostöös arvestada. Näide teekonna joonest [10]:



Joonis 3 Teekonna joon

Agiilse meeskonna faase kutsutakse veel ka nii [3, p. 61]:

- **Shu** – järgi reegleid
- **Ha** – murra reegleid
- **Ri** – tee ise reegleid

Need faasid näitavad, millist stiili juhendaja kasutama peaks, kas õpetamise-, juhendamise- või soovitamise stiili.

Agiilne juhendaja vastutab selle eest, et kõik osapooled teaksid oma rolle. See ei piirdu ainult arendusmeeskonnaga, vaid laieneb ka *product owner*'ile, sest ka tema rolli selgitamine kuulub agiilse juhendaja ülesannete hulka.

Samuti on agiilse juhendaja kohustus luua meeskonnale **visioon**, mis kataks nii töötajate individuaalset kui ka ettevõtte visiooni. Kõige efektiivsemad juhid pühendavad palju rohkem aega oma tööst visiooni kommunikeerimisele kui keskmised juhid [1, p. 156]. On peaaegu võimatu saavutada olukord, kus visioonist räägitakse liiga palju.

Kokkuvõttes võib öelda, et agiilne juhendaja on [3, p. 176]:

- **Buldooser**, mis aitab meeskonnal takistusi eest ära lükata
- **Karjus**, kes juhatab meeskonda agiilsete põhitõdede teele
- **Teenindav liider**, kes teenindab pigem meeskonda, mitte ei lase meeskonnal ennast teenindada
- **Kvaliteedi ja toimimise valvur**, kes uurib mida ja kuidas meeskond teeb ning aitab neil saavutada veelgi paremaid tulemusi.

4. Projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide erinevused ja sarnasused

Selle peatüki eesmärk on tuua välja mõned põhilised erinevused ja sarnasused projektijuhi ja agiilse juhendaja rollides, et isik, kes peab täitma ühes projektis ühte ning teises teist rolli või vahetab rolle, teaks, milliste erinevustega tuleb arvestada. Samuti on hea teada sarnasusi, sest nendes valdkondades saab õppida nendes paremaks muutumist mõlema rolli puhul.

4.1 Erinevused, mis tulenevad arendusmetoodikast ja peavad jääma erinevaks

Vaatamata sellele, et mõlema rolli puhul on teiselt rollilt palju õppida ning mitmetes kohtades võib kasutada nõo hübriidlahendust – võttes kõikidest praktikatest parima ja kasutada seda, on erinevusi, mis peavad jääma klassikalise projektijuhtimise juures ühtmoodi ja agiilse juhendamise juures teistmoodi. Antud töös on autor neid erinevusi juba esimesest peatükist alates välja toonud, kuid koondab siia eraldi punktide kaupa mõned teemad, mis kõige olulisemad tunduvad.

Agiilse juhendaja tegevused, mis on aluseks heale tööle, on **usaldamine** ja **tähelepanu pööramine** [3, p. 263]. Lihtsalt öeldes vastutab agiilne juhendaja protsessi eest, kuid projektijuht töö tulemuse eest. Projektijuhi põhitegevusteks, mis on kõige aluseks, on **plaanide haldamine** ning **töö koordineerimine**. Mõned näited, mida agiilises juhendamises loetakse äpardumiseks [3, pp. 160-161]:

- Administraator, kes on pidev koosolekute, vajalike õiguste jms vahendaja
- Jaotur, kes on kommunikatsiooni keskpunkt ja koordineerib tööd ülesannete tasemeni välja
- Näägutaja, kes „abivalmilt“ tuletab meeskonnale meelde nende kohustusi.

Kui väljatoodud kolme näidet agiilises juhendamises loetakse ebaõnnestumiseks, siis kohandatuna on need projektijuhtimises pigem olulised töö osad.

Edasi kirjeldab autor kolme suurt erinevust antud rollide vahel:

- Erinevad dokumentatsiooni loomise ja haldamise nõuded projektijuhi rollis ning agiilse juhendaja rollis töötavatele isikutele
- Erinev piirangute käsitlemine
- Erinevad mõõdikud töö mõõtmiseks

4.1.1 Dokumentatsioon

Dokumentatsiooni koostamises ja haldamises peitub põhimõtteline erinevus PMBOKi ja agiilse arendamise vahel. Agiilse manifesti järgi eelistatakse töötavat tarkvara rohkem kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni (vaata peatükk 3.2.1), samas kui PMBOK näeb ette kümnete erinevate dokumentide loomist ja haldamist läbi projekti.

Projektijuht kasutab dokumente kommunikatsiooni vahendina. Agiilsed praktikad näevad ette pigem lihtsamaid lähenemisi, näiteks meeskonna ruumis panna ühele seinale või tahvlile üles info, mis näitab interaktiivselt ära iteratsiooni tööde seisu ning üleüldise projekti staatuse [1, p. 90]. Kõige enam eelistab agiilne lähenemine üldse silmast-silma kommunikatsiooni, kuid alati pole see võimalik.

See ei tähenda, et agiilises arenduses üldse dokumentatsiooni ei looda. Projekti visioon, eesmärgid, toote *backlog*, kasutuslood, paigalduste plaanid jne – kõik need üldjuhul siiski dokumenteeritakse, kuid eesmärk on teha seda võimalikult vähese ajakuluga ning agiilne juhendaja ei ole nende dokumentide eest vastutaja. Näiteks kui projektijuht peab tehtavate tööde nimekirjas eristama vigu, muudatusi, riskide vähendamiseks tehtavaid tegevusi jms siis agiilne arendus soovib hoida kõike ühes *backlog*'is, sest siis on vaja prioritseerida ainult ühte kohta ning prioritseeritakse vastavalt ärilisele väärtusele, mitte vastavalt töö tüübile. Projektijuht seda teha ei saa, sest peab hoidma piiranguid tasakaalus (vaata peatükk 4.1.2).

Ühe näitena toob töö autor välja vajaduse kommunikatsiooni haldamise plaani järele ka agiilset raamistikku kasutavas projektis. Kommunikatsioon on seal väga olulisel kohal, kuid kui projekt on suur ja osapooli palju, võib siiski juhtuda, et keegi jääb teda puudutavast infost ilma. Selleks on PMBOKi juhendites välja toodud kommunikatsiooni haldamise plaan, mis näeb välja järgmine [7, p. 360]:

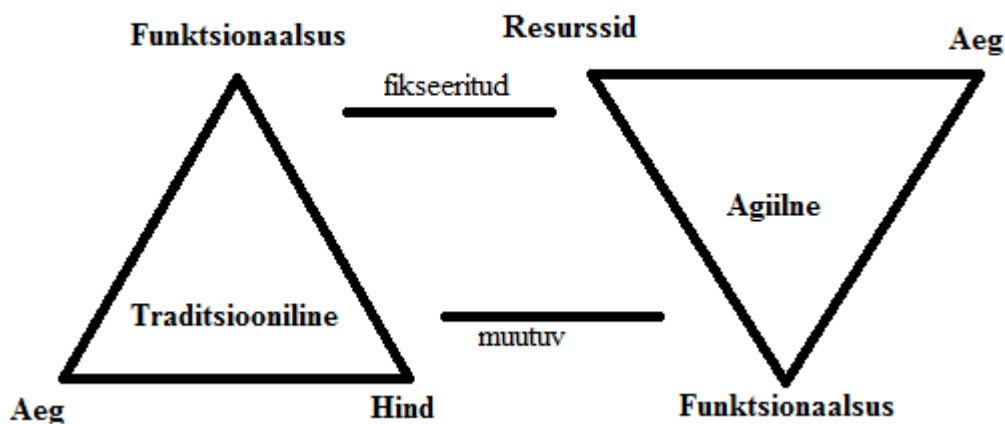
Tabel 3 Kommunikatsiooni haldamise plaan

Mida on vaja kommunikeerida	Miks	Kellele	Kommunikatsiooni vahend	Vastutaja	Millal ja kui tihti

Kokkuvõttes võib öelda, et dokumentatsioon kuulub iga metoodika juurde ning seda peab olema sobilikus mahus vastavalt projekti vajadustele, kuid projektijuhtimises pööratakse sellele rohkem rõhku ning on koostatud rohkem standardeid kui agiilse juhendamise juures. Siinkohal tulevad projektijuhtimise kogemused agiilse juhendamise juures kasuks, sest saab ära kasutada seal õpitut.

4.1.2 Piirangud

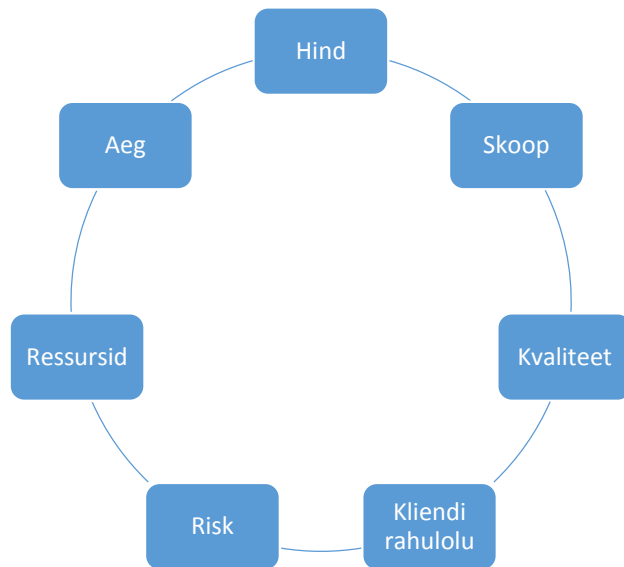
Järgnev joonis näitab lihtsustatud põhimõttelist erinevust traditsioonilise projektijuhtimise ja agiilse juhtimise vahel [1, p. 84].



Joonis 4 Traditsioonilise ja agiilse juhtimise piirangute võrdlus

Agiilse arenduse põhimõte on, et aeg ja ressursid on paigas ning funktsionaalsus võib muutuda kui muutuvad prioriteedid, mis omakorda põhinevad ärilisel väärtusel. Traditsioonilises projektijuhtimises on tihti funktsionaalsus (skoop) projekti alguses fikseeritud ja lukku pandud.

Tegelikkuses ei ole see nii lihtne nagu eelnev joonis näitab. PMBOK nimetab kolme piirangu asemel hoopis seitset piirangut, mis on välja toodud järgneval joonisel [7, p. 25]:



Joonis 5 Piirangud PMBOK järgi

Kuid tõepoolest, ühe piirangu muutumisel tuleb hinnata selle mõju kõikidele teistele piirangutele. Projektijuht vastutab nende muudatuste analüüsi ja mõjuavalduste eest [8, p. 25]. Agiilne juhendaja selliste piirangutega tegelema ei pea.

4.1.3 Mõõdikud

Üheks erinevuseks on mõõdikud, millega hinnatakse projektijuhi ja agiilse juhendaja töö tulemusi. Projekti edukust saab mõõta paljude mõõdikutega alustades ROI'st (investeeringu tootlus) kuni kliendi rahulolu mõõtmiseni. Seda tehakse olenemata sellest, kas projekti juhiti traditsiooniliselt või agiilselt. Kuid kuidas mõõta konkreetset rolli, millised on ootused neile? Töö autorile on jäänud mulje, et projektijuhi puhul kasutatakse kõige tihedamini hindamiseks joonises 4 väljatoodud kolmnurka – kas projekt oli tähtaegne, eelarves ning skoobis. Agiilse juhendaja mõõtmiseks on välja toodud järgnev võrdlev tabel [3, p. 281]:

Tabel 4 Agiilse juhendaja mõõdikud

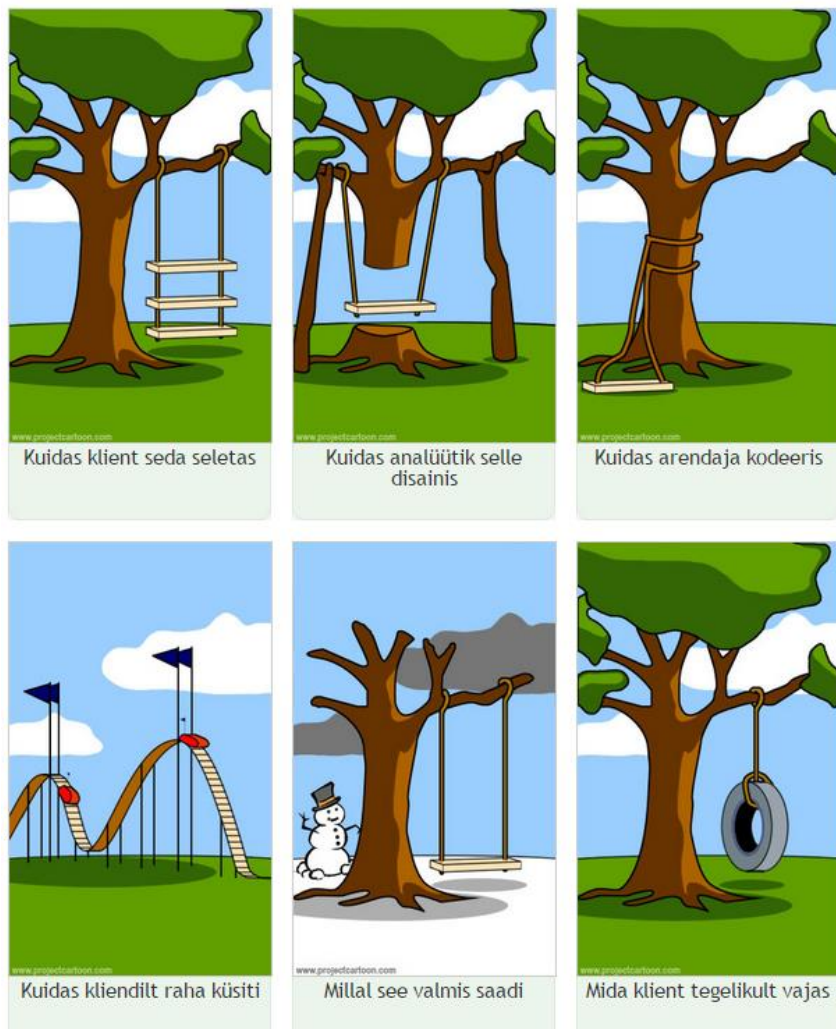
Pigem projektijuhi soorituse mõõt	Agiilse juhendaja soorituse mõõt
Meeskonna tööde otsene juhtimine	Keskonna loomine, kus meeskond saavutab häid tulemusi loomulikul teel ilma, et neid keegi juhtima peaks

Meeskonna tööde kontrollimine, et olla veendunud tähtaja saavutamises	Meeskonna hoidmine lubatud tulemuste saavutamise eest vastutavana
Probleemidest ettevõtte juhtkonnale teadaandmine	Töötamine inimestega, kellega probleemid on seotud kuni need saavad täieliku lahenduse
Ohutute ja ennast tõestanud valikute eelistamine	Keskkonna loomine, kus meeskonnal on ohutu eksperimenteerida, ebaõnnestuda ja õppida
Tööde esitamine ja valmisaamine vastavalt plaanile	Saavutatud äriiline kasu on ainuke mõõdik mis loeb, plaanid võivad olla pidevas muutumises

Kõige olulisem on siiski mõlema rolli puhul ootuste juhtimine ja kõikide osapooltega kokkuleppimine, mida iga konkreetne roll tähendab ning mida mõõdetakse.

4.2 Rollide sarnasused ja oskused, mida saab kasutada mõlema rolli puhul

Siin alamjaotuses toob töö autor välja projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide sarnasused. Laialt võib need kokku võtta sõnaga **kommunikatsioon**, mis on üks tähtsamaid komponente mõlema rolli puhul. Vaatlemist ja jälgimist on palju välja toodud agiilse juhendaja rolli juures, kuid tegelikult on see oluline ka projektijuhi töös. Projektijuht jälgib, mis toimub, ja suhtleb inimestega, et saada aru, kuidas läheb. Ka projektijuht annab kõikidele osapooltele tagasisidet ning hoolitseb, et kõikide osapoolte ootused oleksid õiged ning soovidest õigesti aru saadakse. Seda, kui oluline on projektis kommunikatsioon, väljendab järgnev populaarne koomiks projekti nõuetest arusaamise kohta [11]:



Joonis 6 Kommunikatsioon projektis

Edasi toob autor detailsemalt välja viis sarnasust, mis on olulisel kohal nii projektijuhi kui agiilse juhendaja rolli puhul:

- Suhtlemise keel (mis sõnu rääkides kasutatakse)
- Kuulamine
- Toimiv koostöö
- Probleemide lahendamine
- Konfliktide juhtimine

4.2.1 Suhtlemise keel

On elementaarne, et koos töötades suhtutakse teistesse austavalt ning lugupidavalt, kuid selliste rollide nagu projektijuht ja agiilne juhendaja puhul ainult sellest ei piisa. Sõnadel võib olla suur mõju ning tähtis on ennast nii väljendada, et igale meeskonna liikmele jääb tunne, et nad on armastatud ja aktsepteeritud ning neid toetatakse. Meeskonnaliikmele ega ühelegi teisele osapooltele et tohi kunagi jääda tunnet, et neid mõistetakse hukka, ignoreeritakse või nendega manipuleeritakse.

Hea juht või juhendaja peaks järgnevatele küsimustele jaatavalt vastama [3, p. 37]:

- Kas sa kontrollid enne igat vestlust, et su eesmärgiks oleks teiste vajadused, mitte su enda omad?
- Kui palud kellelgi midagi teha, kas kontrollid esmalt, kas teed seda palvena või käsuna?
- Kas sa ütled pigem, mida sa sooviksid, et teine teeks, mitte seda, mida sooviksid, et ta EI teeks?
- Selle asemel, et öelda, milline inimene peaks olema, kas ütled hoopis, mida ta peaks tegema, et selliseks inimeseks saada nagu sa loodad?
- Kas enne nõustumist või mitte nõustumist kellegi arvamusega mõtled, mida see inimene tunneb ja vajab?
- Kas selle asemel, et öelda „ei“, ütled hoopis, milline sinu vajadus takistab sul ütlemast „jah“?
- Kui oled endast väljas, kas mõtled siis milline sinu vajadus selle põhjustas, selle asemel, et mõelda, mis sinul ja teistel viga on?

Ka töösuhted tuleks muuta selliseks, et töö oleks lõbu [9, pp. 85-88]. See võimaldab inimestel olla loov ja tööle pühenduda. Hukka mõista on kergem kui mõista, kuid nii hea projektijuht kui ka agiilne juhendaja peab oskama märgata head ning seda osapooltele edasi anda. Kiitmisel tasub silmas pidada:

- Väljenda positiivseid emotsioone
- Vaata otsa
- Toetu faktille või konkreetsele teole

Samas on vaja ausalt välja öelda ka kriitikat. Üheks võimaluseks on sõnastada see 3-osalise minilausena:

- Muutmist vajava teo kirjeldus
- Tunne, mida tunnen
- Kahju, mida tegu tegi.

4.2.2 Kuulamine

Sama oluline kui suhtlemine, on oskus kuulata. Kuulamine on vajaliku oskuseks mainitud ära nii PMBOKis kui ka agiilse juhendaja rollis. Kuulamist saab jagada kolme tasemesse [3, p. 48]:

1. tase – seespidine kuulamine. Juht kuulab hoolikalt rääkija sõnu, kuid interpreteerib neid läbi oma vaatenurga. Näiteks mõtleb seejuures sellele, kuidas antud jutt teda mõjutab ja võib niimoodi rääkija jutu mõttest ilma jääda.
2. tase – fokuseeritud kuulamine. Juht on päriselt „seal“ (rääkija toolis) ning aitab rääkijal ennast väljendada.
3. tase – globaalne kuulamine. Juht märkab lisaks sellele, mida räägitakse ka kõike ümbritsevat – hääletooni, temperatuuri muutusi ruumis jne.

4.2.3 Toimiv koostöö

Sellest, et agiilse juhendaja üheks põhiülesandeks on meeskonna viimine üha paremale tasemele, on antud töös juba korduvalt juttu olnud. Selle aluseks on toimiv koostöö. Ka PMBOKi järgi on projektijuhi ülesanneteks [7, p. 322]:

- Meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist juhendada ja parandada
- Meeskonnaliikmete vahelist usaldust ja seotust tõsta
- Viia meeskonnatunde loomine igase projekti tegevusse sisse
- Pöörata meeskonnatunde loomisele tähelepanu kogu projekti elutsükli vältel

Seega on taas tegemist ühe sarnasusega vaadeldavate rollide juures. Oluline on luua keskkond, kus meeskonnaliikmed julgeksid kõigest rääkida, ka sellest, mis muudab neid haavatavaks ning julgeksid eksida, sest läbi eksimuste õpitakse [3, pp. 242-245]. Nii projektijuhi kui ka agiilse

juhendaja ülesanne on jälgida, et kõik meeskonnaliikmed saaksid arvamust avaldada, ka need, kes loomupoolest tagasihoidlikumad on.

4.2.4 Probleemide lahendamine

Igas projektis tekib alati probleeme. Theodore Isaac Rubin on öelnud: „See pole probleem, et on probleeme. Probleem on vastupidise eeldamine ja mõtlemine, et probleemide tekkimine on probleem“ [12]. Head projektijuhti hinnatakse selle eest, et ta lahendab probleemid kiiresti ja märkamatu. PMBOK näeb ette probleemide lahendamiseks järgmist tegevuste jada [7, p. 331]:

- Tuvasta probleemi põhjus
- Analüüsi probleemi
- Identifitseeri lahendused
- Vali sobiv lahendus
- Teosta lahendus
- Vaata lahendus uuesti üle ning veendu, et see lahendas probleemi

Agiielse juhendaja käitumine peaks aga olema järgmine [3, p. 185]:

- Juhendaja märkab probleemi
- Juhendaja teeb pausi ja annab aega, et näha probleemi selgemalt
- Juhendaja esitab probleemi meeskonnale
- Meeskond otsustab, kuidas ja kas üldse seda probleemi lahendada

Vaatamata sellele, et lähenemine on kohati erinev, on töö autor otsustanud antud teema lugeda projektijuhi ja agiielse juhendaja rollide juures sarnasuseks, sest lahendused on sarnased ja igal pool kehtib väide, et mitte keegi ei peaks tegema otsuseid ilma kaasamata neid, kes pärast selle otsusega elama peavad [3, p. 185]. Seega on meeskonna kaasamine probleemi lahendamisesse mõlemal juhul õigustatud, lihtsalt reeglites on rõhuasetus erinev – ühel juhul on vastutaja projektijuht, teisel juhul vastutab lahenduse eest meeskond ning agiilne juhendaja on eelkõige suunaja.

Nagu traditsioonilise projektijuhtimise juures nii ka agiielse juhendamise korral sõltub juhendaja sekkumise ulatus meeskonna faasist. *Shu* faasis (vaata punkt 3.2.3) oleva meeskonna puhul on

õpetamisel suurem osakaal ning juhendaja peaks pikemalt selgitama, mida üks või teine lahendus endaga kaasa võib tuua.

Kokkuvõttes võib öelda, et kummagi rolli ülesanne ei ole mitte parandada katkiläinud süsteemi, vaid pigem paljastada probleemi olemus ja tegelik põhjus meeskonnaliikmetele [3, p. 198].

4.2.5 Konfliktide juhtimine

Nagu probleeme, võib ka konflikte leida igast projektist, olgu see agiilse või traditsioonilise juhtimisega. Tegelikult on teataval tasemel konfliktid isegi head, sest nendest tuleb välja erinevaid arvamusi, mis viib parema tulemuseni. Organisatsiooni seisukohalt saab kõiki konflikte jagada konstruktiivseteks ja destruktivseteks [9, p. 93]. Konstruktiivsetel konfliktidel on positiivne mõju organisatsiooni tegevusele ja nende märksõnaks on „areng“. Destruktiivsetel konfliktidel on negatiivne mõju organisatsiooni tegevusele ja neile on iseloomulik ressurside, nagu aja, raha ja tööjõu raiskamine ning sellest tulenev tagasilangus firma tegevuses.

Projektijuhi ülesanne on nii konflikte lahendada kui ka neid ennetada. Seitse põhilist konflikti põhjust projektides alustades kõige sagedasemast [7, p. 328]:

1. Ajakavad
2. Prioriteedid
3. Ressursid
4. Tehnilised eriarvamused
5. Administratiivsed protseduurid
6. Maksumus
7. Isiksused

Neid kõiki saab hea kommunikatsiooniga ennetada ning see on nii agiilse juhendaja kui ka projektijuhi ülesandeks. Kuid kui konflikt on siiski ilmnunud, on juhi/juhendaja esimene samm hinnata konflikti tähtsust ja mõju ning selgitada välja konflikti tüüp [9, pp. 96-97]. Lõpuks tuleb välja selgitada meetodid konflikti leevendamiseks, otsustada, millised on põhilised võimalused konflikti lahendamiseks ja valida vastavad kommunikatsioonistrateegiad.

Järgneval joonisel on välja toodud konfliktide viis taset ning võimalused nende ära tundmiseks. Õige taseme ära tundmine aitab valida sobivad lahendust [3, p. 205]:

Tase 1	Probleem lahendamiseks Avatud ja faktipõhine keelekasutus. Konstrukttiivne konflikt.
Tase 2	Lahkarvamus Keelekasutusse lisandub enesekaitse.
Tase 3	Võistlus Lisandub süüdistamine, eesmärk võita ning üldistavad sõnad nagu "alati" jne
Tase 4	Ristisõda Ideoloogiline konflikt. Usk, et "teine pool" ei muutu.
Tase 5	Maailmasõda Osapooled tuleb teineteisest lahtutada, muud lahendust pole.

Joonis 7 Konfliktide viis taset

5. Kokkuvõte

Töö põhieesmärk oli võrrelda projektijuhi ja agiilse juhendaja rolle, uurida lähemalt nende rollide iseloomu ning vajaminevaid oskusi ja leida, milliseid oskuseid saab mõlemas rollis ära kasutada ning mis jääb nendes rollides erinevaks, sest projektide iseloomud on erinevad. Samuti oli töö eesmärgiks uurida, kuidas lahendada probleeme, mis tekivad antud rollide vahetamisel.

Töö tulemusena sai selgeks, et mõlema rolli puhul on väga oluline kommunikatsioon ja kõikide osapoolte rahulolu. Siinkohal leiab autor, et kuna agiilse juhendaja rolli kohta käivas kirjanduses ning koolitustel pööratakse rohkem tähelepanu pehmetele oskustele (suhtlemine, kuulamine, motiveerimine, koostöö parendamine), siis tuleb ka projektijuhi rollis töötajale kasuks vastava kirjanduse lugemine ning koolitustel osalemine.

Samuti sai töö tulemusena selgeks, et vaatamata sellele, et mitmed tegevused ja oskused on nendes rollides sarnased, leidub erinevusi, millega rolle vahetanud isik peab arvestama ning teadma. Selle tulemuseni jõudmine oli autori jaoks kõige olulisem, sest on ette tulnud olukordi, kus ei ole täpselt määratud kummas rollis on vaja olla ning see tekitab segadust. Tööst võib järeldada, et **alati** on oluline:

1. Panna paika rollid
2. Leppida kokku mõõdikud ja eesmärgid
3. Selgitada rollide kirjeldusi kõikidele osapooltele (selgitamisel on abiks kogu töös esitatud materjal)

Mõlema rolli töös on vaja teadmisi ja kogemusi ning tegelikult on need ikkagi sarnased, lihtsalt rõhuasetused on erinevates kohtades. Projektijuhi rollis on rõhk projekti eesmärkide saavutamisel, agiilse juhendaja rollis on rõhk sobiva protsessi ja keskkonna loomisel, et meeskond saavutaks projekti eesmärgid. Kuid tööde jagamisest ja kontrollimisest eemaldumine ei tähenda, et tööd jääks vähemaks või töötaja oleks laisk. On väga oluline, et nii inimene ise kui tema juhid ja meeskond sellest aru saaksid.

Kokkuvõttes võib öelda, et töö täitis oma eesmärgi, sest tekkis ülevaade projektijuhi ja agiilse juhendaja rollide sarnasustest ning erinevustest, mida edaspidi igapäevases töös ära kasutada ning probleemid seoses rollide vahetamisega said samuti lahendused.

Summary

Main objective of this thesis was to compare Project Manager and Agile Coach roles, take a closer look at their key responsibilities and activities and also their main skills. The thesis evaluated which knowledge and skills can be useful for both roles and what must remain different since the nature of traditional and agile projects is different. Another goal was to study how to solve the problems that arise from exchanging those roles.

As a result of this thesis it became clear that communication and the satisfaction of all stakeholders is very important for both roles. The author finds that since literature and trainings about agile pay more attention to soft skills (communication, listening, motivating, improving co-operation etc.), then it is also useful for Project Managers to read agile literature and participate trainings even if they do not plan to become an Agile Coach.

It also became clear that in spite of the fact that a number of activities and skills in those roles are similar, there are differences which a person who switches from one role to another has to take into account and needs to know. The most important conclusion for the author was that it is necessary to know exactly the role you have been assigned. Therefore it is always important to:

1. Define the roles
2. Agree on metrics and goals
3. Clarify the descriptions of the roles to all stakeholders (this thesis helps with this)

Both roles require knowledge and experience, and in fact they are still similar, but emphasize different positions. The Project Manager role emphasis is on achieving the goals of the project while the Agile Coach role emphasis is on creating the right processes and environment suitable for the team to achieve the project objectives. However, giving up on controlling and commanding does not mean that there is less work or that the employee is lazy. It is very important that both the employee himself and his manager can understand that.

In conclusion, the thesis did achieve its aim of presenting an overview of the similarities and differences of Project Manager's and Agile Coach's roles that can be taken into use on a daily basis and finding solutions to problems related to the exchange of these roles.

Kasutatud kirjandus

- [1] M. Griffiths, PMI-ACP Exam Prep, USA: RMC Publications, 2012.
- [2] T. Valm and A. Perens, "Projektijuhtimine, kui juhtimise metoodika," [Online]. Available: <http://www.projektijuhtimine.ee/uudised/projektijuhtimine-kui-juhtimise-metoodika-2/>. [Accessed 30 12 2014].
- [3] L. Adkins, Coaching Agile Teams, Boston: Pearson Education, 2012.
- [4] D. Pink, Liikumapanev jõud, Tallinn: AS Äripäev, 2012.
- [5] Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Fourth Edition, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- [6] "A Guide to the Project Management Body of Knowledge," Wikipedia, [Online]. Available: http://en.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge. [Accessed 05 01 2015].
- [7] R. Mulcahy, PMP Exam Prep, USA: RMC Publications, 2009.
- [8] A. Indermitte, M. Kusmin and S. Ernesaks, "Agiilse tarkvaraarenduse manifest," [Online]. Available: <http://agilemanifesto.org/iso/et/manifesto.html>. [Accessed 29 12 2014].
- [9] A. Virovere, R. Alas and J. Liigand, Organisatsiooni käitumine, Tallinn: Külim, 2008.
- [10] "USING JOURNEY LINE FOR RETROSPECTIVES," [Online]. Available: <http://lmsgoncalves.com/2012/11/19/using-journeys-lines-for-retrospective/>. [Accessed 05 01 2015].
- [11] "Project Cartoon," [Online]. Available: <http://www.projectcartoon.com/>. [Accessed 06 01 2015].

[12] "Theodore Isaac Rubin Quotes," BrainyQuote, [Online]. Available: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/t/theodore_isaac_rubin.html. [Accessed 03 01 2015].

Lisa

Projektijuhtimise protsessigruppide ja teadmusvaldkondade kaardistus PMBOKi neljanda versiooni järgi [5, p. 43].

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating	Planning	Executing	Monitoring and Controlling	Closing
Project Integration Management	Develop Project Charter	Develop Project Management Plan	Direct and Manage Project Execution	Monitor and Control Project Work; Perform Integrated Change Control	Close Project or Phase
Project Scope Management		Collect Requirements; Define Scope; Create WBS		Verify Scope; Control Scope	
Project Time Management		Define Activities; Sequence Activities; Estimate Activity Resources; Estimate Activity Durations; Develop Schedule		Control Schedule	
Project Cost Management		Estimate Costs; Determine Budget		Control Costs	

Project Quality Management		Plan Quality	Perform Quality Assurance	Perform Quality Control	
Project Human Resource Management		Develop Human Resource Plan	Acquire Project Team; Develop Project Team; Manage Project Team		
Project Communications Management	Identify Stakeholders	Plan Communications	Distribute Information; Manage Stakeholder Expectations	Report Performance	
Project Risk Management		Plan Risk Management; Identify Risks; Perform Qualitative Risk Analysis; Perform Quantitative Risk Analysis; Plan Risk Responses		Monitor and Control Risks	
Project Procurement Management		Plan Procurements	Conduct Procurements	Administer Procurements	Close Procurements