

Unconscious Taylorism

Why the Software Factory Fails

Marcus Ahnve
Valtech

A group of people in a meeting, with text overlaid on a dark background. The text is white and bold, centered on the page. The background shows several people sitting around a table, looking at documents or laptops, but they are out of focus and dimly lit.

Manifesto for Agile Software Development
We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

(Some) principles behind the Agile Manifesto

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Build projects around motivated individuals.

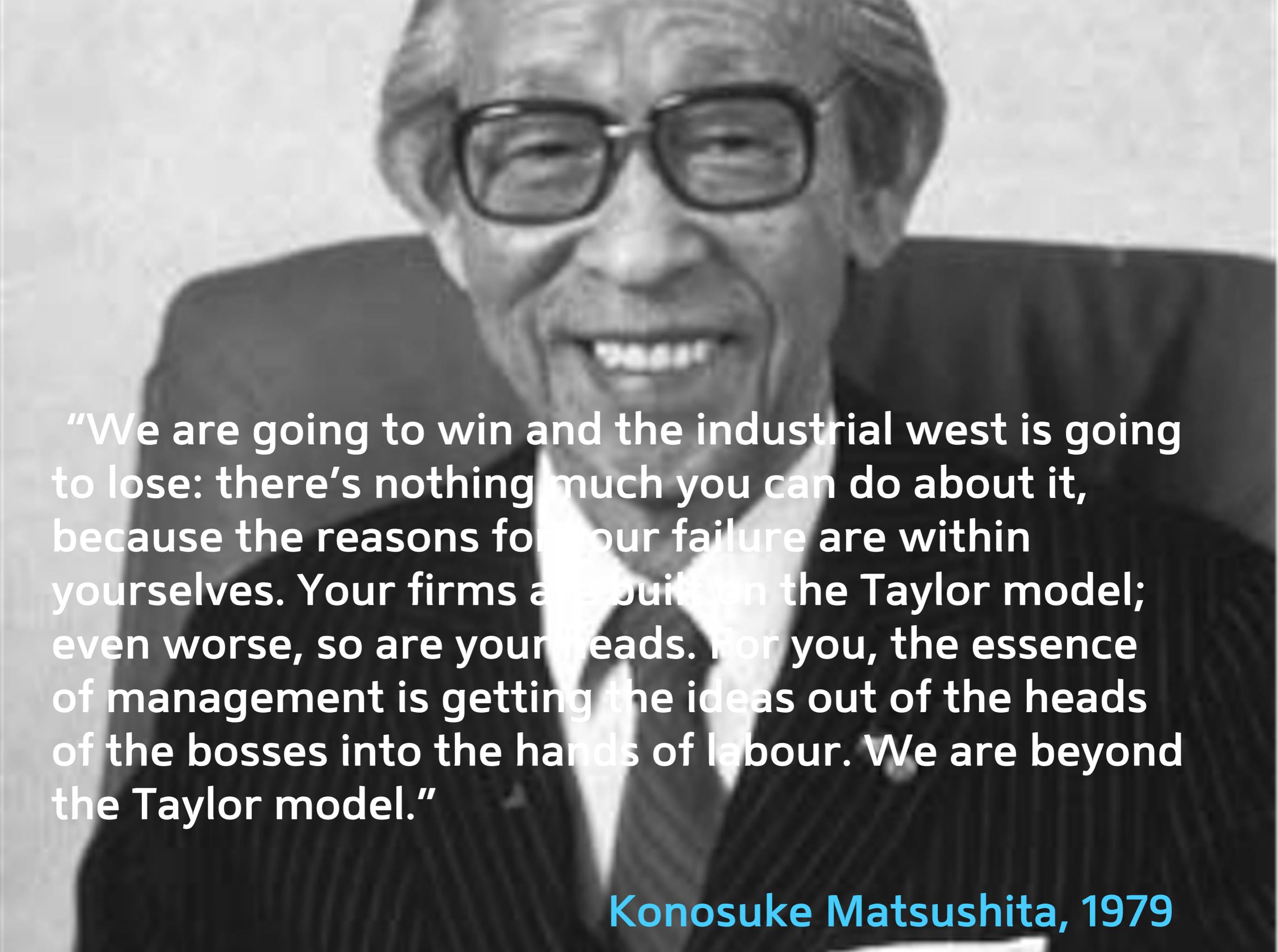
Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.



“We are going to win and the industrial west is going to lose: there’s nothing much you can do about it, because the reasons for your failure are within yourselves. Your firms are built on the Taylor model; even worse, so are your heads. For you, the essence of management is getting the ideas out of the heads of the bosses into the hands of labour. We are beyond the Taylor model.”

Konosuke Matsushita, 1979

JAN ÅMAN

jan@fargfabriken.se

08-573 650 00

Den trögflytande medelvägen styr

Att säkra bakåt? Eller rikta sig framåt? Jag har under de senaste veckorna kommit till insikt om att det kanske är det som är den grundläggande frågeställningen i dagens samhälle. Självt kommer jag från konstvärlden. Och är av naturen helt inriktad på det jag brinner för, för stunden. Allt annat blir ointressant, till och med dem jag nyss jobbat med. Allt handlar om att blicka framåt. Om att knyta ihop idéer, folk, tankar och strukturer så att det mål som satt sig som en igel i hjärta och hjärna ska bli verklighet. Känslan när man är mitt i detta är som en drog. Det finns inget bättre.

Strax före jul satt jag i möte med Hans-Ulrich Obrist i London. Till vardags är han co-director för Serpentine Gallery. Han är sedan mitten av 1990-talet en mytomspunnen centralfigur i den internationella konstvärlden. Som ingen annan jag träffat är han i varje vaken sekund helt inriktad på möjligheter. Inget annat existerar för honom.

Det innebär att han aldrig bara pratar, aldrig utreder, aldrig projekterar – utan agerar samtidigt och parallellt. Så när vi sitter där på ett kafé i Notting Hill blir han så exalterad att han inte kan hålla sig. Mitt i konversationen börjar han ringa en rad telefonsamtal. Han vill direkt få de mest lämpade i världen att vara med och göra Stockholm till tummelplats för framtidens urbana möjligheter.

Plötsligt sitter han, och ibland jag, med hans telefonur mot örat. Han väcker kuratorn (utställningsmakaren, reds anm) Molly Nesbit i New York. Han ringer arkitekten Rem Koolhaas i Nederländerna. Han ringer konstnären Rirkrit Tiravanija i Thailand. Alla blir direkt övertygade om att det vi pratar om på kaféet i London de facto är framtiden. På en timme har vi åstadkommit vad som borde ta månader att göra.

Det finns hos Hans-Ulrich Obrist ingen tvekan. Naturligtvis inte heller några papper, siffror eller protokoll. Det finns bara en fruktansvärd kraft i att det som just nu görs är det viktigaste som finns. Som helt och hållet bygger på förtroende och vilja.

Detta är helt enkelt ett sätt att vara. Ett extremexempel på den del av världen som jag själv tillhör.

Under senare veckor har jag lärt mig – och fascinerats av – den andra delen av världen. Den som på gott och ont är den som styr det mesta i vår tid.

I den världen är det viktigaste och mest centrala att säkra bakåt, att se till att inget av det man gör – eller avser att göra – senare kan ifrågasättas. Som beslut.

Om beslutet sedan leder till förluster, försämrad image eller skapar några andra negativa effekter är i det läget inte ens intressant. Det enda intressanta är om beslutet är taget, vidimerat och förankrat. För då kan det senare inte ifrågasättas.

Det sätter organisation och system före individ. Det skapar säkerhet och trygghet. Det är klokt, vuxet och korrekt. Men den trögflytande vägen till medelmåttig utslätning som blir följden av detta är det svårare att prata om.

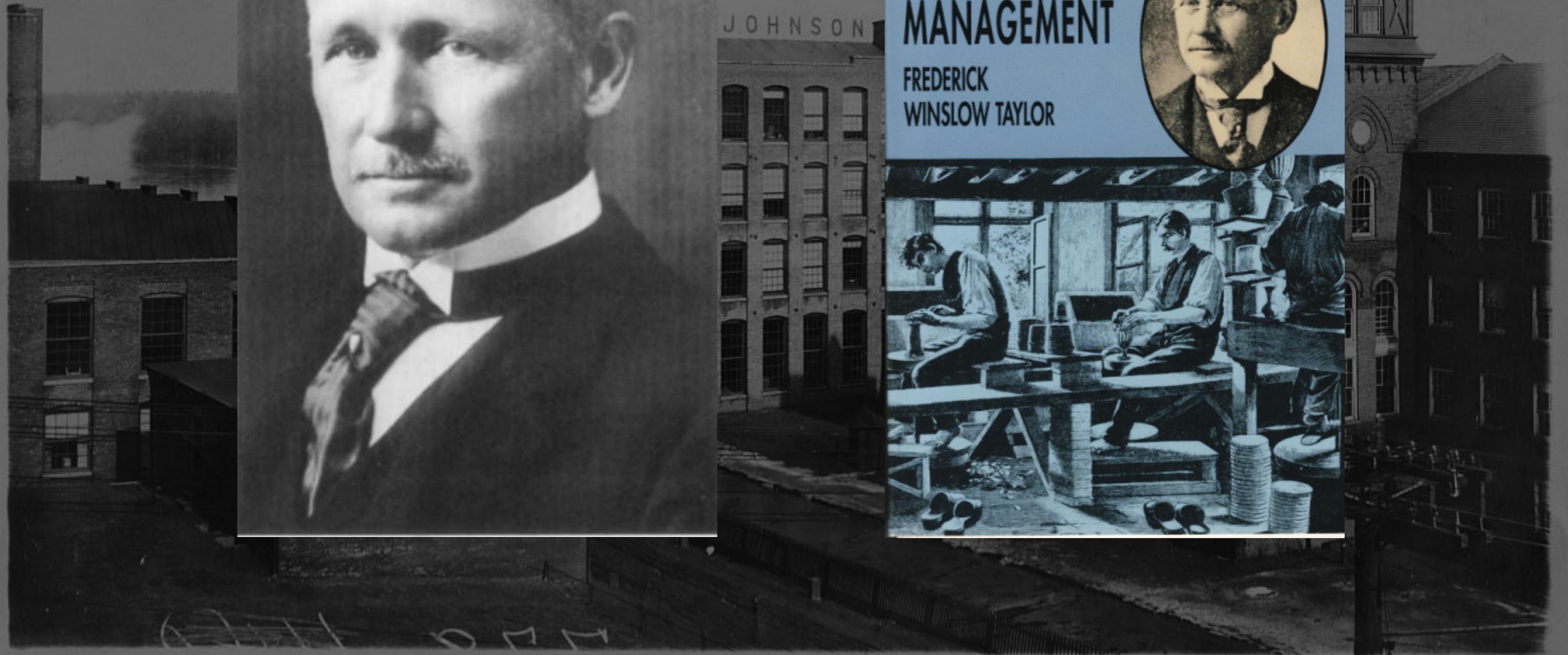
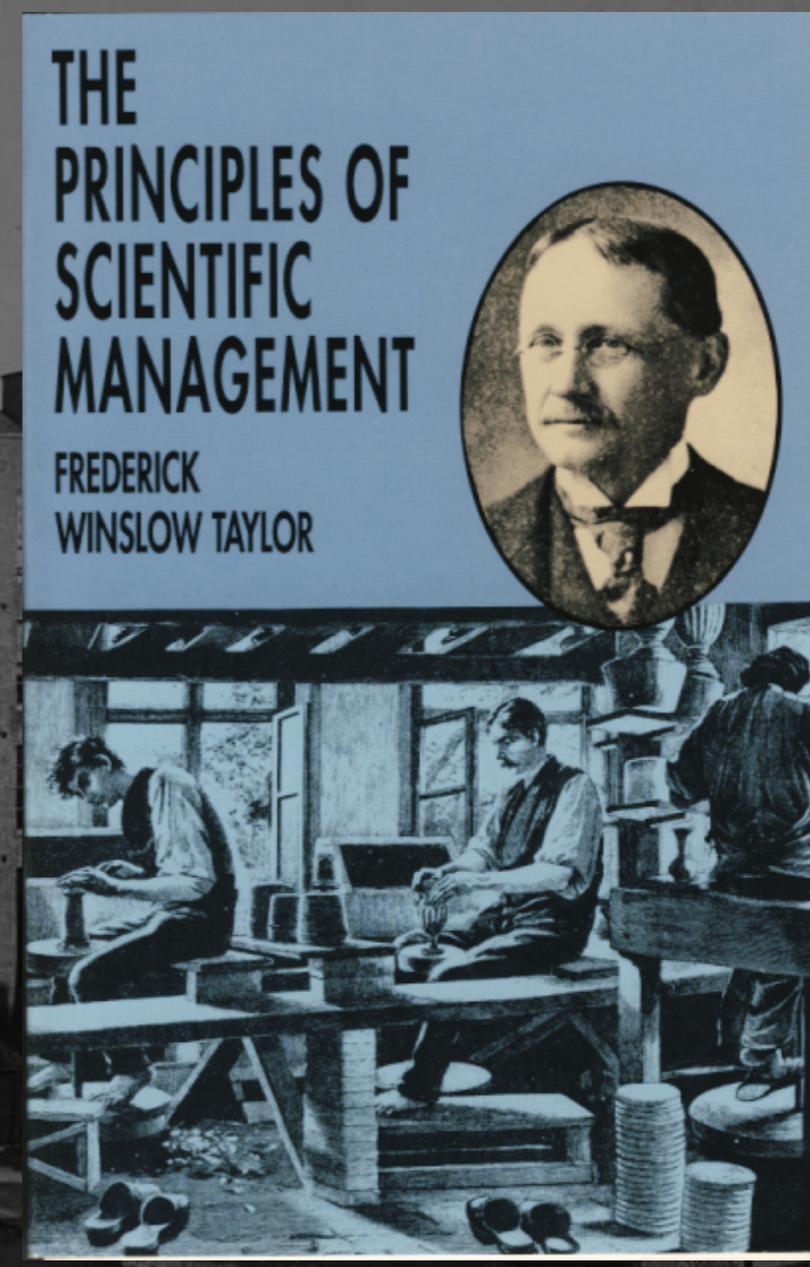


Jan Åman skriver krönikor i Dagens Industri varannan vecka. Han grundade Färgfabriken, är konstnärlig rådgivare och curator med inriktning på urban utveckling.

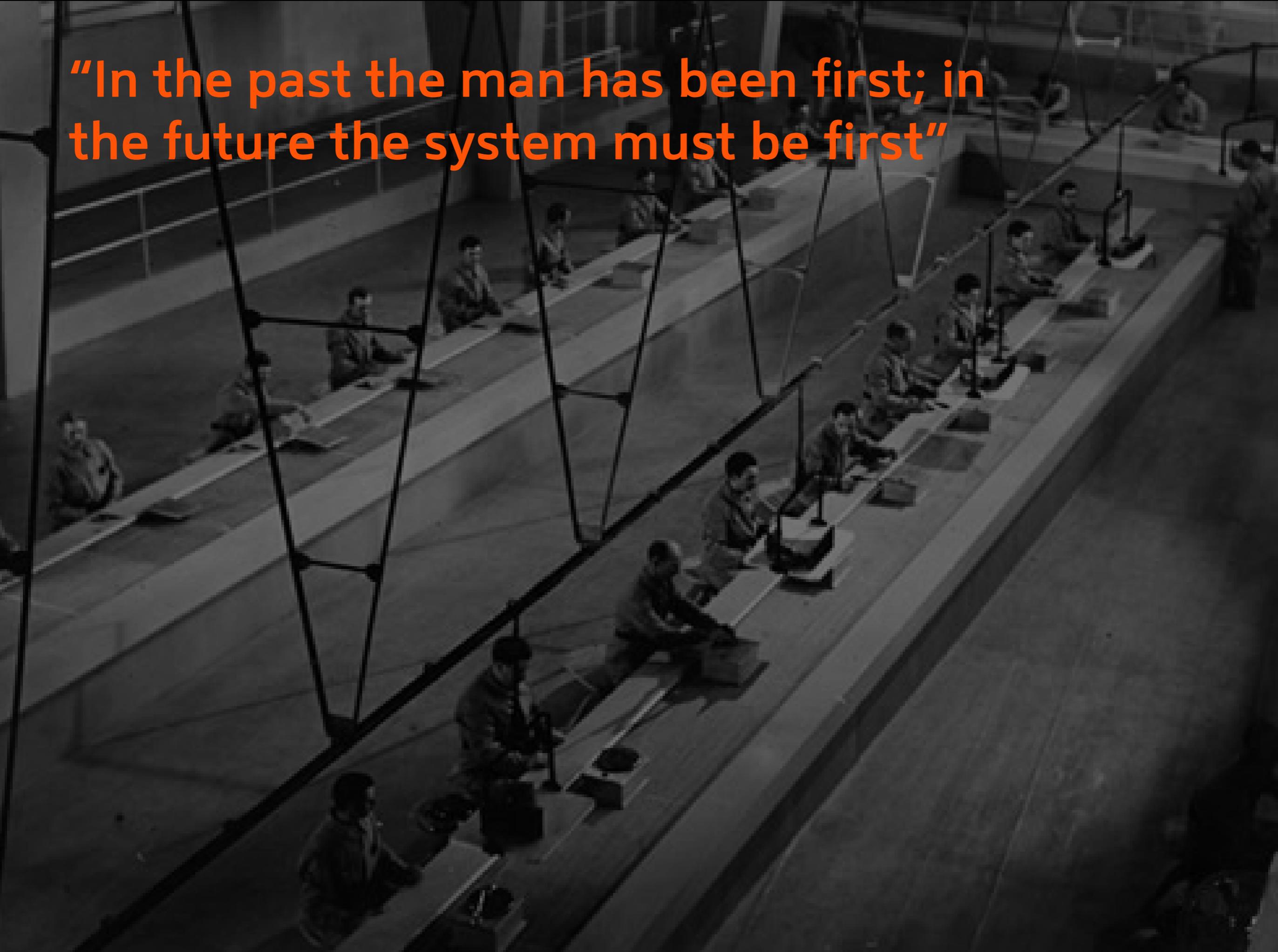
”Det enda intressanta är om beslutet är taget, vidimerat och förankrat.”

”Under senare veckor har jag lärt mig – och fascinerats av den andra delen av världen. Den som på gott och ont är den som styr det mesta i vår tid. I den världen är det viktigaste och mest centrala att säkra bakåt, att se till att inget av det man gör – eller avser att göra – senare kan ifrågasättas. Som beslut. Om beslutet sedan leder till förluster, försämrad image eller skapar några andra negativa effekter är i det läget inte ens intressant. Det enda intressanta är om beslutet är taget, vidimerat och förankrat. För då kan det senare inte ifrågasättas. Det sätter organisation och system före individ.”

Frederick W. Taylor



“In the past the man has been first; in the future the system must be first”



Principles

- Develop a science for each element of a man's work, which replaces the old rule-of-thumb method.
- Scientifically select and then train, teach, and develop the workman, whereas in the past he chose his own work and trained himself as best he could
- Heartily cooperate with the men so as to insure all of the work being done in accordance with the principles of the science which has been developed.
- There is an almost equal division of the work and the responsibility between the management and the workmen. The management take over all work for which they are better fitted than the workmen, while in the past almost all of the work and the greater part of the responsibility were thrown upon the men.

Principles

- **Standards, Measurements**
Develop a science for each element of a man's work, which replaces the rough of the thumb method.
- **Certifications**
Scientifically select and then train, teach, and develop the workmen. In the past he chose his own work and trained himself as best he could.
- **Process Steering, Best Practices**
Manage the workmen so as to insure all of the work being done in accordance with the principles of the science which has been developed.
- **Architects - Coders**
There is an almost equal division of the work and the responsibility between the management and the workmen. The management take over all work for which they are better fitted than the workmen, while in the past almost all of the work and the greater part of the responsibility were thrown upon the men.

Problems



Local Optimizations



Management Culture

A black and white photograph of a factory floor. In the center, a large, complex piece of machinery is being worked on. Several workers are visible around the machine, some wearing hard hats and work clothes. The background shows the industrial structure of the factory, including pipes and beams. The overall scene depicts a busy manufacturing environment.

“It is only through enforced standardization of methods, enforced adoption of the best implements and working conditions and enforced cooperation that this faster work can be assured. And the duty of enforcing the adoption of standards and enforcing this cooperation rests with management alone.”



Testa Jello!

Sökmotorn som ger dig pengar tillbaka!



Spela Funny farm!

Hjälp bonden - vinn pengar!

▼ Nyhet! "Blädder-annonser" ▼

Startsidan



Kolla fler erbjudande >>>

Logga in

E-post

...

Kom ihåg mig
Bli medlem / Glömt lösen

EXPRESSEN



♦ Passa på och njut - värmen håller i sig
♦ Hon skyler bröstet - då protesterar Bert

♦ **BYT SAJT**

Gå till sajt

GT.se

Nyheter

Bostäder till salu

Födelsedagar

GT granskar

Göran Johansson

Göteborgsvarvet

Ingemar Johansson

Krönikörer

Kultur

GT.se: Ledare

Läsarnas bilder

Partybilder

Webbisar

Webbtester

Mer på Expressen.se

Förstasidan

Allt till mobilen

Blogg

Böcker

Debatt

Dejting

Dina pengar

EXPRESSEN START

NÖJE

SPORT

EXPRESSEN.TV

RES



Foto: Holl Tommy

Skolmaten Niclas lagar är för bra

ASA. Kocken Niclas Larsson har gjort succé med skolmaten i bamba. Men kommunen har velat få bort honom för att han anstränger sig för mycket.

- Jag trodde inte jag skulle få så mycket skit för att jag gjort något bra, säger Niclas till GT.

I matsalen på grundskolan Åsa Gård spelas klassisk musik och en brasa sprakar på en storbildsskärm.

Här i den nybyggda skolans bamba basar kocken Niclas Larsson sedan i augusti.

Huvudrätterna kommer färdiglagade från Åsaskolan, men i köket på Åsa Gård lagas tillbehör som potatis, ris och sallad.

Niclas Larsson jobbade tidigare som köksmästare på Gamle Port i

Tipsa GT
Ring 031-7259001

LEDARE OCH DEBATT



♦ **Karl-Henrik Sax:**
Falsk musik.

♦ **Debatt:** Spårvagn
kan ersätta Boråståg.

NÖJE



Sista-minuten resor

Här hittar du sista-minuten resor med Solresor, Ving, Fritidsresor, Apollo m fl. Sök och boka.

Annonsera här



Testa Jello!

Sökmotorn som ger dig pengar tillbaka!



Spela Funny farm!

Hjälp bonden - vinn pengar!

Nyhet! "Blädder-annonser" ▼

Startsidan



Kolla fler erbjudande >>>

Logga in

E-post

... OK

Kom ihåg mig
Bli medlem /Glömt lösen

EXPRESSEN



♦ Passa på och njut - värmen håller i sig
♦ Hon skyler bröstet - då protesterar Bert

♦ BYT SAJT

Gå till sajt

GT.se

Nyheter
Bostäder till salu
Födelsedagar
GT granskar
Göran Johansson
Göteborgsvarvet
Ingemar Johansson
Krönikörer
Kultur
GT.se: Ledare
Läsarnas bilder
Partybilder
Webbisar
Webbtester

Mer på Expressen.se

Förstasidan
Allt till mobilen
Blogg
Böcker
Debatt
Dejting
Dina pengar

EXPRESSEN START

NÖJE

SPORT

EXPRESSEN.TV

RES



Foto: Joll Tomlin

Skolmaten Niclas lagar är för bra

ASA. Kocken Niclas Larsson har gjort succé med skolmaten bamba. Men kommunen har velat få bort honom för att han anstränger sig för mycket.

- Jag trodde inte jag skulle få så mycket skit för att jag gjort något bra, säger Niclas till GT.

I matsalen på grundskolan Åsa Gård spelas klassisk musik och en brasa sprakar på en storbildsskärm.

Här i den nybyggda skolans bamba basar kocken Niclas Larsson sedan i augusti.

Huvudrätterna kommer färdiglagade från Åsaskolan, men i köket på Åsa Gård lagas tillbehör som potatis, ris och sallad.

Niclas Larsson jobbade tidigare som köksmästare på Gamle Port i

Tipsa GT
Ring 031-7259001

"Dessutom fick jag höra att det är strängt förbjudet att servera stekt ägg till pyttipannan. Det tar för lång tid att steka äggen, anser de. Men det tycker inte jag."

Sista-minuten resor

Här hittar du sista-minuten resor med Solresor, Ving, Fridsresor, Apollo m fl.
Bok och boka

Annonsera här

LEDARE OCH DEBATT



♦ Karl-Henrik Sax:
Falsk musik.

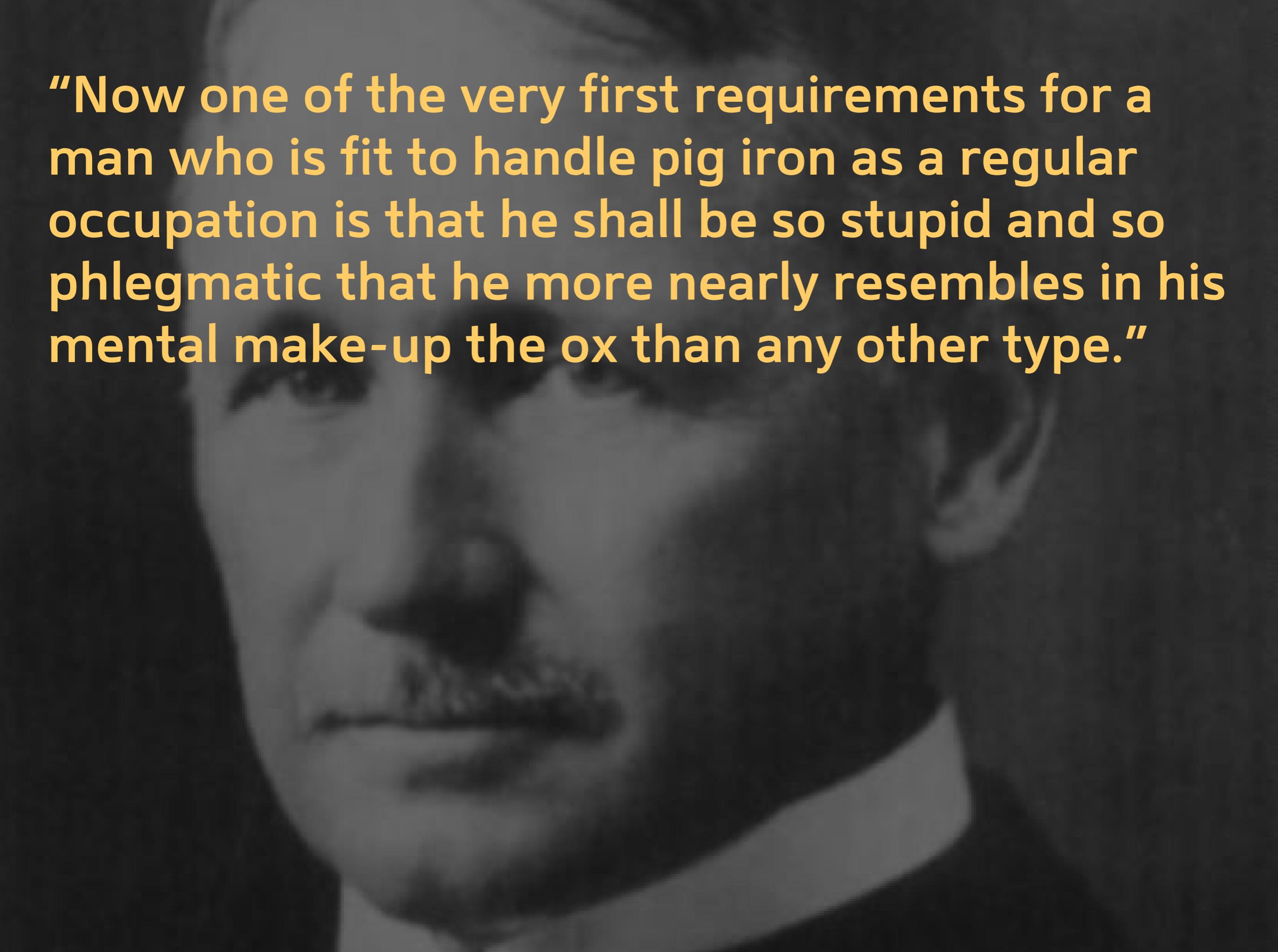
♦ Debatt: Spårvagn
kan ersätta Boråståg.

NÖJE

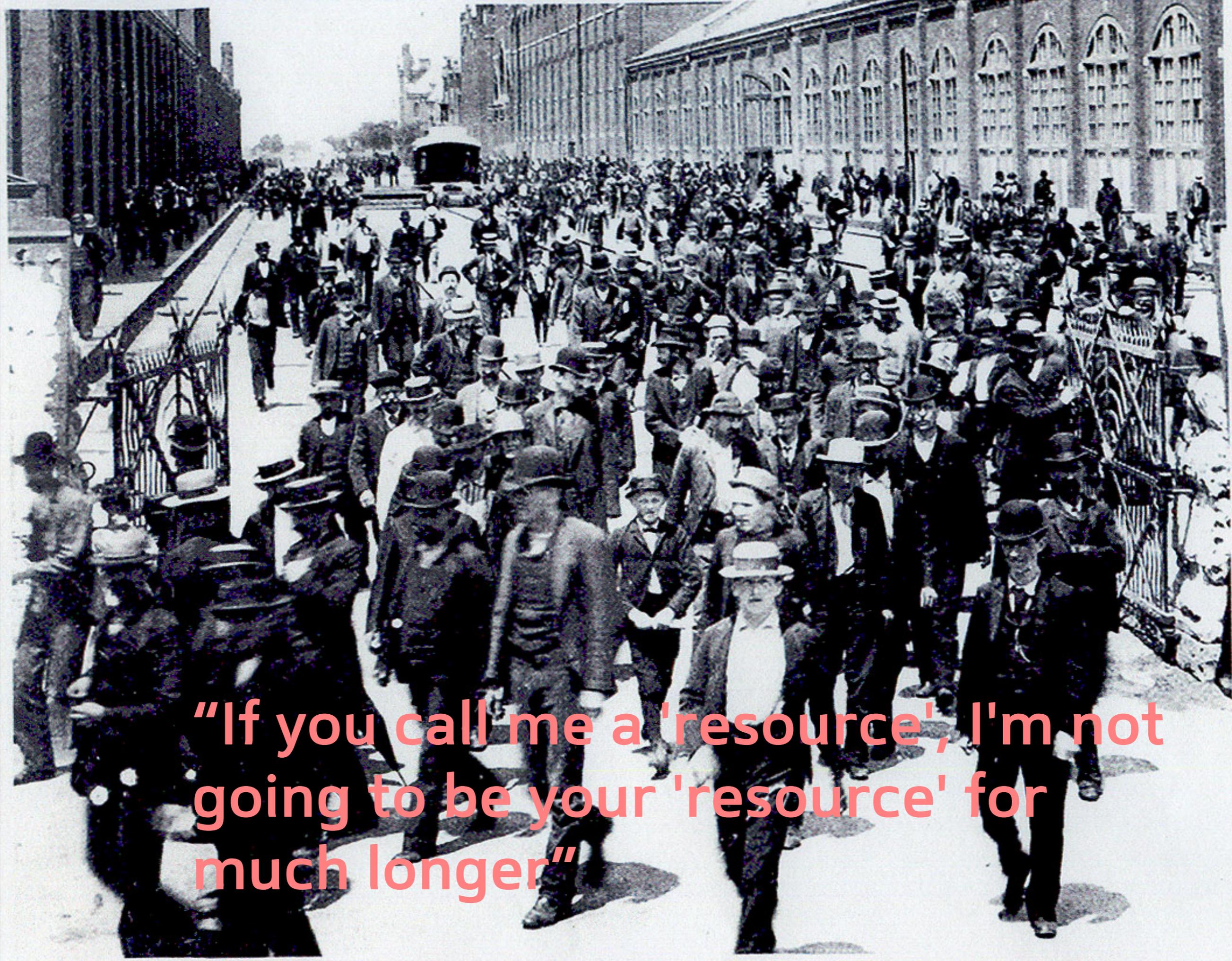




**Software Development
Is Non Deterministic**



“Now one of the very first requirements for a man who is fit to handle pig iron as a regular occupation is that he shall be so stupid and so phlegmatic that he more nearly resembles in his mental make-up the ox than any other type.”



“If you call me a 'resource', I'm not going to be your 'resource' for much longer”

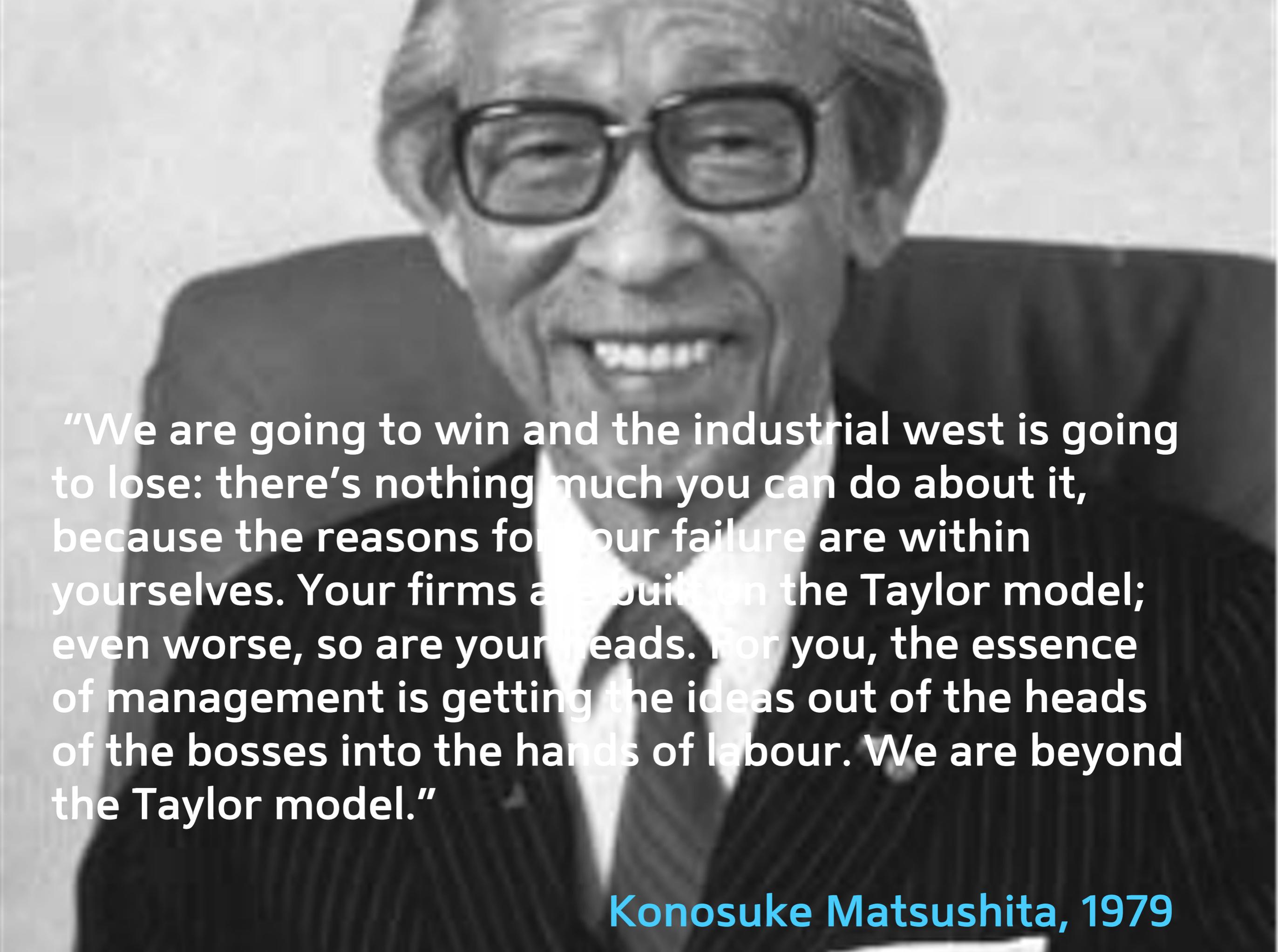
Dreyfus Model of Skills Acquisition



- Novice
- Advanced Beginner
- Competent
- Proficient
- Expert



**There are no
best practices**



“We are going to win and the industrial west is going to lose: there’s nothing much you can do about it, because the reasons for your failure are within yourselves. Your firms are built on the Taylor model; even worse, so are your heads. For you, the essence of management is getting the ideas out of the heads of the bosses into the hands of labour. We are beyond the Taylor model.”

Konosuke Matsushita, 1979

1:75

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

Economies of Scale

9

9

9

9

9

9

9

9

9

Group Similar Things Together

Stamping
Press

Welding

Cutters

Perceived Benefits

- Optimize production per unit at lowest
- Flexible Scheduling

The new problem



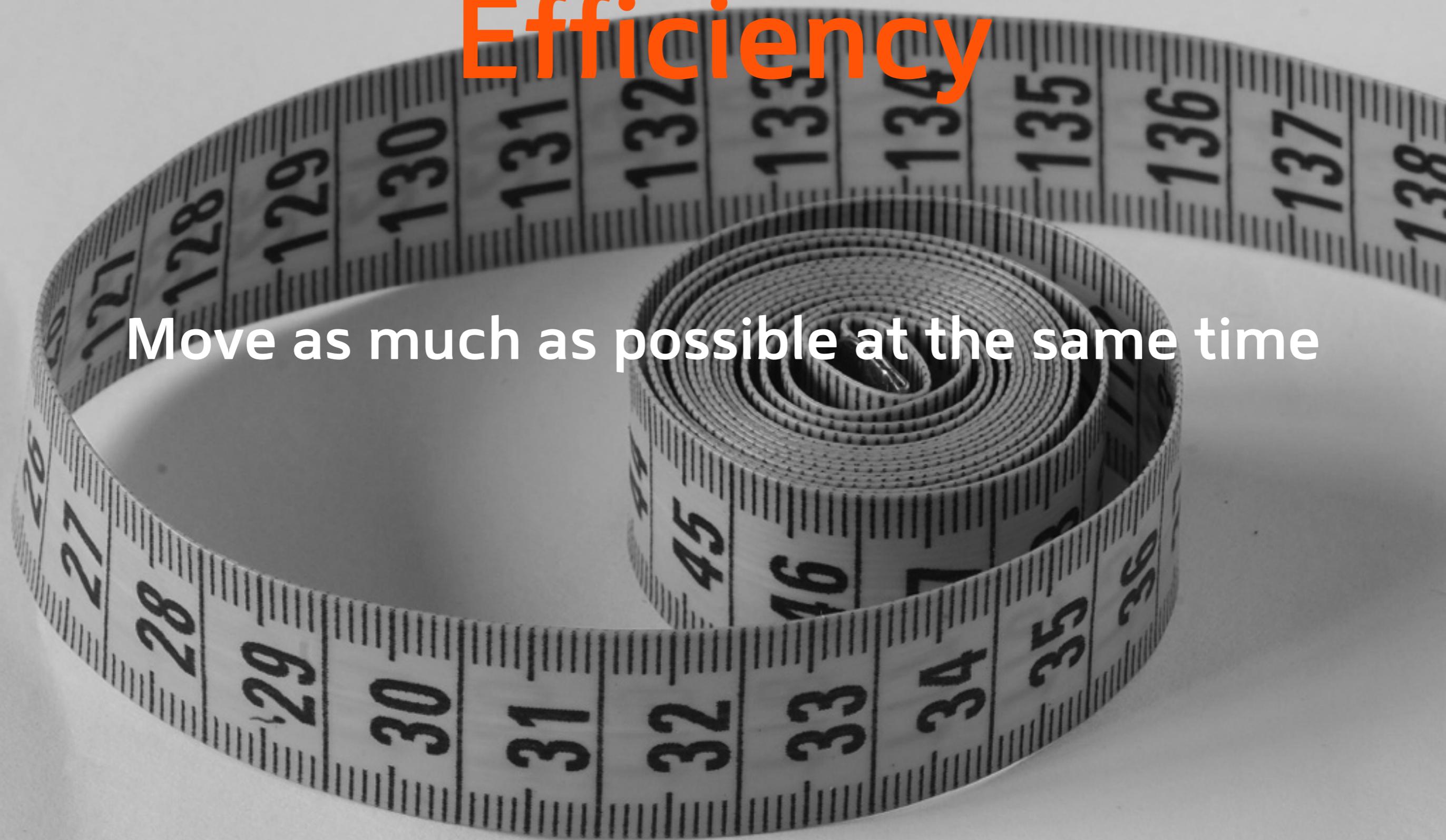
New Departments



Logistics Department

Measured by Efficiency

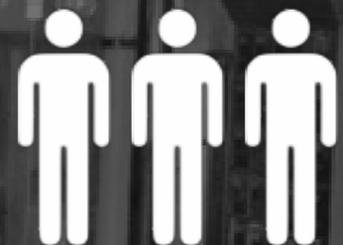
Move as much as possible at the same time



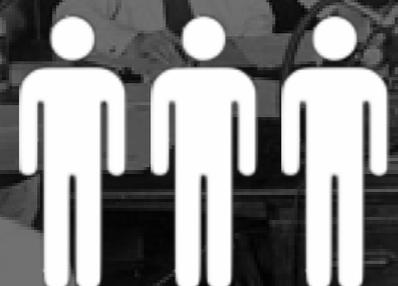
Group Similar People Together



Sales People



Project Management



Marketing

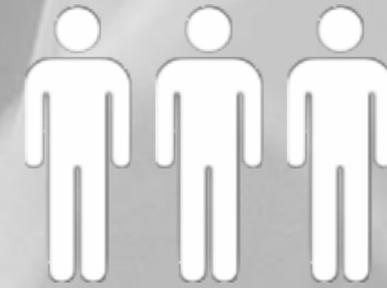


Programmers

New Departments

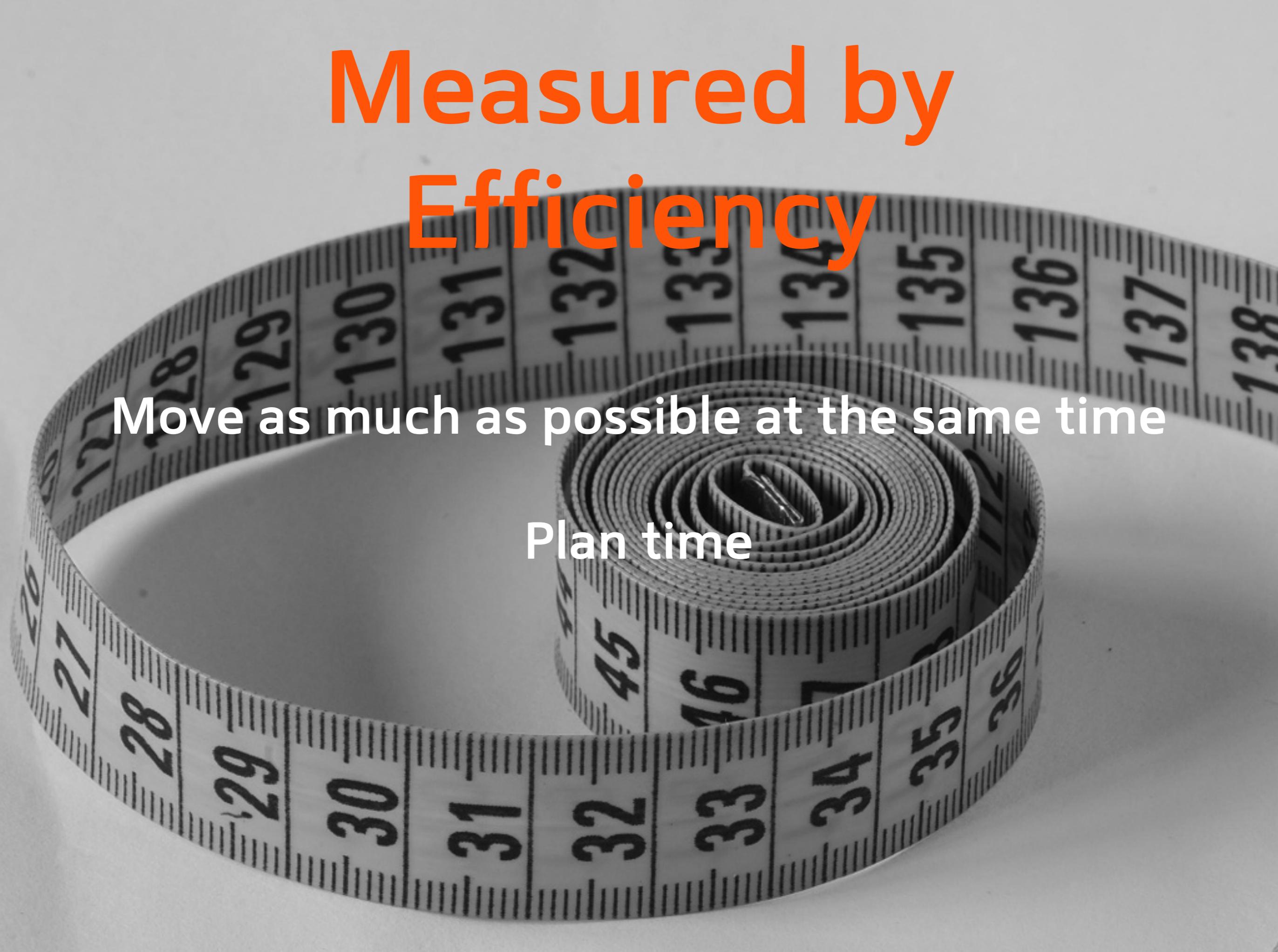


Logistics Department



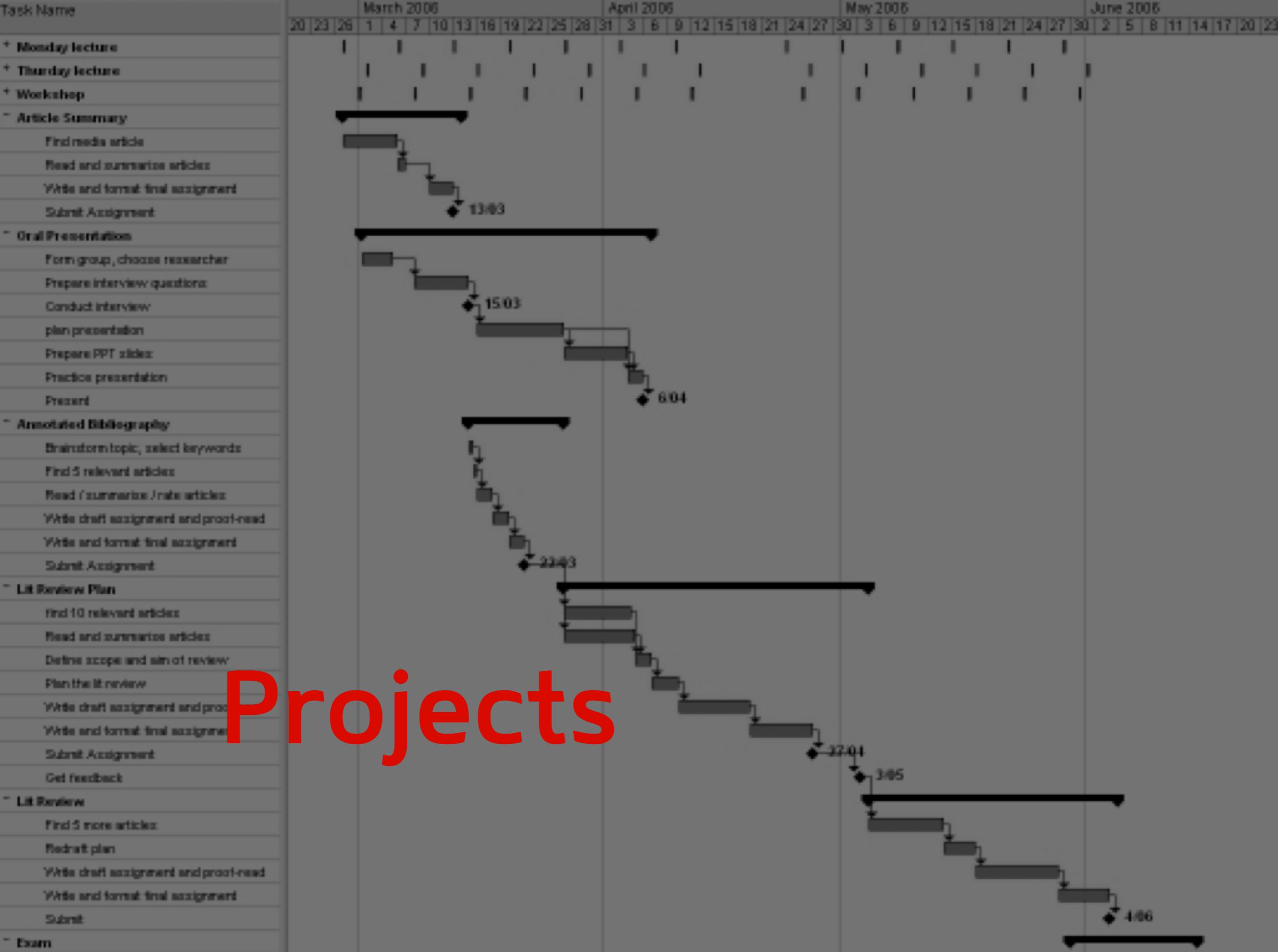
Planning Department

Measured by Efficiency



Move as much as possible at the same time

Plan time



Projects

Projects are batches of resources and functionality



We Can Group Even More



Programmers

So Let's Do It

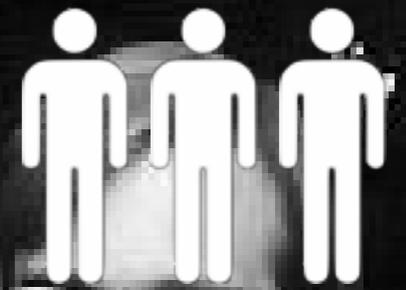


System Architects



Java

Programmers



.Net

Programmers

The Great Divide



Development



Maintenance



Operations

Group Similar People Together



Development



Development



Development

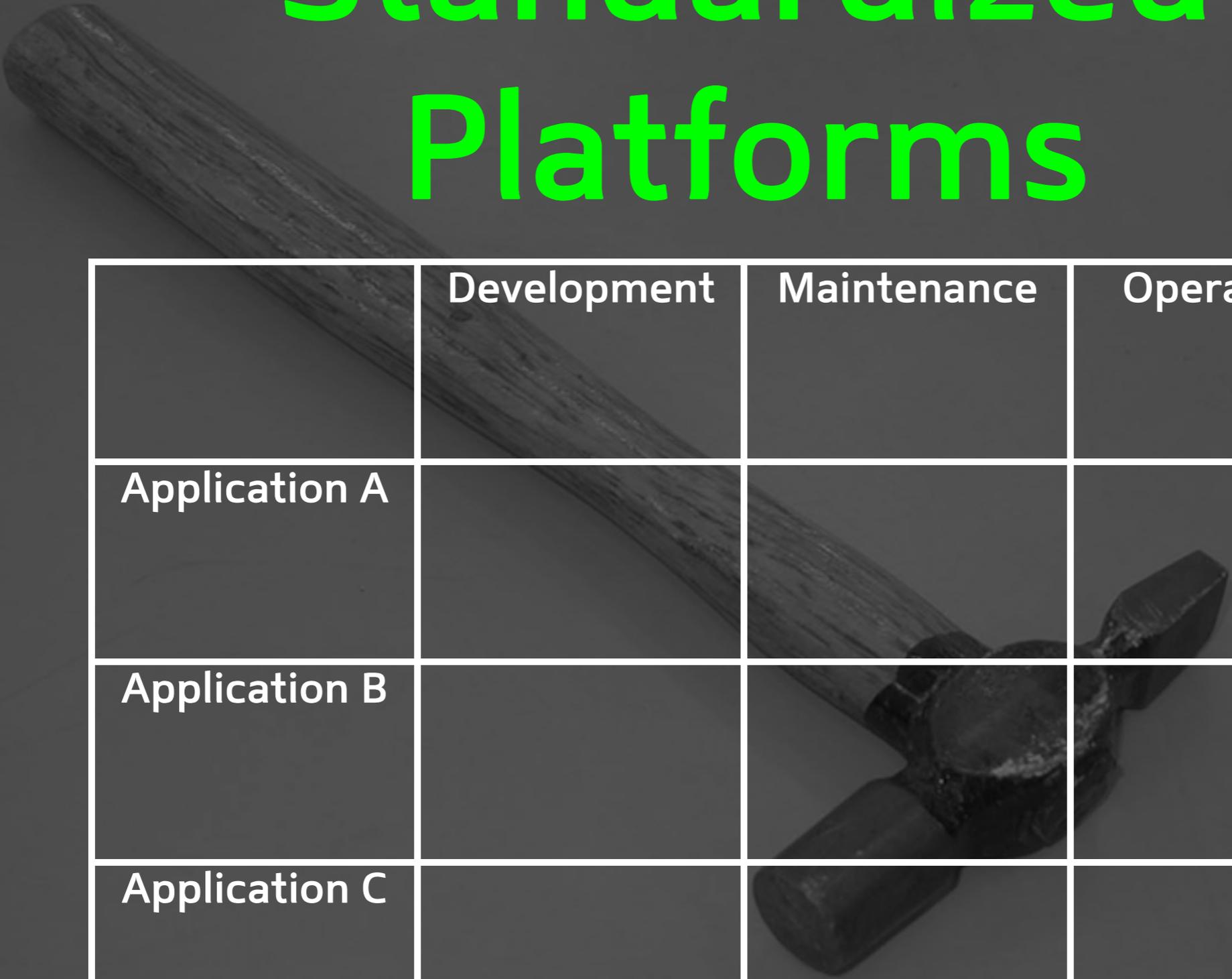


Maintenance



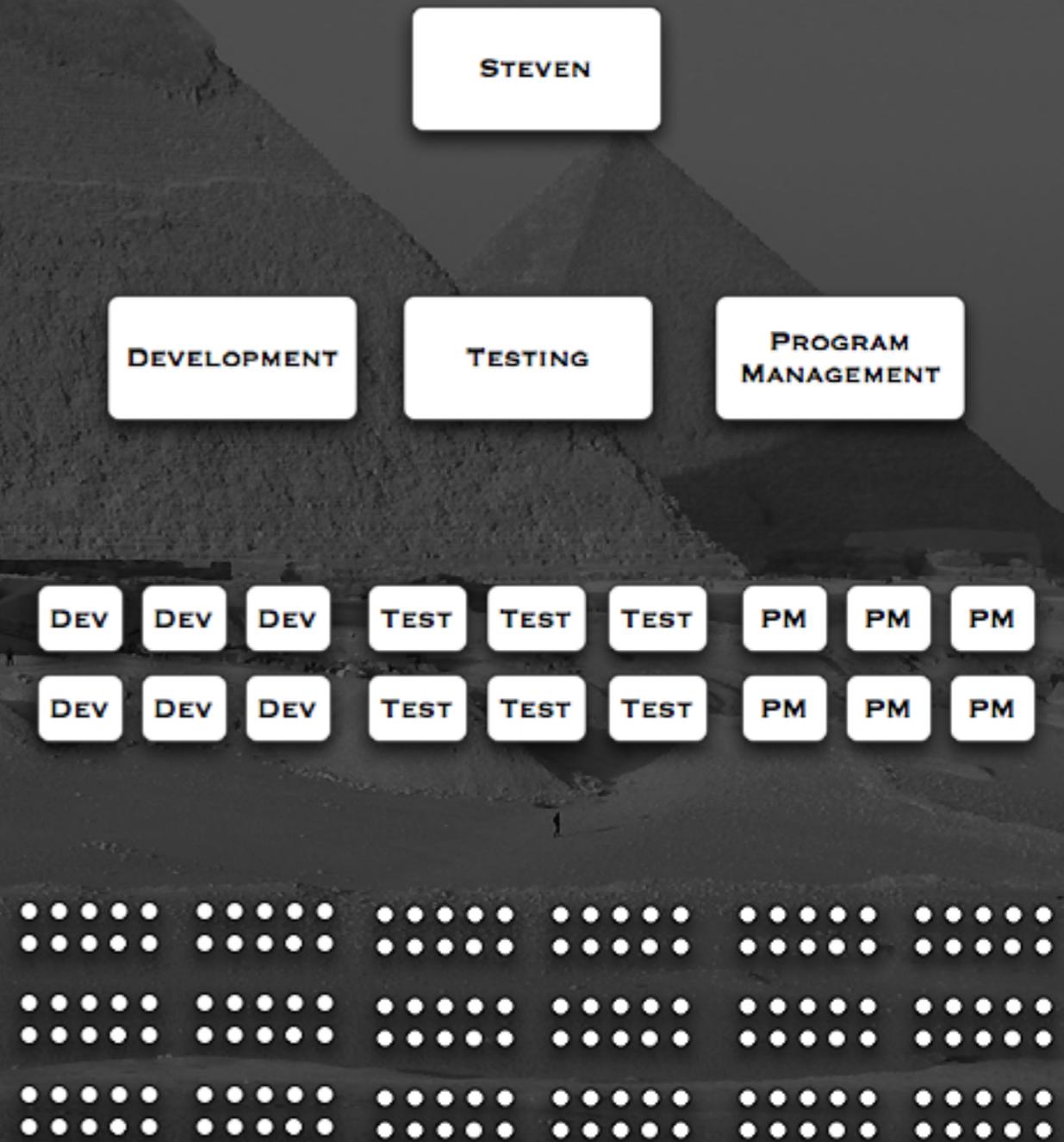
Operations

Standardized Platforms



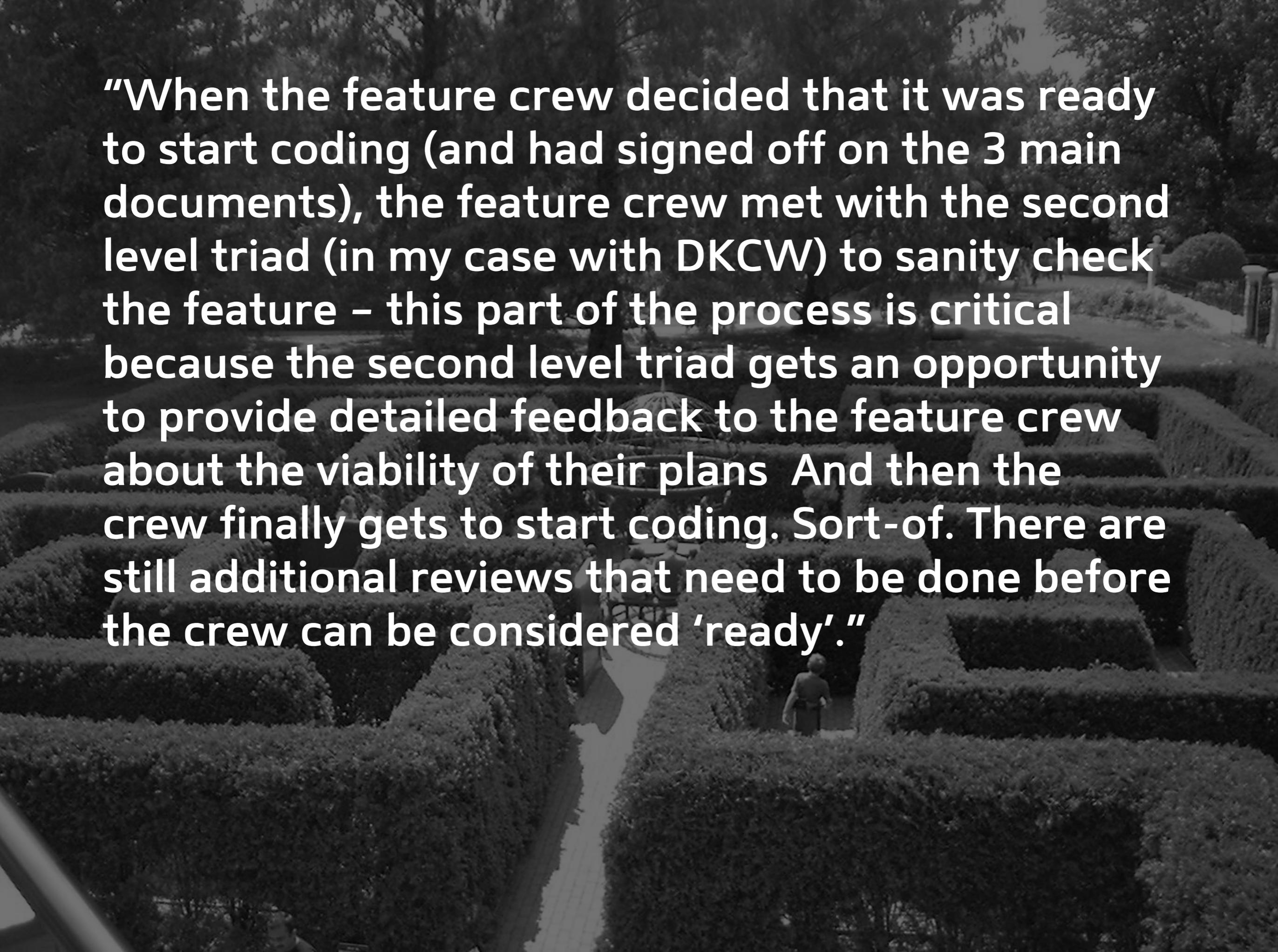
	Development	Maintenance	Operations
Application A			
Application B			
Application C			

“Instead of being fairly hierarchical, Steven has 3 direct reports, each representing a particular discipline: Development, Test and Program Management. Under each of the discipline leads, there are 6 development/test/program management managers, one for each of the major groups in WEX. Those 2nd level managers in turn have a half a dozen or so leads, each one with between 5 and 15 direct reports.”



A grayscale image of a balance scale and a gavel, symbolizing justice and legal requirements. The scale is on the left, and the gavel is on the right. The background is dark and textured.

“when a feature team takes a dependency on another XXX feature, the feature teams for the two features MUST sign a service level agreement to ensure that each team knows about the inter-dependencies”

A black and white photograph of a formal garden. The garden features a central path that leads towards a fountain in the distance. The path is flanked by high, rectangular hedges that form a maze-like pattern. In the background, there are trees and a person walking away from the camera. The overall scene is well-maintained and symmetrical.

“When the feature crew decided that it was ready to start coding (and had signed off on the 3 main documents), the feature crew met with the second level triad (in my case with DKCW) to sanity check the feature – this part of the process is critical because the second level triad gets an opportunity to provide detailed feedback to the feature crew about the viability of their plans. And then the crew finally gets to start coding. Sort-of. There are still additional reviews that need to be done before the crew can be considered ‘ready’.”

Neo Agile



A large group of people, likely employees, are seated in rows in a meeting room. Many are wearing headsets, suggesting a call center or a large-scale training session. The image is in grayscale and has a dark overlay.

Not Really Self Managing Teams

Old Roles, New Names





Measurements

Iterations Without Releases



What to do

- Be Aware of History
- No External Architects
- No Batches
- Fully Self Managing Teams
- Trust Employees
- Play to Win



Improvement will not come
without change



Thank you!

marcus.ahnve@valtech.se

<http://www.valtech.se>

<http://marcus.ahnve.net>

twitter: mahnve