

BOGANMELDELSE

Efter noder med gehør. Adræthed i projektledelse

Nils Marstrand, Direktør Marstrand Innovation, marstrand.innovation@mail.dk

Ordet adræthed er synonym for Lean og Agile og anvendes af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis som et bærende begreb i deres nye bog med titlen "Adræt projektledelse" udgivet på eget forlag, 1. udgave 2008, www.prodevo.dk.

Bogen kan ses som en forlængelse og videreudvikling af bøgerne "Grundbog i projektledelse", senest opdateret i 2007 og "Adræt virksomhedsudvikling" fra 2006 af samme forfattere.

Det er vigtigt at bemærke, at bogen fokuserer på ledelse af større og komplekse projekter, typisk udvikling eller indføring af nye metoder, teknologi, systemer, produkter mm. Sådanne projekter er karakteriseret ved betydelig usikkerhed og ofte uklarhed, som gør dem vanskelige at planlægge og styre. Komplexiteten er ofte affødt af interne forhold, f.eks. mere eller mindre bureaukratiske regler og kvalitetsstandarder samt mangel på struktureret kommunikation. Hertil kan komme uenigheder og urealistiske forventninger og pres for at vise hurtige resultater og reaktioner. Større projekter tager tid at gennemføre og vil derfor være udsat for ændringer i den urolige omverden – ændrede opfattelser af hvad, der er vigtigt både i markedet og internt i organisationen.

Det vigtige er at fokusere på at skabe værdi, værdi til kunder og brugere og værdi til hver aktør i slutproduktets værdikæde og ikke mindst igennem projektets faser. Man skal konstant have næste leds behov for øje. Herigennem opnås minimering af spild og den perfekte kombination af "agile" og "Lean".

De syv principper for adræthed

På dette grundlag opstiller forfatterne 7 bærende principper for adræthed i resultat og proces:

- Værdi og kvalitet – positionering og excellence.
- Aktualitet.
- Retning og sammenhæng: Vision og arkitektur som guide i alle trin.
- Brugere med i hele projektføl-

bet. Afprøvning og prioritering.

- Flow og tempo. Delleverancer, forenkling undervejs, ufortøvede beslutninger.
- Kompetent og bemyndiget team. Selvgående og selvkoordinerende medarbejdere. Tillid.
- Forenkling og forbedring. Det løbende team. Løbende opdatering af grundlaget.

I bogen peges der på ligheder med SCRUM principperne, der anvendes indenfor softwareudvikling, som er kendetegnet ved styring af iterative processer med delleverancer, hvor kadencen og leveringstiden fastholdes og indholdet derfor løbende må tilpasses. Det vigtige er, at der løbende leveres noget, der er brugbart for næste led.

Der indføres et nyt begreb: "Den cirkulære arbejdsform", hvor nøgleordene er: Holde flere løsninger åbne, starte hvor usikkerheden er størst, at gøre sig forestillinger, fokus på handling, dialog frem for post, opmærksomhed på styrbarhed og vekselvirkning mellem helhed og detaljer.

Der anvises en række metoder og hensyn indenfor områderne: Projektplanlægning, organisations-former/samvirkeformer/projektkultur, valg af ressourcer/kompetencer, kompetenceudvikling, opdeling i konceptfase og gennemførelsesetaper, koordinering, parallelitet, håndtering af usikkerhed og beslutningsprocesser.

Der advares i bogen mod dogmatik, jfr. følgende citat:

"Et problem ved virksomhedens forskrifter om projektledelse og projektstyring kan være, at store dele af projektarbejdet gøres for at opfylde forskriftens krav og ikke for at skabe produkt og værdi".

Det er således ikke denne bogs ærinde at opstille endnu en standard projektmodel med regler for organisation, dokumenter, rap-

portering og styringsparametre. Tværtimod, fristes man til at sige. Forfatterne slår til lyd for en pragmatisk, udogmatisk tilgang, hvor metoderne tilpasses projektet og kulturen i organisationen og projektgruppen for netop at fremme ansvarligheden og den selvstændige sunde fornuft. Ud fra denne præmis påpeges og diskuteres en række afgørende forhold og faldgruber, og hvordan disse kan overkommes. Ordet adræthed er centralt. Der skal spilles efter gehør og noder på en gang.

Sammenfattende er der tale om en bog, der er rigtig god som inspirationskilde til at undgå og overkomme de forhold, der gør, at så mange komplekse udviklingsprojekter bliver voldsomt forsinkede og fordyrede, og som i værste fald enten ikke når målet, og når de endelig er færdige, er de forældede eller på anden måde værdiløse. Skønne spildte kræfter. Bogen egner sig dermed også fortrinligt som undervisningsmateriale.

Deres anmelder tilbragte nogle meget interessante og udfordrende timer med Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, hvor vi diskuterede holdninger og temaer fra bogen. Et egentligt referat vil føre for vidt. I stedet vil jeg blot nævne nogle af de udsagn der fremkom:

"Toyota taler ikke så meget om projekter. Undgår projektificering. Lægger vægt på genbrug og løbende forbedring".

"Projekter kan ses som produktion – lære af sine erfaringer".

"Arkitekturen er afgørende".

"Systemer opleves ofte som snærende. Den centrale planlægningsafdeling kan være et problem".

"Agile thinking: Embrace change, dvs. Ikke forkert at lave noget om. Nogle vil sige i modsætning til Lean princippet om at undgå spild".