

"Den gyldne middelvej"

Leif Knudsen, Konsulent, Leif Training, lk@leiftraining.dk

Hvad bidrager de nye agile projektarbejdsformer med, som de gamle plandrevne fasemodeller ikke gør? Kan de traditionelle projektmodeller benyttes i meget usikre projekter som f.eks. forskning og udvikling? Er meget af det blot gammel vin på nye flasker? Det er ikke et spørgsmål om "enten eller", men om "både og" – "HUG EN HÆL OG KLIP EN TÅ".

I de mere end 20 år, jeg har undervist i projektledelse og trænet projektledere, er jeg ofte blevet stillet spørgsmålet: "Hvad er det sidste nye indenfor projektledelse?" Og ja - der er skrevet mange bøger og artikler om projektledelse i forskellige sammenhænge og brancher, rækkende fra agile metoder (f.eks. SCRUM) til de klassiske plandrevne fase modeller (f.eks. PRINCE2®, der dog nu også findes i en agil version). En kommentar fra kursister er ofte, om "alt det nye" ikke bare er "gammel vin på nye flasker".

Diplomatisk, som jeg er af natur, er jeg meget påpasselig med bare at svare "ja" på det spørgsmål, da der vitterligt er meget godt i mange nyere modeller. En af de seneste modeller er "Half Double", som er en rigtig god metodologi, der i mine øjne forener noget af det bedste fra den "agile verden" med fordelene i den "plan drevne verden". Jeg ser den som et godt resultat af mange projektlederes erfaringer med at koble metoder fra forskellige projektilgange, som Half Double konsortiet har samlet i en god operationel metode.⁽¹⁾

Idéen med denne artikel er at give nogle eksempler på, hvordan jeg som underviser og træner i projektledelse har oplevet, at pragmatiske tilgange til projektledelse ofte har givet gode resultater, selvom man ikke har fulgt en metode eller filosofi 100% slavisk. Derfor lægger jeg meget vægt på denne artikels undertitel: "Hug en hæl og klip en tå"!

Forretningsstrategi projekter og agil udvikling

I en stor software virksomhed med flere tusinde ansatte deltog kursister både fra "forretnings siden" og fra "udviklersiden".

Fra de strategiske "forretningsfolk" lød det f.eks.:

"Det ville være rart, hvis ledelsen var mere fleksibel i forhold til de beslutninger, de har taget eller har forpligtet sig til at tage ifølge strategiplanen. De har alt for meget fokus på projektets output (leverancer). Det er, som om de har lagt skinnerne meget fast – så de ikke kan flyttes".

I samme organisation gennemføres selve softwareudviklingen med den agile metode SCRUM, og her lød det bl.a. fra udviklerne:

"Det ville være rart, hvis vores udviklingsarbejde var koblet lidt mere på de langsigtede strategier, så vi kan se en sammenhæng mellem virksomhedens strategiske udvikling og den udvikling, vi laver i software. Det er måske ok, at skinnerne ikke er lagt fast, men det ville være rart med en kort skitse".

Disse to udtalelser fra samme organisation indikerer, at arbejdsmetoderne i projekter på strategisk niveau (forretningen) og det operationelle niveau ikke spiller så godt sammen. Det er en stor fordel at have begge medarbejderkategorier med på samme kursus. Det vil betyde, at de bliver beriget med de samme grundlæggende projektværktøjer og lærer "at hugge en hæl og klippe en tå", så de bedre kan forstå hinandens verdener. Dermed er det håbet, at organisationen opnår en bedre kommunikation mellem projekttypene uden de traditionelle fordomme og bebrejdelser.

"Hvis man forstod, ville man ikke kunne dømmе" – André Malraux, fransk forfatter og politiker (1901 – 1976).

I det følgende vil jeg komme med nogle få bud på, hvordan man kan arbejde imellem de to yderpunkter. De er baseret på træning af forskere på 4 universiteter i Danmark (KU, DTU, AAU og AU). Som universitetsforsker har man netop en udfordring med, at man på den ene side har vanskeligt ved at lave detaljerede mål og planer for sin forskning, da det netop er et kendetegn ved forskning, at man ikke på forhånd kender resultaterne. På den anden side bliver man nødt til at beskrive sine forventede resultater, planer og metoder for at kunne tiltrække de nødvendige ressourcer via ekstern funding.⁽²⁾

Af og til siger forskere, at deres forskningsmetoder er så iterative af natur, at der ingen grund er til at lave en plan. Den skal jo så bare ændres hele tiden. Derfor improviserer de hen ad vejen. Dertil kan jeg blot svare:

"Man kan ikke improvisere uden at have en plan – for så hedder det at lade stå til!"

Mit udgangspunkt for projektledertræning af forskere har i alle år været en klassisk fase model og de traditionelle projektværktøjer til planlægning, ofte med udgangspunkt i lærebogen Power i projekter og portefølje⁽³⁾:

1. Målfastsættelse med formål, leverancer og succeskriterie.
2. Interessentanalyse og håndtering af interessente.
3. Milepælsplanlægning og aktivitetsplanlægning.
4. Risikoanalyse.



I det følgende beskrives en metode til at "hugge en hæl og klippe en tå" på projektets mål og plan (punkt 1 og 3). Et femte spændende punkt, hvor man i forskningsverdenen virkelig skal kunne dette i forhold til de traditionelle "projektregler", er, når man skal organisere projektet med arbejdsgrupper, styregruppe og referencegrupper. Her er der typisk så mange rollesammenfald og så megen forvirring, at det ville kræve en separat artikel at behandle dette emne.

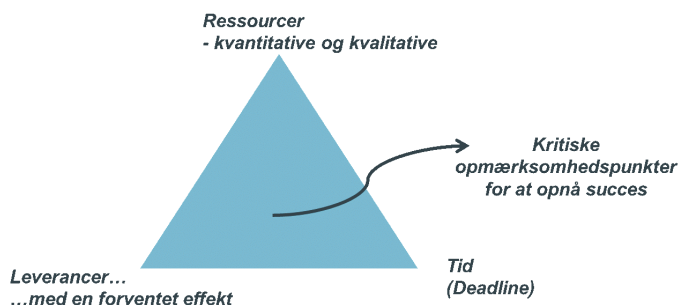
Er tydelige mål grundlaget for succes?

I begyndelsen af mit konsulentliv lærte jeg, at den vigtigste forudsætning for at være en god projektleder er at huske på følgende citat:

"Utydelige mål er den hyppigste årsag til fiasko-projekter!

Dengang udfordrede vi vores kursister med, at hvis de ikke kunne få ledelsen til at lægge sig fast på nogen tydelige mål, så skulle man ikke indvilge i at tage projektlederansvaret. Som projektleder skal man kunne stå fast og være god til sige "NEJ"!

Pointen er, at hvis projektlederen får nogen klare mål, så kan denne sammen med projektgruppen estimere behovet for ressourcer til projektet, både kvantitativt og kvalitativt, og dermed lave en plan og fastsætte en deadline for projektet. Dermed er projekttekanten låst fast som en kontrakt mellem projektleder og styregruppe.



Oftentimes blev vi undervisere modsagt af erfarne projektledere blandt kursisterne, hvor man hævdede, at "det får man aldrig ledelsen til, og hvis endelig man får dem til det, så ændrer de garanteret på projekttekanten undervejs." Som undervisere forsøgte vi typisk at "give tilbage" og sige: "Så har vi virkelig en udfordring med at lære ledelsen at forstå grundlaget for god projektledelse".

Dengang antog man ofte, at implementeringen af projektets leverancer skete i den efterfølgende drift, og at der var god tid til det. Hvis

projektet primært var af teknisk karakter, forventede man heller ikke et større behov for ændring af menneskelig adfærd. Men i dag er der sjældent en skarp adskillelse af, om forandringen sker i projektet eller i den efterfølgende drift. Faktisk er der en tendens til, at forandringen skal ske i projektets levetid, inden den lukker, eller i det mindste skal der identificeres nogle indikatorer for, at projektet vil give den ønskede effekt, såkaldte "tidlige indikatorer for succes".

Således er projektarbejdsformen i dag udbredt i mange forskellige typer af forandringer, og det giver ikke længere mening at tale om behovet for enten *projektledelse* eller *forandringsledelse*; der vil altid være tale om et "både og"!

Der findes ikke mange projekter, hvor der ikke er behov for en eller anden menneskelig forandring. Derfor er det også væsentligt, at der i projekttekantens nederste venstre hjørne ikke blot står ordet "leverancer", men netop ordene "leverancer med en forventet effekt", hvor effekten udtrykkes med projektets succeskriterier. Denne effekt er på den lange bane den forretningsmæssige effekt samt på den korte bane også en adfærdsmæssig effekt f.eks. blandt medarbejdere eller slutbrugere.

Den ovennævnte traditionelle, fastlåste projektilgang med kontraktstyring vil f.eks. være umulig indenfor forskningsprojekter, hvor man netop ikke kender de specifikke mål på forhånd og ofte heller ikke metoderne.

Hvordan kan det så være, at de traditionelle projektværktøjer alligevel kan bruges af forskere med stor glæde? Svaret er igen: Brug de samme værktøjer, men husk, at du skal have et højt abstraktionsniveau og "hug en hæl og klip en tå"!

Du kan ikke være så specifik med dine målformuleringer i starten, men du kan blive mere og mere specifik undervejs i projektet, efterhånden som du får mere viden – og det gør du jo netop i forskning!

Du kan sagtens leve op til SMART reglen i forskning – også tidligt i projektet.

- S**pecifikke mål
- M**ålbare mål
- A**ccepterede mål
- R**ealistiske (men ambitiøse) mål
- T**idsbestemte mål

Du skal blot formulere dig på et højt abstraktionsniveau i projektets måned o.

Denne formulering lever op til SMART, men på et højt abstraktionsniveau der tydeligt giver plads til den usikkerhed, der er i forsknings- og udviklingsprojekter. Vi bliver måske ikke så meget klogere, men det er jo det, selve forskningsprojektet skal gøre os.

Eksempel på iterativ formulering af projektets mål

Måned 0:

Projektet har leveret en artikel, der bekræfter eller afkræfter hypotese A, senest den 30/11 20xx

Fed tekst viser den tilføjede specifikation ift. forrige formulering

Måned 1:

Projektet har leveret en artikel, der med **3 modelforsøg** har bekræftet eller afkræftet hypotese A, senest den 30/11 20xx

Måned 2:

Projektet har leveret en artikel, der med 3 modelforsøg **og 3 felt cases** har bekræftet eller afkræftet hypotese A, senest den 30/11 20xx

Måned 3:

Projektet har leveret en artikel, der med 3 modelforsøg og 3 felt cases har **bekræftet** hypotese A senest den 30/11 20xx

Måned 4:

Projektet har leveret en artikel, der med 3 modelforsøg og 3 felt cases har bekræftet hypotese A og **fremSAT 2 nye deterministiske hypoteser samt beskrevet en metode for forventet anvendelse af forskningsresultaterne i et nyt projekt (= succesriterium)**, senest den 30/11 20xx

Måned 5:

Projektet har leveret en **peer-reviewed artikel klar til publicering**, der med 3 modelforsøg og 3 felt cases har bekræftet hypotese A og fremSAT 2 nye deterministiske hypoteser samt har beskrevet en metode for forventet anvendelse af forskningsresultaterne i et nyt projekt (= succesriterium) senest den 30/11 20xx

Undervejs i projektet skal vi derfor evaluere ofte og gerne med faste mellemrum, hvor vi ændrer i formuleringerne af målene. Vi bliver mere og mere specifikke (SMART) med vores formuleringer, som tiden skrider frem. Se eksemplet ovenfor.

Denne proces er i virkeligheden ikke andet end, at projektgruppen er meget konsekvent i arbejdet med Demings cirkel: Plan – Do - Check – Act.

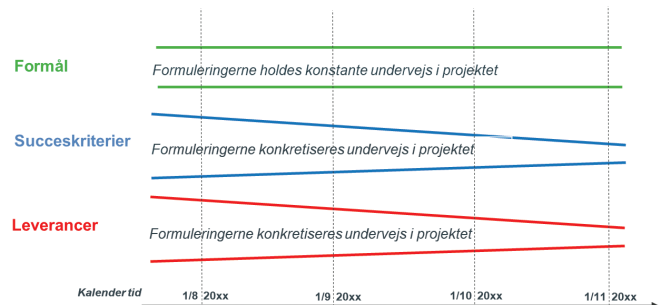


Ved hver evaluering justeres projektets mål med inddragelse af den ny erhvervede viden i arbejdet, og den næste månedens arbejde detailplanlægges. Så er vi kommet fra en SMART start til en agil proces med en plantægningsmetode, der indeholder en slags Sprint plantægning. På de fastsatte review-tidspunkter opgør man, hvad der reelt er leveret på det pågældende tidspunkt, og derudfra fastsættes hvilke resultater, man forventer at have leveret på det kommende review-tidspunkt, evt. opdelt i "need to have" og "nice to have"⁽²⁾:

Afslutning

Selvom de traditionelle idealmodeller for projektledelse til dels repræsenterer en utopisk og rationel verden med en lineær fremgangsmåde, så kan de godt være en ledetråd i en uperfekt, irrationel verden. Det bliver projektledelsen ikke dårligere af, hvis blot man husker at "hugge en hæl og klippe en tå".

En professor på Københavns Universitet sagde det på denne måde



Faste review tidspunkter, hvor leverancer, succeskriterier og plan konkretiseres.

Timeboxing: Det opgøres, hvad der er leveret på det aktuelle review tidspunkt, hvorefter leverancerne for næste review tidspunkt besluttes (milepæle)

Definer én milepæl ad gangen som projektet skrider frem. Det er f.eks. karakteristisk for "SCRUM" filosofien i projektledelse.

efter hans deltagelse i et af mine kurser:

"Det er godt, at projektværktøjerne er så simple og jordnære. Vi har rigelig kompleksitet i vores forskning".

Værktøjerne kan netop ikke afdække og forklare hele det komplekse projekt, men de kan hjælpe os til at få et fælles billede af projektets mål og plan samt et fælles sprog, så vi bedre kan kommunikere om det komplekse.

Litteratur:

1. Half Double – projekter på den halve tid med den dobbelte effekt. John Ryding Olsson, Michael Ehlers, Karoline Thorp Adland, Niels Ahrengot. Djøf Forlag 2019.
2. Projektstyring af forskningsprojekter – hug en hæl og klip en tå. Søren Stuhr og Leif Knudsen - Børsens Ledeshåndbøger 2011.
3. Power i projekter og portefølje. John Ryding Olsson, Niels Ahrengot, Mette Lindgaard Attrup. Djøf Forlag 4. udgave 2019.

Forfatter: Leif Knudsen

Leif Knudsen er cand.merc. i organisation og ledelse og udgør solokonsulentvirksomheden Leif Training – levende træning med effekt. Han har et tæt samarbejde med Peak Consulting Group, Ledernes KompetenceCenter, Lean Akademiet m.fl. Leif virker som konsulent og træner i projekt- og forandringsledelse og har specielt fokuseret på projektledelse i forskningsmiljøer. I 2007 var han en del af vinderholdet fra Implement Consulting Group og KU LIFE (i dag Science) af den danske konsulentpris i kategorien Organisations- og lederudvikling. Han var ansvarlig for projektledertræningen for de fastansatte forskere. Han har tidligere været ansat hos Dansk Esso (Statoil), Provinsbankernes Kursuscenter, Kaalby konsulenterne, Dansk Teknologisk Institut og Implement Consulting Group.

