



CASE

Når teori møder praktik – en real life test af Half Double metoden

Bettina Dahlgård, Projektchef, Bila, bdm@bila.dk

Teori kontra praktik er et interessant spændingsfelt, som alle, der arbejder med metoder, til stadighed forsøger at lykkes i.

For os praktikere er det utroligt vigtigt, at en metode er så lavpraktisk tilgængelig i beskrivelse og omfang, at den kan adopteres ind i vores hverdag, uden at vi skal bruge for meget tid på at læse side op og side ned for at komme godt i gang. Det er klart at foretrække, at vi kan tage metoden og teste den i en konkret situation, som dermed både uddanner os i brugen af metoden, og også skaber et fakta baseret beslutningsgrundlag om, hvorvidt metoden skal implementeres i vores organisation.

Half Double metoden blev netop startet op i vores organisation via et test-projekt. Det skulle bevise både for os og vores kunde, at det kunne bringe os videre i vores igangværende arbejde med at optimere det samarbejde, der skal til for at lykkes med et automatiseringsprojekt. Vi ville også teste de måleparametre, som definerer et godt projekt.

Baseline var beskrevet på forhånd for et automatiseringsprojekt, som stod for at skulle implementeres i kundens produktion. Vi havde derfor et referencepunkt, som gjorde det muligt at måle effekten af at anvende Half Double metoden.

Effekten blev realiseret som forventet, og projektet blev leveret med en betydelig kortere leveringstid end den beregnede tid fra baseline.

Vi reducerede leveringstiden fra en forventet leveringstid efter traditionelt projekforløb på 15 måneder til en realiseret Half-Double leveringstid på 10 måneder.

Den største tidsbesparelse kom i starten af projektet, hvor der er tekniske afklaringer, og hvor beslutninger om projektplanen skal tages. Her var Half Double metodens fokus på effekt på kundens business case, og det tætte samarbejde, som opstår med daglige korte statusmøder, 4-ugers sprint og med involvering af projektejere på ugentlige solution feedback møder. Projektejeren er en nøglespiller, der skal bidrage med en fast intensiv beslutningsproces for at reducere projektperiodens længde.

Indkøringsperioden gav også tidsbesparelse. Fokus på kundens business case (Effekt) åbnede vores mindset op, så vi udfordrede den traditionelle vej igennem projektet, og det skabte et løsningsdesign, som hurtigt bragte os til at kunne "plukke" af effekten.

Helt konkret blev modningsprocessen frem til FAT (Factory Acceptance Test) flyttet ned til kunden. Dermed kunne vi "spare" dobbelteffekt med 2 x indkøring, og logistikopgaven med at fremskaffe test emner til indkøring på Bila blev minimeret. Det gjorde det muligt hurtigere at

producere salgbare emner (kundens effekt).

Ovenstående manøvre kræver et tæt samarbejde kunde/leverandør, og det er netop en af de helt store gevinster ved Half Double metoden.

Så langt så godt – metoden gav det ønskede resultat, og nu skulle vi så udrulle i organisationen.

Vi valgte en forsigtig tilgang til implementering af metoden i afdelingen. Det vil sige, at vi IKKE bestemte, at alle projekter fra en dato skulle eksekveres med Half Double metoden. Vi har udvalgt projekter, og også niveauet af udrulningen ud fra forskellige kriterier, såsom projektets indhold, vores egen teamsammensætning samt kundens behov og parathed.

Det har givet os en læringskurve, som vi har kunnet håndtere. Vi startede med 2 "superbrugere", og udnævner ikke flere før vi er 100% sikre på, at de kan lykkes med opgaven. Ved nye projekter udnævnes en facilitator, som ikke er en del af projektet. Og som udelukkende har til opgave at sikre teamets korrekte brug af metoden.

Investeringen i facilitator rollen, og den langsomme læringskurve har resulteret i, at vi nu på vores tredje år arbejder med Half Double metoden, og at vi har fået en forankret metode, som alle er trykke ved, og kan se værdien i.

Og hvordan gør vi så!

Effekt

Vi udarbejder sammen med kunden et effektkort, som definerer kundens effekt af et projekt, og gør os i stand til hver gang at skræddersy forløbet til kunden. Det kan være levering af anlægget i bidder, som gør det muligt at få skabt f.eks. en del af en kapacitetsforøgelse, før hele anlægget er klar. Det kan også være parallelle forløb i projektet, som frembringer flere elementer til effektmålet samtidig. For vores kunder er effekten typisk kapacitetsforøgelse, nedbringelse af omkostninger og fjernelse af arbejdspladser med ensidig gentaget arbejde. Opgaven er så at få beskrevet effekten i detaljer (hvor, hvornår, hvor meget, og adfærden for at nå effekten) = Effektkort, og dernæst at planlægge det forløb, som bringer os til effekten hurtigst muligt (Løsningsdesign). Her er det vigtigt, at vi er villige til at søge nye veje i måden at gennemføre projekter på (den agile tilgang).

Flow

En fast møderytme fastsættes i alle vores projekter. Det har vist sig at skabe en betydelig fremdrift, et engageret team, som får hurtig tilbagemelding, og en løbende forventningsafstemning med vores kunder, og også indbyrdes i teamet. Vi oplever engagerede kunder, som på denne måde får mulighed for at præge projektet. De bidrager også med

værdifuld viden med deres store kendskab til egen organisation, den manuelle håndtering af produkter, produktets beskaffenhed og meget mere.

Et stærkt værktøj, som er kommet til os med Half Double, er brugen af en virtuel visuel planlægningstavle, som er et simpelt værktøj med meget stor effekt på projektførelsen. Vi bruger tavlen til alle vores møder, og det er her, vi definerer opgaver og følger op på fremdrift og risici. Alle opgaver er vigtige, og alle projektdeltagere er vigtige, og på vores møder italesættes opgaverne. Vi har erfaret, at netop italesættelsen af en opgave, om den er udført eller skal flyttes, giver værdifulde oplysninger til projektet. Når man kommunikerer i tale, får man også, og nogle gange ubevidst, sagt det, som ikke står mellem linjerne i f.eks. en mail.

Lederskab

Vi har især gjort brug af ledelsesværktøjet "det aktive projektejskab". Vi har skabt forbindelse mellem de personer, som oprindeligt aftalte projektets berettigelse, og de personer, som skal få projektet til at opfylde deres profeti. Det sker ved projektejerne deltagelse i kick-off på projektet, hvor effektkortet udarbejdes. Det sker også i en ugentlig rytme, hvor projektejerne tjekker ind i projektet for status og forventningsafstemning af nye beslutninger og risici i projektet. I vores projekter arbejder vi med en KPI, som viser os, hvor godt vi følger de leverancer, vi har lagt i et sprint, og på ugebasis evaluerer vi KPI'en sammen med projektejerne. Hver uge beskriver vi også de risici, vi ser i projektet, og sikrer, at der bliver taget aktion på dem alle.

"Det aktive projektejskab" fra vores og kundens side sikrer, at vores projekter får hyppig opmærksomhed fra ledelsen. Det sikrer den altid nødvendige synlige ledelse og fremdrift på beslutninger. Med Half Double metoden oplever vores kunder en meget synlig styret proces, og et MAKS. fokus på deres business case. De får hyppig og direkte kommunikation. Der er øget hastighed på beslutninger. Og hele projektteamet, inkl. kunden, arbejder tæt sammen, og med stort ejerskab. Den styrede proces hjælper os og kunden til at tage de rigtige beslutninger sammen på de rigtige tidspunkter.

Der skal være plads til kundetilpasninger af metoden

I Assembly afdelingen i Bila har vi, på baggrund af resultatet af test-projektet, valgt at arbejde med Half Double metoden. Vi har lavet vores egen "lokale tilpasning", som gør, at vi kan bruge metoden til alle vores projekter. Og vi tager til- og fravalg af elementer i hvert projekt – agilitet er vigtig!

Vi skal respektere kundens forudsætninger for at arbejde med Half Double, og vi er meget opmærksomme på, at Half Double metoden er, som alle andre metoder, en måske anderledes tilgang. Vi må derfor også forudse, at metoden vil gennemgå en forandringsproces hos kunden. Vi tilbyder kunden et projektførelse med mange fordele ved at bruge metodikken, og kommer som eksperterne, som skal guide kunden igennem forløbet. Den rolle må vi ikke undervurdere.

Vi startede test-projektet i 2017, og har siden arbejdet med Half Double som et supplement til vores projektmodel. Det har vist sig, at vores egen projektmodel, som bygger på mere end 20 års erfaring med projektstyring, godt kan gå hånd-i-hånd med Half Double. Det har været en vigtig præmis. Vi har ikke søgt en ny model, men blot en metode, som forbedrer og støtter op om det, vi gør rigtigt!

HALF DOUBLE *Institute*

Forfatter: Michael Ehlers

Post-Partner i Implement Consulting Group og én af de tre grundlæggere af Half Double metodologien. Michael har de sidste 5 år haft det projektledende ansvar for udviklingen og udbredelsen af Half Double.



Anna Hjerresen Schuppli

Konsulent i Implement Consulting Group og en af de drivende kræfter bag Half Double bølge tre med etablering af Half Double som et selvstændigt institut.

Forfatter: Bettina Dahlgård

Projektchef i Assembly afdelingen hos Bila. Bettina har arbejdet med projektførelsen i mere end 15 år, og var en af projektlederne på det demo-projekt, som startede Half Double i Bila. Hun har siden haft det ledende ansvar for implementering af Half Double i Assembly afdelingen.

