

# Bjarne Kousholt: Projektlederhåndbogen

ISBN: 87-571-2327-6. Pris: kr. 198,00. Antal sider: 152. Ingeniøren Bøger 2001.

Projektlederhåndbogen har et højt ambitionsniveau jf. nogle citater fra forordet: "I den travle hverdag er det .. de færreste udøvende projektmagere, som får tid til at gå i dybden med litteraturstudier af de mange facetter omkring projekter. Det er for disse praktikere, at denne bog er skrevet." "Bogen indeholder de nødvendige værktøjer ... for folk, der arbejder i og med projekter. "Da værktøjerne er direkte rettet mod de udøvende projektmagere, er de præcise og praktiske." Og der er ingen tvivl om at Bjarne Kousholt, som skriver et flydende og letlæst sprog, er godt inde i sit emne.

Desværre er bogen ikke så stringent og logisk opbygget, at den lever op til sine egne ambitioner.

Bogen virker rodet, staccato-agtig, og uden gennemtænkt struktur, som er nødvendig for at leve op til målet om at være præcis og praktisk. Der er masser af citater, mange cases og tilløb til inspiration fra f.eks. følelsesmæssig intelligens og Belbins roller. Men citaterne virker som fyld (de giver ikke teksten perspektiv), cases er meget blandede i niveau og ofte med en besked pointe i forhold til omfanget, og inspirationen bliver ved kolde opremser. F.eks. ville en henvisning til hvordan Belbins test foretages have været praktisk. Og 2½ side på at sammenligne en radiatortermostat og en projektleder er meget anstrengt.

Værre er det, at afsnittene om egentlige projektforhold er tyndbenede. Nogle eksempler:

Afsnittet om forventninger indeholder ikke ordet krav (som heller ikke står i stikordsregistret), men checklisten "Afdækning af forventninger" virker som om at forventninger er = krav, hvilket er lidt usædvanlig indfaldsvinkel.

Afsnittet om estimering består af knap 4 sider: de første 1½ indeholder to cases om politisk estimering og en dårlig metode. Herefter kommer 1½ side om successiv kalkulation og ½ side med råd og erfaringer. På den begrænsede plads havde jeg foretrukket en beskrivelse af hvad estimering er (ikke hvad den ikke er), en uddybet beskrivelse af successiv kalkulation og nogle operationelle råd.. Beskrivelse af successiv kalkulation er ikke særlig pædagogisk - metoden er jo bl.a. kendetegnet ved, at et estimat udtrykkes med usikkerhed, men dette nævnes ikke en gang. Der tales blot om at nedbrydningen skal gentages indtil den samlede varians er acceptabel - det fremgår ikke af beskrivelsen hvorfor der benyttes varians (den anførte case kunne nøjes med standardafvigelse); men variansen er jo også kun relevant hvis man ønsker at udregne usikkerhed på det samlede estimat - og det gør eksemplet ikke. Rådene er generelt uklare og operationelle - eksempelvis: "Det er altid en god idé at lade flere estimere uafhængigt af hinanden og så sammenligne til sidst". Sammenligne hvad? Og hvad skal man gøre efter sammenligningen? Et afgørende punkt som notering af forudsætninger for estimatet nævnes ikke.

Under projektets organisering indskrænker omtalen af styregruppen sig til "Vær altid helt klar over, hvem du arbejder for - ikke alle de, der har forventninger til dig, er lige vigtige! Er der flere, så bed om at få oprettet en styregruppe, som du kan støtte dig til." - og styregruppe er da heller ikke nævnt i stikordsregisteret.

Afsnittet om Planlægningsfasen (21 sider) glimrer ved overhovedet ikke at komme ind på grundlæggende planlægningsteknikker: papir og blyant, simpel planlægning og baglæns tilstandsplanlægning.

Efter Udførelses- og Opfølgingsfasen kommer Afslutnings- og Evalueringsfasen. Jeg savner en Implementeringsfase, hvor resultatet af projektet tages i brug, og hvor der følges op på effekten af projektet (cost/benefit - som i øvrigt ikke er nævnt i bogen). Herunder synliggørelse af projektlederens ansvar (for leverancen) og styregruppens/sponsors (ikke nævnt i bogen) ansvar (for at høste benefits).

Endelig nogle kommentarer til indpakningen, der skulle gøre bogen rigtig operationel:

Afsnittet faq indeholder spørgsmål/svar og ifølge forordet en sidehenvisning til de relevante sider bogen, men sidehenvisningerne mangler.

Litteraturlisten indeholder 13 bøger, men ikke et ord om hvorfor bøgerne er medtaget. Jf. ovenfor citerede bemærkning om projektmagernes manglende tid til fordybelse kunne 3-4 linier om hvad der gør den enkelte bog læseværdig være medtaget. Tilsvarende gælder de 9 meget tilfældigt udvalgte internetadresser herunder 3 til planlægningsværktøjer, som jf. side 87 ikke ligefrem anbefales af forfatteren.

Endelig stikordsregistret, i forordet omtalt som "et godt stikordsregister". Tre eksempler på områder der ikke henvises til

- side 103 afsnit om håndtering af konflikter mellem projektdeltagerne
- side 109 håndtering af konflikter mellem projektleder og en eller flere projektdeltagere
- side 130 at håndtere ændringer påført udefra

Så konklusionen er desværre, at bogen har potentialet til noget spændende, men ikke lever op til det.