

Den ny bølge i projektledelse

Sidst i 1950'erne opstod den ny bølge i fransk film, som fornyede den franske (og internationale) filmkunst i erklæret opposition til den etablerede franske filmkunst. Den ny bølge var bl.a. karakteriseret ved teknisk opfindsomhed, ungdommelig friskhed, uafhængighed og billig produktionsform. Men først og fremmest gennem instruktørens fremtrædende rolle som filmens skaber, den kreative drivkraft i frembringelsen af filmen.

En af den ny bølges fremtrædende skikkelser François Truffaut skabte i 1973 filmen *La Nuit américaine* (*Den amerikanske nat*). Filmen handler om optagelsen af en film. Set fra en projektledersynsvinkel er det interessant hvor fokuserede de involverede i filmoptagelsen er i deres arbejde. Én af de medvirkende i filmen (bag scenen) er pludselig væk. Det viser sig hun er rejst sammen med en fyr hun har mødt. Én af de andre kommenterer, da hun hører det: *Jeg kunne forlade en fyr for en film, men aldrig omvendt.*

Den ny bølge indenfor projektledelse er på vej. Og den minder meget om ovenstående ny bølge. Navnet er ...

Extreme Project Management

I artiklen Extreme Project Management (se <http://www.cutter.com/consortium/freestuff/epmr0201.pdf>) giver Rob Thomsett bl.a. et glimrende overblik over hvorledes projektledelse har ændret karakter gennem ITs korte levetid og kommer med en række regler, som karakteriserer Extreme Project Management, projektledelsens svar på f.eks. Extreme Programming. Baseret på artiklen og vores egne erfaringer med ledelse af e-projekter er i det følgende fremhævet nogle af de væsentligste aspekter man skal have for øje med henblik på at øge chancen for succes.

Forretningsmæssigt fokus

Den kendte vandfaldsmodel er fortsat meget udbredt indenfor IT-projekter. Men er den

overhovedet anvendelig i forbindelse med e-projekter? Svaret er: ja og nej.

Vandfaldsmodellen er i sin natur baseret på en forudsætning om at analyse kommer før design, design før konstruktion, konstruktion før test osv. Og i princippet er dette også forløbet i et e-projekt. MEN, i praksis fungerer verden ikke så stringent. E-projekter er generelt mere tidspresede og mere fokuserede på forretningsmæssig værdi i forhold til tid/økonomi end andre projekter. Og så bliver de klassiske styringsmekanismer om ikke overflødige så dog meget mindre vigtige end at styre kreativiteten i projektet. Dvs. at sikre at der sker en fornuftig afbalancering af den forretningsmæssige værdi og de teknologiske muligheder. Dette sker løbende og iterativt, og typisk ikke i et vandfaldsforløb. En af projektlederens væsentligste opgaver er derfor i hele projektforløbet at sikre afbalancering af det forretningsmæssige i forhold til teknologien.

Rob Thomsett formulerer en regel *The less the project manager knows about the technical issues of the project, the better*. Den er udtryk for at i de stedse mere komplekse udviklingsmiljøer er det sjældent foreneligt med stærk projektledelseskompetence at have tilstrækkelig dyb teknisk indsigt til kvalificeret at kunne varetage de tekniske opgaver. Projektlederen skal fokusere på at fastholde det ledelses- og forretningsmæssige overblik, for at sikre det forretningsmæssige mål understøttes af den foreslåede arkitektur mv.

Det kræver kreative ledelsesprocesser at styre kreative mennesker og processer, og det er projektlederens egentlige udfordring.

Når projektet er slut

Et traditionelt projekt slutter når ...? Mange gør en dyd ud af at understrege, at projektlederens succeskriterier er at sikre at projektet leveres til aftalt tid, indenfor budget og med aftalt indhold. I praksis betyder det, at når/hvis projektet presses i tid, så reduceres indholdet - fordi tid og økonomi fastholdes. Og denne reduktion i indhold sker vel at mærke uden hensyntagen til

eventuelle tab af benefits efter implementeringen. Det betyder en kortsigtet optimering ud fra udviklingsprojektets synsvinkel, men i bedste fald en suboptimering ud fra en samlet livscyklus vurdering.

Virksomhederne - og med dem projektlederne - skal derfor i langt højere grad bevare helhedssynet ud fra projektresultaternes samlede livscyklus. Det betyder f.eks. at fokus på time-to-market løbende skal afvejes i forhold til den funktionalitet der ofres for at nå en deadline.

Projektlederen skal på forhånd have sikret sig, hvad hendes succeskriterie er - om det er snævert defineret som en leverance sidst i projektet, eller om der også er fokus på det der sker efter leverancen.

Succeskriterier

I e-projekter er det endnu mere udtalt end i traditionelle projekter, at et succesfuldt resultat er samspillet mellem en lang række interessenters synspunkter, interesser, økonomiske rammer mv. Pga. projekternes ofte korte tidsmæssige udstrækning er det næsten sikkert, at hvis projektlederen ikke sørger for at involvere ALLE betydende interessenter i planlægningsarbejdet, vil projektet mislykkes. Så det er vigtigt at projektlederen bruger så meget tid som muligt på interessenterne.

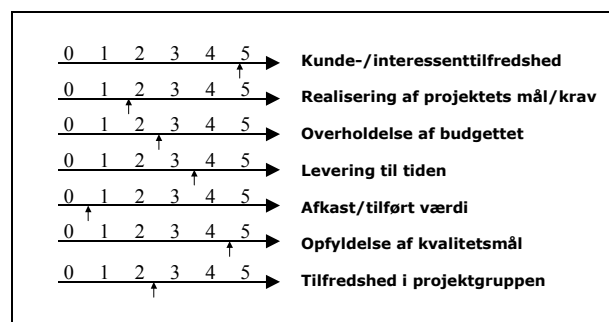
Projektlederen skal styre og lede forventninger hos mange interessenter med forskellige ofte modsat rettede interesser. Fokus skal være mod at styre kontekst frem for indhold (eng: context vs. content). Projektlederen skal afklare og afbalancere interessenternes succeskriterier, og - fordi konsensus meget sjældent er mulig - i sidste instans sikre at der indgås aftaler om acceptable kompromiser, eller at projektsponsor skærer igennem.

Det afgørende er, at succeskriterierne skal være på plads - uenighed vil sjældent kunne undgås, men hvis projektets succes ikke er defineret fra starten opnås den aldrig til sidst. De områder, der skal vægtes i forhold til hinanden, er:

1. Kunde-/interessenttilfredshed.

2. Realisering af projektets mål/krav.
3. Overholdelse af budgettet.
4. Levering til tiden.
5. Afkast/tilført værdi.
6. Opfyldelse af kvalitetsmål.
7. Tilfredshed i projektgruppen.

At afbalancere disse områder i forhold til hinanden på forhånd, er en værdig opgave for en projektleder. Bemærk at der er tale om Balanced Scorecard på projektniveau.

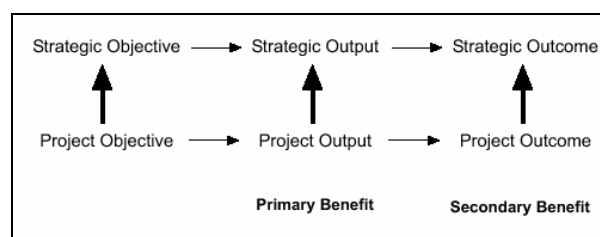


Eksempel på vægtning af succeskriterierne i forhold til hinanden. Alle områder skal måles og rapporteres.

Økonomi

Hvis projektlederen kan argumentere ud fra en økonomisk synsvinkel er dette det mest overbevisende af alle argumenter, fordi det hele i sidste instans er et spørgsmål om penge.

Afhængig af projektlederens fokus skal der argumenteres ud fra en projekt eller en virksomhedssynsvinkel.



Projekt værdikæden (Kilde: Rob Thomsett)

Projektværdikæden (se tegning ovenfor) dokumenterer hvorledes projektets mål resulterer i nogle primære (direkte) benefits, som igen resulterer i nogle sekundære (indirekte) benefits.

Virksomhedens strategier har en tilsvarende værdikæde. Og ved optimering af projek-

tet ud fra en virksomhedssynsvinkel skal det sikres at projektets mål samt primære og sekundære benefits mapper op i virksomhedens tilsvarende.

En god plan

Hvad er en god plan? For os er en god plan en plan, der er realistisk ud fra de givne forudsætninger. Det betyder bl.a. at den er afbalanceret i forhold til de foreliggende kendsgerninger. En detaljeret plan for et forløb, som man ikke har mulighed for at vide noget om, er værdiløs.

For et dynamisk projekt vil der derfor typisk være tale om en detaljeret plan for et indledende forløb. Derefter vil det med fordel kunne svare sig at have skitseret nogle forskellige forløb, f.eks. baseret på scenarier, og en indikation af nogle milepæle, men normalt ikke med datoer. Datoer kan meldes ud med forsigtighed, men altid baseret på en dokumentation af forudsætninger.

Opfølgningen på projektet anbefaler Rob Thomsett sker på et dagligt projektmøde, med fokus på projektets succeskriterier, evt. ændringer af mål, ændrede forventninger hos interessenter mv. Det er disse forandringer som primært bør have projektlederens fokus, fordi de har afgørende indflydelse på hvad det er projektet skal levere. Og som han formanende skriver *If your project has not changed, get afraid - very afraid.*

Fastpriskontrakter

Et synspunkt om fastpriskontrakter i relation til e-projekter. Ovenstående ideer kan ikke uden videre praktiseres hvis der ligger en fastpriskontrakt til grund for projektet. Hvis fastpris projektet skal kunne gennemføres med succes kræver det, at en række af de dynamiske parametre tones kraftigt ned, fordi projektet ellers vil blive administrativt besværligt at håndtere med mange change requests.

Valget af projektstyringsform skal ske i nøje overensstemmelse med den dynamik man ønsker eller forventer i projektførelsen og dermed projektets type. Et fastpris projekt kan ikke i samme grad som et dynamisk projekt drage nytte af teknikkerne i Extreme Project Mana-

gement, hvoraf nogle få er nævnt i denne artikel.

Projektlederen

Og afslutningsvis det vigtigste: projektlederen. At få alle elementer i projektet til at gå op i en højere enhed kræver et multitalent af en projektleder. Hun skal sikre at projektet forretningsmæssige mål realiseres, overholde budgettet, levere til tiden, have fokus på værdien af projektet efter implementeringen, sikre at medarbejderne i projektgruppen er tilfredse og også vil være med på næste projekt samt i øvrigt opfylde diverse andre kvalitetsmål. Som instruktøren i *La Nuit américaine* siger: *Nu er vi halvvejs. I begyndelsen er mine ambitioner, at filmen bliver god. Men tiden stiller jeg mig tilfreds, hvis blot filmen bliver færdig.* Det er ikke nemt at være projektleder.

Men den rigtige projektleder brænder til gengæld for sit projekt. François Truffaut har sagt *Je tourne autour de la question qui me tourmente depuis trente ans: le cinéma est-il plus important que la vie? (Jeg vender tilbage til spørgsmålet, som har plaget mig i 30 år: er film vigtigere end livet?).* Hvis vi udskifter film med projekter tør denne artikels forfattere godt melde ud, at vores svar er: JA!

Beinta Fjeldvig & Paul Lysholdt Rasmussen

Beinta Fjeldvig er projektleder og seniorkonsulent hos Maersk Data. Paul Lysholdt Rasmussen er adm. dir. i Lysholdt Consulting A/S og FreeQTeam ApS samt Certified Project Manager.