

Adræt virksomhedsudvikling

Af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis

Hensigten med denne artikel er at præsentere et koncept for adræthed i virksomheders porteføljer af udviklingstiltag – baseret på studie af principperne for Lean Thinking og Agile Thinking, samt på anvendelse af Lean og Agile Thinking i 6 danske virksomheders udviklingsaktiviteter.

Baggrund

Virksomheder anvender en voksende ressourceindsats, energi og opmærksomhed på virksomhedens udvikling. Mange udviklingsaktiviteter iværksættes, men de ønskede resultater udebliver ofte. En undersøgelse i 30 virksomheder i Danmark af deres interne udviklingsaktiviteter viser, at det er vanskeligt at styre en virksomheds mange udviklingsaktiviteter med hensyn til at koordinere dem internt og til at sikre den nødvendige kapacitet og energi i organisationen (H. Mikkelsen: Ledelse af Projektmylderet, Børsens Forlag, 2005).

Grundlæggende hænger det sammen med, at virksomheders omverden ikke blot er blevet mere dynamisk med hurtige ændringer, men at der også er kommet en større grad af uforudsigelighed. Her kommer virksomheders traditionelle planlægningstankesæt ofte til kort. For de er baseret på en opfattelse af, at det er muligt at definere mål og at planlægge detaljeret for en længere periode. Den nye situation fordrer organisatoriske processer, som mere iterativt søger at afklare retning og ide med en udviklingsindsats, og som i et lærende forløb fokuserer på at reducere uklarheder. Den fordrer også hurtig udvikling og hyppige produktlanceringer.

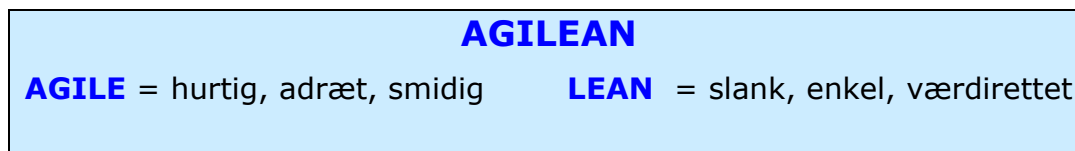
Ikke alene er der således krav om evne til at reagere hurtigere på udefra kommende impulser, men kompleksiteten i udviklingsaktiviteter er også steget markant. Arbejdet med komplekse projekter er ofte en erkendelses- og læringsproces for aktørerne. Kombinationen af usikkerhed og kompleksitet kræver et brud på traditionelle ledelsessystemer og organisatoriske strukturer.

Muligheder i Agilean Thinking

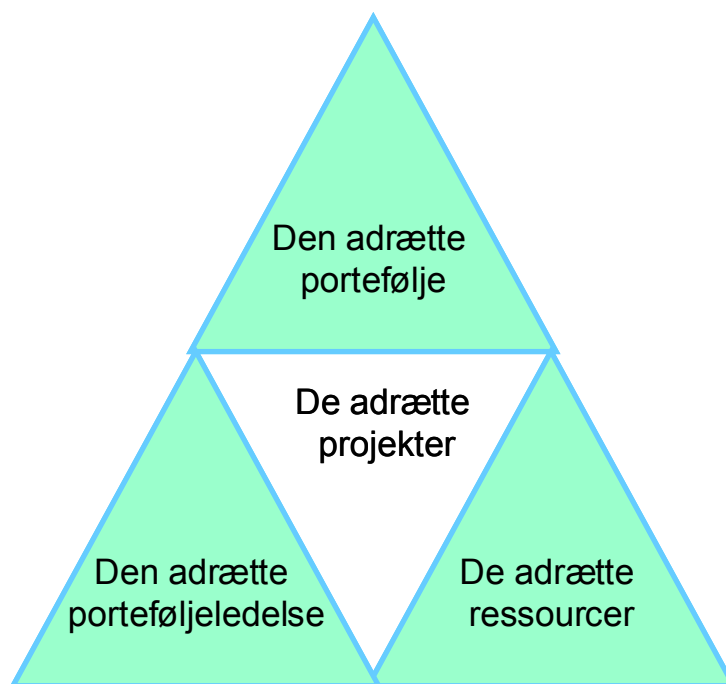
Der har i de sidste 10-15 år været flere tilløb til at skabe modeller for fremgangsmåder, som svarer til uforudsigelige, komplekse og konkurrenceprægede omgivelser. Især to skoler træder frem. Lean Thinking tager udgangspunkt i Toyota's produktionstænkning og praksis fra 80'erne og kombinerer en bred vifte af metoder til en sammenhængende indsats for forbedring af produktivitet igennem øget værdiskabelse for kunder og mindre internt spild. I de senere år er principperne med succes også anvendt inden for administrative processer og inden for projektledelse, først leveranceprojekter og senere udviklingsprojekter – i høj grad baseret på ideer fra Toyota's produktudvikling. Sideløbende har andre arbejdet med udvikling af Lean principper ved udvikling af IT systemer og software. Mens mange i produktionsvirksomheder har opfattet Lean som "jagten på spild", gælder det ved udvikling mere om at jage værdi.

Agile Thinking tager udgangspunkt dels i, at virksomheders omgivelser er omskiftelige og uforudsigelige, dels i at udviklingsprojekter ofte er erkendelsesforløb, hvor aktørerne undervejs når til ny opfattelse af projektets mål og midler. Agile er fokus på hurtige og aktuelt nyttige projekresultater og på dialog med bruger/kunde og at opbygge et teknologisk og organisatorisk beredskab til at imødekomme forandringer. Det kan også betyde "velkommen til ændringer, som kan skabe værdi" forstået således, at man ved at levere det, som er aktuelt nyttigt nu, og vente med øvrige leveringer til de er aktuelle, kan møde behov for senere ændringer. Det forudsætter at man bestræber sig på at

indbygge rummelighed og tilpasningsmuligheder. Denne tankegang opstod i 90'erne, men har ført en skyggetilværelse i forhold til Lean. En stigende frustration over ikke at kunne fastlægge kravspecifikation ved starten af et IT-projekt, har fået erfarne systemudviklere, primært i USA, til i 90'erne at formulere nye fremgangsmåder, bl.a. MBASE, Spiral Model, Extreme Programming og Rational Unified Process. I en bestræbelse på at finde fællestræk blev der i 2001 nedfældet en række principper i "The Agile Manifesto", og en række metodeudviklere tog fat og skabte Scrum, Crystal, Adaptive Software Development m.fl. Der findes nu en bredt funderet bevægelse til fremme af Agile Thinking ved softwareudvikling og også projektledelse i almindelighed.



Vi vil tillade os at behandle Agile og Lean under samme hat og indfører begrebet Agilean. Vi er dog opmærksom på, at der er såvel lighedspunkter som forskelle. I det følgende vil vi fortrinsvis anvende det danske ord 'adræt' for Agilean Thinking. Vores ide har været at projicere begrebet adræthed ind på området virksomhedsudvikling. Det har ført os til at skelne mellem fire elementer som angivet i figuren nedenfor.



Adræthed i de enkelte projekter er en nødvendighed i den sammenhæng, men der findes en del litteratur om det emne, så vi indskrænker os her til at præsentere et sæt principper, som vi har valgt på basis af en række andre principmodeller for Lean hhv. Agile projekthåndtering. Vi skelner mellem principper, der vedrører det endelige resultat (produktet), og principper for processen og arbejdsformerne, hvormed resultatet fremkommer.

| 7 principper for adrætte projekter | |
|---|--|
| Vedrørende produktet: Værdi og kvalitet Aktualitet | Vedrørende processen: Retning og sammenhæng Brugerne med Flow og tempo Kompetent og bemyndiget team Forenkling og forbedring |

Adræthed i porteføljen af udviklingsprojekter

De fleste af de virksomheder, der medvirkede i forskningsprojektet 'Den ProjektEffektive Virksomhed' (PEV projektet), har et mylder af udviklingsaktiviteter. De er igangsat forskellige steder i virksomheden og har forskelligt sigte, tidshorisont og deltagere. Udviklingsaktiviteterne er ikke altid indbyrdes koordinerede. Undersøgelsen viste, at virksomhederne oplever de største vanskeligheder ved at lede udviklingsaktiviteter i et mellemområde mellem store strategiske satsninger og lokale forbedringer i de enkelte afdelinger. De første påkalder sig sædvanligvis tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed til, at den nødvendige fokus bliver bragt til veje i hele organisationen. De lokale forbedringer foregår som regel inden for en enkelt afdeling, hvilket bidrager til at skabe ansvarsmæssig klarhed. Nogle af aktiviteterne kaldes projekter, andre kaldes opgaver, og nogle anses som en naturlig del af driftsledelsen. Der var de fleste steder ikke nogen klar sortering på disse begreber.

Porteføljeledelse vil sige at sørge for, at der arbejdes med de rigtige udviklingsopgaver og at de har fornuftige vilkår. Porteføljeledelsen har blikket rettet mod porteføljens forretningsmæssige og strategiske virkninger. Porteføljens opgaver/projekter er midlerne dertil.

Porteføljeledelse opfattes ind imellem som at holde styr på mængden af udviklingsaktiviteter – hvilket nemt udarter i et styringsbureaukrati. Agilean porteføljeledelse er at maksimere porteføljens 'through-put'. Det vil sige den værdimængde, som porteføljen genererer pr. år – med vægt på kort tid fra projektstart til profit, værdifulde projekter, synergi i porteføljen og optimal ressourceudnyttelse.

Nogle virksomheders måde at lede mængden af udviklingsprojekter på svarer til de gamle vigepligtsregler for en rundkørsel, hvor alle biler inde i rundkørselen skulle lukke nytilkomne biler ind – med det resultat at rundkørselen blev fyldt op og trafikken gik i stå. Med de nye regler har biler i en rundkørsel forkørselsret, hvilket sikrer en hurtig afvikling af trafikken. Nogle virksomheder har adopteret dette nye princip i deres ledelse af udviklingsprojekter – med den virkning, at der ikke bliver sat nye projekter i gang, før nogle af de igangværende projekter er blevet afsluttet.

Det er en udbredt opfattelse, at en portefølje af udviklingsprojekter dannes ved, at projektforslag vurderes mod et sæt kriterier og at de projekter, som passerer kravene, kommer i porteføljen. PEV

projektet førte til erkendelsen af, at fordi der er flere porteføljer i en virksomhed, er der brug for en overvejet porteføljestruktur. Det førte endvidere til erkendelsen af, at porteføljer må sammensættes og formes således, at deres projekter har nøje samklang med strategiske udviklingsbehov og har indbyrdes synergieffekt. Begrebet 'program' kan være nyttigt at anvende i den sammenhæng.

Principper for adræthed i porteføljer

Litteraturen om begreberne Lean og Agile i porteføljesammenhæng synes at være sparsom – og lidt præget af klassisk porteføljeteori. Vi har derfor ladet os inspirere af PEV projektets resultater og af litteraturen om Lean og Agile og foreslår et sæt principper for adræt portefølgehåndtering, der følger opdelingen i figuren.

Den adrætte portefølje

Fokus på virksomhedsværdi, dvs. forretningsresultater, kompetenceudvikling og kapitalresultater. Porteføljen afspejler virksomhedens strategiske retning.

Balanceret portefølje, dvs. sigte på at skabe aktuelle og relevante resultater og på at udbygge et beredskab til fremtidens resultater. S sammensætningen af porteføljen bør tage hensyn til:

- Samlet værdi, projekters/opgavers betydning og vigtighed
- Varighed af projekters virkning
- Tidshorisont, time-to-market, time-to-benefit/profit
- Risiko – teknisk (og dens styrbarhed)
- Risiko – kommerciel (og dens styrbarhed)
- Omkostninger, ressourceindsats, investering
- Styrbarhed (robusthed, fleksibilitet, styrke)

En anden måde at inddele en portefølje på er følgende grupper af udviklingsprojekter

- Innovative fornyelsesprojekter
- Vækstprojekter, add-on til forretningen
- Vedligeholdelse, ajourføring til state-of-the-art
- Produktivitetsforbedring
- Kvalitetsforbedring, reparation

Styrbar portefølje, dvs. at nye udviklingsopgaver iværksættes ud fra en tydelig udviklingsplan og nødvendighed. Projekterne deles op i etapevise resultater. Der lægges vægt på at et projekt kan accelereres, decelereres, sættes på stand-by og ændres med hensyn til at udnytte allerede leverede resultater – uden at ressourcer spildes.

Den adrætte porteføljeledelse

Resolut ledelse, dvs. fokus på at få hyppige og relevante resultater, så porteføljen kan omformes resolut og løbende over for indre og ydre hændelser. Der bør være en hurtig beslutningsproces for igangværende opgaver, og porteføljens projektere og projektledere er kompetente til at handle ud fra porteføljehensyn, bl.a. igennem indbyrdes koordinering.

Lean administration, dvs. porteføljestyring med enkel administrativ indsats og med stor synlighed for aktørerne.

De adrætte ressourcer

Kompetence, dvs. aktørerne har en bred kompetence til at arbejde fleksibelt i projekterne. Aktørerne er vidende, kompetente (empowered) og bemyndigede (trusted) til at kunne beslutte og handle i stor udstrækning.

Bevægelighed, dvs. at ressourcer er styrbare og flytbare, så de hurtigt og effektivt kan omstilles til andre opgaver. Ressourcekapaciteten kan tilpasses porteføljens behov.

Effektivitet, dvs. at ressourcerne arbejder intensivt og effektivt på porteføljens enkelte opgaver. Den enkelte aktør arbejder kun på 1-2 opgaver samtidig. Der er fokus på værdi i handlingerne, og spild af kræfter minimeres.

Forandringssevne, dvs. hurtig og effektiv idriftsættelse af projekternes leverancer. Virksomheden har evne til hurtig forandring og effektiv omsætning af projekters resultater til driftsresultater.

De ovenfor nævnte principper angiver retning og bærende ideer, som må konkretiseres og vægtes indbyrdes i den praktiske anvendelse. Til hvert princip knytter der sig en række virkemidler i form af metoder, værktøjer, fremgangsmåder og organiseringsformer.

Et sted at starte for en virksomhed kunne være at bruge principperne til at undersøge, hvor adræt en virksomhed er i dag. For eksempel kunne det forholdsvis nemt afdækkes, hvor adræt ledelse af porteføljer er, f.eks. med hensyn til at kunne accelerere eller decelerere et projekt uden store omkostninger, eller i hvilket omfang der er mulighed for at træffe hurtige beslutninger. Vi har set, hvordan nogle projektledere har oplevet mange barrierer for tempo i et enkelt projekt på grund af omstændelige beslutningsprocedurer. En analyse af nuværende praksis kunne også afsløre, hvor adrætte medarbejderne er med hensyn til at påtage sig forskellige slags opgaver i et projekt og at kunne rokere fra et projekt til et andet.

Afrunding

Arbejdet med de 6 virksomheder har vist, at Agilean principperne og deres virkemidler kan føre til markante resultater – endda i nogle tilfælde ganske hurtigt. Men erfaringen er også, at Agilean Thinking handler mere om holdninger og ledelsesadfærd end om praktiske metoder.

Vi håber, at artiklen inspirerer til brug af Lean og Agile principper og metoder og vi inviterer til en dialog om erfaringer og virkemidler.

Hvis du vil vide mere:

Resultaterne fra forskningsprojektet 'Den ProjektEffektive Virksomhed' findes i bogen 'Ledelse af projektmulderet', Børsens Forlag 2005, ISBN 87-7664-091-4

Resultaterne fra udviklingsprojektet 'Agile and Lean Project Portfolio Management' findes i bogen 'Adræt virksomhedsudvikling', Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet 2007, ISBN 87-918-3111-9

Flere artikler om Agile og Lean projektledelse og porteføljeledelse findes på www.prodevo.dk

Manifesto for Agile Software Development (2001) findes på www.agilemanifesto.org

Interesseorganisation omkring Agile Thinking findes på www.agilealliance.com og

www.agileprojectmgt.com

Dansk IT's interessegruppe hedder Danish Agile User Group

Om forfatterne:

Hans Mikkelsen er dels konsulent i Prodevo Projektmetodik med fokus på udvikling af virksomheders projektkompetence, dels adjungeret professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.

Jens O. Riis er professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.

Begge er forfattere til bl.a. Grundbog i Projektledelse og en række andre bøger og artikler om projektledelse.