

Agile Project Management

Af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo ApS og adj. professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.

I de senere år har de klassiske modeller for projektførelse været genstand for diskussion, fordi de anses for at føre til langtrukne projektførelse og risiko for at omverdenen ændrer sig undervejs således, at projektets mål ikke længere er aktuelle. Der er fremkommet adskillige bud på andre førelsemodeller og principper for projektstyring – især i den projektverden, som udvikler IT systemer og IT software. En af dem går under betegnelsen *Extreme* – først programmering og derpå udbredt til project management. En anden hedder Agile Thinking. De er så ens, at navneforskellen måske mere er ”opfindernes” behov for at sætte label på.

Agile Thinking har oprindelse i ideer om den adrætte virksomhed - publiceret allerede i begyndelsen af 90'erne. Begrebet og ideerne er senere adopteret især af en kreds af fremtrædende personer, som arbejder med ledelse af softwareudvikling. Gruppen har formuleret det såkaldte Agile Manifesto (se www.agilemanifesto.org) med fire værdier:

- Personer og samvirke frem for processer og værktøjer
- Et fungerende produkt frem for omfattende dokumentation
- Samarbejde med kunden/brugeren frem for kontraktforhandling
- Resolut respons på nye forudsætninger frem for at følge planen

De er i praksis et opgør med de helt traditionelle fasemodeller. Det overordnede koncept i Agile Thinking kan udtrykkes som ”velkommen til ændringer” (*Embrace Change*) forstået således, at man skal levere det, som er aktuelt nyttigt nu og vente med øvrige leveringer til de er aktuelle. De ændringer af produktet, som senere bliver relevante, fordi produktet udbygges, fordi produktet skal tilpasses til ny helhed, eller fordi produktet kan forenkles etc., skal man acceptere og gennemføre. Agile Thinking stiller krav til tænkning i produktarkitektur - men vel at mærke en arkitektur, som kan ændres.

Tilsammen inspirerer kilderne til 8 hovedprincipper i Agile Thinking:

Vedrørende produktet:

- Værdi og kvalitet
Levér kun det som er nyttigt og værdifuldt for kunden og levér rigtig kvalitet første gang
- Aktualitet og tempo
Levér moduler og features som har værdi for kunden nu. Levér ikke ting som først kan udnyttes en gang i fremtiden - men levér tilpasninger og nye versioner når de er aktuelle
- Ambition og kompetence
Levér teknisk excellente produkter, som kan tilpasses til nye krav - med lave omkostninger.
Bemand projektet med kompetente medarbejdere

Vedrørende processen:

- Brugeren med
Tæt samvirke og dialog med kunden/brugeren helt fra begyndelsen. Hyppige afprøvninger
- Retning og sammenhæng
Vision til styring af arbejdsretningen og en produkt-arkitektur som understøtter fremtidig ændring uden stor omkostning
- Forbedring og ajourføring
Støt eksperimenter og læring. Brug ”refactoring” - det vil sige tilpasning af produktet til nye krav og ny viden - samt forenkling af produktet, når de begynder at blive for kompleks

- Delegering til team og medarbejdere
Selv-organiserende og selvstyrede projektgruppe. Kompetente medarbejdere. Tæt og direkte kommunikation og samvirke
- Enkle resultatrettede metoder
Enkelhed beforder tempo i projektet. Hold metoder, procedurer og regler på et tilstrækkeligt minimum og byg hellere på kompetente og ansvarsbevidste medarbejdere

Det er værd at bemærke, at Agile Thinking har fundet genklang i softwareudvikling. Sikkert fordi det ofte er nærliggende at benytte iterativ og etapevis udvikling, og fordi det også ofte er forholdsvis billigt at ændre produktet/systemet. I andre projekttyper er der bastante ”points of no return” - eller rettere ”points of costly return”. Det hindrer ikke Agile Thinking, men stiller krav til arkitekturtænkningen. Det handler om at skabe styrbarhed i projektet [se bl.a. Mikkelsen og Kræmmergaard 2003].

Et andet aktuelt koncept for projektstyring er Lean Thinking [se Dansk Projektledelse, nr. 3, 2003]. Begge koncepter placerer projektets kunde (resultatbruger), kundens nytteværdier og behov samt præcis levering i fokus. Agile Thinking prioriterer hastighed og aktuelt behov og anbefaler at ændre allerede leverede moduler hvis det er hensigtsmæssigt i lyset af ny situation. Risiko er et opmærksomhedsområde – forstået således, at man skal være forudseende og forebygge overfor risici, som kan true projektresultatets rigtighed, samt skabe udveje for tilpasninger senere. Sat lidt på spidsen kan ideen i Agile Project Management illustreres ved metaforen: ”Vi bygger et hus og er allerede flyttet ind – og arkitekten tegner endnu på dele som skal bygges til”. Lean Thinking prioriterer produktivitet i form af, at man skal udføre værdiskabende aktiviteter og fjerne enhver form for spild i projektprocessen.

Agile Thinking har vægt på at levere værdi ved adræthed – hastighed, aktualitet, hurtige drej, styrbarhed. De primære virkemidler hertil er kompetente og beslutningsdygtige projektaktører. Lean Thinking har vægt på at levere kvalitet til kunden ved produktivitet og fjernelse af spild. Det primære virkemiddel hertil er den værdiskabende og slanke projektproces.

Hvis du vil vide mere:

Kidd, P. T. (1996) *Agile Manufacturing - Forging new frontiers*, Addison-Wesley.

Beck, Kent. (2000). *Extreme Programming explained*. Addison-Wesley

Highsmith, Jim (2004). *Agile Project Management*. Addison-Wesley

Mascitelli, Ronald (2002). *Building a Project-Driven Enterprise*. Technology Perspectives, California (en bog om Lean Project Management)

Manifesto for Agile Software Development (2001). <http://www.agilemanifesto.org>

Interesseorganisationen omkring Agile Thinking. www.agilealliance.com

Mikkelsen, Hans and Pernille Kræmmergaard (2003). Artikelserie om komplekse projekter og styrbarhed. Bragt i Børsens IT-håndbog. Findes også på www.prodevo.dk.

Artikler om Lean Project Management i Dansk Projektledelse nr. 3, 2003 findes på www.prodevo.dk

H. Mikkelsen og Jens O. Riis. Grundbog i Projektledelse, 8. udgave udkommer i januar 2005 og indeholder metodelister til Agile Thinking og Lean Thinking i projektstyring.