

Når Modenhed bliver strategisk

“Når modenhedsmålinger bruges rigtigt, placerer det projekterne på den strategiske radarskærm i virksomheden.”

Senior Projektleder Martin Toft Hansen, IPTeams A/S

I de seneste år, og specielt i disse tider, hvor krisen påvirker alle virksomheder, springer omkostningerne til fejlslagne og løbske projekter i øjnene. Som så ofte før har én medarbejder i virksomheden sikkert hørt om, hvad andre har brugt, og her kommer modenhedsmåling ofte med på listen.

Alene ordene “modenhed” og “måling” er værdiladet i tidens ånd – det er jo nu, der skal “styr på” udgifterne – også i projekterne. Så hører man, at et projekt kan måles på en skala mellem 1 og 5, hvor de bedste og mest modne befinder sig på niveau 5.

Der er følgende sande historie fra en stor dansk virksomhed; Funktionschefen havde fået gennemført en modenhedsmåling af en ekstern auditor, og havde opnået et resultat på mellem 2 og 3 for alle projekter i funktionsområdet. Funktionschefen kommunikerer stolt dette resultat til sin øverste leder, der naturligvis ikke forstår, hvorfor man ikke allerede havde nået et 5-tal i tråd med virksomhedens øvrige høje ambitioner. Lidt af en dukkert må man nok sige.

Det siges, at de fleste projekter befinder sig på niveau 1 eller 2, og det er i det hele taget spørgsmålet, om ikke de fleste virksomheder har bedst af at lade være med at skele til den høje ende af skalaen, og i stedet bruge værktøjet “Modenhedsmåling” på en måde, der retter sig mod virksomhedens konkrete situation og behov. Det vender vi tilbage til.

Skal ikke misforstås



Modenhed er ikke det samme som “bodyage”

Ordet “modenhed” er i virkeligheden lidt misvisende. Det stammer – som så mange andre af den slags værktøjer – fra engelsk “maturity”, og den grundlæggende filosofi er, at jo mere man genbruger eksisterende processer og procedurer, jo mere “moden” er man. Og det kræver en passende grad af disciplin og dokumentation at gøre det.

Det misvisende ligger efter min mening i at sætte et alt for hårdt lighedstegn mellem ordet “moden”, ligesom når man er midaldrende, og at følge procedurer og processer. I nogle dele af en almindelig dansk virksomhed ville det blive opfattet som at været gået i stå, hvis man blot fulgte i fodsporet på det, som var blevet gjort før. Og det er naturligvis ikke det, der ligger i “Modenhed”.

Jeg opfatter det på den måde, at man i modenhedsværktøjerne checker genbrug af de læringer, der allerede har fundet sted, og samtidig kan tilføje de nye læringer, der hele tiden sker i virksomhederne, så de samme fejl ikke gentages. Det giver lidt smagen af kvalitetssystemer, og det er da ikke helt skudt ved siden af, at der er et slægtskab.

Begreber som "modenhed" og "innovation", "agile" og "lean" peger måske i forskellige retninger - sådan hvis man igen tager tingene meget bogstaveligt. Det vender vi tilbage til ved en anden lejlighed, men det korte svar er, at det kan håndteres, når man driver virksomhed med snusfornuft og ikke lader metoderne lede virksomheden. Det er der i øvrigt heller ingen ledelser, ved deres fulde fem, der tillader, så det er endnu en grund til at tilpasse modenhedsmålinger til virkeligheden.

I ethvert foredrag om modenhed kommer der på dette sted en lang historie om SPICE, Bootstrap, SEI/CMMI, OPM3, P3M3, eller hvad det aktuelle målingsværktøj nu hedder. Det springer vi over, fordi diskussionen om, hvilket værktøj der er bedst, minder om diskussionen om, hvilken mobiltelefon der er bedst. Og svaret er – som når man skal købe en ny mobiltelefon – at man skal vælge det der passer til ens behov og økonomi.

Der findes modenhedsmålingsværktøjer, som er specielt rettet mod projekter (selv om de ligner de øvrige til forveksling indholdsmæssigt), og de er selvfølgelig fornuftige at bruge til projekter.

Modenhed i projekter

Modenhed i projekter er populært sagt genbrug af metode, processer og teknikker på tværs i organisationen. Groft set kan man sige, at jo mere genbrug der finder sted af de fælles skabeloner og teknikker, der eksisterer i projekterne i organisationen, jo højere modenhed. Og det er nemt at forstå.

De forskellige metoder forudsætter en rækkefølge af projektprocesser og værktøjer, og de er "stakket" således, at når organisationen anvender alle dem, der indgår i niveau 1, 2 og 3 så har man modenhedsniveau 3 osv. Detaljerne kan man selv fordybe sig i, i selve metoderne.



Så ved at lave et check af projekterne kan man få en samlet modenhed for projektet eller for hele projektporteføljen. Det er fint nok, og det var det, den uheldige funktionschef i den større danske virksomhed gjorde. Han kom med et tal mellem 1 og 5, og det var stort set intetsigende for chefen.

Ambitioner med modenhed

Ambitionerne med målingerne må være mere end at få et tal mellem 1 og 5. Man kan argumentere for, at en sådan måling i sig selv blot sætter et tal på det, QA systemet egentlig også kunne afdække. Jeg ved godt, det er forsimplet, men for at understrege, at der ikke er noget nyt hokuspokus i det, der ligger i modellerne. Men at stræbe efter at være tættere på 5 end på 1, er det ambitiøst?

Det er disse ambitioner med modenhedsmålinger som IPTeams har arbejdet med: Hvordan kan man anvende modenhedsmålinger til at bringe projektarbejde permanent ind på virksomhedens strategiske radarskærm, kunne man spørge?

Ledelse af projekter

Man skal bruge modenhedsmålinger til at gennemføre strategien med. Den korte historie er, at hvis man udvælger de elementer i modenhedsmodellerne, som direkte understøtter strategien, og måler på dem i projekterne – så forcerer man en fokusering af projekterne i tråd med det fokus, ledelsen har.

Det betyder, at man må vælge noget til, og noget andet fra. Og rent metodisk vil der derfor være dele af modenhedsmodellerne, som man enten slet ikke bruger eller berører i mindre grad. Det er et valg, man foretager, hvis man hellere vil have strategisk fokus og ikke en modenhedsmåling, der anvender alle delelementer i en model.

I de opgaver, som IPTeams har arbejdet med, har det ikke været eksotiske områder i projekterne, der er blevet målt. Det har været Business Casen, Risikostyringen, Specifikation af krav, Interessenthåndtering, Estimering, Kompetenceudvikling mm. Lutter vigtige og centrale områder i enhver projektmodel, og lutter vigtige og centrale dele i enhver modenhedsmodel. De målepunkter, der har været udeladt eller nedprioriteret, har f.eks. vedrørt kontraktindgåelse, kontraktstyring, kundetilfredshed, certificering i projektmetode, projektstrategi, mm.

Resultatet har været, at modenhedsmålingen bliver en direkte måling i forhold til virksomhedens strategi. Projekterne rammer den strategiske radarskærm, og det resultat, modenhedsmålingerne kommer med, vil direkte vise forbedringer og problemområder for implementeringen af strategien.

Lyder det nemt? – det er det selvfølgelig ikke. Udvælgelsen af de rigtige målelementer kræver et grundigt forarbejde og brugen af modenhedsmålinger en solid implementering i organisationen.

Men det giver pludselig ekstra god mening at bruge modenhed i ledelsen af projekter i virksomheden.



Der er virksomheder – typisk inden for generel udvikling – som arbejder med modenhed som en del af deres strategi, og som præcist stræber mod en høj måling, og gør dette som en del af strategien. Og det er forståeligt og sikkert også klogt. Flyindustrien er et eksempel på en sektor, hvor vi alle forventer maksimal modenhed.

Spørgsmålet er, om det er sådan, virksomheder inden for andre felter skal anvende modenhedsmålinger. Det offentlige har udarbejdet en målemetode, som anvendes både overfor tilbudsgivere og overfor myndigheden selv. Når man ser de elementer, der anvendes i det offentlige, er det i hvert tilfælde klart, at "alt er med". Der er ikke noget fokus, og det er dette fokus, som IPTeams har haft positive erfaringer med at arbejde med.

Det skal siges, at vi fuldt anerkender anvendelsen af modenhedsmålinger, som de er tiltænkt, men faktisk er enkelte af de projektrettede modenhedsmodeller selv inde på, at de kan tilpasses til den konkrete situation.

Det er i hvert tilfælde nemmere at forstå for virksomhedens ledelse, og også meget nemmere at få hele projektporteføljen til at flytte sig, når man fokuserer og anvender de udmærkede redskaber, modenhedsmodellerne stiller til rådighed.

Dette var nogle af vores konkrete erfaringer med modenhedsmålinger. Det store spørgsmål er, hvordan man rent praktisk gør det – og det er en længere historie som vi gerne vil fortælle vores kunder om. For det hænger nemlig meget sammen med hvorledes man håndterer Governance af projekter, PMO og meget andet.

Under ét er det dét, som IPTeams kalder "Ledelse af projekter".