

## Miniature milepæle – en vej til større succes i projektstyring

*Miniature Milepæle er et koncept for en fintmasket opfølgings- og kontrolprocedure for projekter, som samtidig giver en langt bedre indsigt i projektets status end mange traditionelle statusrapporter. Miniature Milepæle giver ethvert projekt en markant større sandsynlighed for succes ved i praksis at eliminere risikoen for at have ukontrolleret og dermed uopdaget slæk i tidsplanen.*

*Denne artikel er en fri fortolkning af Steve McConnell's "Best Practice" skrift om miniature milepæle.*

### Et tankeeksperiment

Forestil dig en vandringsmand som skal rejse 250 km til fods gennem et uvejsomt, bjergrigt terræn. Han definerer en række mellemstationer – måske 5-6 stykker – undervejs, men de ligger med så stor afstand, at han ikke kan se dem, men han kender retningen.

Pga. terrænet kan han umuligt klare rejsen til næste mellemstation hver dag, så ved hjælp af sit kompas tager han pejling af retningen, og kigger i den rigtige retning efter let genkendelige mål, som han kan gå efter. Det kan fx være et træ, et vandløb, måske en gård, en klippeformation eller en bakketop.

Når han når det sted, som han har udset sig, så checker han retningen med kompasset og tager bestik af det næste sted han skal nå.

Stille og roligt kommer han nærmere og nærmere sit mål – og han har hele tiden fuld kontrol over hvor langt han er nået.

### Del 1 – Introduktion til Miniature Milepæle

I et projekt – stort eller lille – er det ofte svært at se den rigtige vej til det endelige mål, men du kender ofte retningen. Og du ved også, at du skal sætte nogle store milepæle undervejs: afslutning af analyse, design, teststart, osv. Eller det kan være de forskellige kontrolpunkter, som en styregruppe skal godkende for, at du må gå videre.

Men det er ikke nok. Hvis der fx er 2 kalendermåneder til næste store milepæl, så er der massevis af muligheder for at dit projekt kommer så langt væk fra den rette vej, at du i praksis ikke vil kunne nå milepælen til aftalt tid.

Gør i stedet som vandringsmanden. Vær bevidst om hvilken retning du skal gå, men definér et antal miniature milepæle undervejs. Miniature milepæle er milepæle som du dels kan se, dels har viden om hvordan du og dit projektteam skal nå.

Se kun frem mod den næste store milepæl, så du bevarer fleksibiliteten. Først når du kommer tæt

på næste store milepæl skal du koncentrere dig om hvilke miniature milepæle, den skal brydes ned i.

### 4 fordele ved miniature milepæle

Ved at bruge miniature milepæle, opnår du fire fordele:

1. Forbedret synlighed for projektets status
2. Mere fintmasket kontrol
3. Forbedret motivation i dit team
4. Reduceret risiko i din tidsplan

Før vi ser på hvordan du skal arbejde med miniature milepæle, så lad mig i det følgende beskrive hvorfor du opnår disse fordele.

### Forbedret synlighed for projektets status

Et af de mest almindelige problemer som projekter har, er at de ikke altid ved præcis hvilken status de har. En lang række projekter kan ikke engang forudsige deres slutdato. Fx kan man spørge nogle projektdeltagere hvordan det går, og hver dag siger de: "Fint". Pludselig en dag, når du spørger dem, så siger de: "Vi bliver nok 2 måneder forsinket". Men hvordan kan de blive 2 måneder forsinket fra den ene dag til den anden?

Det skete fordi de arbejdede "i det dunkle" – dvs. at hverken de eller du som projektleder havde tilstrækkelig fokus på opgaverne til at se at de løbende blev forsinket.

*"How does a project get to be a year late? – One day at a time" – Frederick P. Brooks, Jr. i sin bog "The Mythical Man Month", Addison-Wesley, 1985*

Med miniature milepæle ser du straks, at der er opgaver, som ikke bliver nået til tiden. Hvis opgaverne ikke kan nås, så er din tidsplan ikke realistisk. Med miniature milepæle får du advarslen hurtigt og kan reagere, fx ved at ændre tidsplanen, tilføre flere ressourcer eller ændre på opgavernes omfang.

### Mere fintmasket kontrol

Miniature Milepæls-idéen i sig selv gør det umuligt at blive mere bagud end det antal dage, der er mellem miniature milepæle. Hvis der fx er daglige miniature milepæle, så opdager du samme dag at

der er sket et slip i tidsplanen, og du kan reagere tilsvarende hurtigt. Hvis det er en uge, så kan du reagere på en uge.

Miniature milepæle hjælper også dit team med at være fokuseret. Hvis der kun er langsigtede milepæle er det nemt at tabe målet af syne. Det er for nemt at bruge tid på uproduktive omveje, frem for at være fokuseret. Med miniature milepæle skal hver enkelt i teamet møde sine deadlines dagligt eller måske med få dages mellemrum.

Samtidig får dit team en uimodsigelig undskyldning for ikke at tage forstyrrende opgaver ind: "Jeg kan ikke hjælpe dig – jeg har en milepæl i morgen, som jeg skal nå".

### **Forbedret motivation i dit team**

At opnå resultater er måske den største motivation, der findes. Og alt der hjælper folk med at opnå resultater og have succes vil øge motivationen. Miniature milepæle gør fremdriften meget synlig og håndgribelig.

### **Reduceret risiko i din tidsplan**

En af de bedste måder at reducere risikoen i en tidsplan er ved at bryde store, uhåndgribelige og dårligt definerede aktiviteter ned i mindre dele. Når man estimerer så skal store aktiviteter brydes ned for at man kan kapere dem – forstå dem. Hele konceptet omkring miniature milepæle understøtter dette.

Du undrer dig måske over hvad forskellen mellem miniature milepæle og aktivitetslister er – og der er ikke den store forskel med hensyn til at begge dele – detaljeret – holder styr på hvad der skal gøres. Men der er alligevel stor forskel:

Miniature milepæle er 1-2 dage lange – aktiviteter kan være en vilkårlig længde.

Miniature milepæle er enten 0% eller 100% færdige – aktiviteter kan have andre værdier.

Miniature milepæle kræver omgående handling, hvis de ikke nås.

## **Del 2 – Brugen af Miniature Milepæle**

Man kan anvende miniature milepæle fra starten af et projekt, eller man kan vælge først at bruge dem, når der er krise. Hvis miniature milepæle bliver sat op undervejs i et ellers godt kørende projekt, kan det påvirke projektteamet negativt, og få dem til at opfatte projektlederen som unødvendigt fokuseret på detaljer. Det er ofte lettere at

"overkontrollere" i starten af et projekt og så slække lidt undervejs end omvendt.<sup>1</sup>

Alle størrelser af projekter kan anvende miniature milepæle, men da det oftest er større og komplekse projekter, der mister kontrollen og oplever forsinkelser, vil det også være de større og komplekse projekter, der umiddelbart vil have størst gevinst ved at bruge miniature milepæle.

### **Lad projektdeltagerne selv definere egne miniature milepæle**

Det vil oftest være projektlederen eller en teknisk ansvarlig projektlederassistent, der sætter miniature milepælene op, men det kan absolut også lade sig gøre på et individuelt niveau.

Nogle projektdeltagere vil opfatte miniature milepæle som "micro management", og det opfattes ofte negativt. I praksis har de ret, selv om det er mere rigtigt at se det som mikro-projektopfølgning. Men projektdeltagerne får ikke en negativ oplevelse, hvis projektlederen ikke blander sig i hvordan de udfører deres opgaver.

Spørg i stedet om hvilke miniature milepæle projektdeltagerne selv vil definere – og de vil opleve at de selv kontrollerer detaljerne omkring deres opgaver. Ved at få dem til at fortælle om detaljerne får du større æcept, og de opfatter det ikke som "micro management".

### **Miniature milepæle skal være små**

Forsøg at lave miniature milepæle med en varighed på 1 eller 2 dage. Der er ikke noget krav om dette, for at det virker, men det betyder, at hvis man misser en milepæl kan den hurtigt fanges ind igen. Under forudsætning af at estimaterne for opgaverne i milepælen er gode bør det være muligt at være "back on track" i løbet af 1-2 dage med nogle overtimer.

En anden årsag til at lave miniature milepæle med en varighed på 1-2 dage er, at projektdeltagerne vil kræve en større indsigt i opgaven, hvis de skal forpligte sig til at lave den på kort tid. Dermed reduceres risikoen væsentligt.

### **Miniature milepæle skal være binære**

Definér milepælene så de enten er færdige eller ikke er færdige. Brug ikke procentuelle færdiggørelsesværdier. Ellers vil du opleve en masse ø-

<sup>1</sup> Boehm and Ross, 1989: "Theory W Software Project Management: Principles and Examples" IEEE Trans. Software Engr., July 1989: "Hard-soft works better than soft-hard".

gaver, der alle er 90 % færdige – og det kan de være i dagevis.

Et godt kontrolspørgsmål når du som projektleder følger op på om opgaver er færdige er: "... er du nu helt færdig?" Og når så der bliver svaret "99 % færdig", så ved du, at den er gal.

Et godt råd: Vær fanatisk omkring det at fortolke milepælernes færdiggørelse. Enten er de 100 % færdige eller også er de 0 % færdige!

### **Få alle miniature milepæle med**

Tillad ikke at "der er et lille oprydningssjob, men det tager kun 2-3 timer". For mange af den slags opgaver kan ødelægge enhver tidsplan. Alle opgaver skal på milepælslisten. Når den sidste opgave er løst – når den sidste milepæl er nået – så skal du i princippet kunne lukke, slukke og gå hjem (... og selv det burde være på milepælslisten).

### **Vurdér løbende projektets fremdrift**

En af fordelene ved miniature milepæle er, at det lader dig lave hyppige sammenligninger mellem estimerne og projektets fremdrift. Du får her nyttigt input til dine re-estimeringer.

Men hvis du oplever, at projektet ofte misser sine miniature milepæle, så lad være med at blive ved med at forsøge at nå tilbage på sporet. Du når det aldrig. Du har reelt to muligheder: 1) Øg din tidsplan relativt med den overskridelse du reelt har oplevet, eller 2) foretag korrigerende handlinger, som fx at reducere i projektets omfang, du kan arbejde intenst på at fjerne udefra kommende forstyrrelser (fx ressource-tyveri), eller sætte andre ressourcer på opgaverne (tag de ressourcer, der er gode til at nå deres miniature milepæle). Har du

fx en projektdeltager, der konstant skal bruge overtid på at nå sine milepæle, så vurder hvad der skal til for at få lige netop den projektdeltager til at nå sine milepæle.

Hvis løsningen er at re-planlægge projektet, så husk at dine miniature milepæle skal defineres om, så de igen kommer ned på 1-2 dage.

### **Andre effekter af miniature milepæle**

Brugen af miniature milepæle så vi i Del 2 krævede en ganske detaljeret og aktiv projektledelse. At sætte miniature milepæle op kræver tid og indsats fra både projektledelse og -deltagere. De kræver desuden en konstant indsats mht. status opfølgning og rapportering.

Miniature milepæle kræver umiddelbart en større ledelsesmæssig indsats end andre projektopfølgings- og rapporteringsmetoder, især fordi disse andre metoder er mindre detaljerede. Men disse andre metoder giver ikke de samme resultater – man kunne gå så vidt som til at sige at de ikke fungerer i praksis. At sige at miniature milepæle tager mere tid end de andre metoder er ækvivalent med at sige at effektiv ledelse tager mere tid en ineffektiv ledelse – og det kan ikke undre nogen.

En anden effekt af miniature milepæle er at de forhindrer at en projektleder mister grebet om sit projekt. Projektlederen er hele tiden i kontakt med de projektdeltagere, der skal aflevere en milepæl- og det burde være så godt som dagligt. Der vil være masser af kontakt og kommunikation, og det har en gavnlig effekt på mange ting, fx risikostyring og motivation.

### **Sammenfatning**

1. Brug miniature milepæle når det er hensigtsmæssigt. Det vil i praksis sige når et projekt starter, eller når der er en krise, der tilsiger at der skal tages andre metoder i brug.
2. Generelt skal du holde milepælene små – 1 til 2 dage i varighed.
3. Rapportér præcist på projektets miniature milepæle. 0 % eller 100 % - ikke noget ind imellem.
4. Vær sikker på at projektets miniature milepæle dækker alt.
5. Gør det til en vane jævnligt at vurdere projektets fremdrift – og husk hurtigt at foretage korrigerende handlinger, hvis det er det der skal til.

### **Relevant litteratur**

- Tom Gilb: Principles of Software Engineering Management, 1988, Addison Wesley, ISBN 0201192462  
I sin bog beskriver Tom Gilb en metode kaldet "Evolutionary Development", som i praksis benytter sig af miniature milepæle.
- Steve McConnell: Rapid Development, 2003, Microsoft Press, ISBN 0072850604  
Det er denne bogs forfatter, der er ophavsmand til begrebet miniature milepæle.