

21. august 2003

Månedsbrev 9

"Man siger da ikke en bankdirektør imod"

For nogle år siden så jeg en undersøgelse af projektledelsen i en dansk bank. I løbet af et år var 20 projekter blevet færdige. Alle - hver og et - var forsinkede. Hvordan gik det dog til? Jo, estimeringen bestod i, at en bankdirektør meddelte, hvornår han ønskede systemet færdigt. Og kulturen var sådan, at man sagde ikke en bankdirektør imod. Det var en regulær kommandokultur. Desværre er bankdirektører ikke så gode til at estimere software projekter.

The Commitment Ethic

Bankdirektøren havde nok ikke læst Watts Humphreys bog "Managing Technical People". Humphrey er især kendt for CMM, der er en norm for professionel software udvikling. Inden han begyndte at arbejde med CMM, havde han en lang karriere som leder i IBM. Det er hans erfaringer herfra, der er udtrykt i bogen.

Et centralt tema i denne bog er: **Hvordan leder du mennesker, der ved mere om deres arbejde, end du gør?** Dette er den typiske situation i en organisation af professionelle teknikere.

Humphreys svar er "The Commitment Ethic". Dvs. organisationen skal være præget af en forpligtelses moral. Eller lidt mere mundret: En aftalekultur. Humphreys synspunkt er, at en leder af teknikere ikke skal udstede **ordrer**, men indgå **aftaler**, hvor de ansatte i princippet har lov til at sige nej. Det vil øge motivationen og dermed produktiviteten og chancen for at tidsfrister overholdes.

"Jamen", vil nogen nok sige, "hvis de ansatte får en ordre, så er de forpligtede til at udføre den. Så alt det pjat med aftaler er overflødigt." Det lyder jo logisk; men sådan fungerer praksis ikke.

Når bankdirektøren (eller Dilberts chef) giver en ordre, så får det en udvikler til at tænke, "Nå, han tror, det kan gøres så hurtigt. Det anser jeg for helt urealistisk. Lad os se, hvem der får ret."

Metodicas månedsbrev: SUBSCRIBE & UNSUBSCRIBE

- ønsker du fremover modtage månedsbrevet per e-mail?
- eller vil du slettes af listen, ændre adresse, tilføje en kollega til listen?

Så send en e-mail til metodica@post4.tele.dk med de relevante data.

Anti-spam politik: e-mail adresser bruges **kun** til månedsbreve. e-mail adresser videregives **ikke**.

Aftalekultur

Hvad skal bankdirektøren gøre i stedet? Han skal fortælle udviklerne, hvorfor opgaven er vigtig. Og så skal han stille spørgsmål:

- hvornår kan I være færdige?
- hvor sikre er jeres estimater?
- har andre eksperter reviewet jeres estimater?
- kan vi tilføre projektet ressourcer, så det går hurtigere?
- hvilke krav skal slækkes, for at det går hurtigere?

Når bankdirektøren har fået tilfredsstillende svar på sine spørgsmål, så skal han stole på sine egne eksperter og sige: "Så gør vi det sådan, som I siger." Nu har udviklerne forpligtet sig. Deres faglige stolthed står på spil. Nu vil de knokle for at nå det. (Og hvis bankdirektøren ikke stoler på sine folk, så skal han slet ikke lade dem lave projektet!)

Det er Commitment Ethic i praksis. Humphrey taler om Commitment som "Sustained action in the face of difficulties" - altså at man kæmper for at holde sine aftaler **på trods af vanskeligheder**.

Andreas Munk-Madsen