

Alle projekter er vel virtuelle?

Det hører efter hånden til sjældenheden at man har fået det privilegium at sidde sammen med projektgruppen hver dag, så man kan lige så godt begynde at øve sig på at fungere virtuelt

Af Finn Svenning

Interview med Bent Dall, CSC hos CSC på Retortvej 8 i Valby.

Jeg møder Bent Dall mellem to møder, hvor han netop kan give mig en god times tid til en snak om hans virtuelle projekter. Bent Dall er ved at rydde op efter et større projekt, der har kørt siden oktober 2005. Projektet er købt af en danske kunde og har haft deltager i storbyerne og i Sverige. Bent Dalls projekt har implementeret mPower, som er CSC's løsning til optimal administration af software på arbejdsstationer i store organisationer. I dette tilfælde ca. 17.000 stk.

- Hvad er virtuelle projekter for dig?

"Jeg kan slet ikke mindes et projekt uden virtuelt indhold. Alene her i CSC er der mange lokationer spredt ud over Danmark. På Retortvej er bygningen så stor, at man ofte skriver frem for at mødes. Kunden vil jo også altid være et andet sted end dig selv, så for mig er virtuelt hverdag og ikke-virtuelt noget usædvanligt".

- hvad virtuelt er der i dit nuværende projekt?

"projektgruppen er på 20 personer og de sidder her i København og i Odense, Århus og i Stockholm, og jeg sidder selv på Engvej. Vi har derfor også flere kulturer. Vi har kundens folk, vores egen og så en lille gruppe svenskere"

Bent Dall, 50 år. Har siden 2004 været ansat hos CSC, hvor han i CSC Airline Solutions primært har arbejdet med infrastruktur opgaver. Han kom i 2004 til CSC ved overtagelsen af SAS' IT-selskab Scandinavian IT-Group. Som ofte hørt før kom også Bent Dall hermed tilbage til det CSC han forlod i 1998. Bent bor i Kr. Hyllinge og er gift med Marianne og har to voksne børn. Hans interesse er cykling, badminton, håndbold og politik.



- og hvilke udfordringer giver det så?

"Ja først og fremmest skal der en samarbejdsplatform på plads. Det drejer sig om de basale faciliteter så som et fælles teamrum på nettet til dokumenter og kalender m.v., videokonferenceadgang, kontaktlister og planer m.v. Ikke noget svært; men det er helt nødvendigt at have helt på plads allerede fra starten.

Herefter er det de personlige relationer til projektdeltagerne det drejer sig om. Her gælder det om at møde dem alle der hvor de skal arbejde. Det er et vigtigt signal, at du gider løfte bagdelen og bevæge dig til f.eks. Århus.

"Wienerbrød er altid godt."

På vejen kan du så også lige købe lidt wienerbrød. Det er altid godt til at komme i gang med på første møde. Husker du det også 2. gang, så kan det blive et af ritualerne mellem dig og teamdeltagerne. Banalt; men det viser, at du tænker dig om og du

tænker på dit team. Vis flaget en gang imellem råder jeg andre projektledere til.

- hvordan opbygger du de personlige relationer?

"Ud over at mødes med teamdeltagerne personligt syntes jeg, at tillid til hinanden bedst opnås ved en grundig snak om formålet med projektet. Det er vigtigt, at vi forstår det samme. Det er også vigtigt for mig som projektleder at forstå, hvordan hver person føler for formålet. Nogle brænder for det, andre er neutrale og nogle er måske direkte modstandere. Det er en lille interessentanalyse på deltagerne. Hvis målene er de samme, er der et naturligt grundlag for tillid.

- du kan vel ikke rejse rundt hele tiden og besøge alle?

"Nej da; men her har jeg en teamlead filosofi. Jeg finder én person på hver lokation, som jeg så knytter en tættere relation til. På denne person ofrer jeg ekstra opmærksomhed, og jeg prøver

altid at vise flaget, hvis jeg er i nærhed. Måske blot et hvordan går det? Det skal være en person, der kan se fordele ved projektet og kan gå i spidsen for det.

”Jeg vil have en lokal ambassadør hvert sted.”

En slags lokal ambassadør for projektet. Denne person skal være mit bindeled til øvrige deltagere på det sted. Det skal gerne være sådan, at jeg kan få en fornemmelse af stemning og evt. problemer gennem denne person. Man siger, at span of control er 6-8 personer, så jeg skal have en ambassadør for hver 6-8 personer. Det passer så meget godt i det aktuelle projekt. Omvendt skal man passe på med få små øer. En enkelt person på en adresse vil næsten med sikkerhed give problemer. Hvis en teamdeltager sidder alene, er det naturligt, at han eller hun bliver tiltrukket af andre gøremål. Man søger hen hvor der er mennesker og liv. Det går ud over projektet på en eller anden måde.”

- hvordan ser du på ledelselementerne i virtuelle projekter?

”Jeg skelner meget mellem project management og project leadership. Project Management er alt det formelle omkring styring og opfølgning m.v. Man må ikke tro, at der kommer gode projekter ud af god project management. Det er nødvendigt med project leadership, og det kræve tilstedeværelse. At være der og fornemme, om alt er vel på det personlige plan. Man må spise en is en gang imellem og fornemme om noget trykker. Her må man være empatisk og også lytte til det, der ikke bliver sagt.

- det lyder som om du er på besøg hele tiden?

”næ, slet ikke. Det er et spørgsmål om en fornuftig planlægning og en god vurdering af behovet i projektet. I det aktuelle projekt har jeg slet ikke opbrugt rejsebudgettet.”

- er det ikke sådan, at rejsebudgettet tit er stramt?

”Måske, men du sørger jo selv for at lave et detaljeret budget når opgaven skal påbegyndes. Inden du siger ja, så har du naturligvis tænkt tingene igennem – herunder indregnet et behov for rejser.

”Du skal virkelig tro på det, ellers skal du sige nej!”

Du kan ikke gå under et vist minimum af besøg. Du har ansvaret for projektet, og det omfatter altså også, at deltagerne fungerer. Ellers skal du sige nej!”

- hvad finder man i din værktøjskasse for projektledelse?

”Til project management er det Projects til planer, Excel til økonomien og Notes til dokumenthåndtering og arkivering. På project leadership siden er det ambassadør filosofien, telefonen og wienerbrød. Telefonmøder er svære at gennemføre med mere end et par stykker. Pga. af støj er det alt for svært at vide, hvem der taler, og forstå personen bag. Videokonferencer fungerer til gengæld fint for mig. Du kan klare 6-8 personer på én gang. Du kan ikke tydeligt se alting; men du kan aflæse kropssproget. Jeg spørger altid hver enkel deltager om vedkommes accept. En fælles accept kan ikke opnås på video. Endelig tænker jeg også meget i risikostyring. Hvad kan der gå galt de forskellige steder, og hvordan kan vi forhindre det. Risikostyringen følger jeg meget op på, og det er også et område,

hvor man ikke kan bruge mails; men må mødes ansigt til ansigt.”

- og hvordan følger du op?

”primært på telefonen. Her får jeg status. Efterfølgende beder jeg så om det samme på mail. I telefonen får jeg betoningen med. I mails får jeg detaljerne.”

- unge mennesker kommunikerer løbende og vedvarende. Bliver vi dermed bedre til at kommunikere?

”Ja, det tror jeg. Jeg kan ikke lide sms'er; men jeg kan se, at de unge har en slags flydende og konstant kommunikation, og den er sikkert en hjælp til at holde relationerne på plads. Dermed bliver de sikkert også bedre til virtuelle projekter [red: end ældre generationer].”

- til slut vil jeg bede om tre råd til projektledere på virtuelle projekter?

”Så bliver det først og fremmest samarbejdsplatformen i form af den personlige relation og af commitments. Dernæst er det ambassadør tankegangen. Sats på én person på hver adresse. Til slut er det sund fornuft. Brug risikostyring og tænk dig om før du går i gang.”

Finn Svenning er selvstændig, og underviser i projektledelse og rådgiver om projektprocesser. Finn.svenning@mail.dk