

Jeg har aldrig rejst så lidt!

De fleste er i dag så professionelle og internationale, at man sagtens kan drive 200 personer på fire forskellige steder i østen uden at bo i en kuffert...

Af Finn Svenning

Interview med Per Andréasson, hos IBM i den 'gamle chokolade-fabrik' på Lyngbyvej.

Per Andréasson arbejder til dagligt hos IBM i Malmø med udsigt til Turning Torso og København. I dag har han møder med kolleger i København og har givet mig halvanden time til en snak om hans virtuelle projekt. Per Andréasson er projektleder for ikke mindre end 200 deltagere. Projektstyringen sker i Malmø, udvikling og customisering i Indien og de tre sites (kundens tre organisationer) ligger i hhv. Singa-pore, Dubai og i Japan. Det lyder som et ERP (Enterprise Resource Planning) projekt og det er da også et stort SAP projekt der er tale om. Per forklarer, at projektets formål er 30% IT og 70% proces- og organisations-udvikling. Kunden ønsker med andre ord en ensartet og flexibel organisation, der lynhurtigt kan omstilles til markedes skiftende krav. Projektet startede helt tilbage i 1998 og er nu nået til den sidste Rollout (udrulning af processer og system) med start august 2006 og sluttertermin juni 2007.

- Hvad er virtuelle projekter for dig?

"De fleste projekter i IBM og mange andre steder er vel i dag virtuelle? Egentlige virtuelle udfordringer er der vel først, når vi har tidszoner og kulturforskelle i

Per Andréasson, 36 år har arbejdet som SAP konsulent og projektleder i PricewaterhouseCoopers og IBM i 10 år. Per er uddannet som civil-økonom (cand.merc.) fra Lunds Universitet.

Per bor i Malmø sammen med sin kæreste Andrea. Han foretrækker at fritiden er uplanlagt – som en kontrast till jobbet. Han bruger dog tid på at være sekretær i en veteranbilklub.



projektet, og det har jeg masser af i dette projekt

- hvad virtuelt er der i dit nuværende projekt?

"Vi har kun en til to timers overlap mellem teamene om dagen, og Japan er helt klart en stor kulturel udfordring"

Generelt syntes jeg, at de fleste virksomheder nu om dage er internationale og professionelle i virtuelt samarbejde. Folk taler engelsk og de er vant til mange former for kommunikation. Udvikling i Indien var en spændende udfordring for 5-10 år tilbage; men nu er det bare business-as-usual. I Singapore og Dubai er det det samme, og jeg har ingen problemer der. Næ, Japan er min store udfordring"

- og hvilke udfordringer giver det så?

"Ja vi kan kontrollere meget; men tidsforskellen må vi leve med. Den er otte timer med Japan og syv med Singapore, så 08.00 til 10.00 svensk tid er den hektiske

periode hver dag. Der er kun denne mulighed for at få håndteret ting som forlanger diskussion. Vi har forsøgt at få mere fleksible arbejdstider; men det har været svært at indføre i kundens organisation i Asien. Vi er dog nået så langt, at vi omkring vigtige tollgates (faseskift) og milepæle kan have en periode med fleks-tid. Når overlappet er så kort, kan man ikke blot håbe på, at kommunikationen bliver klaret. Det er nødvendigt at designe et informationsflow, der ender i Sverige om morgenen.

"Der er desværre ikke nogen virtuel kaffemaskine."

Man må omhyggeligt planlægge med hver eneste beslutning, hver eneste kommentar og hver eneste statusmelding. For mig, som er mere til uformel og løbende kommunikation bl.a. ved kaffemaskinen er det en stor udfordring. Jeg må virkelig strukturere hele informationsflow'et meget mere.

Det gode er dog, at Sverige ligger tidsmæssigt sidst. Jeg får

status om morgenen og kan arbejde med den hele dagen. Det ville have været værre at afslutte dagen med en status, der måske ikke var god!"

- hvad er det så med Japan?

"Umiddelbart burde der ikke være problemer. Man siger, at svensk og japansk kultur er meget ens mht. beslutninger. Det sker begge steder i høj grad som konsensus beslutninger. Selvom vi i projektet arbejder med proces-ejere (har ansvaret for f.eks. indkøbsprocessen) må den japanske proces-ejer næsten hele organisationen igennem, før der kan besluttes. Vores planer kan ikke helt rumme det tempo, så det er et af problemerne. Det største er dog, at jeg ikke er 100% sikker på, at vi forstår hinanden. Jeg ser tegn på, at vi ikke taler om det samme.

"Et nik betyder ikke nødvendigvis at tingene er accepterede."

Teamdeltagerne fortæller, at de samme spørgsmål dukker op igen og igen, også selvom der bliver nikked og sagt ok på svarerne hver gang."

- hvad vil du gøre ved det?

"Vi har i IBM gennemført adskillige internationale rollout projekter i Japan og det første skridt er givetvis at benytte sig af vores nætværk af projektledere. Det gjorde mig opmærksom på at mit projekt har et meget større indhold af proces harmonisering end sædvanligt – ofte bygger internationale koncerner special-løsninger til Japan, hvilket fjerner mange af problemerne. Vi vil derimod ændre meget i måden arbejdet tilrettelægges på i kundens japanske organisation. Dette kræver meget kommunikation. Jeg har tre japanere i tea-

met i Sverige; men det er slet ikke nok til at kunne håndtere den store mængde af kommunikation. Jeg har jo også læst Gert Hofstede (berømt for sine studier af kulturforskelle – se link i slutningen af artiklen); men syntes ikke jeg kan benytte den viden her. Jeg vil i stedet gennemføre et kultur-kursus for nøglepersoner i teamet. Vi har et kursus i IBM ved navn Shades of Blue (nuancer af Blåt), og her får vi en facilitator til at afdække vores kulturelle profiler og lære os at arbejde konstruktivt med disse forskelle. Vi skal lære, hvornår vi skal give efter og hvornår vi skal stå fast i den japanske kultur. Det håber jeg kan skabe en åbning i vores kommunikation, så jeg kan få af- eller be-kræftet mine mistanker om misforståelser i Japan."

- Hvordan kommunikerer du med dine teams?

"Faktisk rejser jeg uhørt lidt i dette projekt. Jeg har planlagt to besøg hvert sted på det år projektet kører. Besøgene er primært formelle møder med kunden og andre vigtige interessenter. De er ikke til for teamenes skyld alene."

- hvordan kan du nøjes med det?

"Det kræver også, at jeg har fuldstændig tillid til mine Site-managers (en del-projektleder hvert sted). De er omhyggeligt udvalgte, og jeg stoler 100% på deres meldinger. De skal være mine forlængede øre og øjne, og det er de. Det er personer jeg kender og har arbejdet med før. Derudover har vi masser af kommunikationsmuligheder.

- og det er?

"Netmeeting (Microsoft mødeværktøj for at dele dokumenter og skærbilleder) er kundens

foretrukne værktøj. Vi deler PowerPointpræsentationer og drøfter og beslutter på en nem og hurtig måde. Jeg bryder mig ikke om videokonferencer. Derudover er vi alle gode til Sametime (IBM Instant Messaging tool som f.eks. MSN, Messenger), og den form for kommunikation passer mig godt. Så har vi selvfølgelig mails og telefon.

"Instant Messaging er måske den virtuelle kaffemaskine"

Det er jo smalltalk som ved kaffemaskinen, og den form passer mig godt. Det skaber et nærværd, som ikke sker ved mails. Det bliver mindre formelt og man kan få svar på nogle sekunder"

- Hvad er der ellers i din værktøjskasse?

"Først og fremmest et teamroom på Intranet til generel projektkommunikation, dokumentations- og processtyring og statusrapportering. Det er her status på alle dokumenter findes - om de har et sign-off (godkendelse) eller er i udkast etc. Her kan jeg se status fra alle teams i detaljer eller i sammenfatninger. Det vigtige ved teamromms er, at de er simple. Mange mennesker med forskellige baggrunde skal kunne arbejde her, så der skal ikke være noget fancy. Jeg har planerne i MS Project; men de er kun for core-team (den centrale projektledelse). Leveranceplaner er tilgængelige for alle, og de fungerer som koordinering mellem alle. Teamene arbejder på lokale planer ala to-do-lister."

- og hvad har du din værktøjskasse, når det gælder ledelse?

"Først og fremmest mine Site-managers. Dernæst enighed om tydelige mål, så vi alle ved, hvor vi skal hen på kort og lang sigt. Detailplanlægningen delegerer

jeg. Sidst men ikke mindst har jeg Instant Messaging, og her har vi både uformelle og formelle dialoger”

- Til slut kan du måske give tre gode råd til virtuelle projektledere?

”ja; men så må det være:

1) Få platformen med standardiserede metoder og værktøjer på plads fra starten. Den bliver din infrastruktur, og den skal understøtte alle processerne i projektet. Uden platformen er du lost; men omvendt løser den ingen problemer i sig selv. Pas på med at overvurdere de tekniske værktøjers betydning for at få projektet til at køre godt!

2) Kommunikationen er vigtig at planlægge. Du kan ikke nøjes med kun din interessent-analyse. I virtuelle projekter er det helt store spørgsmål, *hvordan* du kommunikerer med interessenterne. Du bliver nødt til omhyggeligt at planlægge hver enkelt intervention mod interessenterne. Overvej hvornår og især hvordan. Det er bl.a. fra dette arbejde, at jeg er nået frem til at uppskatte (estimere) antallet af rejser. Selv i virtuelle projekt er face-to-face møder kritiske.

3) Vælg dine Site-managers med omhu. Du kan ikke være virtuel projektleder uden 100% tillid til disse folk.”

- Har du til slut en mening om vores evne til at kommunikere virtuelt i 2006?

”Jeg oplever at vi bliver bedre. Firmaerne bliver mere internationale. Vi tænker mere globalt. Vi bruger Instant Messaging på PC'en og SMS'er på mobilen. Vi bliver måske ikke bedre til at formulere os; men vi bliver bedre til at tage kontakt og opretholde

dialogen, og det er vel bedre end det modsatte forhold?”

Link til Geert Hofstede:

<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/index.htm>

