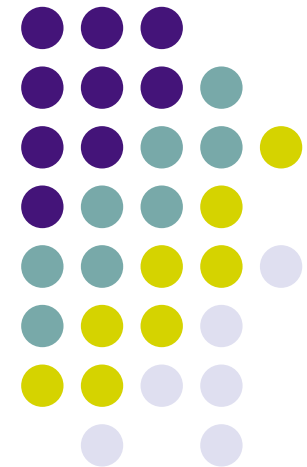


Virtuel projektledelse

**Inspirationsmøde
24 APR 2009**

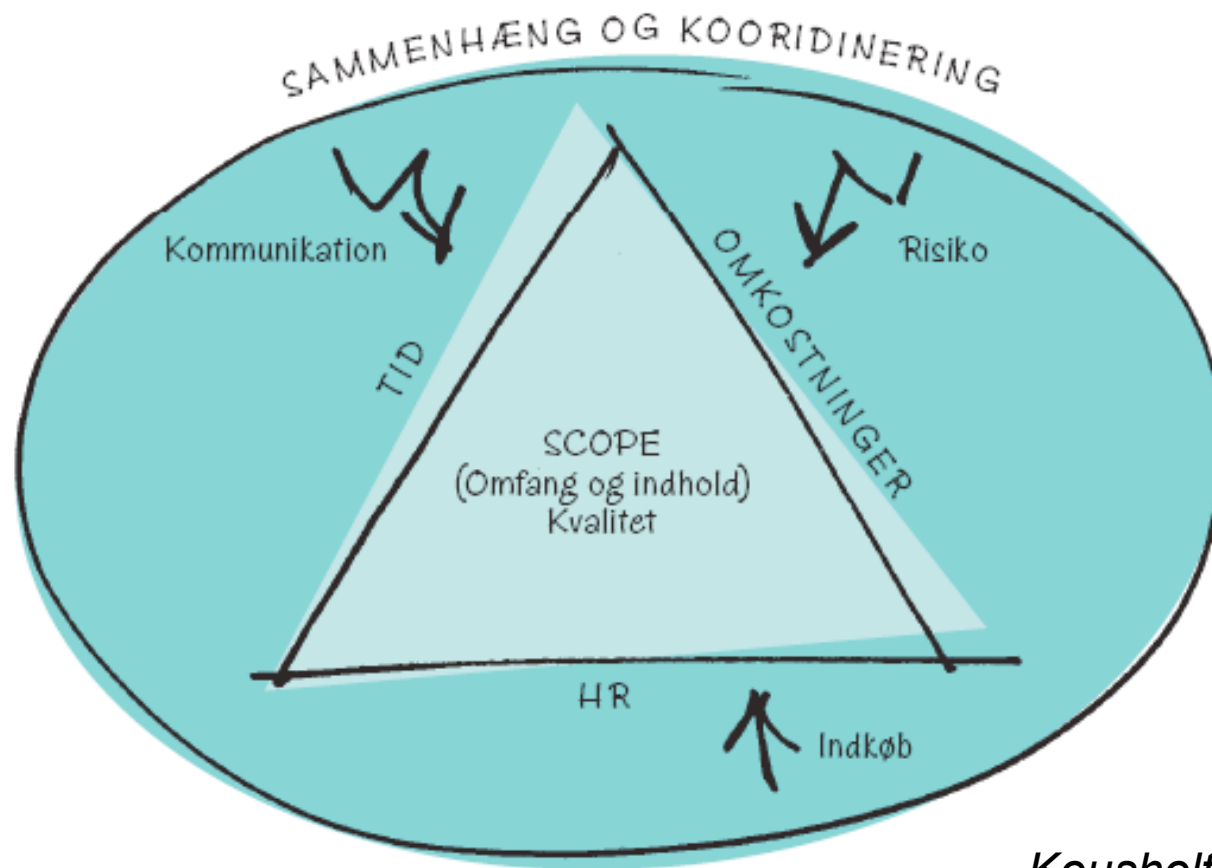




Virtuel – hvad er det?

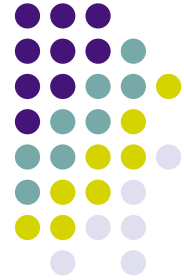
- Existing in essence or effect though not in actual fact <http://wordnetweb.princeton.edu/>
- In the context of computing, not concrete or physical. For instance, a completely virtual university does not have actual buildings but instead holds classes over the Internet
<http://www.uen.org/core/edtech/glossary.shtml>
- Refers to being online or Internet-based.
<http://marcusrealestate.com/general/glossary>

Projektledelse: Ni styringsområder



Kousholt (2008: 20)

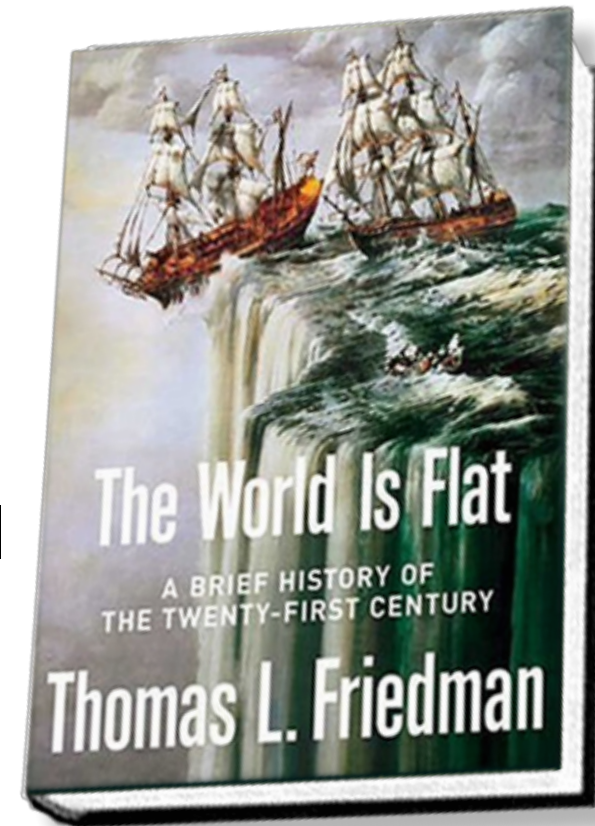
Ni vidensområder (= PMIs styringsområder)



1. Project Scope Management
2. Project Quality Management
3. Project Human Resource Management
4. Project Time Management
5. Project Cost Management
6. Project Communication Management
7. Project Risk Management
8. Project Procurement Management
9. Project Integration Management

Globaliseringen er her nu

- De store opdagelsesrejser (fx Columbus 1492) fik verden til at gå fra **Stor** til **Mellem**. Imperialisme.
- Fra ca. 1820 til år 2000 skrumpede verden fra **Mellem** til **Lille**: Virksomheder blev globale pga. markeder og arbejdskraft
- Nu skrumper verden fra **Lille** til **Lillebitte**; Enkeltpersoner og små grupper ser sig selv som globale



Projektledelse i en flad verden



Arbejde bliver nu:

- Udført alle vegne – globaliseringen er her
- Af enhver der gør det bedre, billigere eller hurtigere – outsourcing er på dagsordenen
- Gjort til projekter – unikke; klar start og slut; klart mål
- Atomiseret og fragmenteret – dvs. opdelt i komponenter
- Komprimeret i tid – internet hast



For den enkelte

- Arbejde og karriere er en stribe enkeltstående ”projekter”
- Syet sammen af fremdrift og opnåede resultater
- Avancement i form af mere spændende og udfordrende projekter

For virksomheden er det som en filmproduktion



- Hastigt sammensatte projekt-teams
- Geografisk spredt
- Men med højt specialiserede professionelle
- Der udfører specifikke projekter
- Teams samles i varierende tid afhængigt af typen af projekt
- Og opløses lige så hurtigt som projektopgaven er løst

Bliver alle 9 områder ændret?

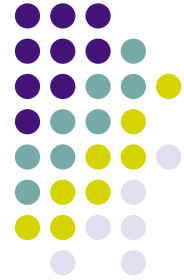


- Det bliver sværere at få en fælles forståelse af Scope
- Produktkvalitet vigtigere. Forventninger kompliceres af lande og kultur. Kvalitetsproces bliver sværere at få defineret og fulgt
- Human Resource meget sværere når man ikke kan klappe folk på skulderen. Tillid sværere at opnå. Er man nødt til at mixe fysisk og virtuel?
- Meget mere fokus på tidlig og fastholdt komponent-definition (WBS)
- Forhandling om pris på beskrevne komponenter, men opfølgning bliver ikke ændret meget
- Kommunikation på distance, på tværs af kulturer og tidszoner
- Nye risici knyttet til komponenter, tillid i løst-koblede teams, kultur m.v.
- Indkøb og anskaffelse igen påvirket af kultur
- Integration af alle de andre områder ikke i sig selv ændret



Formel kontrol

- Projekter har mange interessenter – i og rundt om projektet
- Der er brug for en portefølje af formelle og uformelle kontrolmekanismer til at samordne indsatsen
- Forskning har vist at formelle mekanismer (milepæle, estimater, planer, projektmodeller osv.) dominerer porteføljen (Choudhury and Sabherwal, 2003).
- Men der er også brug uformelle ”Clan controls”



”Clan Control”

- “Clan control works by socializing individuals to a common set of norms and values” (Kirsch, 2004)
- “Clan control is implemented by promulgating common values, beliefs, and philosophy within a clan” (Kirsch, 1997)
- [clan control is] “the use of selection processes and social mechanisms to control the behavior of individual” (Ouchi, 1980; Kirsch, 1996)
- “reward or sanctions are based on whether individual members act in accordance with group values, norms, and objectives” (Kirsch, 2002)

Udfordring #1 i det virtuelle projekt:

Ledelse på afstand



- Hvordan formidler man normer og holdninger på afstand
- Må man opgive den uformelle "clan" kontrol
- Skal man fortsat have samme værdier på tværs af virtuelt projekt?

Udfordring #2 i det virtuelle projekt:

Interaktion



- *Programmører der ikke taler sammen laver programmer der ikke taler sammen*
- *Ude af øje ude af sind*
- Dårlig eller manglende interaktion imellem projektmedlemmer
- Mangel på et fælles sprog
- De uformelle møder – på gangen, til frokost, ved kaffemaskinen eller vandkøleren – går tabt

Udfordring #3 i det virtuelle projekt:

Koordination



- *Hvad laver jeg her?*
- Man mangler viden om hvad de andre laver
- Folk arbejder alene fordi det er lettest
- For mange arbejder (parallelt) på samme opgave eller leverance

Udfordring #4 i det virtuelle projekt:

Jorden er rund



- Midnat for mig er morgen for dig
- Få timer hvor begge / alle er på arbejde
- Lange svartider på selv simple spørgsmål;
Skal der være et komma der?

Udfordring #5 i det virtuelle projekt:

Kulturforskelle



- Arbejdsdag for mig kan være fridag for dig
- Forskellige værdier – f.eks. i forhold til magt, usikkerhed, at slå til, at fejle, hvad succes er, skal man holde en deadline, gruppearbejde
- Religion kan også spille en (uventet) rolle

Udfordring #6 i det virtuelle projekt:

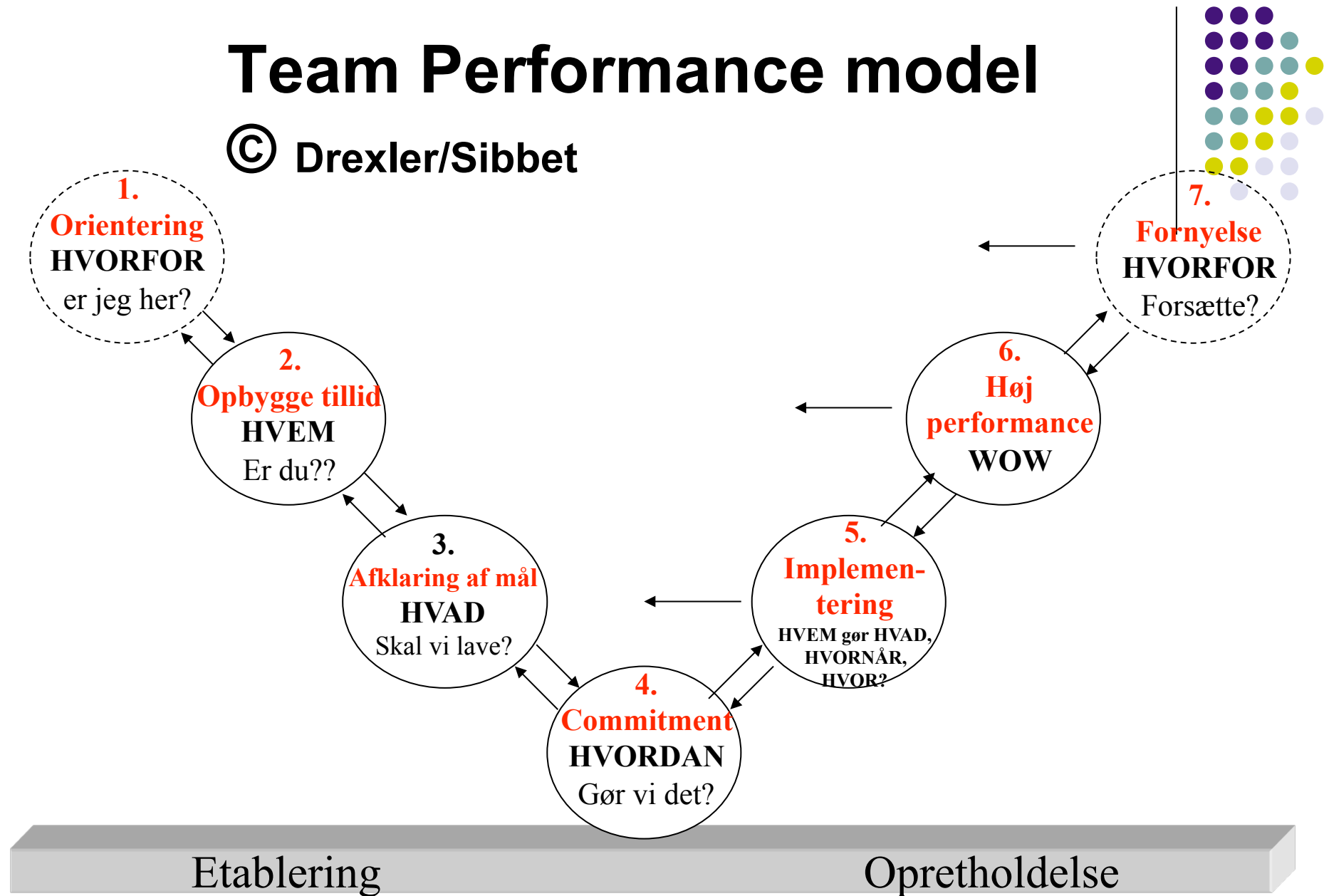
Identitet



- Svært at skabe tillid virtuelt
- Svært at forpligte sig virtuelt
- Planer og handlinger man er enige om kan pludselig flyde i cyberspace
- En følelse af at være alene – isoleret – sniger sig ind; der er ikke noget **VI**

Team Performance model

© Drexler/Sibbet



Udfordring #7 i det virtuelle projekt:

Inkompabilitet



- Systemer der ikke taler sammen
- Filer der ikke kan åbnes eller deles
- Teknologi der ikke følger en standard
- Teknologi der er for kompleks
- Processer der ikke passer sammen



Min opsamling: Virtuel projektledelse



Overordnet: Arbejde og IT-værktøjer; hvordan ændrer det sig?

- Hvilke værktøjer virker – og hvorfor?
- Hvad er anderledes ved virtuel ledelse og styring?
- Hvordan ændrer lederrollen sig?
- Hvordan virker konkret med f.eks. Indien?

1. Hvilke værktøjer virker – og hvorfor?



- Værktøjer der virker?
- Brug af sociale netværk så som Facebook?
- Værktøjer der kan understøtte?

2. Hvad er anderledes ved virtuel ledelse og styring?



- Er der projektmodeller der virker bedre?
- Hvilken forskel gør projektypen?
- Skal man ikke fysisk samles? Hvad er det der gør at PL har behov for den fysiske kontakt?
- Hvorfor det fysiske – hvad er det der sker?
- Hvilke opgaver er det vi taler om?
- Se det fra medarbejdernes synspunkt: Hvad ser de?



2. (fortsat)

- Mere fokus på tillid!
- Krav-spec. på et andet niveau?
- Ledelse og styring
- Tillid: med- og modspil i teamet. Hvordan skaber man det? Næppe på distance alene!
- Hvilke nye muligheder skabes?
- Vores arbejdsform: Små eksperimenter.
- Handler det primært om at fjerne det virtuelle?

3. Hvordan ændrer lederrollen sig?



- Ledelse og styring på distance – ingen fordele i dag, eller hvad?
- Virtuel anerkendelse. Hvordan?
- Synlig ledelse på afstand – Hvordan?
- Lederrollen?
- Vi skal snakke mere om egenskaber (for PL)!

4. Hvordan virker konkret med f.eks. Indien?



- Virtuel ledelse er IKKE bare outsourcing!
- Videncenter Indien – hvad ved vi?
- Den sproglige dimension – hvor lang tid tager det at skifte fra dansk?
- Kultur – turnusordning virker?
- Involvere indiske forskere?
- Indian Institute of Management; skal de med?
- Udvikle kvalitetssans og selvledelse i Indien – Hvordan?