

Ledelse af innovationsprojekter og porteføljer skaber vi sammen



LARS KRISTIAN HANSEN

Ph.D i Project portfolio management. Ansat som Adjunkt på Aarhus Universitet, BBS, Project management. Forsker og underviser i ledelse af projekter og porteføljer

lkh@mgmt.au.dk

Støttet af Otto Mønstedts Fond, kunne årets forskningskonference invitere prominente talere til at reflektere over Symposiets tema "Ledelse skaber vi sammen". Her gennemgås de vigtigste pointer fra konferencens mange talks, debatter og posters.

Forskningskonferencen: når teori og praksis mødes

Formålet med forskningskonferencen er at få teori til at møde praksis. Forskere og praktikere mødes på en række seminarer hvor der gennem faciliteret dialog og aktiviteter udveksles viden om de nyeste forskningstrends og praktiske erfaringer inden for ledelse af projekter.

Inspiration, trend og refleksion fra prominente keynote-speakers

Årets forskningskonference fik støtte af Otto Mønstedts fond, og vi kunne som noget nyt præsentere prominente keynote-speakers til at åbne og lukke konferencen; hhv. Anne Skaare Nielsen og Ralf Müller. Anne indledte konferencen med at skue fremad mod nye trends i projektledelse og få deltagerne til at sige "nå" til fremtiden. "Nå", hvad enten det er automatisering via robotter, Internet of things (IoT) eller bekendtskab med det nye populære Scaled Agile Frameworks, der

i øjeblikket vinder udbredelse i Danmark (Vildrik Thouggaard, 2019).

Som afslutning på konferencen så Ralf Müller bagud mod konferencens temaer og satte begge dage i relief med den nu nyligt publicerede model, der viser ledelse af projekter som aktiviteter, strukturer og opfattelser i forskellige lag (Müller et al., 2019). Interessant nok kunne forskningskonferencens præsentationer og temaer let placeres i denne model med en tæt knytning til konferencens overordnede tema – ledelse skaber vi sammen – dette har vi illustreret med figur 1. Øverst på "lagkagen" forefindes projektledelse og de underliggende "lag af ledelse" giver en række muligheder og begrænsninger for, hvordan projektledelse udføres i den enkelte organisation.

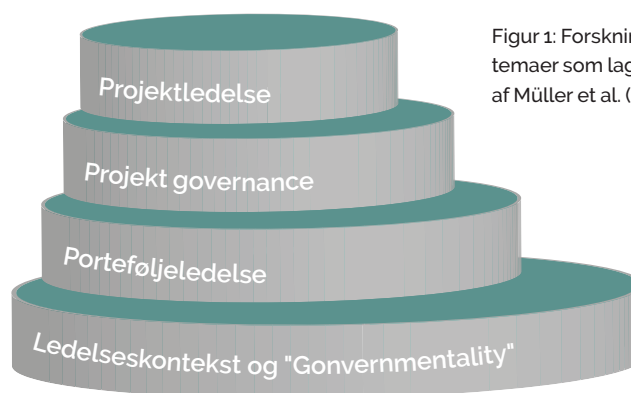
Projektledelse

Vældig mange organisationer oplever et stigende krydspres i projektledelse. Projekterne skal skabe innovation, kreativitet og bæredygtighed og dertil opleves en stigende kompleksitet og usikkerhed (Brink, 2017). Både John Christiansen og Peter Georg Harboe pegede i deres oplæg på at den klassiske top-down-tænkning af ledelse og vandfaldsmodeller ikke længere er anvendelig – og måske aldrig har været det (Svejvig and Andersen, 2015). I stedet bør vi tænke på ledelse af projekter som en samling ikke-lineære aktiviteter, der udføres cyklisk og dynamisk (Christiansen and Varnes, 2008). Vandfaldstænkning er måske nok brugbart til fremadrettet handling og til statusopgørelser, mens de reelle handlinger og processer i et projekt består af mange indlejrede systemer, der påvirkes af forskellige hierarkiske niveauer og funktioner (Hansen et al., 2017).

Derudover berørte oplægsholderne stakeholder-involvering som et centralt tandhjul i projekter med konstant stigende forandringstendenser. Anna Lund Jepsen viste hvorledes det bliver



OTTO MØNSTEDS FOND



Figur 1: Forskningskonferencens temaer som lag af ledelse. Inspireret af Müller et al. (2019)

stadigt mere udfordrende at involvere stakeholder for projektets reelle værdiskabelse er langt bredere end blot finansielle mål (Eskerod and Jepsen, 2016). Anna beskrev dette som at skulle honorere en "triple bottom line", hvilket består af *profit, people* og *population* (Elkington, 2013). Timo Leimbach fulgte op på dette fokus med et oplæg om stakeholder-forventninger, som blev beskrevet som en "improviseret vals". Forventninger er ikke statiske og dansemetaphoren kan vise, hvordan projektets værdiskabelse kan ses som et tæt samarbejde med løbende forhandlinger om retningen og outcome. Dansemetaphoren kan også bruges til at forklare de agile tilganges succes, da disse fordrer hurtigere kontinuerlige leverancer og feedback, hvilket løbende reducerer forskellen mellem forskellige stakeholderforventninger (Stettina and Hörz, 2015). Christian Thuesen præsenterede efterfølgende hvordan buzzwords som "Internet of things" (ideen om digitalisere værktøjer og koble deres data sammen) bør bruges varsomt, da vi som projektledere- og ejere ikke altid ved, hvad konsekvenserne af projekterne er på den lange bane. Kortsigtede populære gevinster er nemlig ikke nødvendigvis bæredygtige, og gevinster bør vurderes med en mere overordnet betragtning.

Projekt governance

Det næste lag i "kagen" omhandler projektgovernance, som består af projektroller, institutioner (fx styregrupper), relationer og metodologier (Müller et al., 2019). I den forbindelse beskriver Ralf Müller en række dimensioner i projektgovernance, eksempelvis ved forskellen på *stakeholder-* vs. *shareholder-orientering*. Danmark er i et internationalt perspektiv stærkt orienteret mod de ønsker og præferencer som "stakeholders" har ift. projekter, mens de engelsktalende lande, herunder USA, Storbritannien og Australien er mere orienteret mod "Shareholders" (Müller and Lecoivre, 2014). Det skyldes blandt andet, at virksomhedsstrukturen i Danmark er domineret af små og mellemstore virksomheder, hvor man forholdsvist let kan overskue, hvem der er ansat og hvem der har indflydelse på organisationen. Dette er positivt, da en stærk stakeholder-orientering ifølge Ralf Müller har større sandsynlighed for at skabe succes i projekter (Joslin and Müller, 2015). Tidlig og intens involvering af stakeholders gør nemlig implementering

og realisering af projektets gevinster lettere og mindre risikofyldt. Desværre har stakeholderorientering den ulempe, at det giver en langsommere og mere besværlig proces, da der er et væld af interessenter, som skal høres og tilgodeses i projekterne (Meyer, 2017). Samme pointe blev også præsenteret af Otto Vinter og Peter Carstensen, som gav 8 konkrete trin som ethvert forandringsprojekt skal overholde for at stakeholder faktisk ændrer deres adfærd (Carstensen and Vinter, 2018).

Ledelse af projektporteføljen

Det bringer os til næste lag, nemlig ledelse af projektporteføljen som har fået stigende forskningsmæssig interesse de sidste knap 10 år (Gerald and Söderlund, 2018, Svejvig et al., 2019). Ikke mindre end fem oplæg omhandlede porteføljeledelse. Herunder fortalte Jan Pries-Heje hvordan styring af projektporteføljen kan forbedres ved at "assesse" alle projekter og lade topledelsen prioritere projekterne efter værdi og sandsynlighed for succes (Pries-Heje et al., 2017). Anna Le Gernstrøm viste med et konkret værktøj hvordan porteføljeledelse kan evalueres før, under og efter projekterne ruller (Hansen et al., 2019). Cathy Liu viste hvordan porteføljeledelse kan visualiseres og dermed skabe overblik i organisationen (Liu and Killen, 2019). Lars K. Hansen viste på baggrund af et litteraturstudie af 70 års forskning hvordan porteføljeledelse kan- og måske bør gentænkes (Hansen and Hansen, 2019). Benedicte Rex Fleron præsenterede et studie af implementeringen af Sundhedsplatformen som en succesfuld porteføljeorganisering på grund af en stærk rammesætning og rolleopdeling med formelle strukturer og roller. Til sidst fortalte Lea Henriksen om erfaringerne med spredningen af SAFE i en større organisation og de mange kulturelle og dermed strukturelle udfordringer



MAGNUS ROTVIT PERLT HANSEN

Magnus Rotvit Perlt Hansen er forsker på Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet. Magnus har en ph.d. i informationssystemer og mange års erfaring i coaching, sparring og undervisning i projektledelse.

magnuha@ruc.dk

dette medfører, selv flere år efter (Henriksen, 2019).

Aldrig glemme ledelseskonteksten og "Governmentality"

Det nederste og mest grundlæggende lag i vores lagkage omhandler ledelseskontekst og Governmentality, hvilket kan være svært at se og begribe, men ikke desto mindre har det stor betydning. Dette dækker blandt andet over diskussioner om bestemte karakteristika ved organisationers strukturer og regionale og nationale traditioner. Begrebet "Governmentality" beskriver den måde de enkelte individer i projektorganisationen præsenterer sig selv og har indflydelse på deltagerne (Müller, 2016). Eksempelvis viste Lars Jespersen hvordan forskellige typer af små og mellemstore virksomheder (SME) har forskellige traditioner i forhold til fokus på struktur, hierarki og ledelse. Lidt overraskende påpegede Ralf Müller, at Danmark internationalt set er meget orienteret mod at styre processerne i projektledelse, hvorimod andre lande som Storbritannien og USA er mere orienteret mod outcome (Müller and Lecoivre, 2014). Dette kan forklares med, at vi i Danmark har en lang og indgroet tradition for en flad magtstruktur (Meyer, 2017), hvor processen ift. at skabe involvering og konsensus omkring alle de mange involverede har en afgørende værdi i sig selv (Hansen and Svejvig, 2018). Ulemperne ved denne tradition er, at de "tørre tal" i business casen, dvs. projektets outcome let kan glide i baggrunden. Derudover kan det være svært at tilpasse ledelsen af projektet til den givne situation fordi der stilles krav til at følge en række formelle- og uformelle processer i alle organisationens projekter (Müller, 2009).

I hvilken retning bevæger vi os?

I sin helhed kan "Lagkage-modellen" give en bedre forståelse for samspillet mellem de forskellige ledelseslag, som er i tråd med det overordnede tema for Symposiumet: Ledelse skaber vi sammen. Modellen kunne eksempelvis være nyttig i forbindelse med en organisations overvejelser af skaleringen af agile metoder, hvor der ofte ses på rammeværk som SAFe, Spotify og LeSS (Conboy and Carroll, 2019). Her kan vi bruge "lagkagen" til at stimulere kritiske refleksioner ift. om de nævnte agile metodologier og filosofier nu også passer til den eksisterende organisation. Alt i alt understreger forskningskonferencen at sådanne typer teori om ledelse af projekter er vigtigere end nogensinde, da ledelse af projekter bør forstås som mange dele og lag, dette uanset om man er praktiker, teoretiker, forsker eller lomme filosof.//

REFERENCER

- BRINK, T. 2017. Managing uncertainty for sustainability of complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, 315-329.
- CARSTENSEN, P. H. & VINTER, O. 2018. Developing Action Plans Based on Strategy-Aspects to Consider. *Software Quality Professional*, 20, 4-15.
- CHRISTIANSEN, J. K. & VARNES, C. 2008. From models to practice: decision making at portfolio meetings. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, 87-101.
- CONBOY, K. & CARROLL, N. 2019. Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software March/April*.
- ELKINGTON, J. 2013. Enter the triple bottom line. *The triple bottom line*. Routledge.
- ESKEROD, P. & JEPSEN, A. L. 2016. Projektets interessenter: Analyse og samspil.
- GERALDI, J. & SÖDERLUND, J. 2018. Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*.
- HANSEN, L. K. & HANSEN, A.-S. 2019. En meget kort introduktion til Projekt porteføljeledelsens historie og nogle perspektiver for fremtidens organisationer. *Dansk Projektledelse*, 1.
- HANSEN, L. K., KRÆMMERGAARD, P. & MATHIASSEN, L. 2017. IT project portfolio governance practice: An investigation into work design problems. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 19, 81-101.
- HANSEN, L. K., RODE, A. L. G., SOMMER, F. A. & SVEJVIG, P. Toward a project portfolio management evaluation framework. European Academy of Management (EURAM), 2019 Lisbon Portugal. EURAM.
- HANSEN, L. K. & SVEJVIG, P. 2018. Rethinking project portfolio management: A case study of a public organization. In: SVEJVIG, P., HANSEN, M. R. P. & (eds.) *Proceedings of the Fourth Danish Project Management Research Conference*. Denmark: Roskilde universitetsforlag.
- HENRIKSEN, L. 2019. *Satsningen på et SAFe grundlag i en dansk fintech organisation*. Cand.Scient Master Thesis, Roskilde Universitet.
- JOSLIN, R. & MÜLLER, R. 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33, 1377-1392.
- LIU, C. & KILLEN, C. P. 2019. Action Research in Project Portfolio Visualisation and Decision-Making. *European Academy of Management (EURAM)*. Lisbon, Portugal: EURAM.
- MEYER, E. 2017. Being the Boss in Brussels, Boston, and Beijing if you want to succeed, you'll need to adapt. *Harvard Business Review*, 95, 70-77.
- MÜLLER, R. 2009. *Project Governance (Fundamentals of project management)*, Ashgate Publishing Group.
- MÜLLER, R. 2016. *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*, Taylor & Francis.
- MÜLLER, R., DROUIN, N. & SANKARAN, S. 2019. Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 8756972819847876.
- MÜLLER, R. & LECOIVRE, L. 2014. Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32, 1346-1357.
- PRIES-HEJE, J., JAKOBSEN, P. M., KORSAA, M. & JOHANSEN, J. Improving Project Portfolio Management (PPM) for Improvement Projects. European Conference on Software Process Improvement, 2017. Springer, 99-110.
- STETTINA, C. J. & HÖRZ, J. 2015. Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33, 140-152.
- SVEJVIG, P. & ANDERSEN, P. 2015. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33, 278-290.
- SVEJVIG, P., GERALDI, J. & GREX, S. 2019. Accelerating time to impact: Deconstructing practices to achieve project value. *International journal of project management*.
- VILDRIK THOUGAARD, M. 2019. *Skalerede agile organisationer i Danmark 2019* [Online]. Vilma Consulting. Available: <https://www.vilma-consulting.dk/da/artikler/> [Accessed August 2019].