

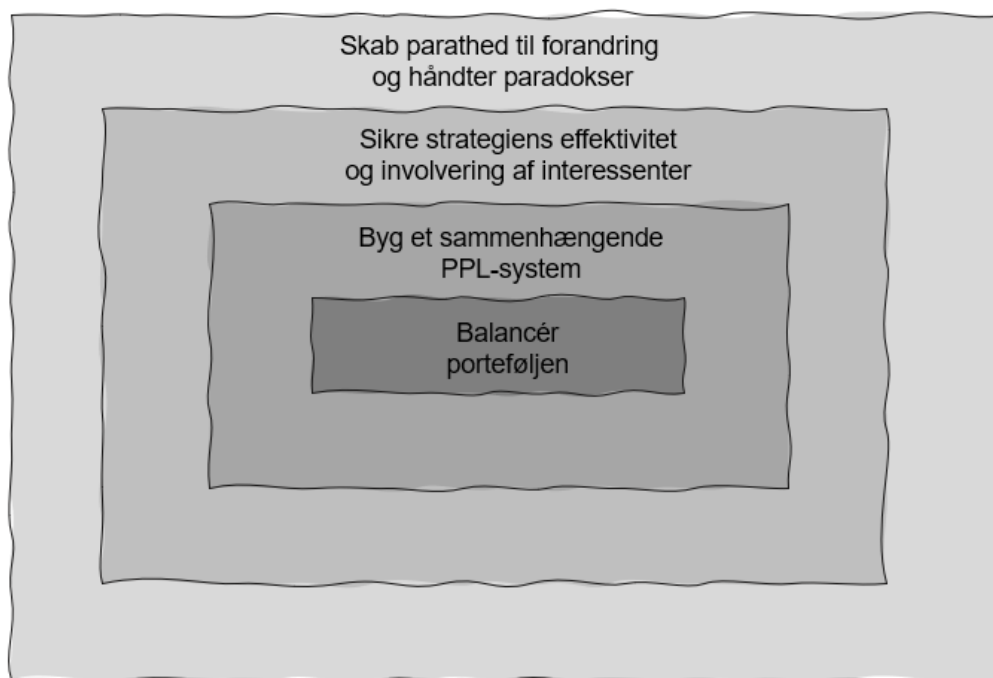
## **Principper i Projektporteføljeledelse**

Vi starter vores artikel om principper i Projektporteføljeledelse (PPL) (Hansen and Svejvig, 2023), med at beskrive, hvordan dette i løbet af de sidste to årtier er blevet etableret som en forskningsdisciplin. I tråd med nyere forskning, så definerer vi PPL, som værende organisationers evne til at håndtere projektporteføljer strategisk og holistisk for bedre at støtte organisationens succes (Clegg et al., 2018), hvilket indbefatter kompleks vertikal og horisontal koordination (Hansen et al., 2017). Vi påpeger, at det er et vigtigt mål med PPL-forskningen at tilbyde principper, der hjælper organisationer med at handle i PPL-relaterede situationer. I den forbindelse kan principper forstås som grundlaget for en systematisk adfærd eller tænkning (Sankaran et al., 2021). Vi fremhæver, at principper kan være utroligt robuste over tid, fordi de ikke dikterer, hvad man skal gøre i specifikke situationer. I stedet fortæller de os mere generelt, hvordan vi skal tænke i forskellige situationer og muliggør dermed handlinger i foranderlige omstændigheder (Bragg, 2018). Derved har vi et solidt argumenteret for, at PPL-principper er mere vigtige en nogensinde, da vores tid er kendetegnet ved en stigende forandringshastighed og kompleksitet. Dette betyder, at det er vigtigt at øge vores bevidsthed om, hvad vi ved om PPL principper, eftersom princippers retningslinjer kan hjælpe organisationer med at kunne handle i fremtidens nye og intrikate udfordringer (Joslin and Müller, 2023).

Artiklens metodologi baserede sig på et struktureret litteraturstudie, hvor vi i seks databaser udvælger 669 artikler, som i store hele udgør, hvad der er skrevet af videnskabelige artikler om PPL i perioden 1952-2019 (Hansen and Svejvig, 2022). På den grund udvælger vi et repræsentativt udsnit på 100 artikler, som analyseredes grundig for at identificere PPL-principper.

I analysen finder vi fire overordnede kategorier af PPL-principper, som vises i understående Figur 1.

Figur 1: Kategorier, principper, og deres anvendelse i en organisation. Adopteret fra Hansen and Svejvig (2023)



Disse fire kategorier består af 17 principper, hvilket er vist i understående Tabel 1. Tabellen giver også organisationer mulighed for at beskrive hvordan de anvender/følger principperne i praksis. På den baggrund kan organisationen systematisk vurdere, om der er principper, der bør udfoldes mere.

Tabel 1: Kategorier, principper, og deres anvendelse i en organisation. Adopteret fra Hansen and Svejvig (2023)

Principper	Beskrivelse af hvordan organisationen anvender/følger princippet i praksis
<b>Balancér porteføljen</b>	
(P1) Find prioriteringskriterier	
(P2) Formaliser udvælgelsen	
(P3) Anvend værktøjer til at støtte beslutningstagning	
(P4) Håndter multiprojektmiljø	
(P5) Forstå begrænsninger ved beregningsmetoder	
<b>Byg et sammenhængende PPL-system</b>	
(P6) Øg modenheden ved at adoptere bedste praksis	
(P7) Anvend en procesorienteret tilgang	
(P8) Fokuser på governance	
(P9) Sikre en støttende kultur	
<b>Fokuser på strategisk effektivitet og interessentinvolvering</b>	
(P10) Fokuser på strategisk effektivitet	
(P11) Anvend en holistisk værditilgang	
(P12) Fokuser på interessentinvolvering, roller og ansvar	
(P13) Anvend alternative forståelser	
<b>Skab parathed til forandring og håndtering af paradokser</b>	
(P14) Håndter usikkerhed	
(P15) Skab forudsætninger for innovation og forandring	
(P16) Muliggør smidighed uden for enkelte projekter	
(P17) Håndter paradokser i konstant forandring	

Disse fire kategorier og 17 principper, er som nævnt fundet ved en systematisk gennemgang af 100 udvalgte artikler, og vi har anvendt Gioia metodologien til vores analyse. Dette understøtter give stringens og transparens i vores artikels analyse af de kvalitative data fra de udvalgte artikler (Gioia et al., 2013).

De praktiske implikationer af vores artikel er at hjælpe organisationer med følgende (Hansen and Svejvig, 2023): (1) At blive skarpere i definitionen af Projekt Porteføljeledelse (PPL). (2) At kunne identificere 17 PPL-principper, og bedre forstå, hvordan disse kan henføres til fire overordnede (3) At vurdere i hvilken grad en given organisation følger PPL-principperne, og derved kunne identificere områder med potentiale for forbedring.

Vores overordnede konklusion i artiklen er, at PPL-principper, er mere vigtige end nogen sinde i en stadig hurtigere foranderlig verden. Dette fordi principper giver rum til fleksibilitet, da principper ikke dikterer, hvad man skal gøre i specifikke situationer, men i stedet fortæller, hvordan man kan tænke i forskellige situationer. Vores rammeværk med de 17 PPL-principper fordelt på fire kategorier giver læseren en opsummering på de principper, som er blevet forslået af de sidste syv årtiers forskning. Dette supporterer organisationer med kunne identificere muligheder for forbedring og adressere organisationers behov for mere fleksibilitet i deres ledelse af projektporteføljer (PPL) (Ang et al., 2022).

## Referenceliste

- ANG, K. C. S., HANSEN, L. K. & SVEJVIG, P. 2022. Value-Orientated Decision-Making in Agile Project Portfolios. In: DING, R., WAGNER, R. & BODEA, C.-N. (eds.) *Research on Project, Programme and Portfolio Management: Projects as an Arena for Self-Organizing*. Cham: Springer International Publishing.
- BRAGG, M. 2018. Sun Tzu and The Art of War. In: DE WEERDT, H., BARRETT, T. & GALAMBOS, I. (eds.) *In Our Time: Philosophy*. BBC.
- CLEGG, S., KILLEN, C. P., BIESENTHAL, C. & SANKARAN, S. 2018. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36, 762-772.
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G. & HAMILTON, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16, 15-31.
- 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. & SVEJVIG, P. 2022. Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 1-18.
- HANSEN, L. K. & SVEJVIG, P. 2023. Principles in Project Portfolio Management: Building Upon What We Know to Prepare for the Future. *Project Management Journal*, 1-22.

- JOSLIN, R. & MÜLLER, R. 2023. *Organizational, Portfolio, Program, and Project Principles*, Wollerau, Switzerland, AIPMO.
- SANKARAN, S., PICCARD, L., QIAN, S., TOMA, T. & SHEPHERD, M. 2021. CALL FOR PAPERS: Principles-Based Project Management: Where to Now? *Project Management Journal*, 2021, 1-3.

### **Kontaktoplysninger**

Navn (korresponderende forfatter): Lars Kristian Hansen Adresse: Department of Management, Aarhus BSS, Aarhus Universitet, Fuglesangs Allé 4. 8210 Aarhus V, Building 2627, Room H121 Email: lkh@mgmt.au.dk
---

Navn: Per Svejvig. Adresse: Department of Management, Aarhus BSS, Aarhus Universitet, Fuglesangs Allé 4. 8210 Aarhus V, Building 2627, Room H119 Email: psve@mgmt.au.dk
---