

**Projektets titel:           Vækst, innovation og forretningsudvikling for SMV'er i  
Nordsjælland, på Bornholm og i Sydjylland:  
Projekter og projektledelse som strukturelt grundlag  
og processuel facilitering?**

---

## **Indholdsfortegnelse:**

<b>Resumé</b>	<b>Side</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Projektet</b>	<b>Side</b>	<b>6</b>
<b>2.0 Metoden</b>	<b>Side</b>	<b>10</b>
<b>3.0 Teori</b>	<b>Side</b>	<b>18</b>
<b>4.0 Empiri</b>	<b>Side</b>	<b>23</b>
<b>5.0 Analyse</b>	<b>Side</b>	<b>27</b>
<b>6.0 Videnskabelige succeskriterier - om robusthed</b>	<b>Side</b>	<b>54</b>
<b>7.0 Resultater</b>	<b>Side</b>	<b>55</b>
<b>8.0 Evaluering</b>	<b>Side</b>	<b>63</b>
<b>9.0 Perspektivering</b>	<b>Side</b>	<b>64</b>
<b>Bilag</b>	<b>Side</b>	<b>67</b>
<b>Litteratur</b>	<b>Side</b>	<b>86</b>

---

**Forkortelser:**

Cphbusiness:	Copenhagen Business Academy
IBA:	IBA Erhvervsakademi, Kolding
L&K:	Området for Ledelse og Kommunikation, Cphbusiness
PL:	Projekt ledelse
PM:	Projekt management
PMM:	Projekt management model
SMV:	Små- og middelstore virksomheder
VUCA:	"Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity"

---

**Bilag:**

- Bilag 1: Spørgeguide
- Bilag 2: Liste over deltagende virksomheder
- 

**Hvad er det for en historie, vi gerne vil fortælle, og hvor mange eksempler skal vi have med, for at det bliver en overbevisende fortælling?**

## **Projektteamet:**

### **Cphbusiness:**

#### **1) Styrekomite:**

- Områdeschef, Jørgen L. Stilling (Formand)
- Konsulent, Jimmy P. B. Pedersen

#### **2) Projektdeltagere:**

- Adjunkt, Just K. Pedersen (Nordsjælland)
- Lektor Michael L. Pedersen (Nordsjælland)
- Adjunkt Helene Spliid (Nordsjælland)
- Adjunkt, Thomas Demidoff (Bornholm)
- AC-fuldmægtig, Camilla Bernth (Projektkoordinator)
- Lektor, Jens Vestgaard (Projektleder, Bornholm)

### **IBA-Kolding**

#### **1) Styrekomite:**

- Uddannelseschef, Lone Hermann Andreasen

#### **2) Projektdeltagere:**

- Lektor, Christian P. Jensen (Syddjylland)
- Lektor, Søren L. Mandsberg (Syddjylland)
- Lektor Lars Jespersen (Projektleder, Syddjylland)

## **Dokument og datamanagement:**

Da projektet har været et tværfagligt samarbejde, samt et samarbejde mellem to erhvervsakademier, har alle dokumenter været opbevaret på OneDrive under efif-serveren. Ud over deltagerne fra IBA i Kolding, har andre udefrakommende ikke haft adgang til dataen, herunde navne og informationer på respondenter. Respondenterne er derfor også anonymiseret i denne rapport.

## Resumé

Vækst, innovation og forretningsudvikling står højt på dagsordenen for SMV'erne. Finanskrisen er et overstået kapitel og væksten er vendt tilbage. Teknologien udvikler sig eksponentielt, markederne kalder på hurtige omstillinger og konkurrencen skærpes dag for dag.

Projektarbejdsformen vinder stærkt frem i alle organisationstyper både nationalt og internationalt, idet den har mange dynamiske og tværfaglige kvaliteter, som liniestrukturen ikke tilbyder. Ser man på de relativt få og sparsomme undersøgelser, der er gennemført i Danmark vedrørende SMV'ernes projektarbejdspraksis, fremstår der en noget uklar, usikker og broget praksis. Der er derfor en stor sandsynlighed for, at en god del af SMV'ernes resourcer og energi bliver anvendt på et mere eller mindre uheldigt udført projektarbejde! Ser vi på udgangspunktet - at projektarbejdsformen netop blev taget i anvendelse for at udvikle og effektivisere - ja, så er SMV'erne til en vis grad havnet i den modsatte grøft - altså i et kolossalt resourcespild.

Undersøgelsens udgangspunkt og spørgeguide tog afsæt i den eksisterende teori omkring projektarbejdsformen. Forforståelsen byggede på, at med et grundigt teoretisk og erfaringsmæssigt udgangspunkt havde vi et godt billede af SMV'ernes praksis inden for projektområdet. Det var tillige tanken, at den benyttede projektforståelse og -teori kunne bruges til at kultivere SMV'erne brug af projektarbejdsformen og dermed give hele sektoren et løft omkring vækst, innovation og forretningsforståelse (mangel på struktur som en central barriere for vækst mv.).

Undersøgelsen viste noget andet:

- Vi fik bekræftet, at PM-teori er en ting og at PM-praksis er noget helt andet (der er et betragteligt "practice gap in project research"),
- At der er noget særligt kvalitativt over det "gap", når vi taler om PM-teori og PM-praksis i forhold til SMV'er,
- Vores projektforståelse og -teori blev udfordret. SMV'erne indgår ikke i nogen bevidst eller systematisk søgen efter mere klassisk struktur og proces,
- "Project as practice" tilgangen er blevet kvalificeret, idet der blev identificeret 3 typer SMV'er med hver deres forståelser og behov for projektarbejdsformen,
- Vores teoribaserede spørgeguide ramte ikke helt SMV'ernes for-forståelser, betingelser og adfærd. Vi har til dels spurgt om det forkerte. Vi fandt i praksis et noget andet univers, end vi havde teori og forventninger til, og
- Der er en del af empirien, som ikke lader sig forklare af den anvendte teori - der er stadig et potentiale at efterforske - stadig en praksis derude, som ikke er belyst.

## Grundlæggende fandt vi følgende:

- Der er meget stor diversivitet i kendskabet til og brugen af projekt, projektledelse og projektarbejdsformen,

- SMV'erne ser projektarbejdsformen som attraktiv og efterspørger struktur til at håndtere deres mange interne og eksterne udfordringer,
- Projektbegrebet skal for SMV'erne ikke primært forstås i en management og styringskultur, men snarere i en leadership og entreprenørkultur,
- Projekter som social praksis hos SMV'erne kan bedst forstås i deres situationsbestemte og konkrete kontekst (i modsætning til klassisk PM), hvorfor fleksible og simple projektmodeller og værktøjer efterspørges, og
- Det interessante for SMV'erne ved brug af projektarbejdsformen er effekt, værdi og kundetilfredshed og i mindre grad plan, aktivitet og endda økonomi.

På vore akademier findes der ikke en fælles grundforståelse for, hvad projekt og projektledelse indebærer. Med udgangspunkt i dette studie skulle der nu være nogle meget bedre forudsætninger for at undervisningen fremadrettet kan få et kvalitetsløft.

Undervisning i faget bør differentieres efter formål og målgruppe, idet projektbegrebet og modellerne for at være relevante må tilpasses opgaven og konteksten. SMV'erne har et stort manifest og latent behov for at kunne benytte projekt og projektarbejdsformen langt mere kreativt og operationelt i forhold til situationen og de enkelte ledes og medarbejders svingende kompetenceniveau. Der er derfor god grund til at arbejde for en udvikling, hvor undervisning, projektmodeller og redskaber tager et anderledes afsæt - et afsæt i en "leadership-tankegang" samt en entreprenørkultur. Der er stor forskel på at forstå og gøre brug af projektarbejdsformen til et strategisk helhedsskabende lederskab i en SMV i modsætning til det faglige lederskab omkring problemløsning i hverdagen tæt på produktionen.

Når vi kommer til den pædagogiske vinkel på undervisningen i SMV-projektledelse, er det centralt for opnåelse af transfer, at fokus rettes imod praksislæring. Her kan undervisningen i SMV-projektledelse sikkert lære en hel del af pædagogikken inden for entreprenøruddannelserne (Kirketerp, 2010):

Foretagsomhed kan understøttes ved at stille krav om handling og dermed sikre, at "indre tanker om handling" (intention) bliver bragt frem til forandrende handlinger. Ved at gentage mange skub og krav om forandrende handlinger internaliseres de oplevelser af mestring, som er fundamentet for et højt "self-efficacy", hvilket er en positiv, fremmende faktor for at udvikle foretagsomhed.

Nærværende studie har været et tværsnitstudie - der er gået bredt ud og spurgt bredt til SMV'ernes brug af projektarbejdsformen. For at kvalificere resultaterne yderligere kunne der være behov for at gennemføre konkrete casestudier - gerne multiple casestudier - for at afprøve alternative interventionsmodeller. Det er med dette formål, at et efterfølgende PROJEKT 2 er foreslået.

## 1.0 Projektet

Erhvervsakademierne er ved lov forpligtiget til, at "medvirke til at ny viden tilvejebringes og bringes i anvendelse i såvel den private som den offentlige sektor" - altså at arbejde med praksisnær og anvendelsesorienteret forskning (LBK, nr. 936, §3). Frascati-manualen (2002) definerer forskning og udvikling:

"som skabende arbejde foretaget på et systematisk grundlag, der har til hensigt at øge den eksisterende viden, samt at udnytte denne viden til at udtænke nye anvendelsesområder" (Frascati, p. 30).

Vedlagte projekt er udført i henhold til Frascati-manualen, og indeholder som konsekvens heraf 3 outputs:

- En forskningsrapport, - i henhold til det overordnede formål,
- En redegørelse for afholdte, igangværende og påtænkte videnomsætningsaktiviteter, og
- Opfølgende projektaktiviteter, - herunder opstilling af en forskningsdagsorden samt udarbejdelse af anbefalinger til os selv (evt. et "Projekt 2") samt til vores egen undervisning og kompetenceløft.

## 1.1 Et strategisk samarbejde

Forsknings- og udviklingsarbejdet er lavet i et strategisk samarbejde imellem Cphbusiness og IBA, Kolding. Det er tanken, at frugterne af arbejdet skal høstes i fællesskab inden for ledelses- og projektledelsesområdet, samt at samarbejdet på sigt skal ses i et større perspektiv både internt og eksternt.

Ud over de to erhvervsakademier indgår også ca. 50 virksomheder i samarbejdet. Disse virksomheder leverer data ind til processen og som tak herfor, får virksomhederne privilegeret status og adgang til resultaterne.

## 1.2 SMV'er i Danmark - hvilken geografi og hvilke brancher arbejder vi i?

Erhvervsstrukturen i Danmark er helt speciel, idet 99% af alle eksisterende virksomheder kan betegnes som SMV'er. Netop derfor er denne type af virksomhed helt central for den økonomiske vækst og jobskabelsen i Danmark (DST Analyse, 31.10.2016; 2016:18).

Definitionen af, hvad en SMV'er helt konkret er, stammer fra EU (Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)).

Definitionen fokuserer særligt på forhold omkring størrelse i antal af medarbejdere, omsætning og balancen:

### *The Ceilings of the Definition*

Enterprise category <sup>o</sup>	Staff Headcount	Financial ceilings		
		Turnover	or	Balance sheet total
SMEs	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
Small	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
Micro	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

Som "et svar" på regeringens udkantsstrategi har vi valgt, at genereringen af data skal foregå i en særlig geografi, nemlig: Nordsjælland, Bornholm og Syddjylland.

De samarbejdende virksomheder vil blive udvalgt inden for brancherne: Fremstilling, handel og service.

### **1.3 Den økonomiske og organisatoriske kontekst for undersøgelsen**

Vækst, innovation og forretningsudvikling står højt på dagsordenen for SMV'erne. Finanskrisen er et overstået kapitel og væksten er vendt tilbage. Teknologien udvikler sig eksponentielt, markederne kalder på hurtige omstillinger og konkurrencen skærpes dag for dag.

De makro- og mikroøkonomiske udfordringer er således store og komplekse og fordrer radikale, interne ændringer og tilpasninger, hvis SMV'erne fortsat skal kunne klare sig i den globale konkurrence. Det er således helt centralt for virksomhederne idag at udvikle fleksible og omstillingsparate organisationsformer og beslutningssystemer, der konstant bidrager til udvikling i og af virksomheden.

Krisen satte internt dybe spor i SMV'erne. Meget af energien og drivkraften i virksomhederne gik til overlevelse. Organisationerne og de interne prioriteringer rettede sig imod driften på bekostning af fornyelse - evnen til forandring og innovation. Konsekvensen heraf peger imod stivnede organisationer, manglende respons til emergende tendenser i markedet, "silo-tænkning", ja, - måske endda tabt terræn i forretningsudvikling samt i den nationale og den internationale konkurrence (Svejvig + Andersen, 2015; Turner, 2012).

SMV'erne tager - som alle andre organisationstyper - løbende initiativer internt for at tilpasse sig og finde mere effektive former at producere og udvikle sig på.

**Projektarbejdsformen** vinder stærkt frem i alle organisationstyper både nationalt og internationalt, idet den har mange dynamiske og tværfaglige kvaliteter, som liniestrukturen ikke tilbyder (Mikkelsen, 2005; Mikkelsen og Riis, 2001, Pries-Heje, 2013: Kap. 4). Metoden er i princippet særlig egnet til at gøre organisationer mere omstillingsparate, innovative og effektive (Søderlund, 2005). Genstandsområdet for brugen af projekttilgange og projektværktøjer er tillige mangfoldig.

Men hvad foregår der reelt i praksis, når SMV'erne skruer op for projektarbejdsformen? Hvordan organiseres arbejdet, og hvilke projektværktøjer bruges, når der arbejdes internt med innovation og forandring eller samarbejdes eksternt med partnere i Danmark og i udlandet? Foregår arbejdet professionelt eller arbejder SMV'erne mere på baggrund af "tommelfingerregler" og hjemmelavet praksis? Eller man kunne spørge: I hvilken udstrækning forstår og formår SMV'erne egentlig at udnytte potentialet i projektarbejdsformen? Og gør de det effektivt - både internt og eksternt - og på kort og på lang sigt?

Ser man på de relativt få og sparsomme undersøgelser, der er gennemført i Danmark og internationalt vedrørende SMV'ernes projektarbejdspraksis, fremstår der en noget uklar, usikker og broget praksis (Mikkelsen, 2005; Mikkelsen og Riis, 2010; ProjektDanmark 2014, RUC og Mannaz). Projektet bliver idag nærmest brugt til "alt" (Mikkelsen, 2005). På en måde er det egentligt ret skræmmende, at vi i Danmark ikke er længere fremme med en kvalificeret indsats for at benytte projekt som organisationsform - strukturelt og processuelt - i vores organisationer. Problemet hænger tillige sammen med, at mange SMV'er ikke i deres interne processer har magtet at etablere en fornuftig balance imellem drift og udvikling (ProjectDanmark 2014 - RUC + Mannaz; Mikkelsen, 2005).

På baggrund af hvad vi allerede ved idag, er der derfor en stor sansynlighed for, at en god del af SMV'ernes ressourcer og energi bliver anvendt på et mere eller mindre uheldigt udført projektarbejde! Ser vi på udgangspunktet - at projektarbejdsformen netop blev taget i anvendelse for at udvikle og effektivisere - ja, så er SMV'erne til en vis grad havnet i den modsatte grøft - altså i et kolossalt resourcespild (Svejvig + Andersen, 2015; Turner, 2012).

Vi ser altså her ind i et væsentligt ledelsesmæssigt dilemma for SMV'erne - og dermed også for Danmark generelt - et dilemma, som kalder på en kraftig indsats fra flere interessenters side (SMV'erne selv, deres interesseorganisationer, uddannelsesinstitutioner og rådgivere mv.) - samt nødvendigheden af en kraftig udvikling og opgradering af projektarbejdsformens teori og praksis.

Det er netop lige her - både med hensyn til det praktiske og det teoretiske - at dette projekt gerne vil byde ind!

#### **1.4 Konteksten omkring vores undervisning**

På Cphbusiness + IBA arbejder vi pt. med projekter og projektledelse i mange uddannelsesmæssige og andre sammenhænge, og vi gør det på mange forskellige måder alt efter behov, lokal tradition, individuelle underviserkompetencer, interesser, studieordninger mv.

På Cphbusiness + IBA findes der således ikke en fælles ide eller grundforståelse for, hvad projekt og projektledelse med fordel kan benyttes til, hvilket måske nok er meget forståeligt de forskellige sammenhænge taget i betragtning. Ej heller har vi en



fælles indstilling til eller forståelse for, hvordan vi griber fagene projektstyring og projektledelse an - hverken teknisk eller niveaumæssigt (kvalifikationsrammer).

I det hele taget kunne man nok konkludere, at vi på Cphbusiness + IBA mangler et egentligt fagligt miljø omkring projektledelse - et miljø, der kunne drive den samlede faglige udvikling på Cphbusiness + IBA samt være med til at målrette og normsætte fagligheden på projektområdet til uddannelsernes og kursernes særlige og forskellige behov. Eksistensen af et sådant miljø vil højst sandsynligt også have en gavnlig effekt på den interne kompetenceudvikling.

Udadtil sælger vi tillige skræddersyede kurser i projektstyring og projektledelse på både AU og Diplomniveau. Aktiviteterne kører sådan set fint - hver for sig og på et relativt traditionelt fagligt grundlag. Imidlertid oplever vi fra tid til anden også, at Cphbusiness + IBA kan have problemer med at blive shortlistet hos større og mere interessante klienter i markedet. Alt i alt kan man nok sige, at der er et manifest behov for at samle, målrette og særligt udvikle vores produkter på området, så vi kan blive en betydelig spiller i markedet.

Vi har også en aktuel ambition om at udvikle vore undervisnings- og læringsmetoder med digitaliserede løsninger i bestræbelserne på at levere bedre og billigere uddannelser og kurser inden for projekter.

## **1.5 Problemformulering**

Baggrunden for studiet kan således opsummeres som følger:

- Succes for SMV'erne er helt central for den økonomiske udvikling i Danmark,
- Projektarbejdsformen griber om sig og mange SMV'er bruger "projekt" som svar på kompleksitet og emergens. Imidlertid syntes SMV'erne ikke at have kapaciteten til at udnytte projektarbejdsformens potentiale,
- Forskningsområdet omkring praksis for SMV'er og projektarbejdsformen er relativt nyt, og der mangler basal empiri og grundlæggende viden.

### **Problemformuleringen tager sig således ud:**

- Hvordan og i hvilken udstrækning bruger SMV'er projekter, projektledelse og projektarbejdsformen til at opnå vækst, innovation og forretningsudvikling?
- Opleves projektarbejdsformen som effektiv af SMV'erne?
- Er der underliggende, strukturelle faktorer, der styrer adfærden og problemløsningerne vedr. projekter hos SMV'er?
- Hvordan forbedrer vi SMV'ernes effektive brug af projektarbejdsformen og alle projektredskaberne?
- Hvilke konkrete anbefalinger kan gives til SMV'er for at styrke deres effektive brug af projektarbejdsformen?

Ud over ovenstående spørgsmål, der relaterer sig direkte til SMV'erne, stiller vi os også reflekterende over for vort eget teoretiske, praktiske og undervisningsmæssige forståelse og udgangspunkt:

- Hvordan skal vi undervise i projektledelse for SMV'er i fremtiden - substantielt og pædagogisk?
- Hvordan forbedrer vi vore kurser og uddannelser på baggrund af undersøgelsens konkrete resultater?, og
- Hvordan gennemfører vi internt på akademierne en vedvarende kapacitetsopbygning omkring projektarbejdsformen?

## **2.0 Metoden** (skrevet som et ideal, hvad vil vi gøre, - jfr. projektdokumentet)

Den litteratur og forskningstradition, som dette studium læner sig op ad og bygger videre på, bekender sig til en objektiv ontologi. Det ligger således ligefor, at dette studium tager samme udgangspunkt. Fænomener og handlinger eksisterer i den organisatoriske virkelighed uafhængigt af iagttager.

Epistemologisk arbejdes der på grundlag af den erkendelse, at virkeligheden ikke umiddelbart afslører sig fuldstændigt for den erkendende, men at det via metodologisk, stringent og konsistente fremgangsmåder er muligt at nærme sig mere og mere fuldkomne og sande udsagn eller forklaringer om virkeligheden upåagtet af undersøgerens egen subjektivitet (Darmer, 2010: 53). Der arbejdes tillige med en tilgang, som opererer med bredere forklaringsmodeller end kausalitet som det foretrukne i positivismen. Et systemteoretisk begreb som synergi vil også blive inddraget. Der skal altså arbejdes "hårdt", kreativt og systematisk med anerkendte metoder for at nærme sig den sande viden.

Metodisk arbejdes der med en forståelse af, at "verden derude" kan afdækkes, analyseres og vurderes med henblik på at komme frem til mere eller mindre rationelle (jfr. de bredere forklaringsmodeller) beslutninger og konklusioner.

Studiet af organisation i forhold til ovenstående tilgang har typisk fokus på organisationens mål og midlerne hertil. Den organisatoriske virkelighed er som regel meget mangfoldig og kompleks, hvorfor det ikke er muligt at studere alt på en gang. Der må vælges organisatoriske elementer og delelementer til og fra. Alt efter hvilken erkendelsesinteresse studiet har, må noget bestemmes som kontekst (åbne systemer), andet som mål og endeligt må midlerne defineres og klarlægges. Desuden skal det afklares på hvilket niveau i organisationen, det er relevant at gennemføre analyserne.

For at forstå sammenhængen i en given problemstilling må man afklare samtlige karakteristika ved de relevante elementer og delelementer i organisationen og dens omverden for dernæst at analysere deres indbyrdes samspil og relationer (Darmer,

2010: 53). Ideen er, at man ved hjælp af rationalitet af en eller anden form kan udsige noget om effektivitet imellem mål og midler under de givne betingelser (eller alt andet lige betragtninger). Det er afgørende i denne proces, at der er størst mulig kontrol med alle de elementer og variable, som kan være relevante til belysning af problemstillingen. I praksis kan dette imidlertid volde svære problemer, men ideen om at dette er muligt, fastholdes som et ideal.

**Projektet bekender sig til en kritisk realistik tilgang (Darmer, 2010: s. 50-55; Hatch, 2006).**

## 2.1 Undersøgelsesstrategi og teoretisering

Valg af fremgangsmåde for denne undersøgelse er nært knyttet til erkendelsesinteressen for hele studiet. Fremgangsmåden skal tilpasset formålet, herunder at man skal være i stand til at svare på problemformuleringen (med inspiration fra Kvale 1997: 95, stadier i en undersøgelse).

Det er studiets opgave at finde nærmere ind til "sandheden" omkring, hvad der foregår vedr. brugen af projektarbejdsformen i praksis hos danske SMV'er. Der skal således identificeres elementer og delelementer, etableres sammenhænge imellem dem og systematisk undersøges, hvorvidt disse sammenhænge "holder", samt gøre denne viden tilgængelig for andre.

Udgangspunktet for et sådant forehavende må nødvendigvis være teoribaseret. Den eksisterende teori granskes for at finde elementer, sammenhænge og antagelser, som efterfølgende efterprøves med de data, som undersøgelsen genererer.

Ud over at være teoriafprøvende må undersøgelsen også være eksplorativ for at opfylde målsætningen. Der er flere forhold, som bidrager til dette:

- Den internationale litteratur omkring "project management" bidrager ikke synderligt til forståelsen af forholdet imellem "project management theory" og "project management practices" (Winter, 2006). Studiet kan derfor ikke udelukkende tage afsæt i eksisterende teori, hvorfor der må sigtes bredere med hensyn til datagenerering,
- En stor del af teorien omkring "project management" er udviklet med henblik på mellemstore og store virksomheder - altså virksomheder med en formel struktur, klare processer og en vis kompleksitet. Den teoretiske viden lader sig derfor ikke umiddelbart overføre på SMV'er, hvor forholdene typisk er meget anderledes vedr. strukturer, processer og kultur mv. (Drejer, 1999; Arlbjørn, 2009), og
- Project management teorien har ikke i særlig udstrækning tidligere været afprøvet på danske SMV'er (Mikkelsen, 2005; Mikkelsen og Riis, 2010; ProjektDanmark 2014, RUC og Mannaz).

I forlængelse af ovenstående er kvalitative interviews valgt som datagenereringsmetode. Kvalitative undersøgelser passer fint sammen med et realistisk udgangspunkt til opstilling, udforskning og testning af teoretiske udsagn (Darmer, 2010: 143). Kvalitative interviews giver særligt mulighed for (Harboe, 2006: kap. 4):

- At gå i dybden med særlige spørgsmål inden for et afgrænset empirisk felt for at afklare disse i forhold til teori og den givne kontekst, og
- At anlægge en mere eksplorativ tilgang til mødet med interview-responderer. Forskeren har en teoretisk og erfaringsmæssig ide om, hvor interviewet nok fører hen, men er på ingen måde sikker. Forskeren udviser sideløbende med afvikling af interviewet en vis nysgerrighed og forfølger således gerne - til en vis grad - nye og overraskende informationer om feltet.

**”De bedste interviews laves af interviewere, der har stor viden om det emne, de interviewer om, idet de kan stille de bedste og mest relevante spørgsmål.” (Tanggard & Brinkmann, 2010, s. 37-38).**

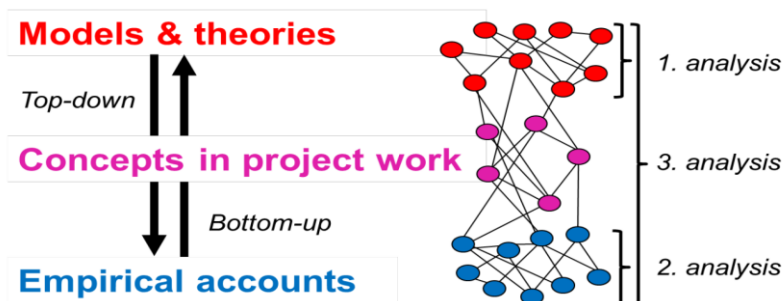
Udfordringen for undersøgelsen ved en sådan fremgangsmåde ligger således omkring reliabiliteten. Hvert interview kan betragtes som en slags forsøg, og kan man ved hjælp af en række andre interview vise tilsvarende resultater, kan disse bruges til at under- og udbygge ens teoretiske og praktiske overvejelser (Darmer, 2010:143).

Triangulering bliver i sådan en sammenhæng en god og nødvendig ting, for at sikre kvaliteten i den samlede analyse. Det er dog ikke alle former for triangulering, der egner sig lige godt i denne sammenhæng, hvorfor følgende typer er udvalgt (Darmer, 2010: 143 + 326):

- Teori-triangulering - hvor forskellige teorier afprøves og diskuteres i forhold til det genererede datamateriale, og
- Iagttagelse- eller interviewer-triangulering - hvor forskerteamet (med samme interviewguide) - forholder sig individuelt og selvstændigt til de empiriske fænomener for efterfølgende at sammenligne resultater og drage fælles konklusioner.

Overordnet er der blevet skelet til Kvaales metode (Kvale 1997:95) for at lave interviewundersøgelser. De 7 stadier kan opregnes som følger: ”Tematisering, Design, Interview, Transskribering, Analyse, Verificering og Rapportering”. Udmyntningen af de enkelte stadier specificeres nedenfor.

Vedrørende analyse, afprøvning og teoretisering tages der udgangspunkt i Hatch's (2006) klassiske model:



Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006):

Modellen bygger i sin kerne på tre analyser - en "top-down" tilgang, en "bottom-up" og en konceptudviklingsfase - jfr. ovenstående:

- **Analyse 1:** Studiet bruger som teoretisk grundlag både de klassiske tilgange til projekt, Rethinking Project Management samt den Scandnaviske tradition for projektarbejde. Teorien danner forståelsesrammen samt grundlaget for at opstille hypoteser eller handlingsanvisninger for SMV'ernes praksis. Disse anvisninger skal på reflekteret vis danne udgangspunkt for opstillingen af en interviewguide, som de deltagende SMV'er skal "udsættes" for igennem face-to-face interviews. Der spørges nysgerrigt ind til den konkrete praksis,
- **Analyse 2:** Data indsamles fra de deltagende virksomheder vedr. deres udstrakte og forskelligartede praksis omkring brugen af projektarbejdsformen - jfr. interviewguiden. Data analyseres, kondenseres, kategoriseres og kodes med henblik på - om muligt - at støtte og udforske teoriens forståelsesramme, og
- **Analyse 3:** De teoretiske udgangspunkter sammenholdes med den indhøstede empiri for om muligt at klarlægge nødvendigheden af at tilpasse anvisningerne til den konkrete praksis. Det er her, at refleksionen, analysekraften og skaberlysten står sin prøve - det er her, at nye praksisformer kan eller vil opstå - det er her, der kan udvikles nye ledelsesmodeller med rod i praksis - og det er her, "Concepts of project work" ser dagens lys (Blomkvist, 2010).

### 2.1.1 Strukturering af den eksisterende litteratur

Den eksisterende litteratur på "project management" (PM) området er stor og meget mangfoldig - jfr introduktionen. En del af litteraturen er af normativ karakter og ikke lige underbygget med evidens.

For at skære igennem de mange indgange og tilgange til området er en af områdets klassikere valgt som fælles teoretisk referenceramme for feltets inddeling:

**Andersen, Erling (2008): Rethinking Project Management : An Organisational Perspective, Pearson**

**Det er projekt som organisations- og ledelsesform, der er i centrum for fagligheden hos Andersen (2008).**

Andersens inddeling (Andersen, 2008:50) er instrumentel ved studiets endelige opdeling af arbejdet med projektarbejdsformen i 10 temaer som følger:

- Projektdannelse,
- Projektperspektiver,
- Projektplanlægning,
- Projektorganisation,
- Styring,
- Projektledelse,
- Gevinstrealisering,
- Porteføljeledelse,
- Internationalisering, og
- Overordnet ledelse.

### **2.1.2 "Literature reviews" - 10 stk**

Hver enkelt af de ovenstående 10 temaer vil blive udsat for et kritisk "literature review":

**A literature review as being a systematic, explicit and reproducible method for identifying, evaluating and interpreting the existing body of recorded work produced by researchers, scholars and practitioners' (Tong, 2016: CH 13).**

Det væsentlige i denne sammenhæng er:

- At "reviewet" af litteraturen er systematisk, gennemsigtigt og kan spores af andre, og
- At "reviewet" giver en begrundet vurdering af relevansen og konsekvensen af litteraturen i forhold til problemstillingen i undersøgelsen. Der tænkes i denne sammenhæng også på relevansen for forskningsområdet i Danmark.

Der arbejdes med den antagelse, at litteraturen tentativt lader sig dele op i:

- Review af klassisk projektledelse som overvejende teknokratisk, lineær, normativ og rationalistisk vinkel, samt
- Review af mere moderne projektledelse som deskriptiv, cirkulær, systemisk, i løst koblede systemer.

Den teoretiske oversigt skal bruges til at opstille hypoteser om projektlivet hos SMV'erne og vil grundlæggende blive brugt til udarbejdelse af interviewguide og senere analyse af empirien.

### **2.1.3 Interviewguide - kvalitative data**

På baggrund af de vedtagne temaer og de teoretiske hypoteser vil en interviewguide blive sat sammen.

Interviewguiden vil blive udstyret med en interviewmodel, som guider hele interviewprocessen.

Prøveinterviews med udvalgte respondenter vil blive gennemført med efterfølgende korrigeringer og rettelser.

Alle interviews bliver foretaget efter sammen interviewguide - både for projektejer og projektleder. Alle interviews bliver optaget på lydfileer.

### **2.1.4 Transskribering**

Alle interviews skal transskriberes på baggrund af lydfileerne. Den valgte transskriberingsmetode er "ordret".

### **2.1.5 Meningskondenseringer af alle interviews (horisontalt)**

Alle interviews bliver meningskondenseret - jfr. metode hos Kvale & Brinkmann (2009: 227-228). De interviewedes hovedpointer skrives sammen, således at betydningsenheder og hovedtemaer træder klart frem. Der udvises særlig agtpågivenhed og opmærksomhed på data og meningssammenhænge, som kunne "modsig" de teoretiske forventningerne.

### **2.1.6 Tematiske meningskondenseringer - 10 stk (vertikalt)**

Kondenseringerne tematiseres eller kategoriseres. Alle kondenserede udsagn om undersøgelsens valgte temaer sættes op i skema for at opnå en større overskuelighed samt en noget anden vinkel ind i datamaterialet.

### **2.1.7 Kodning (nye og skjulte strukturer og fænomener)**

Kodning er en noget omdiskuteret analyseaktivitet at bevæge sig ind på, idet faglitteraturen er meget splittet både med hensyn til definitioner, praktiske metoder og konkret udbytte (Olsen, 2003).

Kodninganalyser tager imidlertid fat om noget interessant, idet man ikke altid kan tro på, at respondenternes eksplicite udtalelser altid repræsenterer de vigtigste data (Darmer, 2010:400). Det er ofte sådan, at respondenter benytter sig af forskellige tiltag i et forsøg på at styre interviewet, samtalen og det overordnede indtryk af dem selv. Kodning er et forsøg på at komme "et eller to spadestik dybere".

Kodning af datamaterialet handler om at bryde materialet op i mindre dele for igen at samle dem til meningsfulde enheder (analyseresultater / fund). Hensigten med en sådan aktivitet kan både være teorioprøvede og teoriudfordrende - jfr. følgende:

**Coding geneally is used to break up and segment the data into simpler, general categories *and* is used to expand and tesse out the data, in order to formulate new questions and levels of interpretation ((Coffey & Atkinson, 1996:30) i Olsen, 2003:9)**

Kodning kan både være:

- Deduktiv - med et teoretisk udgangspunkt, altså teorioprøvede, og
- Induktiv - med et udfordrende og eksplorativt sigte.

Kodeskemaer bliver udarbejdet ex post ved kvalitative metoder (Olsen, 2003: 9), og der skal bruges både induktive og deduktive metoder .

### **2.1.8 Analyse af kondenseringer, kodning og teoretiske referenceramme**

I analysefasen er der således flere elementer, der skal holdes sammen på en gang:

- Teorien,
- Interviews - og kondenseringer heraf,
- Tematiske kondenseringer, og
- Kodningsresultater eller -fund.

Forskellige analyseniveauer vil blive benyttet. Fx. kan nævnes:

- Projektejer vs projektleder,

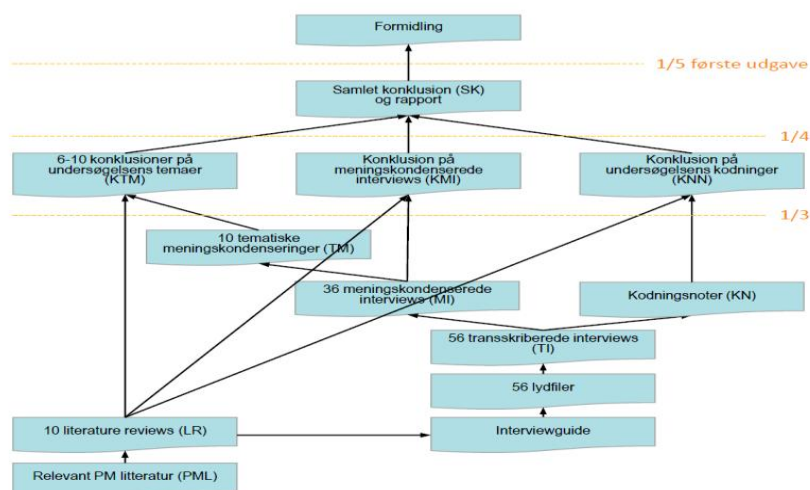


- Struktur vs proces (hvad foregår der i virkeligheden),
- Hvilke organisations- og ledelsesforståelser benyttes,
- Hvad foregår der eksternt og hvad foregår der internt i virksomhederne,
- Portefølje vs. projekt - virksomhedens strategi vs. projektets strategi, og
- Forandringer omkring organisation - forandringer omkring projektet.

Fremgangsmåden for analysen er en konstant bevægelse frem og tilbage mellem det empiriske materiale og de anvendte teorier med henblik på at udfordre forståelsen af, hvad der foregår.

Perspektivet skal både være de undersøgte og deres praksis - samt en afprøvning af teorien.

### 2.1.9 Metodeoversigt



Egen tilvirkning

### 2.2 Datagrundlag

Det er hensigten at inddrage ialt 50 virksomheder i undersøgelsen - 20 i Nordsjælland, 10 på Bornholm og 20 i Sydjylland (som et svar på Regeringens Udkantsstrategi - altså Erhvervsakademiernes kontrakt med Ministeriet).

Det kan være svært at komme med den helt rette argumentation for antallet af deltagende virksomheder, men antallet skal på den ene side være stort nok til kunne udsige noget generelt om feltet (jfr. de kvalitative interviews), og på den anden side ikke større end at "data-overload" undgås. Desuden skal der nødvendigvis også tages højde for, at hele projekter kan gennemføres inden for en overkommelig og fastsat tidsramme samt budget.

Der laves to interview på hver virksomhed - et med en projektejer (et strategisk perspektiv) og et med en projektleder (et projekt perspektiv).

Hvert interview er designet til at tage ca. en time. Der er således lagt op til, at den samlede mængde data udgør 100 timers interview.

Med henblik på udvælgelsen af deltagende virksomheder er følgende ideelle virksomhedsprofil udarbejdet:

- Virksomhederne skal have mindst en eller flere "projektledere", dvs. ansatte som udfylder en projektlederfunktion, uanset om det er på fuld- eller deltid, og uanset om virksomheden bruger betegnelsen "projektleder",
- Virksomhederne må gerne være datterselskaber eller filialer af en koncern, dog må den samlede koncern ikke være større end 250 ansatte,
- Vi tilstræber en spredning indenfor brancher (fremstilling, handel og service), dog uden at have et fast mål for dette, da vi i udgangspunktet ikke tillægger det stor betydning,
- Virksomhederne skal have projekter af medium eller høj kompleksitet. Vi har ikke præcise definitioner af dette, men det betyder, at vi frasorterer virksomheder, hvor vi individuelt vurderer, at deres projekter er for ukomplekse. Et kriterium for "kompleksitet" er, at projekter er tværorganisatoriske,
- Vi ser ikke på om virksomhedens projekter er interne (dvs. initieret af virksomheden selv) eller eksterne (dvs. initieret for kunde),
- Den samlede gruppe virksomheder skal for hvert team have spredning mht. størrelse, dvs. på skalaen fra 10 til 250 ansatte,
- Den samlede gruppe virksomheder skal for hvert team være relativt spredt over det geografiske område (dvs. for Bornholms vedkommende ikke kun i Rønne osv.), og
- Vi ser i udgangspunktet ikke på hvor mange projekter virksomheden har, eller sagt på en anden måde: Hvor stor en del af virksomhedens ressourcer/timer/ansatte der anvendes på projekter frem for drift.

### **3.0 Teori**

Litteraturen omkring PM er meget omfangsrig og spænder meget bredt med hensyn til både projektopgaver og -løsninger. Langt den største del af bidragene til litteraturen er udfærdiget med en rationel-normativ vinkel, hvilket har præget - og vel stadig præger - miljøerne omkring PM.

Den litteratur, som er særligt interessant for dette studium, integrerer PM (struktur, proces og effekt) med SMV i en dansk kontekst. Det må straks medgives, at fællesmængden her er af meget begrænset omfang, hvorfor undersøgelsens

teoretiske udgangspunkt med fordel må søges i en noget bredere tilgang til teoriens pointer og anbefalinger.

Med afsæt i denne forståelse er det indledningsvist og af hensyn til overblikket fundet fornuftigt at opdele litteraturen i et par store og generelle underkategorier:

- Klassisk projektledelse som overvejende teknokratisk, lineær, normativ og rationalistisk, samt
- Moderne projektledelse som deskriptiv, cirkulær, systemisk, i løst koblede systemer.

### **3.1 Teorien omkring Project Management**

Historisk set kan det være svært at finde helt tilbage til rødderne for teorien omkring PM (Bredillet, 2008; Søderlund, 2011). Grundlæggende ligger projektets ide og succes i "problemløsning" inden for produktionsteoriene hos større virksomheder. Flere forfattere har forsøgt sig med oversigtsartikler (Søderlund, 2011) for at få disciplinen sat i struktur inden for et antal "skoler" med forskellige perspektiver. Der er dog ikke noget perspektiv som særligt retter sig mod virksomhedernes struktur eller størrelse.

### **3.2 De klassiske tilgange - Projekt som struktur**

Projektarbejdsformen har udviklet sig over tid - fra at projekter mest blev brugt til bygge-og anlægsaktiviteter til, at projekter nu bliver brugt til løsning af mange forskellige opgavetyper med større eller mindre kompleksitet (Mikkelsen og Riis, kap. 2 i Pries-Heje, 2013; Mikkelsen, 2005).

Der er med tiden udviklet et antal forskellige projektilgange og værktøjer - med tilhørende anvisninger for projektledelse (IPMA, PMI, PRINCE2, Logical Framework og ISO - blot at nævne de mest almindeligt brugte). Denne type tilgang tager udgangspunkt i faste projektstandarder, redskaber og metoder, planlægning samt stabile omgivelser og bruger gerne certificeringer for at fremme "compliance". Den grundlæggende ide er, at projektstandarder med fordel lader sig bruge til snart alle projekttyper og i alle sammenhænge - altså "best practice". Følger man standarden - ja, så er succes inden for rækkevidde. Succes inden for disse tilgange relaterer sig ofte til det mere begrænsede, projektinterne begreb - "jerntrekanten" - altså succes i forhold til tid, omkostninger og kvalitet.

Denne tilgang til opgave- og problemløsning, som har domineret aktivitetsområdet, forskningen og undervisningen inden for projekter, har været yderst produktiv over en længere årrække (Søderlund, 2011; Mikkelsen og Riis i Pries-Heje, 2013). Mange SMV-organisationer har nydt rigtig godt af at lade særlige problemer og opgaver løse i en projektstruktur, alt imens drift mv. blev løst i den mere traditionelle linie-stab-organisation.

## Roller (klassisk tradition)

<b>Perspektiv på projektrrollerne (med inspiration fra Thiry, 2002)</b>				
<b>Nr</b>	<b>Funktion</b>	<b>Projektdeltager</b>	<b>Projektleder</b>	<b>Projektejer</b>
1	Fokus	Effektivitet i egne og teamets funktioner	Intern effektivitet	Intern og ekstern effektivitet
2	Perspektiv	Egen funktion og teamets	Operationelt	Strategisk, kultur
3	Projekt definition	Egen funktion	Projektplanen	Produktet, strategi, konkurrencen
4	Planlægning	Egne og teamets funktioner	Jerntrekanten	Resultatet og gevinstrealiseringen
5	Evaluering	Egne og teamets funktioner	Resourcer, fremdrift, milepæle, budget	Kundetilfredshed
6	Ledelsesfokus	Team, motivation	Team, konflikt, motivation	Leadership, kultur

### 3.3 "A Practical Turn"

Efterhånden som omgivelserne og organisationerne selv bliver mere og mere komplekse ændrer forudsætningerne sig for at arbejde relevant og succesfuldt med projekter (Kreiner, 1995). Projektarbejdsformen i mange organisationer må nødvendigvis indrette sig på at blive mere kontekstafhængig og situationsbestemt (Thuesen, 2015). Projektarbejdsmetoderne ændrer sig - målsætningen eller målhierarkiet er måske ikke helt klart eller ændrer sig i projektperioden, og desuden er mange projekter eksperimenterende - vejen til målet er ikke planlagt, men skal udvikles undervejs. De "traditionelle, standardiserede projektilgange og værktøjer" bliver herved udfordrede og måske endda helt ineffektive, hvis der er for meget dynamik i projektopsætningen. Det kritiske og interessante her er, at de standardiserede projektledelsestilgangene og metoder ikke er fulgt med i den komplekse udvikling (Søderlund, 2011), hvorfor mange projekter måske hæmmes i deres gennemførelse af utidssvarende styrings- og ledelsesredskaber. Undersøgelser af micro-processer i projekterne viser, at projektledere ofte har svært ved at følge projektstandarderne, når de skal sikre succes for deres projekter (Cambre, 2014). Projektledelsesforskrifterne kan således i praksis og i hverdagen komme til at virke som en utilsigtet spændetrøje.

Opgøret med standardiserede, normative tilgange inden for organisations- og ledelsesforskningen har stået på i nogen tid (Schatzki, 2001). Et andet fagområde, hvor samme udvikling har fundet sted, er strategi (Whittington, 2006). Det ændrede perspektiv indebærer, at i stedet for at arbejde med "best practice" idealer vender man opmærksomheden imod de praktiserende selv og ser problemerne og løsningerne igennem praktikken selv - altså "projekt-som-praksis"-tankegangen (Blomkvist, 2010; Schatzki, 2001; Gherardi, 2013).

According to Whittington, there is a need for a better understanding of practitioners, praxis, and practices. Understanding the practitioner's development will be helpful in developing research as well as project management education, which today is largely focused on teaching project management practices. We are not in any way arguing that the development of the bodies of knowledge is in vain, but rather that it must be complemented by more research on practice. We argue that an understanding of the practice will reveal hidden mechanisms explaining the behavior in projects, which in turn will contribute to a more reflexive, mature, and contextualized understanding of project management.

(Blomkvist, 2010)

### **3.4 Rethinking Project Management - Projekt som proces**

Der er således både teoretisk og praktisk et stort behov for at udvikle potentialet i projektarbejdsformen samt de tilhørende ledelsesredskaberne på flere måder i forhold til de reelle og praktiske problemer, som SMV'erne sidder med, både når der arbejdes internt med omstillingsparathed i organisationen samt eksternt - nationalt og internationalt - med partnere, underleverandører osv.

En ny tradition inden for project management - **Rethinking Project Management** (Svejvig, kap. 3 i Pries-Heje, 2013, blandt mange andre) - har sat fokus på netop disse spørgsmål. Potentialet i projektarbejdsformen for SMV'erne er stadig et ret uudforsket område, når fokus flyttes væk fra "compliance with standards" til at se på, hvordan projektarbejdsformen i praksis bedst - og mest fleksibelt - kan bringes til at fungere for SMV'erne i situerede og kontekstafhængige miljøer.

Udviklingen i projektforståelsen er ganske kort - og helt generelt - opridset i følgende tabel:

#### **Klassisk vs. Project as Practice (Svejvig, 2015)**

<b>Funktion</b>	<b>Klassisk</b>	<b>Projects as Practice</b>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarki, særlige strukturer og procedurer</li> <li>• Projekt som redskab - mere lukket end et åbent system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt som midlertidig organisation</li> <li>• Value creation</li> <li>• Orienteret imod omgivelserne</li> </ul>
Planlægning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme fase-model for alle projekter</li> <li>• Projektplanen - lineær, rationel</li> <li>• Projektet kan gennenganalyseres og planlægges</li> <li>• Transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iterativ</li> <li>• Emergens</li> <li>• Partiel i tilgang</li> </ul>
Styring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan</li> <li>• Milepæle</li> <li>• Kontrol</li> <li>• Budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexitet på alle niveauer</li> <li>• Afhængighed imellem aktiviteter</li> </ul>
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan og ledelsessystem for risiko,</li> <li>• Accepteret risikoniveau</li> </ul>	
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan</li> <li>• Kontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holistisk tilgang - virksomheden</li> <li>• Adaptiv</li> <li>• "Self Project Management" - strategi og virksomhed</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverancen</li> <li>• Trekanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidimensional - internt og eksternt</li> <li>• Kunder, interessenter</li> </ul>

Det er således mulighederne for nytænkning og nyudvikling - "projekt som proces" eller "projekt som praksis" - sammen med behovet for yderligere og opdateret empirisk forskning, der gør SMV-projektet til noget unikt og noget værdifuldt.

### **3.5 Litteratur reviews**

Gennemgangen af litteraturen har til formål at tilvejebringe det bedste udgangspunkt for at sætte den "rigtige" spørgeguide sammen. Det er selvfølgelig lidt paradoksalt - netop inden for PM-området - at bruge teorien som "lygte" over for praksis, men sådan er vilkårene pt. på dette forskningsområde, hvor en del uvished og uklarhed om praksis reagerer. Af den grund satses der således på at udforme guiden med en vis vidde og rummelighed, så bredden og dybden afdækkes. Samtidig satses der også på, at interviewerens udøver en god portion nysgerrighed - og forfølger spændende problemstillinger - for at indfange det eksplorative element i undersøgelsen.

Overordnet fortæller litteraturen os at:

- Projektbegrebet er vigtigt - og bruges mere og mere af flere. Projektorganisering er et vigtigt supplement til eller erstatning for basisorganisationen (tværfaglighed),

- Projektbegrebet har udviklet sig meget - og er blevet mangetydigt. Projektbegrebet har responderet til kompleksitet og emergens (projektet er blevet meget mere åbent over for omgivelserne),
- Projekter bliver brugt på stadig flere funktionelle områder - man kunne fristes til at sige, at projekter bliver brugt på forskellig vis nærmest til "alt", og
- At projektfolket ikke gør, som teorien siger (eller det gør noget smartere - mere passende og effektivt) - hvorfor der ud over den normative tilgang også er efterspørgsel efter en deskriptiv tilgang til udvikling af projektarbejdsformens mange potentialer.

Med henblik på en opdeling af feltet blev Andersens bog valgt (Andersen, 2008) netop fordi den underliggende faglighed bygger på projekt som organisations- og ledelsesform.

### **3.5.1 Spørgeguiden**

Til udformning af guiden knytter der sig bl.a. følgende overvejelser:

- Til hvert teoretisk spørgsmål knytter der sig et eller flere operationelle spørgsmål - se i guiden for den nøjagtige ordlyd,
- Spørgsmålene må nøje udvælges. Alle temaer og perspektiver skal dækkes bedst muligt, samtidig med at hele guiden ikke bliver for overvældende,
- Guiden skal stille spørgsmål, der går tæt på praksis - men heller ikke for tæt på, idet etiske grænser hos respondenterne kunne overtrædes,
- Der må være en balance imellem det udspørgende og det eksplorative, og
- Interviewet skulle gerne tage form af en samtale og ikke en overhøring eller en afhøring.

Baseret på disse reviews og overvejelser er følgende under-temaer udvalgt for alle 10 temaer - se bilag 1.

## **4.0 Empiri (det realiserede grundlag for studiet)**

Kvalitative interviews er valgt som datagenereringsmetode. Det var tanken at basere undersøgelsen på interviews med 50 virksomheder - to interviews hvert sted - et med projektejer og et med en projektleder. Alle interviews vil tage ca. 1 time med baggrund i interviewguiden.

Det viste sig imidlertid hurtigt, at det var noget vanskeligere end ventet at lave aftaler med interviewvirksomheder, samt at en del af virksomhederne ikke helt forstod eller accepterede vores ønske om at lave to interviews. Flere virksomheder arbejdede ikke med faste projektledelsesroller, hvorfor ejer / leder problematikken ikke eksisterede i deres egen praksis.

Resultatet blev - efter en stor indsats og noget besvær - følgende:

	Hele studiet	Nordsjælland	Bornholm	Syddjylland
<b>Interviews, Målsætning</b>	2x50	2x20	2x10	2x20
<b>Interviews, Realiseret</b>	54	28	10	16
<b>Virksomheder Involveret</b>	37	21	6	10
<b>Projektejere</b>	27	14	6	7
<b>Projektledere</b>	27	14	4	9

Alle interviews blev optaget med mikrofon. Et fåtal af interviewpersoner var ikke helt trygge ved det fra starten, hvilket gav sig nogle følger for kvaliteten, gentagelser mv., men langt størstedelen "havde det fint" med en mikrofon.

#### 4.1 Udvalgelse af virksomheder

Udvælgelsen af virksomheder fulgte EU's definition af SMV samt de kvalitative retningslinierne fra metodeafsnittet.

En oversigt over de potentielle virksomheder i de respektive geografiske områder blev tilvejebragt igennem:

- Personligt netværk,
- Lister fra Erhvervsråd, og
- Praktikvirksomheder (virksomheder som allerede indgår i et samarbejde med Cphbusiness eller IBA)

De udvalgte virksomheder blev alle ringet op for en samtale om studiet (et "phoner-skript" var udarbejdet) samt, om virksomheden kvalificerede sig i forhold til udvælgelseskriterierne. En del virksomheder fravalgte sig selv i denne proces.

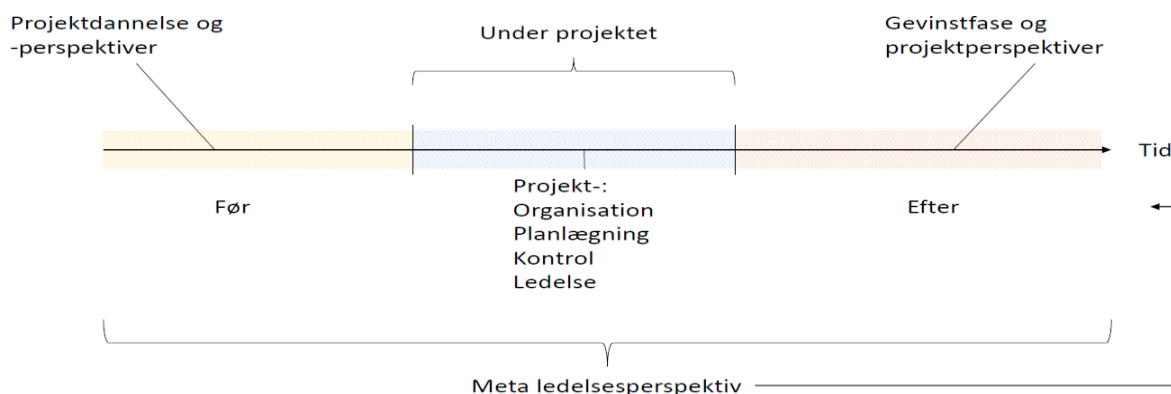
En liste over de deltagende virksomheder kan ses i bilag 2.

#### 4.2 Interviewguide

En interviewguide blev udarbejdet baseret på teorien. Hvert enkelt tema fra "literature reviews" udløste en række spørgsmål i guiden.

På denne baggrund blev guiden ret omfangsrig, og det blev en opgave i sig selv at få en overordnet struktur på interviewet. En interviewmodel blev udarbejdet:





I sin introduktion til interviewet forsøgte intervieweren - med baggrund i modellen - at forberede interviewpersonen på en vis rækkefølge i spørgsmålene. Det var ikke alle steder, at forsøget faldt lige heldigt ud, idet en del interviewpersoner - i deres iver for at komme med input - leverede svaret på spørgsmål, inden de faktisk var stillet.

Størrelsen og omfanget af interviewet gav netop intervieweren en mulighed for ved hjælp af "krydspørgsmål" - og en god portion nysgerrighed - at "se igennem" en vis overflade i fremstillingen af den lokale projektarbejdsform (den talende organisation i forhold til den handlende organisation). Intervieweren stillede således fra tid til anden opfølgende spørgsmål for at komme tættere på den lokale praksis.

Et prøveinterview blev afviklet med en virksomhed i Vamdrup. Interviewguiden blev justeret efterfølgende.

### 4.3 Oxford

Med henblik på en form for validering af SMV-studiet generelt og i særdeleshed af interviewguiden blev der aflagt et besøg hos Professor, Paul Chapman, Said Business School, Oxford.

Konklusionen af samtalen kan opsummeres som følger:

- Studiet har fokus og styr på "PM capabilities" (knowing),
- Studiet har fokus og styr på "PM use" (applying),
- Studiet har "kun" indirekte fokus og styr på "Business Outcomes", hvilket bør ændres til et eksplicit fokus i interviewet af SMV'er, og
- Litteraturen peger på en positiv sammenhæng imellem PM capability + PM use og Business outcome, men - ifølge Paul - er der ingen evidens for det (Som han sagde: "Not a lot of research in it - not a lot of research on it").

Studiet og interviewguiden er blevet tilrettet med direkte fokus på "Business Outcome" - effekten for SMV'erne ved brug af projektarbejdsformen.

### 4.4 Afholdelse af interview

Erfaringerne fra gennemførelsen af alle undersøgelsens interview kan sammenfattes i et par enkelte punkter:

- Interviews er meget forskellige - meget afhængige af person og kontekst,
- Interviews foregik under et vist tidspres - der var sat en time eller lign. af til aktiviteten,
- Der var to interviewere - dette kunne være lidt forvirrende for respondenten,
- Mange virksomheder havde fra starten "travlt med" at undskylde, at deres viden og brug af PM redskaber ikke havde det niveau, som de selv anså for fornuftigt,
- Projekt og projektarbejdsformen er en vigtig kompetence - man der er en lang række barrierer i dagligdagen,
- Der er en del "forstillelse" blandt interviewpersonerne - personerne vil gerne stille deres virksomhed i et lidt bedre lys,
- Mange virksomheder forstod ikke rigtigt forskellen imellem projektejer og projektleder - et sådant formelt "rollespil" foregik ikke i deres praksis.

### **4.3 Transskribering**

Alle interviewfiler er sendt til professionel transskribering. Metoden, der blev valgt var "ordret". De første interviews, der blev transskriberet, blev "set efter i sømmene" og en del fejl og mangler påpeget. Kvaliteten steg efterfølgende.

### **4.4 Meningskondenseringer - af interviews og temaer**

Alle interviews er blevet kondenseret vertikalt og horisontalt på baggrund af fælles udarbejdede skabeloner.

Overblikket over den store datamængde er herved blevet øget og processen i analysefasen faciliteret. Fokus omkring kondenseringerne har særligt været rettet imod afvigelser i forhold til teorien.

### **4.5 Kodning**

Tanken er at se på tværs i datamaterialet med forskellige briller på - med forskellige koder. Koderne er i sig selv en form for hypotese - og bygger på en særlig forståelse og angiver en særlig sammenhæng. Det er op til kode-processen - når koden er etableret - at søge efter sammenhænge, der bekræfter - eller ikke-bekræfter - kodens forståelse og ide. Det eksplorative arbejde får her en særlig status, idet vi arbejder med en stor mængde SMV-data på baggrund af et særligt SMV-"practice gap".

Etableringen af koderne tager udgangspunkt i "relevant" ledelses-, organisations- og PM-teori:

- Strukturelle forskelle imellem større organisationer og SMV'er med henblik på en afledt karakteristik på organisering og ledelse (det særlige omkring SMV-ledelsessystemet),

- Organisationsopfattelsen og ledelsesfunktioner - "maskine, system, hjerne" (efter Morgan; 2006, metaforer) samt "management og leadership", og
- Klassiske PM-roller og deres funktion - ved en organisering med projekter (Thiry, 2002). Bruges disse roller? Bruges de efter hensigten eller forveksles de? Hvor opstår problemerne typisk? Kan rollerne "oversættes" til et SMV-rollelandskab? Hvordan gør SMV'erne det evt. selv?

#### **4.6 Triangulering**

Trianguleringer er foretaget på baggrund af det foreliggende datamateriale. Projektdeltagerne har på fællesmøder afprøvet forskellige teorier i forhold til data samt udvekslet erfaringer fra interviewsituationen i forhold til de empiriske forhold.

#### **4.7 Det samlede empiriske grundlag**

Undersøgelsens empiriske grundlag blev ikke så stort som først planlagt, men udgør alligevel tilsammen et substantielt - og helt nyt, unikt - grundlag, hvorpå der kan udledes interessante ledetråde og konklusioner vedr. brugen af projektarbejdsformen hos SMV'erne.

I alt arbejdes der på grundlag af ca. 54 timers transskriberet materiale, hvor hvert interview kvalitativt går i dybden med spørgsmål til projektarbejdsformen i en ganske specifik kontekst.

### **5.0 Analyse**

I overensstemmelse med problemformuleringen vil der i det følgende blive analyseret for at finde svar på følgende:

- Brug af projektarbejdsformen,
- Oplevet effektivitet,
- Underliggende forklaringer,
- Forbedringer, og
- anbefalinger.

Inden vi kommer dertil og med baggrund i læsningen af alle interviews sammenholdt med interviewguiden, bør det generelt overvejes, om det teoretiske udgangspunkt - altså interviewguiden - "ramte plet" i forhold til den indhøstede empiri? Kom der svar "som forventet" i forhold til guidens udgangspunkt - eller hvad?

Sammenfattende for hele empirien kan det konkluderes, at interviewguiden overordnet var effektiv, men at der tillige viste sig andre og nye relevante problemstillinger omkring SMV'erne og projektarbejdsformen, som guiden ikke direkte adresserede. Det er her, det nye kommer frem - det er her, den eksplorative tilgang til interviews giver mening og resultater for studiet generelt.

Det kan således allerede her konkluderes, at studiet har en substans med og omkring interviewguiden - altså, at der er noget interessant at undersøge (se nedenfor) - samt at der med stor sandsynlighed stadig er relevante "ting og sager" derude hos SMV'erne, som endnu ikke er indfanget og analyseret i noget studie! Denne konstatering kunne anspore til, at dette studie kunne føres videre i en fase 2 - se senere om Projekt 2.

## **5.1 Projektarbejdsformen hos SMV'er**

Analysen er delt op i to underpunkter:

- Først ses der på alle temaer i alle interviews - hvad finder vi her?
- Dernæst analyseres der for fællestræk imellem respondenterne - kan der identificeres forskellige måder at bruge eller arbejde med projekter på?

### **5.1.1 Brug af projektarbejdsformen - temaer?**

Empirien analyseres i den efterfølgende i forhold til de opstillede 10 temaer:

#### **Tema 1: Projektdannelse**

Størstedelen af respondenterne arbejder med projekter enten ud fra et behov for udvikling eller forandring (ny viden), eller som en del af kundeopgaver. Ved kundeopgaver er projektdefinitionen sådan set ret klar (kontrakten med kunden), hvorimod substansen omkring de øvrige projekter kan svinge meget.

De, der har projekter som en kundeopgave, anser dem som en del af deres DNA, - altså som en integreret del af deres virksomhed.

De virksomheder, der bruger projekter til udvikling, kan deles op i to typer virksomheder. Den ene gruppe anser projekter som en nødvendighed, og kalder ikke nødvendigvis aktiviteten for projekter. Den anden gruppe anser projekter som en mulighed for kreativitet og innovation inden for virksomhedens rammer. I begge grupper bruges projekter til udvikling og forandringsopgaver, både for produkter og strukturelle forandringer.

Der er en ganske naturlig stor forskel på, hvordan de interviewede virksomheder tackler dette felt, men ud fra vores iagttagelser kan nogle generelle konklusioner drages. Først og fremmest at rigtig mange virksomheder oplever at have for mange - og for "løse" - projekter. I den "almindelige projektvillighed" eller begejstring siges der ja til for meget, og resultatet er en overophedning og manglende kapacitet til de enkelte projekter. Projektbegrebet bliver imidlertid brugt meget forskelligt, og alt for mange aktiviteter, ideer og andre forhold bliver inkluderet - udviklet eller afprøvet - som et projekt.

En anden generel iagttagelse er, at en del virksomheder efterspørger "en struktur" for udvælgelse og prioritering, idet forretningsstrategien ikke ses som direkte relevant i

denne sammenhæng eller simpelt hen ikke eksisterer. Prioritering og særligt fravalg er derfor altid et problem.

Endelig kan det bemærkes, at projektlederne i en del virksomheder efterspørger, at organisationen overordnet indfører projektmodeller (ikke de store og forkromede (bureaukratiske) - men mindre, mere uformelle modeller) for at hjælpe projektlederne med at strukturere deres arbejde og samarbejde. Resourcer er "altid" et problem - så hvis noget struktur eller standardisering kunne hjælpe, vil det være kærkomment.

## **Tema 2: Projektperspektiv**

Når det kommer til årsagerne for at arbejde med projekter, er der delte meninger. Nogle mener, at det er en nødvendighed for at kunne udvikle sig. Andre anser projekter som en nødvendighed; "Vi vælger jo ikke som sådan at arbejde med projekter. Vi kan bare se, at der er nogle behov for at lave forandringer.". Selvom virksomheden anser projekter som en nødvendighed, ikke nødvendigvis et lystdrevet projekt, er det alligevel med henblik på udvikling. En helt anden gruppe anser ikke deres projekter for at være "projekter. De fleste virksomheder har en fornemmelse af at have en klar opdeling af drift og projekt, men det kaldes, som vist ovenfor, ikke nødvendigvis for projekter.

Projekter bruges til at vækste, forandre og udvikle organisationen. Ligeledes har de fleste organisationer en klar opdeling mellem drift og projekter, hvor projekter er større tiltag, der typisk involverer flere afdelinger og et større budget. Dog er der flydende grænser i andre organisationer, hvor forskellen mellem drift og projekter, alene er størrelsen af opgaven, der arbejdes på.

Der bruges simple projektstyringsmodeller i de fleste organisationer, overvejende i form af budgetstyring og enkelte steder en specifik model, som typisk bliver tilpasset de erfaringer organisationen tilegner sig selv.

## **Tema 3: Planlægning**

Der er meget stor forskel på, hvad der forstås ved planlægning, samt hvordan og om projekter planlægges hos de forskellige organisationer.

Nogle organisationer, typisk dem, hvor der er tekniske krav, har en form for proces i deres projekter (minder en del om klassiske guidelines). Effektivitet i projektarbejdet ses her i forbindelse med projektmodeller, processer mv. Agile projektmodeller kendes også - dog er deres brug mere tilfældig.

Mange organisationer udarbejder dog ikke egentlige, formelle planer, men opererer og styrer efter "sund fornuft". Dette begreb bruges ofte af respondenterne, og synes at være baseret på erfaringer fra tidligere projekter (det "ligger på ryggraden" eller som "en naturlig del af projektarbejdet").

Det er typisk for organisationerne, at den eventuelle planlægning overspiller de interne forhold og underspiller de eksterne, hvis de overhovedet medtages (når der planlægges, gøres det som lukkede systemer, selv om forholdene ikke er til det).

Interessentanalyser og risikovurderinger bruges faktisk ikke. Opstår der problemer, må disse løses her og nu - bedst muligt på ad-hoc vis.

Enkelte organisationer opererer med forkalkuler og efterkalkuler (business-cases), dog langt fra alle. Opfølgning på noget sådant bruges ikke.

#### **Tema 4: Organisation**

Hos SMV'erne multi-tasker man, opererer generelt ret uformelt og på grund af størrelsen er "alle med i alt". De ressourcer, der er, bruger man typisk. Der opereres ofte efter et holistisk perspektiv, hvor virksomheden er højeste kontekst.

De organisationer, der bruger projekter som kundeopgaver, og de der ikke anser deres projekter som "projekter", men store opgaver, har typisk samme organisationsstruktur for både drift og projekter. Her er projektejer og projektleder ofte givet på forhånd, og rollerne er ikke nødvendigvis formelt lagt ud, men mere eller mindre indforstået.

I de virksomheder, der har projekter som udvikling og innovation, kan der tilknyttes en separat projektorganisation, hvor projektejer typisk er fra den øverste ledelse, men projektlederen hyres ind, eller er alene ansat til projektledelsesopgaven. Projektgruppen tages fra driften, hvor der specifikt udvælges ud fra kompetencer, hvis der er mulighed for det, alt efter projektets behov.

Driften "trumfer" projektarbejdet, så derfor må projekter afvente ressourceallokering, med mindre projektlederen eller -gruppen tager interessetimer i brug.

Der arbejdes ikke direkte med kompetenceudvikling som et organisatorisk problem omkring projekter eller projektarbejdsformen.

#### **Tema 5: Styring**

I mange - og særligt i de mindre - virksomheder styres der i høj grad gennem uformelle møder og kommunikation - over frokosten eller på et fælles kontor. Projektets situation "forhandles og afstemmes" ofte for at få fælles fodslag.

Interessentanalyser er helt uformelle, hvis de overhovedet laves eller bruges, og risikoanalyser er der typisk ingen af. Opstår der et problem for projektet, må det løses her og nu.

Enkelte af de større virksomheder bruger styringsredskaber i form af regneark og mere eller mindre hjemmegjorte tjeklister og tilpassede grundskabeloner.

I sjældnere tilfælde arbejdes der med en form for cost-benefit-analyser og efterkalkulationer, som der imidlertid ikke rigtigt følges op på.

## **Tema 6: Ledelse**

Meget få af de adspurgte virksomheder bruger en særlig ledelsesform for projekter og endnu færre har en særlig forståelse for projektledelse som fag eller disciplin. Fagterminologien er kun overfladisk brugt og forstået, og der er ikke et fælles sprog om projekter og projektarbejdsformen på tværs i organisationerne.

Lederne i SMV'er er typisk generalister - og ikke specielt uddannet i projektledelse.

I størstedelen af organisationerne gør der sig den opfattelse gældende, at "almindelige" ledelseskompetencer uden problemer kan bruges eller oversættes til projektledelseskompetencer. Denne forståelse åbner for, at projektledelsesfeltet bliver persondrevet og situationsbestemt og ikke specielt systemdrevet.

En del af lederne gav dog specifikt udtryk for, at de ønsker at deltage i kompetenceudvikling, for netop at forbedre deres projektledelseskompetencer. Der er altså her et erkendt potentiale hos lederne og SMV'erne.

## **Tema 7: Gevinstrealisering**

For de fleste virksomheder eksisterer der ikke en proces omkring gevinstrealisering.

Nogle få virksomheder laver såkaldte efterkalkuler. De fleste virksomheder gennemfører ikke nogen systematisk opfølgning.

Størstedelen af virksomhederne med kundeorienterede projekter udtrykker, at gevinsten er tilfredshed hos kunden og at projektets succes afregnes herefter.

De resterende virksomheder opererer ikke med på forhånd fastlagte kriterier for et projekts succes (produkt) eller effekt. Man kunne i denne forbindelse forvente, at succes sandsynligvis ville være noget situationsbestemt og desuden også noget multidimensionalt.

## **Tema 8: Portefølje**

Overordnet set svarer respondenterne, at der er brug for en form for porteføljestyring af deres mange - måske for mange - projekter. Organisationerne mener dog, at der til en vis grad er styr på porteføljen og at denne styring skabes igennem interne møder og visuelle styringsredskaber.

Dog svarer de også, at porteføljestyring kan være problematisk, og at der oftest først opnås oversigt over, hvor mange projekter, der er for meget, når grænsen først er overskredet. En projekt-overload har også den funktion at bidrage til en "glidende prioritering". I kontrast til dette, mener SMV'erne, at der ikke er brug for specielle

ledelsesredskaber for at styre porteføljer, men snarere yderligere fagspecifik viden og mere projekterfaring.

De SMV'er, der "alene" lever af projekter, angiver ikke problemer med porteføljestyling og ressourceallokering.

### **Tema 9: Internationalisering**

Kun få af SMV'erne har internationale samarbejdspartnere, så det empiriske grundlag omkring dette tema er meget spinkelt.

Når adspurgte om kulturforskelle vedr. projekter, opfatter de fleste ikke, at der er forskelle af betydning. Størstedelen af forskellene, der peges på i denne forbindelse, er lovmæssige udfordringer med henhold til udbud og salg i andre lande.

Virksomhederne tilkendegiver dog, at kravene til det formelle setup øges og bliver større, når der arbejdes eksternt og internationalt. Desuden udtrykkes der et klart behov for kompetanceudvikling på dette område.

### **Tema 10: Overordnet ledelsesperspektiv**

Ses hele empirien under et generelt, overordnet ledelsesperspektiv om projekter og projektarbejdsformen fremkommer følgende pointer:

#### **A) Generelt om projekter**

- Stor diversivitet i brugen af projektbegrebet, projektledelse og projektarbejdsformen,
- De empiriske data er meget fragmenteret, og der er ikke kun en vej frem imod effektivitet,
- Projekter som social praksis hos SMV'erne kan kun forstås i sin konkrete kontekst (i modsætning til klassisk PM - "one size fits all") - som en midlertidig organisation,
- Projekt er også læring - projekt er ikke kun plan, og
- SMV'erne har øje på PM som et ønske (why) - men ved ikke lige hvordan (how and what).

#### **B) Projektledelse**

- Projektledelse skal fokusere på "people" (motivation, ildsjæle, effekt, kunder) og ikke på bureaukratiske strukturer og processer,
- Succes for et projekt er ikke nødvendigvis lig med et bidrag til den overordnede strategi for en virksomhed,
- Læring er oftest noget der foregår for den enkelte igennem projektpraksis,
- Oftest ingen organisatorisk læring,
- Ingen bruger formel evaluering, og
- Videndeling - ja, hvis situationen lige er til det (altså ikke noget almindeligt eller struktureret).



## C) Projektmodeller

- PMM som "best practice" bruges ikke. SMV'er ser typisk ikke PM som et brugbart management system - men som en bureaukratisk udfordring / hindring,
- Brug af traditionelle PM modeller uden hensyn til kontekst fører til ineffektivitet. Forskellige "lite"-versioner af PM i forhold til virksomhedens helt konkrete behov er efterspurgt,
- Gerne afprøvede modeller - SMV'er udvikler ikke selv - tager helst ingen risiko, og
- SMV'erne er ikke afhængige af PM for deres overlevelse.

## D) Interventioner

- Komplexiteten og dynamikken af PM hos SMV er større end, hvad den klassiske PM forudsætter og kan mestre - redskaberne passer ikke til SMV-virkeligheden. Der er behov for at udvikle nye modeller der matcher behov - over imod nogle mere fleksible og emergente projektmodeller.

### 5.1.2 Tre typer SMV'er - fællestræk

De interviewede virksomheder har på mange måder været vidt forskellige. Alle har haft deres særpræg, men alligevel kan man tale om tre typer af virksomheder, der hver især "bruger projekter" på en særlig måde.

Virksomhederne kan deles op som følger:

#### Type 1: Produktorganisation

Hos type 1 organisationer er der en relativt klar opdeling mellem drift og projekter, og også en klar terminologi om projekter, idet projekter ofte var forankret i en bestemt afdeling. Navnet produktorganisation er valgt, fordi disse virksomheder primært brugte projekter til at udvikle nye produkter. Projekter bruges således til at skabe innovation og yderligere vækst ved at skabe en alternativ ramme ud over linjestyring. Ofte ville projekter inddrage medarbejdere fra hele virksomheden, og dermed bidrage til at udvikle de enkelte medarbejdere ved at give dem et bredere udsyn og således bliver bedre til at løse deres daglige driftsopgaver.

Produktorganisationer gjorde brug af, hvad man kunne genkende fra traditionelle lærerbøger om projektledelse. Typiske værktøjer var aktivitetsplanlægning, risikoanalyse og kritisk sti.

Produktorganisation var ofte mellemstore virksomheder på grænsen til at blive større virksomheder.

Projekterne var integreret med linjeorganisation, idet man trak på ekspertise derfra til at afvikle projekter samt leverede internt til driften, der derefter stod for kundekontakten, og dermed realiseringen af værdien fra projektet.

#### Type 2: Kundeorganisation

De kundeorganisationer, som vi interviewede, var typisk små virksomheder, som brugte projekter til at levere til deres kunder. Ofte er bemanningen på disse projekter ikke større end 1-3 medarbejdere. Det vigtige for disse virksomheder er at levere værdi til deres kunder, hvortil projektarbejdsformen er essentiel for dem. Her fokuseres ofte på at udvikle den projektmodel, som man arbejder med, f.eks. ved at inddrage erfaringer fra tidligere projekter. Har man således oplevet et problem med en leverance, bliver dette medtaget som et nyt punkt i en "requirements" liste.

Kundeorganisationerne ligger typisk indenfor videntung service, og man kunne argumentere for, at projektformen vælges for at håndtere den kompleksitet, der ligger i at levere en god leverance. Det opnås gennem brug af "requirements list", milepælsplan og formel evaluering / handover til kunde.

Man kan overveje, om en af grundene til at de projektorganisationer, som vi støtte på, havde en mindre størrelse, var, at det er vanskeligt at vækste, idet vækst kræver oplæring af erfarne projektledere.

Der er i kundeorganisationerne et kraftig fokus på at strømline og afklarere de enkelte projekter, således at man ved projektets start i høj grad ved, hvad man ønsker at opnå, og hvordan dette skal ske.

### **Type 3: Funktionsorganisation**

Den sidste type af virksomheder kalder vi for funktionsorganisation, idet linjeorganisationen dominerer og projekter spiller en næsten usynlig rolle. Ofte bruges ordet projekt ikke "normalt" i virksomheden, men i stedet for tales der om opgaver, arbejde eller grupper. Mange af disse organisationer er kendetegnet ved at have en stærk faglig identitet fra deres fagfelt.

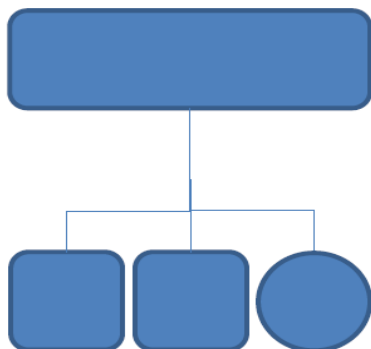
Når der arbejdes med projekter, er dette kraftigt forankret i ledelsen, evt. som en stabsopgave. Projekter i disse organisationer kan tage form af organisationsudvikling eller omstrukturering. Der er typisk en høj grad af usikkerhed forbundet med disse projekter, både i hvad der endeligt skal opnås, samt hvordan dette bør ske.

I funktionsorganisationer er projekter ofte yderst uformel organiseret. Typiske redskaber ville være vision/mission og teambuilding.

En skematisk oversigt:

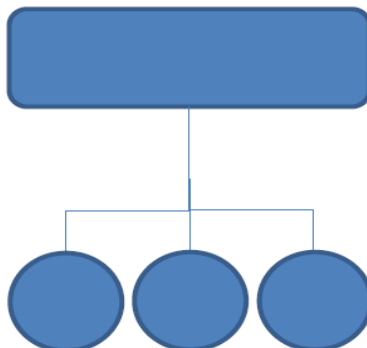
### Produktionsorganisation

Projekter forankret i en bestemt afdeling



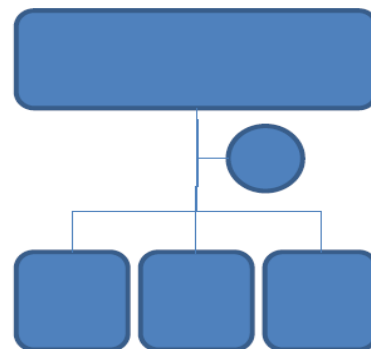
### Kundeorganisation

Projekter som bærende organisationsform



### Funktionsorganisation

Projekter som ledelses- eller stabsopgaver



Traditionel projektledelse

Rethinking project management

■ Funktionel linjeorganisation

● Projektbaseret gruppe

## Virksomhedstyper

	Type 1	Type 2	Type 3
<b>Funktion</b>	<b>Produktionsorganisation</b>	<b>Kundeorganisation</b>	<b>Funktionsorganisation</b>
<b>Formål med projekter</b>	Udvikle nye produkter	Levere til kunden	Udvikle organisationen
<b>Success for projekter</b>	Indenfor tid og budget	Kundetilfredshed	Læring og udvikling
<b>Typiske redskaber</b>	Aktivitetsplan	Kravspecifikation	Teambuilding
<b>Projektlederen</b>	Er systematisk	Forstår kunden	Forstår teamet
<b>Risiko</b>	Beregnes	Minimeres	Accepteres
<b>Proces</b>	Systematisk	Tilpasses kunden	Intuitiv
<b>Projektgruppe</b>	Mellem	Lille	Stor
<b>Planlægningsfokus</b>	Detaljeret for hvordan	Detaljeret for hvad	Skitse
<b>Evaluering</b>	Intern	Ekstern	Løst-koblet

## 5.2 Er projektarbejdsformen effektiv?

Effektivitetsdiskussionen bliver i det følgende delt op i to:

- I første omgang analyseres empirien med henblik på at se, hvordan projektarbejdsformen står i forhold til den oplevede effektivitet hos SMV'erne, og
- Dernæst sættes analysen ind i forhold til effektivitet og de identificerede tre typer virksomheder.

### 5.2.1 Effektivitet og SMV'er generelt

Noget af det første der rammer en, når besvarelsenerne gennemlæses, er, at effektivitetsbegrebet i mere klassisk forstand bliver udfordret kraftigt. SMV'erne er positive over for projekter i meget forskellige sammenhænge og anser også projektarbejdsformen for grundlæggende effektiv. Det store flertal af virksomheder efterspørger "mere projekt" i deres egne organisationer. Virksomhederne ser et uforløst potentiale i at "få mere styr på" aktiviteterne. Der udvises en interesse for at udvikle og gøre brug af projektarbejdsformen med henblik på at udvikle, effektivisere og spare ressourcer.

Det virkelig interessante fremkommer, når der skal redegøres for, hvad det egentlig er, der gerne skulle forbedres, og hvordan man forestiller sig at gøre det (midlerne) inden for de givne rammer. Det er her diversiteten træder klart frem imellem virksomhederne - det er her mangfoldigheden i projektforståelsen og brugen viser sig imellem lederne - det er her at SMV'ernes kompetencemæssige begrænsninger træder frem og kommer i spil - således at deres samlede muligheder for at yde hjælp til selvhjælp begrænses. Virksomhederne vil gerne projekt og projektarbejdsformen - men kan ikke lige finde ud af hvordan og hvornår, idet der også er så mange andre opgaver, der skal nås i hverdagen.

Det fremgår klart, at projektbegrebet fremstår i et noget andet lys end det klassiske. Projektbegrebet bliver brugt oftere, langt bredere og med en del forskellige formål. Dette kan måske tilskrives, at lederne, som er generalister, udviser et generelt manglende kendskab til de klassiske projektmetoder og ikke forstår eller arbejder med rækkevidden eller begrænsningerne heraf.

Lederne er meget interesserede i projekt og projektarbejdsformen - men ikke på den klassiske facon, den bureaukratiske måde. Projekt er noget positivt og frigørende, til fornyelse, der kan aktiveres på mange kreative måder:

- Projekt som et lidt løst begreb - men også fast nok - til integration og energi på tværs af grænser imellem systemer. Projekt som et begreb til at få nogen til at gøre noget fornuftigt sammen,
- Projekt er en løs ide til diskussion og modning. Overlever ideen - bliver ikke glemt - ja, så kan der bliver sat noget struktur på. Alle projekter er således ikke i udgangspunktet beregnet til at blive realiseret,
- Projekt som energien til at lave noget nyt og spændende med andre,
- Projekt - midlertidig fastholdelse af en ide, der kunne blive til noget, og
- Projekt er en måde at sætte hegnet (måske midlertidigt) om noget.

Projektdannelse og projektperspektivet skal her forstås som en del af en kreativ proces omkring idegenerering, begejstring, fornyelse og udvikling. Projektbegrebet er her klart medarbejderdrevet og ikke systemdrevet.

Projektarbejdsformen og dens effektivitet bliver i forlængelse heraf ikke et spørgsmål om kendte modeller eller strukturer (altså "mere struktur"), men et udtryk for mange andre måder at arbejde kreativt sammen på. Tilgangen hos lederne til projektarbejdsformen er mangfoldig:

- Få ideer fanget, skrevet ned, diskuteret, planlagt og virkeliggjort,
- At tænke før man handler, herunder også overveje risiko,
- Kan hjælpe med prioritering - imellem realistiske og urealistiske opgaver, ønsker,
- Projekt kan bruges til at skalere opgaver - hvorved det bliver muligt bedre at overskue størrelse og kompleksitet mv.,
- Kan bruges til at nedbryde og planlægge store og overvældende opgaver - og gøre dem overkommelige og "spiselige" for en mindre organisation,
- Kan bibringe noget kontrol og styring, og
- Som modsvar til dynamiske og usikre omgivelser - ny viden, nye tiltag, omkostningskontrol, konkurrence og nye teknologier mv.

Sammenfattende kan det siges, at i ovenstående perspektiv kommer projektarbejdsformen og dens effektivitet til at hænge på og i al væsentlighed dreje sig om "den gode ledelse" og kun i anden omgang "det gode system".

### **5.2.2 Effektivitet og virksomhedstyper**

Som allerede omtalt er der stor diversivitet i brugen af projekter og projektarbejdsformen SMV'erne imellem. Tre typer af organisationer er blevet identificeret:

#### **Type 1 - Produktorganisation**

Effektiviteten hos denne type organisation sigter mere efter den klassiske opfattelse af begrebet. Projektmodellerne og tilknyttede kompetencer og færdigheder spiller her en vigtig rolle, og der gives klart udtryk for, at "mere struktur" og erfaring er en vej fremad.

#### **Type 2 - Kundeorganisation**

I de kundeorienterede organisationer ses og forstås projekt nærmest som kontrakten med kunden. Kontrakten er kravspecifikationen og det er kundens tilfredshed med leverancen, der er succeskriteriet. Projektmodeller - eller hvad vi nu skal kalde det - udvikles i forhold til behov og erfaringer med leverancer til kunder. En del af modellerne er baseret på standardmaterialer, men efterfølgende og løbende tilpasset og justeret i forhold til de specifikke krav kunderne måtte have. Vejen frem imod

højere effektivitet kunne være "mere struktur" - men "hjemmestrikket struktur" tilpasset ledelsens kompetencer og erfaringer samt kundernes behov.

### **Type 3 - Funktionsorganisation**

For den store restkategori af organisationer er projektbegrebet mere løst defineret og projektarbejdsformen usikkert organiseret. Projektbegrebet bliver brugt som noget positivt - noget der fokuserer energi og får medarbejderne til at samarbejde om noget fornuftigt. Succeskriterier er ikke altid lige klare eller artikulerede, - men i bedste fald multidimensionale.

### **5.3 Underliggende organisationsstrukturer for projektledelse hos SMV'erne**

Den tværgående afsøgning af empirien tager udgangspunkt i "relevant" ledelses- og organisationsteori samt PM-teori:

- Strukturelle forskelle imellem større organisationer og SMV'er med henblik på en afledet karakteristik på organisering og ledelse (det særlige omkring SMV-organisations- og ledelsessystemet),
- Hvordan organiserer SMV'erne sig omkring projektarbejdsformen med hensyn til effektivt, vækst, innovation og udvikling. Hvilken organisationsopfattelse og hvilke ledelsesfunktioner opereres der med?, og
- Hvordan står de klassiske PM-roller (projektejer og projektleder) og deres funktion i relation til projektarbejdsformens praksis hos SMV'erne?

#### **5.3.1 Strukturelle forhold omkring SMV'erne**

I nedenstående tabel oplistes nogle generelle, grundlæggende forskelle på SMV'er og større organisationer, som afspejles i ledelseslitteraturen (Pedersen, 2011):

<b>Karakteristik</b>	<b>SMV'er</b>	<b>Større organisationer</b>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et eller to ledelseslag</li> <li>• Ejere meget tæt på</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere eller mange ledelseslag</li> <li>• Ejere ikke direkte involveret</li> </ul>
Procedurer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lav standardisering</li> <li>• Uformelle procedurer</li> <li>• Domineret af personligheder - lederen og dennes kompetencer konstituerer managementsystemet</li> <li>• Idealister og ildsjæle dominerer beslutningssystemet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj standardisering</li> <li>• Formelle procedurer</li> <li>• Domineret af strukturer og systemer</li> <li>• Faktaorienteret beslutningstagning</li> </ul>
Processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple systemer for planlægning og kontrol</li> <li>• Uformel rapportering og evaluering</li> <li>• Er resultatorienteret, fremdrift, kundetilfredshed</li> <li>• Lederen vil have fuld kontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplekse systemer for planlægning og kontrol</li> <li>• Formel rapportering og evaluering</li> <li>• Kontrol orienteret</li> </ul>
Den menneskelige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke så interesseret i for mange eller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omstillingsparat</li> </ul>

faktor	store forandringer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har et holistisk syn omkring virksomhed og bundlinien</li> <li>• Ser mere adhoc på risiko</li> <li>• Lederen mangler tid, bredde og dybde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har et funktionelt eller et departementalt syn</li> <li>• Har et system til at håndtere risiko</li> </ul>
--------	--	--

SMV-ledelse er ifølge teorien noget særligt - en særlig organisations- og ledelsesform - der sætter nogle andre standarder og systemer for, hvordan der arbejdes med opgaver, deres strukturering og løsning:

- Klar, personlig ledelsesstil, ejerne tæt på,
- Uformalitet, lav standardisering,
- Resultatorienteret (bundlinie) og kundefokus, og
- Lederne mangler typisk formelle ledelseskompetencer.

Ovenstående ledelsessystemer har også sine indbyggede begrænsninger og udfordringer - udfordringer som måske netop gør, at vækst, innovation og udvikling ikke altid har så let ved at vinde fodfæste, hægte sig fast og slå igennem:

- Lederens udsyn, forståelser og risikovillighed,
- Omgivelsernes stigende krav om udvikling og tilpasning,
- Organisationens størrelse, kompetencer og kapaciteter, og
- Medarbejdernes kompetencer, fokus og motivation.

Kan de strukturelle og ledelsesmæssige forhold og udfordringer genkendes i empirien?

- Vi genfinder det uformelle og den kontinuerlige kommunikation i hverdagen. Selv såkaldte formelle systemer hos SMV'erne er ikke så formelle endda,
- Ledelsen er klar over og udfordret af omgivelsernes krav,
- Den centraliserede beslutningsstruktur på det overordnede niveau - samt medarbejdernes råderum på de enkelte sager eller projekter,
- Projekt som noget andet - et fåtal er helt klar på deres egne definitioner. Der forekommer en del "tågesnak",
- Projekt og projektarbejdsformen som noget interessant,
- Der er et kompetencebehov hos leder og medarbejder,
- Behov for mere struktur, behov for mere metoder og modeller, hvis niveauet skal hæves,
- En form for selvledelse - lede og kontrollere sig selv inden for givne rammer og interne standarder,
- Medarbejderne får autoritet fra ledelsen til at træffe beslutninger,
- Ikke alle virksomheder opgiver den traditionelle rollefordeling,
- De interne definitioner og grænser er ret flydende - projektets grænser er åbne,

- Tætte relationer mellem medarbejdere med høj ansvarlighed og ikke særlig intern stor videndeling,
- Gennemskuelige processer, og
- Fælles ejerskab til virksomhedens mål og strategier - hvis de findes.

Samlet set kunne man måske karakterisere forholdet for SMV'erne som følger: "Det skal ikke være fint - det skal være færdigt".

### **5.3.2 Organisations- og ledelsesopfattelse hos SMV'erne**

I forlængelse af de strukturelle forskelle er det tillige interessant at gennemse det empiriske materiale for den eller de underliggende organisations- og ledelsesforståelser i forbindelse med projektarbejdsformens praksis hos SMV'erne til gavn for vækst, innovation og udvikling.

Udviklingen i de teoretiske organisationsforståelser med tilhørende ledelsesfunktioner har pågået i mere end 100 år. Litteraturen indeholder adskillige bidrag med forslag til, hvordan organisering bør foregå for at opnå effektivitet, vækst, udvikling mv. (Hatch, 2006; Morgan, 2006). Organiserings- og ledelsesforståelserne adresserer teoretisk følgende forskellige tilgange (Hatch, 2006; Morgan, 2006):

#### **Maskine:**

- Organisation: Skal fungere som en effektiv maskine, ansatte ses som en indsatsfaktor hvor kapacitet og ydeevne udnyttes maksimalt, manipuleres gennem udformning af organisationsstrukturen.
- Centrale begreber: Effektivitet, mål og strategi, formel organisationsstruktur, belønning, styring og kontrol.

#### **Sociale Systemer:**

- Organisation: Mennesker og grupper blev sat i centrum, individuelle og sociale processer påvirker formelle strukturer, belønning, ledelse og indføring af ny teknologi.
- Centrale begreber: Motivation, menneskelige behov, samarbejde og gruppeprocesser.

#### **Beslutnings- og politiske arenaer:**

- Organisation: Hvordan beslutningsprocessen i organisationen påvirkes af mål og strategier, formel struktur, kultur og omgivelser. Er der sammenhæng mellem den formelle magt (formel struktur) og de reelle magtforhold (uformel struktur)?
- Centrale begreber: Information, beslutninger, interesser, magt og konflikt.



## Åbne systemer og lidt institutionel teori:

- Organisation: Enhver organisation må tilpasse og udvikle sin organisationsstruktur til omgivelserne for at sikre overlevelse og effektivitet - altså en situationsbestemt struktur. Den institutionelle teori fokuserer på den kulturelle og normative kontekst organisationerne indgår i.
- Centrale begreber: Omgivelser, usikkerhed, afhængighed og legitimitet.

## Hjerne - organisationer som netværk:

- Organisation: Nye organisationsformer opstår for at håndtere ændringer i omgivelserne herunder horisontale strukturer (alliancer med andre organisationer), netværksrelationer, selvstyrende teams som fremmer fleksibilitet, innovation og omstillingsevne i organisationen (organisationer bliver sammenkoblede enheder).
- Centrale begreber: Ændring, læring, kultur, identitet, netværk og virtuelle organisationer.

Hvad kan vi så genfinde i empirien?

- Der er stor diversivitet i de aktuelle organisationsforståelser og ledelsesformer i empirien. Praksis hos SMV'erne kan ikke genfindes i "bare" en forståelse, men på flere forståelser - og endda i kombination. Desuden er det et gennemgående forhold i en række af interviews, at forståelsen af organisation, ledelse, projekt og projektarbejdsform "udvikler" sig efterhånden, som interviewet skrider frem, så en klar tilgang fra respondenterne eller en kategorisering af deres forståelser bliver umulig,
- Nogle organisationer - produktorganisationerne særligt - giver udtryk for en bevidst tilgang til organisering igennem brug af bl.a. projektstrukturerne, alt imens andre organisationer forholder sig mere ubevidst og tilfældigt til måden at organisere sig på. Projekt og projektarbejdsformen er en god måde at organisere sig på - men altså en god måde blandt flere mulige,
- Langt de fleste respondenter giver direkte eller indirekte udtryk for, at der er et vist behov for hierarki af hensyn til rammerne, ansvarsbevidstheden og det gode samarbejde,
- Den uformelle organisation er et vigtigt supplement og den bidrager til kommunikationen, sammenhængskraften, trivselen og i sidste ende den samlede effektivitet og mulighederne for udvikling,
- Den løbende tilpasning til omgivelserne og den daglige interne integration kræver en overordnet koordinering og klar ledelse,
- Projekt og projektarbejdsformen trækkes af virksomhederne frem når det tales om ny viden, læring, forandring innovation mv.,

- I flere interviews er der en underliggende forståelse for, at selvledende medarbejdere og selvledende teams vinder frem og begrænser behovet for det umiddelbare hierarki,
- Arbejdet med projekter og projektarbejdsformen skal give mening for alle - så meningsdannelse med organisationen som højeste kontekst er vigtigt for effektivitet og overlevelse, og
- Uanset hvilken organisationsforståelse der opereres med, så kræves der velfungerende medarbejdere og udviklede faglige og sociale kompetencer for at få organisationen til at fungere effektivt - der stilles altså store krav til medarbejderne og til lederne for at opnå vækst, innovation og udvikling.

I henhold til Morgan (2006; s. 280) løber en moderne organisationspraksis uvægerligt ind i paradokser. Dette sker også for SMV'erne omkring projektarbejdsformen:

#### **Paradokser:**

- Fra traditionelt hierarki til flere organisationsforståelser!
- Skal lederen sætte retning eller involvere medarbejderne (med fare for at aktiviteter kører i alle retninger?)
- Lederne skal skabe selvstændige projektledere, der gør som strategien tilsiger
- Proces i forhold til struktur, produkt og effekt
- Resultater i forhold til relationer
- Stabilitet i forhold til forandring
- Støttende i forhold til det udfordrende
- Tillid i forhold til kontrol
- Team i forhold til individualisme
- Kreativitet i forhold til levering til tiden

Paradokser kan ikke undgås - de skal udleves.

### **5.3.3 PM-rollerne og projektarbejdsformens praksis hos SMV'erne**

Som udgangspunkt for studiets indsamling af empiri opereres der med en ambition om at interviewe hos alle respondenter både en projektejer og en projektleder. Oversigten over indsamlede interviews viser tydeligt, at ambitionen ikke blev nået. SMV'erne arbejder simpelt hen ikke med begreberne, og i hverdagens praksis er virkeligheden noget mere kompleks end, hvad de klassiske roller egentligt tilsiger.

Det viste sig hurtigt, at vi havde svært ved at få aftalt to interviews pr. virksomhed - ikke så meget på grund af den ekstra tid det tog at interviewe, men snarere fordi man ikke rigtigt forstod forskellen imellem de formelle roller eller nødvendigheden heraf. Et par steder blev rollerne ligesom opfundet til lejligheden - "når vi nu så gerne ville have to interviews" - ja, så fik vi det... Langt de fleste steder bruger man ikke rollerne efter de klassiske definitioner, men har en anden mere SMV-organisationsspecifik

måde at skelne ledelsesfunktioner på. Projektleder-titlen bliver brugt flittigt - men langt fra uden et klart indhold eller mandat (jfr. desuden definitionen og brugen af projektbegrebet). Rolleindholdet - hvis der er noget sådant - vil sandsynligvis også ændre sig med situationen hos den konkrete SMV samt den lokale bemanningen og erfaring mv. Hos nogle SMV'er arbejdes der på at udvikle de klassiske roller alt imens flertallet af de deltagende virksomheder opererer på en noget anden måde:

### De systemdrevne og de menneskedrevne roller hos SMV'erne:

<b>De klassiske roller, Systemdrevet Rammerne: Kvalitet, tid og budget</b>	<b>De nye roller, Menneskedrevet Rammerne: Effekt, værdi og kundetilfredshed</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektejer</b></li> <li>• <b>Projektleder</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leder af selvledere</b></li> <li>• <b>Selvledere</b></li> </ul>

### 5.4 Tilgang til forbedring

Som tidligere beskrevet under teorien vinder projektarbejdsformen stærkt frem hos SMV'erne, idet arbejdsformen netop egner sig til at gøre organisationer omstillingsparate, innovative og effektive. Det, det drejer sig om i det følgende, er altså at understøtte en igangværende udvikling, så SMV'erne kan få endnu mere og bedre gavn af potentialerne i projektarbejdsformen.

Fra langt de fleste interviews fremgår det direkte eller indirekte, at SMV'erne har et klart ønske om at udvikle deres kompetencer og kapacitet inden for projektarbejdsformen, men at vejen derhen ikke ligger lige for af en lang række mere eller mindre praktiske grunde.

En styrkelse af projektarbejdsformen hos landets SMV'er skal foregå under dyb respekt for den eksisterende organisations- og ledelsesform, samt den succes SMV-sektoren har haft generelt over tid. Respekten bør desuden også ses i lyset af de strukturelle begrænsninger SMV'erne arbejder under samt de mange, nye og øgede udfordringer som morgendagens komplekse, hurtigt omskiftelige og internationale konkurrence påfører SMV'erne.

Udviklingen af projektarbejdsformen skal ikke hvile på en bestemt eller særlig projektforståelse, men skal være integreret i en holistisk, samarbejdende og engagerende organisationsopfattelse. Det er ikke projektlederens fornemste opgave at indføre struktur og bringe orden i kaos - projektlederen skal kunne rumme og navigere i kompleksitet og emergens, kommunikere engagerende med interessenterne samt opnå effekt og bundlinie.

Principperne for at assistere SMV'erne med forbedringer af deres organisations- og ledelsesforhold omkring projektarbejdsformen bør hvile på:

- Projektarbejdsformen hos SMV'erne skal forstås mere som ledelse (leadership) og mindre som struktur (management). Vejen til god projektledelse for SMV'erne går ikke over generelle håndbøger, projektdokumenter, rapporter, certificeringer mv. (Der er måske ligefrem en aftagende nytteværdi af PM over for business succes hos SMV'erne?). På den anden side hænger god ledelse også sammen med, at virksomhedens mål og strategier kan gennemføres på en struktureret facon med styr på resourceforbrug, tid mv.,
- Projektbegrebets mangfoldighed skal dyrkes hos SMV'erne - der er behov for processer og redskaber til at tage hånd om og facilitere introduktion af ny viden, forandring, udvikling og innovation og interorganisatorisk samarbejde,
- Projektmodeller og projektværktøjer er nødvendige - men for at få det rette relevans skal de være situationsbestemte - altså skræddersys til konteksten i den enkelte virksomhed. Det vil være en stor fordel og øge chancerne for succes, hvis modellerne og værktøjerne er simple, fleksible og intuitive,
- SMV'erne er ikke til "store revolutioner", så en gradueret, trinvis implementering vil være at foretrække. Hurtige små sejre skulle gerne vise sig for brugerne, så processen hurtigt bliver selvforstærkende,
- Forandringerne omkring brugen af projektarbejdsformen skal kunne gennemføres uden de store investeringer i "projekt infrastruktur" eller i kompetenceudvikling for ledere eller medarbejdere.

## 5.5 anbefalinger til SMV'er

Følgende anbefalinger kan umiddelbart gives til SMV'erne:

- Projektarbejdsformen har succes og vinder pt. frem i mange store og små virksomheder nationalt og internationalt, hvorfor det må være interessant for SMV'er generelt at overveje, om og hvordan samt i hvilken udstrækning denne arbejdsform kan være produktiv i egen virksomhed,
- For nogen SMV'er vil en mere klassisk projektarbejdsform være at foretrække (management og en styringskultur), hvorimod de fleste nok vil finde en tilgang baseret på leadership og en entreprenørkultur mere attraktiv,
- Brugen af projektarbejdsformen bør fortsat være menneskestyret og ikke systemstyret - medarbejderne, situationen og konteksten afgør effektiviteten,
- SMV'erne bør være bevidste i valget af projektmodeller og værktøjer - der er flere muligheder, og et forkert valg kan have meget uheldige følger,
- Projektarbejdsformen bør indføres og/eller styrkes gradvist,
- Arbejdsmetoden bør løbende evalueres for værdiskabelse, og
- Hvis SMV'erne ikke har tid eller kapacitet til at begive sig ud i ovenstående - så søg hjælp.

## 5.6 Videnomsætning - eksternt

Videnomsætning af studiets resultater skal sættes i system, og der forestår et større arbejde med at lave en egentlig strategi og en aktivitetsrække for dette. Indtil videre er følgende aftalt:

- Et samarbejde med Interesseorganisationen, Lederne, hvor studiets resultater kommer op på Ledernes Projektdag i København og i Kolding i efteråret 2018,
- Der søges et samarbejde med SMVdanmark og Dansk Projektledelse, - både IBA og Cphbusiness har gode kontakter her, og
- En række artikler skal skrives i forskellige medier. Nedenfor er der udarbejdet et oplæg til en sådan:

### **Oplæg til artikel: Udfordringer ved porteføljestyring i små og mellemstore danske virksomheder.**

Input fra SMV-projektet gav os ikke kun indblik i projektledernes styring af de enkelte projekter, men nok så meget i virksomhedernes udvælgelse, prioritering og overordnede styring af projekter. Resultater og iagttagelser omkring dette foreslås samlet i særskilt artikel.

Der er naturligvis stor forskel på hvordan de 50 interviewede virksomheder tackler dette felt, men ud fra vores iagttagelser kan nogle generelle konklusioner drages. Først og fremmest at rigtig mange virksomheder oplever at have for mange projekter. I den almindelige projektvillighed siges der ja til for meget, og resultatet er en følelse af overophedning og manglende kapacitet til de enkelte projekter.

En anden generel iagttagelse er at en del virksomheder efterspørger en struktur for udvælgelse og prioritering. Endelig kan bemærkes at projektlederne i en del virksomheder efterspørger at organisationen overordnet indfører projektmodeller for at hjælpe projektlederne med at strukturere deres arbejde.

Disse iagttagelser gælder ikke alle interviewede virksomheder, men et tilstrækkeligt antal til at vi kan konstatere en udbredt og relevant tendens.

Alle SMV-projektets iagttagelser omkring porteføljestyring foreslås samlet, præsenteret og uddybet i en særskilt artikel, suppleret med en diskussion af hvilke kendte løsningsmuligheder der vi kunne afhjælpe de nævnte udfordringer, samt en diskussion af hvorvidt uddannelsesstilbud kan hjælpe virksomhederne i processen.

## 5.7 Videnomsætning - Fremtidens undervisning

På vore akademier findes der ikke en fælles grundforståelse for, hvad projekt og projektledelse indebærer.

Projektfagene udbydes og afvikles på sin vis udmærket og med succes - men altså på en lidt tilfældig og sporadisk baggrund. Med udgangspunkt i dette studie skulle der nu være nogle meget bedre forudsætninger for at undervisningen fremadrettet kan få et kvalitetsløft.

Undervisning i faget bør differentieres efter formål og målgruppe, idet projektbegrebet og modellerne for at være relevante må tilpasses opgaven og konteksten. Særlige kurser kan udarbejdes for særlige målgrupper med særlige formål, eller også kan kurser spænde over flere målgrupper og formål på en gang.

Det er helt centralt og vigtigt, at der med en indledende afklaring af formål og målgruppe fortsættes med undervisningen inden for projektstyring og projektledelse (Berettigelsen heraf er der ikke stillet spørgsmålstejn ved i nærværende studie):

- "Best practice" - inden for de store klassiske traditioner som IPMA, PMI, PRINCE2, Logical Framework mv. Undervisningen vil her klart være baseret på en "management-tilgang" ("compliance") byggende på en planlægnings- og styringskultur, og
- "Good practice" - omhandlende de agile - og iterative projektmodeller. Undervisningen vil tillige her været orienteret imod det system- og modeldrevne til bevidst opnåelse af en vis dynamik i aktiviteterne og med succeskriterierne rettet fast imod kundetilfredshed.

Det er lige så centralt, at SMV'erne har et stort manifest og latent behov for at kunne benytte projekt og projektarbejdsformen langt mere kreativt og operationelt i forhold til situationen og de enkelte lederes og medarbejderes svingende kompetenceniveau. Der er derfor god grund til at arbejde for en udvikling, hvor undervisning, projektmodeller og redskaber tager et anderledes afsæt - et afsæt i en "leadership-tankegang" samt en entreprenørkultur. Der er stor forskel på at forstå og gøre brug af projektarbejdsformen til et strategisk helhedsskabende lederskab i en SMV i modsætning til det faglige lederskab omkring problemløsning i hverdagen tæt på produktionen.

Projektledelse hos SMV'erne skal rette sig mere imod strategisk eller generel ledelse og mindre imod faste modeller og struktur, som - hvis introduceret for tidligt eller for meget - givetvis vil virke som en uhensigtsmæssig spændetrøje. Ændringen fra "management" til "leadership" og fra kontrol til entreprenørship fordrer en anden og ny tilgang til projektbegrebet, projektarbejdsformen og succes samt en kraftig udvidelse af, hvilke ledelselementer det vil være naturligt og effektivt at lade indgå i en udvikling af entreprenørperspektivet på projektledelse.

Ledelselementerne kunne tænkes at indeholde følgende:

- **Projekt som organisation** - ikke blot som et mere eller mindre lukket redskab til opgave- eller problemløsning, men som en temporær organisationsform - åben over for omgivelserne - med særlige komplementære funktioner i forhold til liniesystemet og basisorganisationen,
- **Projekt som forandring** - som et særligt redskab til facilitering eller styring af forandringer i en verden under konstant forandring,

- **Projekt som strategi** - som en fortløbende, emergent proces - strategi-i-praksis - hvor opgaven er at udvikle og implementere nye tiltag, forretningsområder, organisationsformer, forretningsprocesser mv.,
- **Projekt som markedsføring** - tilvejebringe nye kunder samt opretholde eller forbedring af kundetilfredshed,
- **Projekt som magt** - hvor stakeholder- og interessentanalyser er interessante, og hvor beslutningsprocesserne kommer i centrum,
- **Projekt som forhandling** - af projektets status internt og eksternt samt med henblik på samskabelsesprocesser og inter-organisatoriske samarbejder,
- **Projekt som innovation** - en helt nødvendig funktion for organisationens overlevelse,
- **Projekt som mening** - for at gøre projektet robust over for ledere og medarbejdere samt omgivelserne,
- **Projekt som motivation** - af ledere og medarbejdere,
- **Projekt som læring** - og her tænkes særlig på videnopsamling og videndelig omkring læring i praksis,
- **Projekt som kultur** - kultur i denne sammenhæng forstået som både organisationskultur samt national kultur. Tilgangen her tager tillige sigte mod et begreb som modenhed i organisationen, og
- **Projekt som ledelsessystem** - der binder de forskellige elementer sammen i et dynamisk samspil til værdiskabelse og kundetilfredshed - herunder effektivisering og fornyelse i organisationerne. Kernen i ledelsesopgaven sikrer, at der permanent finder strategiske udviklingsorienterede processer sted - og at disse gennemføres med samme sikkerhed og succes som driftorganisationen gør.

I forlængelse af ovenstående vil det også være en fordel at gennemføre undervisning og træning i en række funktionelle områder:

- At foretage en gap-analyse omkring projektarbejdsformen i en konkret kontekst,
- At aflæse egen organisation (kontekst) med hensyn til at se behovet og potentialet for projektarbejdsformen,
- At evaluere egen kapacitet og egne kompetencer omkring projektarbejdet.

Den innovative og entreprenante måde at arbejde med projekter på kræver særlige kompetencer og en matchende kultur:

- SMV'ernes tilgang til projektarbejdsformen er sofistikeret, og bygger på skabelsen af en situationsbestemt og kreativ balance imellem struktur og proces,
- SMV'ernes kompetencer til at mestre uorden skal styrkes, så de bedre kan rumme den komplekse projektledelse med kreativitet, energi og samarbejde,
- SMV'erne skal hjælpes til en mere bevidst tilgang til projektdannelse og udvælgelse på ledelsesniveau samt metoder til at styre virksomhedens overordnede udvælgelse og prioritering af projekter.

Sammenfattende kan den nye tilgang til projekter og projektarbejdsformen defineres som følger:

Projektledelse i en SMV-sammenhæng set som projektejer og projektleder:

### **1) Projektejer (leder af selvledere):**

Projektledelse handler om at give projektleder tilstrækkelig retning og struktur, så projektets kompleksitet og risiko bliver reduceret til noget overkommeligt og dermed kan blive omsat til handling med intensjon (formål).

### **2) Projektleder (selvleder):**

Projektledelse drejer sig om at skabe en retning og struktur, så projektmedarbejderne igennem konkrete processer kan lykkes med deres projekter så effektivt som muligt og dermed bidrage til organisationens mål og kundetilfredshed.

De centrale funktioner kunne uddybes som følger:

### **Projektejer (leder af selvledere):**

- Alle medarbejdere leder - men ejeren skal lede den overordnede ledelsesproces - lederen skal lede ledelsesprocessen - ikke medarbejderne (ledelse af 2. orden),
- Det er ikke styring og kontrol, der er lederens hovedopgave - men at skabe en konstruktiv ramme for organisationens udvikling og energi,
- Lederen vil bevidst understøtte det kreative i de ukontrollerbare situationer med løbende tilpasning til organisationens mål som formål,
- Det strategiske lederskab vil fokusere på organisationens omverdensrelationer, totale værdiskabelse, faglige kompetencestruktur, funktionelle fleksibilitet og opbygningen af nye faglige udfoldelsesrum, samt skabelse af den optimale projekt-infrastruktur,
- Det innovative faglige lederskab vil fokusere på aktørernes involvering, talentudvikling, entusiasme, sociale sammenhængskraft, faglige innovationspotentialer, etc.
- Midler - facilitering, rådgivning, sparring, coaching, supervision,
- Ledelse af ledere går ud på, at reducere organisationens kompleksitet netop nok til, at dens aktører / ledere får et sikkert nok projekt- handlerum.

### **Projektleder (selvleder):**

- Selvstændig,
- Modig og handlekraftig,



- Fokuseret på forretningen, bundlinien, kundetilfredsheden,
- God til at lede egen adfærd,
- God til at lede opad, til siden og nedad,
- God til at samarbejde inadtil og udadtil,
- Omstillingsparat og omstillingskraftig, og
- Åben for udvikling og innovation.

Når vi kommer til den pædagogiske vinkel på undervisningen i SMV-projektledelse, er det centralt for opnåelse af den bedste og største praktiske transfer, at fokus rettes imod praksislæring i bred forstand. Meget af den traditionelle undervisning i projektstyring og projektledelse har rettet sig imod indøvelse af teori (altså en form for "opskrifter" som indlæres) suppleret med praktiske øvelser. Dette kan være en fremragende tilgang, når strukturer og systemer er det centrale og afgørende for succes, men for SMV'erne i en leadership og entreprenørkultur, hvor kreativiteten og det komplekse og emergente dominerer, må der trækkes på andre metoder. Her tænkes særligt på læringsforfattere som:

- Dewey: Pragmatisk læring ("der gøres erfaring"),
- Wenger: Situeret læring ("communities of practice"), og
- Barnett; Modus 1, 2 og 3 (Modus 1: Gennemgå teorier; Modus 2: Dannelse af konkret erfaring; Modus 3: Egne aktiviteter, egen praksis for at lære og udvikle sig).

**Hvordan kan man undervise i at være observant på netop det, som gør en praktisk forskel i en konkret kontekst omkring projekter og projektarbejdsformen?**

Det væsentlige omkring projekter i en SMV-kontekst retter sig imod handling og den personlige gennemslagskraft. Hvordan træner man det? Her kan undervisningen i SMV-projektledelse sikkert lære en hel del af pædagogikken inden for entreprenøruddannelserne (Kirketerp, 2010):

Foretagsomhedspædagogik og SKUB-metoden:

Foretagsomhed kan understøttes ved at stille krav om handling og dermed sikre, at "indre tanker om handling" (intention) bliver bragt frem til forandrende handlinger. Ved at gentage mange skub og krav om forandrende handlinger internaliseres de oplevelser af mestring, som er fundamentet for et højt "self-efficacy", hvilket er en positiv, fremmende faktor for at udvikle foretagsomhed.

Entreprenørundervisningens faglige og personlige dimensioner:

Entreprenørskabsundervisningen har de personlige egenskaber som udgangspunkt for evnen til at være foretagsom. Dermed ikke sagt, at det ikke er lige så vigtigt med faglige færdigheder – naturligvis er det et spørgsmål om at træne begge typer af færdigheder. Problemerne opstår, hvis der kun tages udgangspunkt i de faglige færdigheder ud fra en holdning om, at hvis man har faglig viden nok, så handler man nok også på den. Den holdning er udfordret i denne afhandling, og der er argumenteret for at træning i foretagsomhed ved at planlægge en omsættelse af faglig viden i krav om handling er en farbar vej, hvis både de personlige og faglige færdigheder skal virke hen mod ønsket om flere og bedre entreprenører i Danmark.

Endelig kunne det også overvejes at inkludere "projekt" som en del af andre uddannelser på akademierne. Projekt som metode i en tværfaglig sammenhæng kan umuligt andet end tilføje spændende og dynamiske elementer til enhver form for pædagogisk metode.

## **5.8 Videnomsætning - Forbedring af kurser og uddannelser**

Der arbejdes på flere fronter:

### **Åbne kurser:**

- Perspektivet på undervisningen i projektstyring og projektledelse skal åbnes op for at kunne inkludere substansen og "nerven" i arbejdet med projektarbejdsformen hos SMV'er. Projekter skal ikke hovedsageligt ses som management of styring (undervise i opskrifter) men også som leadership i en entreprenørkultur,
- Pædagogikken skal justeres og udbygges alt efter formål - den personlige træning omkring foretagsomhed og handlekraft skal prioriteres.

### **Lukkede kurser:**

Udadtil sælger vi tillige skræddersyede kurser i projektstyring og projektledelse på både AU og Diplomniveau. Aktiviteterne har på mange måder kørt fint, men på et relativt traditionelt fagligt grundlag.

Med baggrund i dette studie er der helt klart identificeret et udækket behov for at udvikle og markedsføre kurser målrettet specielt til forskellige typer af SMV'er med et varierende fagligt fokus.

For at få succes med et sådant forehavende må der tænkes nøje og grundigt over markedsføringsstrategien (tilbudene skal pakkes rigtigt), så budskaberne og tilbudene netop rammer de tiltænkte målgrupper.

Generelt kunne det overvejes at udbyde specielle kurser inden for:

- Projektarbejdsformen hos SMV'er - ide, proces, produkt og kundetilfredshed,
- Introduktion af projektarbejdsformen hos SMV'er - fra ide til kundetilfredshed,
- Projekt og entreprenørskab - et strategisk helhedsskabende lederskab,
- Multi-projektledelse - ledelse af mange, simultane, små projekter. Et sådant kursus er som test allerede udbudt og afvikles med mere end 30 deltagere i august og september 2018,
- Styring og prioritering af virksomhedens alt for mange projekter,
- Fra leadership og entreprenørskab til management og styring af problemløsning med projekter,
- Projektejer i en SMV - at sætte retning og rammer i en kompleks hverdag,
- Projektleder i en SMV - innovativ, omstillingsparat og handlekraftig,
- Projektleder i en SMV - udvikling af en autentisk personlig ledelsesstil,
- Når virksomheden vokser - problemløsning med projektarbejdsformen, og
- Der bliver desuden behov for en del korte redskabsorienterede kurser. Her kunne man måske slå en bro til "mikro-læring" (ref. SmartLearning).

### **Hele uddannelser:**

Desuden kunne der udbydes hele uddannelser:

- Diplom i ledelse for Projektledere - at sætte en helt ny dagsorden for projektarbejdsformen hos SMV'erne, og
- Diplom i Projekt- og Innovationsledelse.

På sigt kunne der også arbejdes på at udbyde en Master evt. i samarbejde med en strategisk partner.

Imidlertid oplever vi fra tid til anden også, at Cphbusiness + IBA kan have problemer med at blive shortlistet hos større og mere interessante klienter i markedet. Alt i alt kan man nok sige, at der er et manifest behov for at samle, målrette og særligt udvikle vores produkter på området, så vi kan blive en betydelig spiller i markedet.

Vi har også en aktuel ambition om, at udvikle - i samarbejde med kunderne - vore undervisnings- og læringsmetoder med digitaliserede løsninger og "blended learning" i bestræbelserne på at levere bedre og billigere uddannelser og kurser i markedet.

### **5.9 Intern kapacitetsopbygning**

På Cphbusiness og på IBA kunne det være en interessant og nyskabende mulighed at udvikle et fælles fagligt miljø omkring projektledelse. Dette miljø kunne drive den samlede faglige udvikling samt være med til at målrette og normsætte fagligheden på projektområdet til uddannelsernes, kursernes og SMV'ernes særlige og forskellige behov på tværs af Danmark.

Et tiltag i denne retning er allerede gennemført som et led i videnomsætningen for dette projekt: Projektets Dag. Denne event blev gennemført på Cphbusiness med et spændende indslag over nettet fra IBA.

Et mere permanent tiltag kunne udvikles efter nedenstående, foreløbige retningslinier:

**ProjectLab** er en virtuel, fokuseret, innovativ og vedvarende netværksaktivitet på Cphbusiness og IBA i Kolding.

ProjectLab arbejder teambaseret, dynamisk og innovativt med projektledelse både nationalt og internationalt med henblik på at optimere potentialet til vækst, innovation og forretningsudvikling for SMV'er.

ProjectLab arbejder i princippet på pragmatisk vis med alle tilgange og redskaber inden for projekt og ledelse. Arbejdet foregår i tæt samarbejde med SMV-aftagere og potentielle strategiske partnere.

### **ProjectLab:**

#### **Formål:**

At facilitere vore studerende og SMV-aftageres brug af potentialet i projektledelse til vækst, innovation og forretningsudvikling.

#### **Mål:**

ProjectLab har principielt 3 mål. ProjectLab skal være:

- Et innovationscenter for national og international projektledelse med et pragmatisk, bredt udsyn på alle tilgange og redskaber til projekt og ledelse (rummer alle projektledelsesformer),
- En videngenerator for ny praksisorienteret viden inden for projektledelse, og
- En videnomsætter af ny viden i Projektledelse med henblik på læring, undervisning og rådgivning hos os selv og vore kunder og aftagere.

#### **Leverancer:**

- Rådgivning – internt og eksternt,
- Artikler og nyhedsbrev,
- Udviklings- og forskningsrapporter,
- Kurser på åbne og lukkede hold,
- Events af forskellig karakter, og
- En årsrapport for ProjectLabs aktiviteter (leveres pr. 01.01.XX).

#### **Aktiviteter:**

- Et Sekretariat skal oprettes og drives med aktivitetsplanlægning, styring, årshjul

mv.

- Events skal planlægges og gennemføres, og
- Flere aktiviteter kommer senere.

**Input:**

- Der afsættes ressourcer til basal drift,
- Opgaver og kontrakter søges hos kunder,
- Der søges midler fra sponsorer ,
- Der søges forskningsmidler - internt (Frascati), og
- Der søges forskningsmidler - eksternt.

**5.10 Overordnet model for Project Management (PM)**

- **Projekt er noget, vi har - struktur, plan og omgivelser**
- **Projekt er noget, vi gør - proces, kompleksitet og emergens**
- **Projekt er noget, vi vil - effekt, værdi og kundetilfredshed**

Nedenstående model søger at sammenfatte og give overblik over studiets indsats omkring projektarbejdsformens udvikling - herunder for de 3 SMV-typer:

**Overordnet Model for Projekt Management (PM)**

(med inspiration fra The Cynefin Framework, VUCA og Stacey)

Nr.	1	2	3	4
<b>PM karakteristisk</b>	<b>STRUKTUR + proces</b>	<b>STRUKTUR + PROCES</b>	<b>struktur + PROCES</b>	<b>struktur + proces</b>
Cynefin	Simple	Complicated	Complex	Chaotic
Management	Best Practices	Good Practices	Emerging Practices	Novel Practices
PM model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMA</li> <li>• PMI</li> <li>• PRINCE2</li> <li>• Andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile modeller</li> <li>• Iterative modeller</li> <li>• Scrum</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificerede modeller, tilpassede</li> <li>• Socialt system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen model, tilfældige strukturer</li> <li>• Egen proces</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Store</li> <li>• Større</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Større</li> <li>• SMV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMV</li> <li>• Micro</li> </ul>
<b>SMV-studiet</b>		• <b>SMV - type 1</b>	• <b>SMV - type 2</b>	• <b>SMV - type 3</b>
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarki + netværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk + hierarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk</li> </ul>

Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management + leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership + management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> </ul>
Objektet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse</li> <li>• Planlægning</li> <li>• Årsag-virkning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årsag-virkning er ikke ligetil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uforudsigelig</li> <li>• Flow</li> <li>• Mønstre kan vise sig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen klar årsag-virkning</li> </ul>
Opgave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare mål</li> <li>• Klare midler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare mål</li> <li>• Uklare midler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare + uklare mål</li> <li>• Klare + uklare midler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uklare mål</li> <li>• Uklare midler</li> </ul>
Kultur	Styring <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytisk evne</li> <li>• Hårdt arbejde</li> <li>• Udholdenhed</li> </ul>	Styring <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytisk evne</li> <li>• Hårdt arbejde</li> <li>• Udholdenhed</li> </ul>	Entreprenør <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilitet, iterativ</li> <li>• Samarbejde</li> <li>• Motivation, engagement</li> <li>• Holistisk</li> </ul>	Entreprenør <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilitet, iterativ</li> <li>• Samarbejde</li> <li>• Motivation, engagement</li> <li>• Holistisk</li> </ul>
Opgave-funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemløser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemløser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forudsætnings-skabelse</li> <li>• Innovation</li> <li>• Eksperiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forudsætnings-skabelse</li> <li>• Innovation</li> <li>• Eksperiment</li> </ul>

## 6.0 Videnskabelige succeskriterier - om resultaternes robusthed

Den kritiske realisme har bl.a. til formål, at "gå et spadestik eller to dybere" for at finde nye mønstre og sammenhænge, der ikke nødvendigvis er funderet på det umiddelbare. Litteraturen omkring "project management" opererer med et "gap" imellem "project management theory" og "project management practices" (Winter, 2006) - og dette gab bliver særligt udtalt, når SMV'erne kommer i fokus.

Dette studie kan frembyde resultater, der er med til at lukke dette gap - ikke forstået således, at gabet på nogen måde er væk - men dog blevet noget mindre og langt mere nyanceret. Forståelsen af genstandsfeltet er udvidet. Sammenlignes der med, hvordan SMV-sektoren i Danmark tidligere var belyst vedr. brugen af projektarbejdsformen, har studiet bragt videnniveauet op på nye højder.

Udfordringen for en undersøgelse af denne karakter ligger således omkring:

- Validitet: Udgangspunktet for studiet har været lidt teoritungt (bunder en del i fagets selvforståelse), hvilket har trukket opmærksomheden for meget imod struktur og ikke nok imod proces eller effekt. Metoden kompenserer noget for det - idet der også er spurgt eksplorativt ind til praksis. Spørgeguiden og de opfølgende spørgsmål har pænt ramt nogle af virksomhederne - men dog ikke alle. Målgruppen er meget stor og bred - det er umuligt at have et spørgeredskab, der rammer alle. De mere proces-tunge SMV'er udgør stadig et potentiale til udforskning. Det er også opfattelsen, at en del af lederne svarede på spørgsmålene

efter "forventning". Ikke alle forstår terminologien ligegodt og andre forstiller sig i processen for at virksomheden - og måske også dem selv - kan tage sig bedre ud end realiteterne egentlig berettiger (jfr. den talende og den handlende organisation),

- Reliabilitet: Udviklingen og brugen af interviewguiden - incl. de eksplorative og opfølgende spørgsmål - udgør selvfølgelig en usikkerhed omkring reliabiliteten i undersøgelsen. Imidlertid eksisterer der ikke rigtigt noget alternativ for et studie med dette formål, så en vis usikkerhed må accepteres. Interviewerne har under interviewene - med et klart eksplorativt sigte - forfulgt spændende ideer og problemstillinger og er dermed kommet væk fra guiden. Imidlertid er alle interviewere trænede projektfolk, og - jfr. Tanggard & Brinkmann, 2010, s. 37-38 - de bedste til at gennemføre interviews af denne slags. Empirien er analyseret over flere omgange - af flere i teamet - samt kodet og trianguleret for at hæve kvaliteten af den samlede analyse,
- Transparens: Alle dokumenter fra forsknings- og udviklingsprocessen er lagt frem og samlet i et dataarkiv. Det er således gjort muligt for læserne at se alle data og "mellemregninger" til den endelige rapport, og.
- Generaliserbarhed: Studiet overordnede design samt den realiserede datamængden understøtter på ingen måde en egentlig og relevant diskussion om generaliserbarhed. Før noget sådant kan komme på tale, skal der langt flere undersøgelser og studier til. Indtil dette måtte ske, kan vi være tilfredse med, at genstandsområdet er åbnet op, gjort interessant, - mere detaljeret og nyanceret.

## 7.0 Resultater

Undersøgelsens udgangspunkt og spørgeguide tog afsæt i den eksisterende teori omkring projektarbejdsformen. Forforståelsen byggede på, at med et grundigt teoretisk og erfaringsmæssigt udgangspunkt havde vi et godt billede af SMV'ernes praksis inden for projektområdet. Det var tillige tanken, at den benyttede projektforståelse og -teori kunne bruges til at kultivere SMV'erne brug af projektarbejdsformen og dermed give hele sektoren et løft omkring vækst, innovation og forretningsforståelse (mangel på struktur som en central barriere for vækst mv.).

Undersøgelsen viste noget andet:

- Vi fik bekræftet, at PM-teori er en ting og at PM-praksis er noget helt andet (der er et betragteligt "practice gap in project research"),
- At der er noget særligt kvalitativt over det "gap", når vi taler om PM-teori og PM-praksis i forhold til SMV'er,
- Vores projektforståelse og -teori blev udfordret. SMV'erne indgår ikke i nogen bevidst eller systematisk søgen efter mere klassisk struktur og proces,
- Der er meget mere til effektiv projektledelse hos SMV'erne, end hvad "standard guidelines" fortæller,

- "Project as practice" tilgangen er blevet kvalificeret, idet der blev identificeret 3 typer SMV'er med hver deres forståelser og behov for projektarbejdsformen,
- Vores teoribaserede spørgeguide ramte ikke helt SMV'ernes for-forståelser, betingelser og adfærd. Vi har til dels spurgt om det forkerte. Vi fandt i praksis et noget andet univers, end vi havde teori og forventninger til, og
- Der er en del af empirien, som ikke lader sig forklare af den anvendte teori - der er stadig et potentiale at efterforske - stadig en praksis derude, som ikke er belyst.

### **Grundlæggende fandt vi følgende:**

- Der er meget stor diversivitet i kendskabet til og brugen af projekt, projektledelse og projektarbejdsformen,
- SMV'erne ser projektarbejdsformen som attraktiv og efterspørger struktur til at håndtere deres mange interne og eksterne udfordringer,
- Projektbegrebet skal for SMV'erne ikke primært forstås i en management og styringskultur, men snarere i en leadership og entreprenørkultur,
- Projekter som social praksis hos SMV'erne kan bedst forstås i deres situationsbestemte og konkrete kontekst (i modsætning til klassisk PM), hvorfor fleksible og simple projektmodeller og værktøjer efterspørges, og
- Det interessante for SMV'erne ved brug af projektarbejdsformen er effekt, værdi og kundetilfredshed og i mindre grad plan, aktivitet og endda økonomi.

### **7.1 Resultater af undersøgelsen**

Det står helt klart frem af undersøgelsen, at der er meget stor diversivitet blandt SMV'erne i brugen af projekt, projektledelse og projektarbejdsformen. En del af baggrunden for dette er, at størstedelen af projektejere og projektledere ikke kender til fagets selvforståelse, modeller og værktøjer. Brugen af projektarbejdsformen bunder ikke i noget særligt bevidst eller systematisk – det foregår mange steder på baggrund af sund fornuft, tommelfingerregler og mavefornemmelser.

Alligevel kommer der resultater ud af anstrengelserne, og SMV-lederne skal tages alvorligt i deres ikke-struktur - i deres afsøgen efter innovative muligheder for at være effektive og overleve. SMV-ledelse benytter ofte projekttankegangen som en smeltedigel for ideer. Projektbegrebet kan bruges til momentant at fastholde en ide, der så må udsættes for og modstå "digelen". Klarer ideen processen - ja, så kan der komme et projekt til implementering ud af det - og måske endda med noget struktur.

### **7.2 Projekt som et effektivt "plastisk begreb"**

Projektbegrebet får en noget anden betydning, når det forstås i en innovations- og entreprenørkontekst. Projektbegrebet bliver plastisk på en måde - løst nok - men også robust nok - til integration og skabelse af energi på tværs af grænser imellem sociale systemer. Projektbegrebet bliver hos SMV'erne associeret med en lang række funktioner, som man normalt ikke ser i de mere formelle definitioner af begrebet:



- Projekt er en ide til diskussion og modning. Overlever ideen - blandt mange andre ideer - eller bliver den glemt? Hvis ideen modnes og får et momentum, ja, så kan der være behov for noget struktur,
- Projekt kan fastholde ideer, som på sigt måske kan blive til noget. Projekt er en måde at "sætte hegn" om noget,
- Projekt genererer energien til at lave noget spændende og nyt med andre,
- Projekt er et redskab til at få nogen til at gøre noget fornuftigt, og
- Projekt er et symbol, der samler fokus og energi.

Det er således ikke alle projekter, der umiddelbart er beregnet til implementering. Projektdannelsesfunktionen har her en helt anden udformning, end hvad teorien ellers påpeger. Introduceres struktur for tidligt i projektudviklingsprocesserne kan kreativiteten og engagementet lide et alvorligt knæk. Det bliver netop ledelsens fornemmeste opgave at bevare overblikket, at have respekt for de sociale processer, have sans for timing, samt finde den delikate, produktive balance imellem proces og struktur (fra "rodebunke til struktur", når der er behov).

Projektbegrebet er således af yderste vigtighed for SMV'ernes daglige praksis omkring innovation, kreativitet og projektdannelse.

### **7.3 Brug af projektarbejdsformen?**

De interviewede virksomheder er på mange måder vidt forskellige i deres forståelse, tilgang til og brug af projekter. Alle har deres særpræg, men alligevel kan man tale om tre typer af virksomheder, der hver især bruger projektarbejdsformen på en særlig måde:

- Type 1 - Produktionsorganisation:
- Type 2 - Kundeorganisation:
- Type 3 - Funktionsorganisation:

Nedenstående tabel sammenfatter typernes forskellige karakteristika:

	Type 1	Type 2	Type 3
<b>Funktion</b>	<b>Produktions-organisation</b>	<b>Kunde-organisation</b>	<b>Funktions-organisation</b>
<b>Formål med projekter</b>	Udvikle nye produkter	Levere til kunden	Udvikle organisationen
<b>Success for projekter</b>	Indenfor tid og budget	Kundetilfredshed	Læring og udvikling
<b>Typiske redskaber</b>	Aktivitetsplan	Kravspecifikation	Teambuilding
<b>Projektlederen</b>	Er systematisk	Forstår kunden	Forstår teamet
<b>Risiko</b>	Beregnes	Minimeres	Accepteres
<b>Proces</b>	Systematisk	Tilpasses kunden	Intuitiv
<b>Projektgruppe</b>	Mellem	Lille	Stor
<b>Planlægningsfokus</b>	Detaljeret for hvordan	Detaljeret for hvad	Skitse
<b>Evaluering</b>	Intern	Ekstern	Løst-koblet

#### 7.4 Projekt som produktive, funktionelle rammer

Uorden kan have sin funktion, men orden har altså også sin plads - og er efterspurgt af SMV'erne - når ideer skal omsættes til projekter og virkelighed. Nødvendigheden af sociale kompetencer er der ingen tvivl om, men behovet for fokus, analyse og plan ved implementering kalder også på en god del tekniske kompetencer. Strukturelle tiltag hjælper SMV'erne med at få styr på:

- At tænke før man handler, det realistiske imod det urealistiske, strategiske overvejelser imod hverdagens interessante indfald og løsninger,
- Målvælge og -fastsættelse (prioritering imellem de mange ideer),
- Resourceallokering (altid begrænsede ressourcer, driften "trumfer" projektet),
- Nedbrydning og planlægning af overvældende opgaver for at gøre dem overkommelige,
- Komplexitet, emergens og risici (ved nye tiltag), samt
- Kontrol og styring.

SMV'erne gør brug af projekt-struktur og projekt-modeller, men de fleste har ikke en systematisk tilgang, nærmere en simpel og intuitiv. Der er meget "dynamik" på dette område, og SMV'erne får ikke høstet den "værdi", der ligger potentielt i systemerne. SMV'erne efterspørger imidlertid "passende" (ikke overvældende "guidelines") projekt-strukturer og til en vis grad også egentlige projekt-modeller, men ikke bare "rå strukturer og modeller" - men skræddersyede systemer, der er forståelige og let håndterbare i hverdagen - som et potentielt, funktionelt redskab til fremdrift og kundetilfredshed.

## 7.5 Tilgang til forbedring hos SMV'erne

Fra langt de fleste interviews fremgår det direkte eller indirekte, at SMV'erne har et klart ønske om at udvikle deres kompetencer og kapacitet inden for projektarbejdsformen, men at vejen derhen ikke ligger lige for af en lang række mere eller mindre praktiske grunde.

En styrkelse af projektarbejdsformen hos landets SMV'er skal foregå under dyb respekt for den eksisterende organisations- og ledelsesform, samt den succes SMV-sektoren har haft generelt over tid. Respekten bør desuden også ses i lyset af de strukturelle begrænsninger SMV'erne arbejder under samt de mange, nye og øgede udfordringer som morgendagens komplekse, hurtigt omskiftelige og internationale konkurrence påfører SMV'erne.

Udviklingen af projektarbejdsformen skal ikke hvile på en bestemt eller særlig projektforståelse, men skal være integreret i en holistisk, samarbejdende og engagerende organisationsopfattelse. Det er ikke projektlederens fornemste opgave at indføre struktur og bringe orden i kaos – projektlederen skal kunne rumme og navigere i kompleksitet og emergens, kommunikere engagerende med interessenterne samt opnå effekt og bundlinie.

Principperne for at assistere SMV'erne med forbedringer af deres organisations- og ledelsesforhold omkring projektarbejdsformen bør hvile på:

- Projektarbejdsformen hos SMV'erne skal forstås mere som ledelse (leadership) og mindre som struktur (management). Vejen til god projektledelse for SMV'erne går ikke over generelle håndbøger, projektdokumenter, rapporteringer, certificeringer mv. (Der er måske ligefrem en aftagende nytteværdi af PM over for business succes hos SMV'erne?). På den anden side hænger god ledelse også sammen med, at virksomhedens mål og strategier kan gennemføres på en struktureret facon med styr på resourceforbrug, tid mv.,
- Projektbegrebets mangfoldighed skal dyrkes hos SMV'erne - der er behov for processer og redskaber til at tage hånd om og facilitere introduktion af ny viden, forandring, udvikling og innovation og interorganisatorisk samarbejde,
- Projektmodeller og projektværktøjer er nødvendige - men for at få det rette relevans skal de være situationsbestemte - altså skræddersys til konteksten i den enkelte virksomhed. Det vil være en stor fordel og øge chancerne for succes, hvis modellerne og værktøjerne er simple, fleksible og intuitive,
- SMV'erne er ikke til "store revolutioner", så en gradueret, trinvis implementering vil være at foretrække. Hurtige små sejre skulle gerne vise sig for brugerne, så processen hurtigt bliver selvforstærkende, og
- Forandringerne omkring brugen af projektarbejdsformen skal kunne gennemføres uden de store investeringer i "projekt infrastruktur" eller i kompetenceudvikling for ledere eller medarbejdere

Følgende anbefalinger kan umiddelbart gives til SMV'erne:

- Projektarbejdsformen har succes og vinder pt. frem i mange store og små virksomheder nationalt og internationalt, hvorfor det må være interessant for SMV'er generelt at overveje, om og hvordan samt i hvilken udstrækning denne arbejdsform kan være produktiv i egen virksomhed,
- For nogen SMV'er vil en mere klassisk projektarbejdsform være at foretrække (management og en styringskultur), hvorimod de fleste nok vil finde en tilgang baseret på leadership og en entreprenørkultur mere attraktiv,
- Brugen af projektarbejdsformen bør fortsat være menneskestyret og ikke systemstyret - medarbejderne, situationen og konteksten afgør effektiviteten,
- SMV'erne bør være bevidste i valget af projektmodeller og værktøjer - der er flere muligheder, og et forkert valg kan have meget uheldige følger,
- Projektarbejdsformen bør indføres og/eller styrkes gradvist,
- Arbejdsmetoden bør løbende evalueres for værdiskabelse, og
- Hvis SMV'erne ikke har tid eller kapacitet til at begive sig ud i ovenstående - så søg hjælp.

## **7.6 Videnomsætning**

For det eksterne videnomsætningsarbejde gælder følgende:

- Der skal udarbejdes en egentlig strategi for arbejdet og aktiviteter skal planlægges mv.,
- Et samarbejde med Lederne er allerede aftalt - konklusionerne fra studiet skal præsenteres på Ledernes Projektdag i København og i Kolding i efteråret 2018, og
- Projektdeltagerne har aftalt, at en række artikler skal publiceres på forskellige platforme i efteråret 2018.

### **7.6.1 Fremtidens undervisning**

På vore akademier findes der ikke en fælles grundforståelse for, hvad projekt og projektledelse indebærer. I forlængelse heraf har vi ikke en fælles forståelse for, hvordan vi griber fagene projektstyring og projektledelse an - hverken teknisk, pædagogisk eller niveaumæssigt (kvalifikationsrammer).

Projektfagene udbydes og afvikles på sin vis udmærket og med succes - men altså på en lidt tilfældig og sporadisk baggrund. Med udgangspunkt i dette studie skulle der nu være nogle meget bedre forudsætninger for at undervisningen fremadrettet kan få et kvalitetsløft.

Undervisning i faget bør differentieres efter formål og målgruppe, idet projektbegrebet og modellerne for at være relevante må tilpasses opgaven og konteksten. Særlige kurser kan udarbejdes for særlige målgrupper med særlige formål, eller også kan kurser spænde over flere målgrupper og formål på en gang.

Det er lige så centralt, at SMV'erne har et stort manifest og latent behov for at kunne benytte projekt og projektarbejdsformen langt mere kreativt og operationelt i forhold til situationen og de enkelte lederes og medarbejderes svingende kompetenceniveau. Der er derfor god grund til at arbejde for en udvikling, hvor undervisning, projektmodeller og redskaber tager et anderledes afsæt - et afsæt i en "leadership-tankegang" samt en entreprenørkultur. Der er stor forskel på at forstå og gøre brug af projektarbejdsformen til et strategisk helhedsskabende lederskab i en SMV i modsætning til det faglige lederskab omkring problemløsning i hverdagen tæt på produktionen.

Projektledelse hos SMV'erne skal rette sig mere imod strategisk eller generel ledelse og mindre imod faste modeller og struktur, som - hvis introduceret for tidligt eller for meget - givetvis vil virke som en uhensigtsmæssig spændetrøje. Ændringen fra "management" til "leadership" og fra kontrol til entreprenørship fordrer en anden og ny tilgang til projektbegrebet, projektarbejdsformen og succes samt en kraftig udvidelse af, hvilke ledelselementer det vil være naturligt og effektivt at lade indgå i en udvikling af entreprenørperspektivet på projektledelse.

Når vi kommer til den pædagogiske vinkel på undervisningen i SMV-projektledelse, er det centralt for opnåelse af transfer, at fokus rettes imod praksislæring i bred forstand. Meget af den traditionelle undervisning i projektstyring og projektledelse har rettet sig imod indøvelse af teori (altså en form for "opskrifter" som indlæres) suppleret med praktiske øvelser. Dette kan være en fremragende tilgang, når strukturer og systemer er det centrale og afgørende for succes, men for SMV'erne i en leadership og entreprenørkultur, hvor kreativiteten og det komplekse og emergente dominerer, må der trækkes på andre metoder. Her tænkes særligt på læringsforfattere som:

- Dewey: Pragmatisk læring ("der gøres erfaring"),
- Wenger: Situeret læring ("communities of practice"), og
- Barnett; Modus 1, 2 og 3 (Modus 1: Gennemgå teorier; Modus 2: Dannelse af konkret erfaring; Modus 3: Egne aktiviteter, egen praksis for at lære og udvikle sig).

Det væsentlige omkring projekter i en SMV-kontekst retter sig imod handling og den personlige gennemslagskraft. Hvordan træner man det? Her kan undervisningen i SMV-projektledelse sikkert lære en hel del af pædagogikken inden for entreprenøruddannelserne (Kirketerp, 2010):

Foretagsomhedspædagogik og SKUB-metoden:

Foretagsomhed kan understøttes ved at stille krav om handling og dermed sikre, at "indre tanker om handling" (intention) bliver bragt frem til forandrende handlinger. Ved at gentage mange skub og krav om forandrende handlinger internaliseres de oplevelser af mestring, som er fundamentet for et højt "self-efficacy", hvilket er en

positiv, fremmende faktor for at udvikle foretagsomhed.

### **7.6.2 Forbedring af kurser og uddannelser**

Der arbejdes på flere fronter:

#### **Åbne kurser:**

- Perspektivet på undervisningen i projektstyring og projektledelse skal åbnes op for at inkludere substansen og "nerven" i arbejdet med projektarbejdsformen hos SMV'er. Projekter skal ikke hovedsageligt ses som management i en styringskultur (undervise i opskrifter), men også som leadership i en entreprenørkultur, og
- Pædagogikken skal justeres og udbygges alt efter formål - den personlige træning omkring foretagsomhed og handlekraft skal prioriteres.

#### **Lukkede kurser:**

Med baggrund i dette studie er der helt klart identificeret et udækket behov for at udvikle og markedsføre kurser målrettet specielt til forskellige typer af SMV'er med et varierende fagligt fokus.

For at få succes med et sådant forehavende må der tænkes nøje og grundigt over markedsføringsstrategien (tilbudene skal pakkes rigtigt), så budskaberne og tilbudene netop rammer de tiltænkte målgrupper.

Generelt kunne det overvejes at udbyde specielle kurser inden for:

- Projektarbejdsformen hos SMV'er - ide, proces, produkt og kundetilfredshed,
- Introduktion af projektarbejdsformen hos SMV'er - fra ide til kundetilfredshed,
- Projekt og entreprenørskab - et strategisk helhedsskabende lederskab,
- Multi-projektledelse - ledelse af mange, simultane, små projekter. Et sådant kursus er som test allerede udbudt og afvikles med mere end 30 deltagere i august og september 2018, og
- Der bliver desuden behov for en del korte redskabsorienterede kurser. Her kunne man måske slå en bro til "mikro-læring" (ref. SmartLearning).

#### **Hele uddannelser:**

Desuden kunne der udbydes hele uddannelser:

- Diplom i ledelse for Projektledere - at sætte en helt ny dagsorden for projektarbejdsformen hos SMV'erne, og
- Diplom i Projekt- og Innovationsledelse.

På sigt kunne der også arbejdes på at udbyde en Master evt. i samarbejde med en strategisk partner.

## 8.0 Evaluering

En kort evaluering af hele SMV-projekforløbet kunne pege på følgende kritiske og positive forhold:

### Den kritiske del:

- Teamet bag SMV-projektet har ladet sig binde for meget af egne for-forståelser i den forstand, at udgangspunktet for undersøgelsen er blevet for deduktivt og teoritungt. Den eksplorative del burde have haft en større plads set i forhold til teoriens styring af undersøgelsesobjektet for bedre at indfange diversiviteten blandt SMV'erne. På den anden side kan alt ikke undersøges på en gang, så en vis form for struktur og retningslinier er nødvendige,
- Med hensyn til udnyttelsen af vores egne ressourcer har vi klart underestimeret den tid og indsats det kræver, at få aftaler med interviewvirksomheder - aftaler der både gælder interview med projektejer og projektleder. Den samlede mængde empiri blev derfor mindre end forventet,
- Interviewguiden er forholdsvis stram i sin opbygning og forudsætter indirekte en vis forståelse for "projektlandskabet" hos interviewpersonen. Det er imidlertid langt fra de fleste interviewpersoner, der demonstrerede noget overbevisende på dette punkt.

### Den positive del:

- Studiet har efterprøvet den teoretiske forståelse af, at der i praksis er en stor interesse og efterspørgsel hos SMV'erne for projekter og projektarbejdsformen,
- Studiet har afdækket og arbejdet med en differentieret forståelse af, hvilke behov forskellige typer af SMV'er har omkring projektarbejdsformen,
- Ideer til at udforme konkrete interventioner for at hjælpe SMV'erne med at udnytte potentialet i projektarbejdsformen er skabt og et fundament bygget til at gennemføre egentlige undersøgelser om dette,
- Et kendskab er opbygget til SMV'ernes øjeblikkelige projektpraksis - byggende på deres egne, konkrete forudsætninger omkring interne, nationale og internationale aktiviteter, og
- Vores praksiskendskab er væsentligt øget, hvilket skulle love godt for fremtidens undervisning i projektstyring og projektledelse mv.

Samlet set har vi måske været lidt for overambitiøse på SMV'ernes vegne - hvilket evt. kan tilskrives vores engagement og store interesse for emnet og dets nyttiggørelse. Vi vil gerne være SMV'ernes nye dagsorden omkring projekter!

## **9.0 Perspektivering**

Nærværende studie har givet sit bidrag til at lukke gabet imellem teori og praksis omkring SMV'erne og projektarbejdsformen. Der er dog stadig lang vej endnu - og en hel del forhold, der stadig med fordel kunne blive udforsket og trænge sig på i en forskningsdagsorden. Følgende kunne nævnes:

- Få efterprøvet om resultaterne fra dette studie kan genfindes og underbygges i andre tilsvarende studier,
- Udforske alternative interventionsmodeller for at assistere SMV'erne omkring potentialet i projektarbejdsformen,
- Udforske alternative modeller for, hvordan SMV'erne bedst hjælper sig selv med at realisere potentialet i projektarbejdsformen, og
- Udvikling af produktive projektmodeller for SMV'er.

## **9.1 Projekt 2**

Nærværende studie har været et tværsnitsstudie - der er gået bredt ud og spurgt bredt til SMV'ernes brug af projektarbejdsformen. For at kvalificere resultaterne yderligere kunne der være behov for at gennemføre konkrete casestudier - gerne multiple casestudier - for at afprøve alternative interventionsmodeller for at assistere SMV'erne med at realisere potentialet i projektarbejdsformen til vækst, innovation og forretningsudvikling. Det er med dette formål, at nedenstående PROJEKT 2 er foreslået.



**Vækst, innovation og forretningsudvikling for SMV'er i Nordsjælland, på Bornholm og i Sydjylland:  
Projekter og projektledelse som strukturelt grundlag og processuel facilitering?**

#### Projekt 1: Går i bredden

- Teoretisk udgangspunkt - Hvorfor og hvordan PM i SMV
- Data: Interview med 50 virksomheder (2 interviews (ejer og leder))
- Hvordan og i hvilken udstrækning bruger SMV'er projekter, projektledelse og projektarbejdsformen til at opnå vækst, innovation og forretningsudvikling?
- Fungerer projekter, projektledelse og projektarbejdsformen effektivt for SMV'er?
- Er der underliggende, strukturelle faktorer, der styrer adfærden og problemløsningerne hos SMV'er?
- Hvordan forbedre vi SMV'ernes effektive brug af alle projektredekskaberne?
- Konkrete anbefalinger til SMV'er (tilløb til en egentlig model)

#### Projekt 2: Går i dybden

- Teoretisk udgangspunkt - forbedring af PM i SMV'er
- Udarbejdelse af en model til forbedring af PM i SMV
- Data: 4 casestudier: Erfaringer med implementering og indlejring af forbedringsmodel i 4 SMV'er
- Status på udfordringen med at stimulere SMV'erne til effektivt brug af projektarbejdsformen
- Konkrete forbedringer omkring indlejring af projektarbejdsformen i de udvalgte SMV'er
- Hvordan forbedrer SMV'erne generelt deres PM aktiviteter
- Konkrete anbefalinger til SMV'er

#### Produkter: En kombination af resultaterne fra Projekt 1 og Projekt 2

- Ny viden om SMV'erne effektive brug af projektarbejdsformen
- Et afprøvet koncept til effektivt brug af projekter, projektledelse og projektarbejdsformen hos SMV'er (konsulentydelse til SMV'er)
- Nye måder at lave transfer af vore uddannelser til virksomhederne (effekt)
- Forbedret undervisning (kan målrette efter SMV og andre organisationstyper)
- Nye kurser og uddannelser
- Et arbejde med projektkulturen på Cphbusiness og IBA

## **Bilag**

**Bilag 1: Spørgeguide**

**Bilag 2: Liste over deltagende virksomheder**

---

## Projektet

**Vækst, innovation og forretningsudvikling for SMV'er i Nordsjælland, på Bornholm og i Sydjylland:**

- **Projekter og projektledelse som strukturelt grundlag og processuel facilitering?**

# Interviewguide

## Introduktion til Interviewet:

### Hvorfor interviewer vi?

- **Gennemfører et forskningsprojekt om projektarbejdsformen hos SMV'er i Danmark (Nordsjælland, Bornholm og Sydjylland),**
- **Der findes i dag ikke mange data om dette emne - nyt forskningsområde,**
- **Projektets metode er udformet således, at data skal komme fra interview med 50 virksomheder - 2 interview pr. virksomhed - en projektejer og en projektleder.**

### Hvad er vores udgangspunkt / hypoteser?

- **SMV'erne har efter finanskrisen ikke fået nok gang i vækst, innovation og forretningsudvikling. Væksten i Danmark er ikke rigtigt kommet tilbage,**
- **Projekter og projektarbejdsformen er af stigende vigtighed for SMV'erne til at få gang i forretningsudviklingen,**
- **Der er et stort uudnyttet økonomisk potentiale for SMV'er i, at bliver meget bedre til at arbejde med projekter og projektarbejdsformen - og dermed skabe vækst, innovations og forretningsudvikling.**

### Hvad sker der bagefter?

- **Vi gennemfører alle interviews i efteråret 2017,**
- **Så skriver vi sammen på materialet i foråret 2018,**
- **Alle interviewede SMV'er får privilegeret adgang til materialet og direkte feedback fra holdet bag undersøgelsen.**

## Administration

	<b>Virksomhedens navn og adresse</b>	
	<b>Dato for interview</b>	
	<b>Navn og titel på respondenter</b>	Projektejer: Projektleder:
	<b>Navn på interviewere</b>	
	<b>Interview nr. Nordsjælland</b>	
	<b>Interview nr. Bornholm</b>	
	<b>Interview nr. Sønderjylland</b>	

## Virksomheden

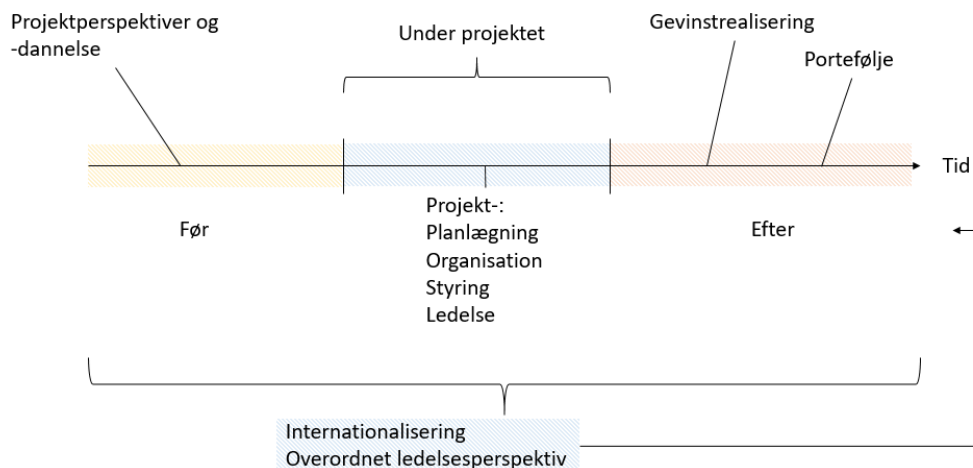
	<b>Branche</b>	
	<b>Antal ansatte</b>	
	<b>Ejerforhold</b>	
	<b>Økonomi</b>	
	<b>Andre specifikke karakteristika der kunne have interesse for undersøgelsen</b>	

## Interviewet

	<b>Kommentarer til interviewets forløb</b>	
	<b>Forhold der evt. kunne have indflydelse på indholdet af interviewet</b>	

## Interviewmodel: Projektarbejdsformen

Til interviewguiden er der udviklet en interviewmodel, der illustrerer opdelingen af spørgsmål under temaer. Modellen ser således ud:



Som vist i modellen er interviewguiden delt i fire temaer; Før, under, efter samt et internationalt plus et overordnet ledelsesperspektiv. Desuden er der lavet en indledning og afslutning på interviewet, for at sikre en blød indgangs- og afslutningsvinkel.

Strukturen ser således ud:

- 1.0 Indledning
- 2.0 Projektdannelse
- 3.0 Projektperspektiv
- 4.0 Projekt, herunder
  - 4.1 Planlægning
  - 4.2 Organisation
  - 4.3 Styring
  - 4.4 Ledelse
- 5.0 Gevinstrealisering
- 6.0 Portefølje
- 7.0 Internationalisering
- 8.0 Overordnet-ledelsesperspektiv
- 9.0 Afslutning / opsamling

Første tema, Før, omhandler aktiviteter og processer, der finder sted før projektet er sat i gang, såsom projektdannelse og projektperspektiver. Fokus vil her være på, hvilke projektstrukturer der arbejdes med i virksomheden samt, hvordan virksomheden vælger at bruge redskaberne.

Andet tema omhandler alle de aktiviteter og processer, der finder sted mens projektet udføres, helt frem til afslutning af projektet og indeholder projektplanlægning, projektorganisation, projektstyring samt projektledelse.

Tredje tema omfatter de processer og aktiviteter der finder sted efter at selve projektet er afsluttet, og vil fokusere på gevinstrealiseringen. Desuden inkluderes portefølje også her.

Fjerde tema omhandler det internationale aspekt samt ledelse i helhedsperspektiv (en holistisk vinkel).

Den indledende og afsluttende fase handler om at skabe en relation til interviewpersonen, for at sikre den bedste og mest flydende dialog, gennem hele interviewet.

<b>Interviewguide for SMV-projekt</b>			
<b>Tema nr. 1.0: Indledende spørgsmål</b>			
<b>Formål:</b> Formålet med dette afsnit er at fungere som en "icebreaker". Spørgsmål i dette felt kan rettes til efter interviewperson og situationen, dog er det vigtigt i forbindelse med det administrative, at interviewperson gentager sit navn, så det med lethed kan høres på optagelsen.			
#	Spørgsmål	Svar	Kodning
1	Hvad er dit navn / navnet på virksomheden? Eller vi kan sige navnet selv - lidt mindre formelt (af hensyn til administration af optagelsen)		
2	Hvilke roller omkring projekter og projektarbejdsformen har du i virksomheden? (projekter som noget anderledes end linjen)		

3	Hvilken type projekter arbejder du typisk med?		
4	Hvor mange - og hvor store - projekter har du arbejdet med i denne virksomhed (eller i andre virksomheder)?		
5	<p>Introducer den interviewede til interviewmodellen. Vi har struktureret interviewet således (se interviewmodel):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Før projektet - hvilket struktur arbejder I med.</li> <li>2) Under projektføreløbet.</li> <li>3) Efter projektet - realisering af gevinst samt portefølje.</li> <li>4) Det internationale perspektiv.</li> </ol> <p>Og til sidst</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) Et overordnet ledelsesperspektiv.</li> </ol>		

## Tema nr. 2.0: Før - Projektdannelse

**Formål: At afklare hvorfor og hvornår virksomheden benytter sig af projektarbejdsformen samt, hvilken infrastruktur der opereres med vedr. projekt og portefølje.**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Hvorfor projektarbejdsformen	Hvorfor bruger I egentlig projekter? Hvornår bliver "noget" til et projekt?		
2	Hvordan projektarbejdsformen	Kan du give et par eksempler på typer af projekter?		

3	Projekters størrelse	Hvor store er Jeres projekter: • Over tid, i DKK		
4	Model eller guideline for projekter	Findes der en - eller måske flere - projektmodeller / standarder - modeller som alle skal bruge? Og bruger alle så også modellerne?		
5	Model for udvælgelse af projekter	Har I en fast model eller procedure for udvælgelse af projekter?		
6	I forhold til strategien for virksomheden	Hvordan hænger projekterne sammen med jeres strategi?		
7	Ledelsesvurdering	Vurderer en leder eller styregruppe projekter, inden I starter?		
8	Projekt og budget	Hvordan foregår resourceallokeringen til de vedtagne projekter?		

### Tema nr. 3.0: Før - Projektperspektiver

**Formål: At få afklaret virksomhedens tilgang til og forståelse for projektarbejdsformens værdiskabende potentiale. Herunder en forståelse af, hvad virksomheden evt. aktivt gør for at understøtte potentialet igennem organisationsudvikling?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Organisatio	Hvordan ser		



	n - basis vs. projekt	jeres formelle projektorganisation ud? Adskiller den sig fra driftsorganisationen? <i>Hvordan ser virksomhedens formelle og reelle organisation ud, når det kommer til projekter?</i>		
2	Fælles forståelse	Er der hos jer en fælles forståelse i for, at projektarbejdsformen tilbyder noget andet end, hvad driftsorganisationen kan tilbyde?		
3	Funktion I	Bruger I projekter til at skabe vækst, innovation og forretningsudvikling? Kan der gives eksempler?		
4	Funktion II	Er projekter et effektivt redskab til at skabe vækst, innovation og forretningsudvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?		
5	Funktion III	Hvordan har brugen af projektmodeller i et projekt indflydelse på effektiviteten?		

		Kan der gives eksempler?		
6	Funktion IV	Kører I alle projekter på samme måde, eller differentierer I imellem projekter? Hvordan? / Hvorfor ikke?		
7	Organisationsudvikling	Hvilke tiltag har I gjort for at udvikle effektiviteten i brugen af projektarbejdsformen?		

## Tema nr. 4.1: Under - Projektplanlægning

**Formål: Afklare hvilke planlægningsredskaber virksomheden benytter, og hvilke der ikke benyttes. Desuden rettes fokus imod hvilke planlægningsdilemmer og -problemer virksomheden arbejder med!**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Projektplanen som et af de vigtigste projektdokumenter	Hvordan udarbejder I jeres projektplaner?		
2	Hvilke planlægningselementer anses for effektive - og hvilke bruges?	Hvad indgår der i en god projektplan? Er der særlige krav til kvaliteten af projektplanen?		
3	Kommissorium	Udarbejdes der for hvert projekt en projektbeskrivelse, som beskriver mål, rammer og ansvar?		

4	Intern (operationel) usikkerhed Eksternt (kontekstuel) usikkerhed	Hvordan håndteres usikkerhed i projektplanlægningen		
5	Planlægningshorisont - inkluderer vi også ibrugtagningssfasen eller gevinstrealiseringsfasen?	Hvornår er et projekt slut?		
6	Når planlægningen slår fejl	Projektplanlægningen slår til tider fejl? Hvordan håndteres det?		

## Tema nr. 4.2: Under - Projektorganisation

**Formål: Hvordan organiserer virksomheden sig med projekter og i projekter?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Organisation - ansvar og roller	Hvilket ansvar og hvilke roller har en projektejer?		
2	Organisation - ansvar og roller	Hvilket ansvar og hvilke roller har en projektleder?		
3	Organisation, niveau, funktion og person	Kan ansvars- og rollefordelingen imellem Projektejer og Projektleder være en udfordring?		

4	Organisation , niveau, funktion og person	Hvad er rollefordelingen imellem Projektleder og Projektgruppe ?		
5	Organisation , niveau, funktion og person	Hvordan sikrer I, at "de rigtige" personer rekrutteres til de rigtige projekter og positioner? Benyttes særlige kriterier ved udvælgelse?		
6	Vigtigt at projekter har sin helt egen, unikke organisation	Mener I, at det er vigtigt for projektets succes, at det har dedikerede ressourcer? Hvorfor?		
7	Kommunikation	Er projektets organisation kommunikeret ud til alle de vigtigste interessenter?		

### Tema nr. 4.3: Under - Styring

**Formål: At afklare hvordan virksomheden aktivt og målrettet håndterer projektets forskellige elementer, så det udvikler sig på en måde, der forventes at realisere det ønskede resultat. Altså at reducere projektusikkerhed.**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Formål med styring	Hvordan styrer I jeres projekter? Hvad gøres der for at skabe overblik		

		over projektets status og behovet for at gribe ind?		
2	Styringsværktøjer	Hvilke projektstyringsværktøjer bruger I?		
3	Styringsværktøjer	Udarbejdes der fx. en milepælsplan - og hvordan benyttes den konkret til opfølgning på projektet?		
4	Styring som noget specifikt	Er styring det samme på alle projekter - eller opfattes styring som noget projektspecifikt?		
5	Afvielser	Hvordan dokumenteres afvielser fra projektplanen?		
7	Læring og reviews	Hvordan sikrer I, at projekter opsamler viden?		
8	Ledelsesstil	Er det accepteret at en projektleder gennemfører kontrol og styring?		
9	Styring og risiko	Vurderer I projektusikkerhed - og er der en øvre grænse for, hvad I vil		

		tolerere?		
--	--	-----------	--	--

## Tema nr. 4.4: Under - Projektledelse

**Formål: Hvordan ledes projekter og hvilke konsekvenser for succes kunne dette have?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Ledelsesstil - virksomhed vs projekt	Er ledelsesstilen den samme i driften som i projekterne?		
2	Ledelsesværktøjer	Har I en guide eller en norm for projektledelse?		
3	Projektlederens fokus på opgaver	Hvad er særligt vigtigt for at sikre succes i projektet?		
4	Ledelse og projekttype	Er projektledelsestilen afhængig af projektets type og situation - eller hvad?		
5	Kompetencer	Hvilken baggrund og hvilke kompetencer har en projektleder typisk?		
6	Ledelse af projektgruppe	Hvordan leder og inddrager projektlederen projektgruppen - benyttes der særlige værktøjer her?		

7	Kommunikation med interessenter	Hvordan kommunikation og koordineres der løbende med interessenterne?		
8	Kompetencer	Findes der hos jer i et formaliseret træningsprogram for projektere, projektledere og projektdeltagere?		

## Tema nr. 5.0: Efter - Gevinstfase

**Formål: Får virksomheden realiseret den strategiske værdi, som projekterne er planlagt til at levere?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Overlevering - projekt til basisorganisation	Hvordan sikrer I, at projekternes resultater overleveres og ibrugtages? Hvem har i praksis ansvaret for denne funktion?		
2	Modeller for gevinstrealisering	Findes der i hos jer modeller, strukturer eller procedurer til styring og måling af gevinster?		
3	Ansvar	Hvem har		

		ansvaret for gevinstrealisering?		
4	Budget	Er arbejdet med gevinstrealisering en del af projektets oprindelige budget?		
5	Projekter, værdi og strategi	Bliver projekternes succes bedømt i forhold til den strategiske gevinst eller værdi de skaber?		
6	Relevans	Bliver projektet stoppet hvis relevansen er forsvundet eller hvis resultaterne ikke (mere) passer til behovet i driftsorganisationen?		

## Tema nr. 6.0: Efter - Portefølje

**Formål: Hvordan styrer og realiserer virksomheden værdien og synergien af projekterne i porteføljen? Og giver den aktuelle porteføljestyring anledning til overvejelser omkring effektiviteten i forhold til virksomhedens strategi?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Modeller for porteføljestyring	Findes der hos jer modeller eller redskaber til porteføljestyring og ledelse? Bliver disse brugt i praksis?		



2	Styring	Hvordan overvåges og styres porteføljen sådan helt konkret?		
3	Formålet	Hvordan ser i formålet med porteføljestyring og ledelse?		
4	Effektivitet	Hvordan styres og optimeres porteføljen så I får maximal værdi af investeringen i projekter?		
5	Antal	Hvordan sikrer I, at I ikke har for mange projekter kørende på en gang?		
6	Strategi - synergi	Har projekterne en kobling til hinanden - altså er der synergi projekterne imellem?		
7	Balance	Er porteføljen planlagt balanceret - at der fx. ikke er for mange projekter i gang med for stor økonomisk risiko - eller som trækker på de samme ressourcer?		
8	Kompetencer hos porteføljeledere	Skal man have visse kompetencer for at bliver porteføljeleder hos jer?		
9	Uddannelse af porteføljeled	Finder der kompetenceudvikling sted af		

	ere	porteføljeledere - internt eller eksternt?		
--	-----	--	--	--

## Tema nr. 7.0: Internationalisering

**Formål: Kan virksomheden blive bedre til at håndtere internationale projekter?**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Internationale projekter	Opererer I med projekter, der involverer samarbejdspartnere fra udlandet?		
2	Forskel imellem egne og internationale projekter	Er der forskel på den måde I gennemfører nationale og internationale projekter?		
3	Der er kulturelle forskelle	Hvordan håndteres en sådan forskellighed i anvendelsen af projektmodeller og projektværktøjer imellem internationale samarbejdspartnere?		
4	Forskel på succes-kriterier	Gælder der andre succes-kriterier for den slags projekter - set med egne og set med partnernes øjne?		
5	Kulturelle forskelle på udvikling og styring	Hvordan udvikler og styrer I disse tværkulturelle eller internationale projekter i jeres portefølje, nu da de foregår i et partnerskab?		

## Tema nr.8.0: Overordnet ledelse

**Formål: At forholde sig til om projektarbejdsformen er en strategisk kapacitet for virksomheden - samt hvordan den evt. kan effektiviseres yderligere.**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1	Projektervalueringer	Føretager I projektervalueringer - og hvornår i projektføreløbet?		
2	Projekters status i organisationen	Er der prestige i at arbejde med projekter? Er der prestige i at bruge den "rigtige" projektkategoriologi?		
3	Strategisk kapacitet	Ser I projektarbejdsformen som en strategisk nødvendighed?		
4	Potentiale i projektarbejdsformen	Hvor ser du det største udviklingspotentialer for jer med hensyn til at køre projekter?		
5	Handleplan	Hvad kunne der helt konkret gøres fremadrettet for at lykkes bedre med projekter?		

## Tema nr. 9.0: Afslutning / Opsamling

**Formål: Få afsluttet interviewet på en venlig og dynamisk facon - få de sidste kvaliteter ud af den interviewede**

#	Teoretisk spørgsmål	Operationelt spørgsmål	Svar	Kodning
1		Er det andet, du gerne vil sige her til sidst? Er der noget vi har glemt?		
2		Syntes du, at vi er kommet helt rundt om jeres måde at køre projekter og portefølje på?		
4		Andet? - til afrunding.		

### Hvad sker der så nu?

- Vi gennemfører alle interviews i efteråret 2017,
- Så skriver vi sammen på materialet i foråret 2018,
- Alle interviewede SMV'er får privilegeret adgang til materialet og direkte feedback fra holdet bag undersøgelsen.

TAK for interviewet.

## Bilag 2

Nr.	Dato	Virksomhed	Adresse	Postnummer / By	Ansvarlig	Landsdel
1	16-08-2017	Reconor	Farum Gydevej 62	3520 Farum	Michael	Nordsjælland
2	24-08-2017	Dana A kasse	Kirke Værløsevej 34	3500 Værløse	Michael	Nordsjælland
3	09-04-2017	FCN A/S	Farum Park 2	3520 Farum	Michael	Nordsjælland
4	24-08-2017	Konventum	GI Hellebækvej 70	3000 Helsingør	Michael	Nordsjælland
5	09-05-2017	Maid and Honour I/S	Frederiksborggade 38	1360 Kbh K	Michael	Nordsjælland
6	16&23-08-2017	Center for Regional- og Turisemeforskning	Stenbrudsvej 55	3730 Nexø	Thomas	Bornholm
7	17-08-2016	Bornholms Kunstmuseum	Otto Bruuns Plads 1	3760 Gudhjem	Thomas	Bornholm
8	17-08-2017	Green Solution House	Strandvejen 79	3700 Rønne	Thomas	Bornholm
9	21-08-2017	Natur Bornholm	Grønningen 20	3720 Aakirkeby	Thomas	Bornholm
10	21-08-2017	Espersen Fisk	Strandgade 8	3790 Hasle	Jens	Bornholm
11	18-08-2017	DJ Miljø & Geoteknik P/S	Falkevej 12	3400 Hillerød	Just	Nordsjælland
12	17-08-2017	ELOS Medtech Pinol A/S	Engvej 33	3330 Gørle	Just	Nordsjælland
13	17-08-2017	Nedrivningsaktieselskabet J. Jensen	Højlundvej 8	3540 Lyng	Just	Nordsjælland
14	30-8 og 7-9	Birkerød Apotek	Teglporten 27	3460 Birkerød	Helene	Nordsjælland
15	11-09-2017	Birkerød gymnasium		3460 Birkerød	Helene	Nordsjælland
16	27-09-2017	Fire Eater A/S	Vølundvej 17	3400 Hillerød	Helene	Nordsjælland
17	23-aug	Scancon Encoders A/S	Huginvej 8	3400 Hillerød	Helene	Nordsjælland
18	12-okt	Rosendahl	Slotsmarken 1	2970 Hørsholm	Helene	Nordsjælland
19		Hasle Refractions			Thomas	Bornholm
20	25-10-2017	GOSH by Tjellesen	Engmøsen 1	3540 Lyng	Michael	Nordsjælland
21	12-10-2017	SSI Diagnostica	Herredsvejen 2	3400 Hillerød	Just	Nordsjælland
22	25-10-2017	Master International	Bregnerødvej 144	3460 Birkerød	Helene	Nordsjælland
23	31-10-2017	GRAS	Skovlytoften 33	2840 Holte	Michael	Nordsjælland
24	07-11-2017	Døssing Partners	Roskildevej 12 A	3400 Hillerød	Just	Nordsjælland
25	02-11-2017	Frederiksborgscenteret	Milnersvej 39	3400 Hillerød	Just	Nordsjælland
26	25-10-2017	Labotek	Strøbjergvej 29	3400 Hillerød	Just	Nordsjælland
27	27-11-2017	Pankas	Rundforbivej 34	2950 Vedbæk	Helene	Nordsjælland
28	13-09-2017	PE Redskaber A/S	Folevej 47	6510 Gram	Lars	Sydjylland
29	22-11-2017	CNC Onsite A/S	Storhaven 4	7100 Vejle	Lars	Sydjylland
30	24-10-2017	Kalmargården A/S	Hellesvej 37	6740 Bramming	Søren	Sydjylland
31	13-12-2017	Locon	Kokholm 4C	6000 Kolding	Lars	Sydjylland
32	04-12-2017	C2IT	Birkemosevej 7	6000 Kolding	Søren	Sydjylland
33	16-10-2017	Gram Equipment A/S	Nordager 2-6	6000 Kolding	Brian	Sydjylland
34	18-12-2017	RoboTool A/S	Vestermærksvej 10	6600 Vejen	Søren	Sydjylland
35	02-11-2017	Skovgaard Landinspektør	Hansborggade 30	6100 Haderslev	Lars	Sydjylland
36	20-12-2017	Trademark Textiles A/S	Birkemosevej 9A	6000 Kolding	Søren	Sydjylland
37	18-01-2018	Bramdrupdam Sports- & Mødecenter	Bramdrupskovvej 110	6000 Kolding	Lars	Sydjylland

## **Litteratur:**

Aquil, M. A. (2013): Project Management in SME's. *Journal of Strategy and Performance Management* (July 2013, Volume 1, Issue 1) side 8-15

Andersen, Erling (2008): *Rethinking Project Management : An Organisational Perspective*, Pearson

Blomquist, T., & Müller, R. (2006): Practices, roles and responsibilities of middle managers in program and port-folio management. *Project Management Journal*, 37 (1), 52–66.

Blomquist, T., & Packendorff, J. (1998): Learning from renewal projects: Content, context and embeddedness. In R. A. Lundin & C. Midler (Eds.), *Projects as arenas for renewal and learning processes* (pp. 37–46). Norwell: Kluwer Academic Publishers.

Blomquist, T. et. al. (2010): Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, Volume 41, Issue 1, pages 5-16.

Bredillet, C. (2008). Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4) *Project Management Journal*, 39(1), 2–6. Brown, A.D. 1998. *Organisational Culture*, 2nd ed. Pitman, London.

Cambre, B. and Jong, J. de (2014): *What Do Project Managers Actually Do? Exploring Micro-Practices and Managing Temporarily Organizational Forms*. Antwerp Management School, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands

Cicmil, S. (2006): Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37 (2), 27–37.

Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006): Making projects critical: An introduction. In S. Cicmil & D. Hodgson (Eds.), *Making projects critical* (pp. 1–25). New York: Palgrave Macmillan.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006): Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24, 675–686.

Cleland, D. 1999. *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 3rd ed. New York: McGraw Hill.

Collins, J.C., and Porras, J.I. 1998. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House.

- Darmer, P. (red.) (2010): Paradigmer i praksis, Handelshøjskolens forlag
- Deal, T., and Kennedy, A. 2000. *The New Corporate Cultures*. London: Texere.
- Drejer, A. et al. (1999): *Små virksomheders strategiske udvikling*, Nordjysk Informatik og Virksomhedsudvikling, Aalborg
- Ekstedt, E., Lundin, R.A., Soderholm, A. & Wirdenius, H.(1999): *Neo-industrial organising*, London: Routledge
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., and Martin, J. (eds.). 1985. *Organizational Culture*. Beverley Hills: Sage.
- Gherardi, S. (2013): *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*, Edward Elgar Pub, Cheltenham, UK
- Harboe, T. (2006): *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*, Samfundslitteratur
- Harboe, P. et al. (2013): The use of tools in projekt management and the perceived succes criteria of projekts. Side 167-181 fra Pries-Heje, Jan: *Project management Multiplicity - Current Trends*, Samfundslitteratur (2013)
- Kirketerp, A. L. (2010): *Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv*; Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet
- Kreiner, Kristian. (1995): In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, issue 4, p. 335
- Madsen, K.B. (1968): *Theories of Motivation*. Kobenhavn,
- Hatch, M.J. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006): *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Hofstede. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Lundin, R, A,, & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11{4}, 437-455.
- Lundin, R, A., & Soderholm, A. (1998): Conceptualising a projectified society: Discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organizations. In

R. A, Lundin & C. Midler (Eds.): Projects as arenas for renewal and teaming processes (pp, 13-23). Boston: Kluwer Academic Publishers

McDonald, P., Undated. The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing an Organizational Culture in the Short Run. In Reframing Organizational Culture, Eds. P.J. Frost, et al. Newbury Park: Sage.

Mikkelsen, H. (2005): Management of the myriad of projects. Børsens forlag

Mikkelsen og Riis (2011): Grundbog i Projektledelse (10. ed.), PRODEVO

Miller, F.A. 1998. Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27 (2), 151–160.

Morgan, G. (2006): Images of Organization, Sage Publications

Morris, P. W. G., & Jamieson, A. (2005): Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36 (4), 5–18

Morris, P. (2013): Reconstructing project management reprised. A knowledge perspective. *Project Management Journal* 44(5), pp. 6-23.

Olsen, H. (xx): Kvalitative analysestrategier og kvalitetssikring: Tværgående tendenser i engelsksproget og skandinavisk kvalitativ metodelitteratur sammenholdt med Steinar Kvaales Interview, Socialforskningsinstituttet

Pedersen, S.G. og Arlbjørn, J. S. (2011): Implementering af strategi, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 3, 2011

Peters, T.J., and Waterman, R.H. 1982. In Search of Excellence. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. 1979. On Studying Organisational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570–581.

Pollack, J. & Adler, D. (2014): The impact of project management on SME productivity. Conference Paper, PMI, 2014

Pries-Heje, Jan (red.) (2013): Project Management Multiplicity - Current Trends, Samfundslitteratur

Project Management Institute. 1996. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Upper Darby, PA: Project Management Institute.



Project Management Institute. 2000. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition. Newton Square, PA: Project Management Institute  
Schatzki, T. R. (2005): Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26 , 465–484.

Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.

Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. 1996. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (229).

Schein, E.H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spacek, M. & Vacik, E. (2016): Management of innovation projects in SMEs in the Czech Republik, *Journal of Economics and Management* Vol. 24,2 (2016)

Svejvig, P. og 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, pp. 278-290.

Söderlund, J. (2005): What project management really is about: alternative perspectives on the role and practice of project management', *Int. J. Technology Management*, Vol. 32, Nos. 3/4, pp.371–387.

Söderlund, J. (2011) Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews* , 13(2), 153–76

Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 29.

Thuesen, C. (2015): Mapping practices of project management - merging top-down and bottom-up perspectives. In *Proceedings of the 2015 IRNOP Conference*, London: Bartlett School of Construction and Project Management.

Turner, R. et al. (2012): Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practice to the size of the company. *Management Decision*, Vol. 50 Issue 5 pp. 942-957

Tong, M. and Thomson, C. (2016 ): *Designs, Methods and Practices of Project Management*, Beverly Pasion, Routledge

Ward, Stephen, and Chris Chapman (2003): "Transforming project risk management into project uncertainty management". *International Journal of Project Management* 21

Weick, K.E. 1985. *The Significance of Organizational Culture*. In *Organizational Culture*, Eds. P.J. Frost, et al. Beverly Hills: Sage.

Winter, M. et al. (2006): Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *Int. J. Proj. Manage.* 24 (8), 638-649

Winter, M. et al. (2008): Projects and programmes as value creation processes: a new perspective and some practical implications. *Int. J. Proj. Manage.* 26 (1), 95-103

---