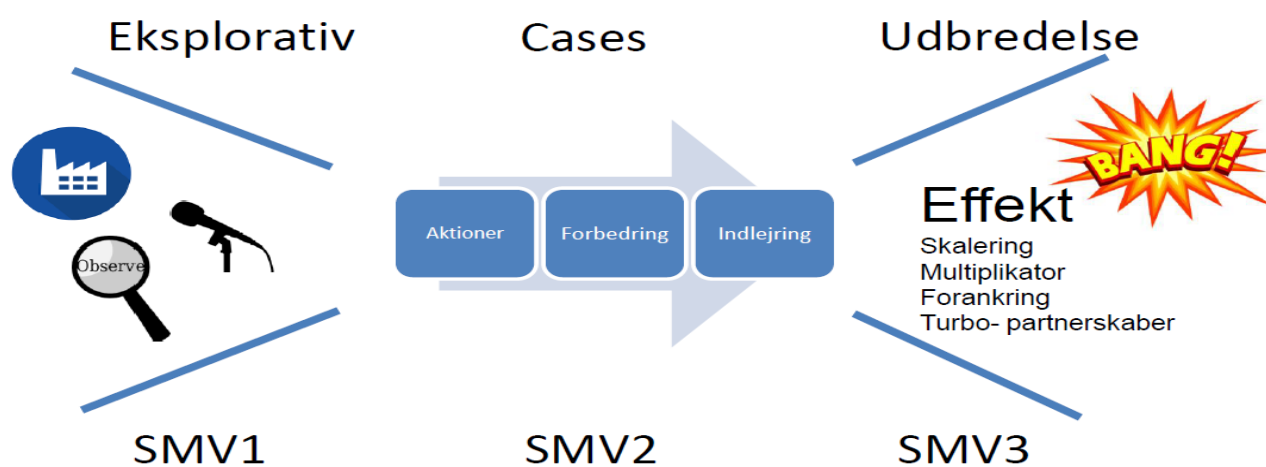


## SMV3

- En videreudvikling og en kvalificering af de effektive forbedrings- og indlejningsmetodikker byggende på de konkrete, praktiske initiativer og erfaringer fra SMV2,
- En spredning og formidling af metodikkerne til SMV'er i Danmark som et FoU-problem i teori og praksis, og
- En integration af de nye metodikker i den faglige, pædagogiske og didaktiske tilgang til undervisningen og vejledning i projektledelse - herunder også undervisning i projektledelse specifikt for SMV'er.

# SMV'ernes effektive brug af projektarbejdsformen



**"Det der med, at det skal ud at leve!"**

# **SMV'ernes effektive brug af projektarbejdsformen:**

## **Læring og formidling**

### **SMV3 - Bilag**

---

#### **Kapitel 1**

Ingen

#### **Kapitel 2:**

**Bilag 1: SMV3 Projektplaner - efterår 2020 og forår 2021**

#### **Kapitel 3:**

**Bilag 2: FLUX-model, inspirationskort og værktøjskasse**

**Bilag 2a: Hvilken type er I?**

**Bilag 3: FLUX-processen i faser**

**Bilag 4: Flux tour-guide**

**Bilag 5: FLUX spørge- og test-guide**

**Bilag 5a: Log-bog**

**Bilag 6: Miljønetværk Nordsjælland, invitation, webinar og workshop**

#### **Kapitel 4:**

Ingen

#### **Kapitel 5:**

**Bilag7: FLUX Refleksionsmodel**

**Bilag 8: Et FLUX-kursus - "induktiv tilgang"**

**Bilag 9: Et FLUX-kursus - "deduktiv tilgang"**

**Bilag 10: Train the Trainer - Pakken**

**Bilag 11: Train the Trainer - underviser**

**Bilag 12: Train the Trainer - ansat i en organisation**

#### **Kapitel 6:**

**Bilag 13: SMV3 Videnomsætningsinitiativer**

**Bilag 14: Når litteratur og virkelighed ikke matcher**

**Bilag 15: Artikel om FLUX i Dansk Projektledelse**

## **Kapitel 7:**

**Bilag 16: Besøgsrapport til Uni. of Minho, Portugal**

**Bilag 17: En fælles artikel imellem Uni. of Minho, IBA og Cphbusiness**

## **Kapitel 8:**

**Ingen**

## **Kapitel 9:**

**Bilag 18: 2-page ansøgningen til Industriens Fond**

**Bilag 19: ProjectLab - netværksrelateret læring**

## SMV3 - Projektplan for efterår 2020

Følgende plan blev gennemgået og vedtaget på Styrekomite-møde den 30.10.20

En "overordnet sammenstilling" af mål, leverancer og prioriteringer for SMV3:

			Leverancer (outputs)		
	Mål	Re-sourcer Ca.	Forskningsrapport	Vidnomsætning eksternt	Vidnomsætning internt
1	Videreudvikling	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>En afprøvet og opgraderet SMV PM Model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkret modelafprøvning på SMV'er</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkret modelafprøvning på undervisere</li> </ul>
2	Formidling	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>En teoretisk funderet formidlings og spredningsstrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intet</li> </ul>
3	Uddannelse og kurser	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvikling af nye tekniske og pædagogiske SMV2-løsninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HDM uddannelsespartner</li> <li>Kurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input til uddannelser</li> <li>Kurser</li> </ul>
4	Praksis	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>En netværkslæringsstrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input i aktive netværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intet</li> </ul>
5	Forskning og udvikling	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>FoU i "applied science" perspektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetenceudvikling i "applied science" perspektiv</li> </ul>

### Videreudvikling

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:
	Hvad er flux - en virksomhedsorienteret forklaring og beskrivelse af modellen (Et hjælp til selvhjælps papir) - samt hvordan den skal bruges i praksis	<ul style="list-style-type: none"> <li>En samlet beskrivelse af flux</li> <li>Hvorfor er flux interessant?</li> <li>Hvordan får vi SMV'erne til at forstå problemet samt vores proces tilgang til at arbejde med en forbedring og indlejring af løsninger?</li> <li>En model som ikke er en model i klassisk forstand</li> <li>Hvad skulle få SMV'erne til at bruge den?</li> <li>Forandringer?</li> </ul>	LJ, okt/nov

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indlejring?</li> </ul>	
	"Elevatortalen" for flux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort og præcis, fængende</li> <li>• Kan vi lave en poster, narrativ med den?</li> </ul>	LJ, nov.
	Spørgeguide til afprøvning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en spørgeguide til afprøvning samt en metode og struktur til opsamling af data</li> </ul>	JV, okt
	Afprøvning på SMV'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finde virksomheder og netværk - hvem har vi?</li> </ul>	Alle
	Afprøvning på studerende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af materialer til afprøvning på studerende + opsamling af data</li> <li>• Afprøvning</li> </ul>	H&M  Alle
	Analyse af data		Alle
	Udvikle opdateres Flux-model		Alle

## Formidling - teoretisk

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:
1	Effektiv formidling og spredning af innovationer til SMV i litteraturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidlingssituationen - afsender, budskab, modtager.</li> <li>• Literature review om spredning af innovationer til SMV'er</li> </ul>	JV, nov.
2	En strategi for formidling for SMV3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en strategi for, hvordan vi gør - i en corona-tid</li> <li>• Flere strenge at spille på</li> </ul>	JV, nov.

## Uddannelse

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:
	Uddannelsespartner på HDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afventer endeligt og skriftligt udspil fra Implement</li> </ul>	LJ, JV
	Et litterature review vedr. hvordan man kan / skal undervise SMV'er i SMV2 projektmateriale og flux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle review</li> <li>• Foreslå strategi for formidling</li> </ul>	LJ + JV, nov + dec.
	Praktisk formidlingsstrategi - substans og pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en praktisk strategi for omsætning af SMV2 tilgang til konkret formidling</li> </ul>	H&M
	Digital formidlingsstrategi - substans og pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en digital strategi for omsætning af SMV2 tilgang til konkret formidling</li> </ul>	H&M
	Forslag til en materiale samling som produkt fra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle et forslag til en strategi og en materialesamling som produkt fra SMV3</li> </ul>	H&M

	<b>SMV3 - substans og pædagogik</b>		
--	-------------------------------------	--	--

## Praksis

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:
	Vores egen kommunikations- og formidlingsstrategi på SMV3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle egen kommunikations- og formidlingsstrategi for SMV3 på baggrund af litteraturstudiet og hidtidig praksis på SMV2</li> <li>• Hvem er vi?</li> <li>• Fra hvilke platforme kan vi kommunikere, og hvad har effekt?</li> <li>• Budskaber?</li> <li>• Modtagere?</li> </ul>	LJ + JV, okt. + nov.
	Netværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedligehold af "gamle" kontakter</li> <li>• Identifikation af nye kontakter</li> </ul>	Alle
	Produkter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af produkter og services vi kan tilbyde for at formidle Flux</li> </ul>	Alle
	Formidlingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afvikling af formidlingsindsatser over for udvalgte modtagere</li> </ul>	Alle
	Løbende evaluering og justering af formidlingen til styrkelse af effekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsamling og evaluering af formidlingsaktiviteter</li> <li>• Analyse</li> <li>• Konklusion på effekt af formidlingsindsatsen</li> </ul>	Alle

## Forskning og udvikling

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:
	Effekt af SMV3 som "applied science"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle "applied science" kriterier for "fra viden til værdi" i SMV3 perspektiv</li> </ul>	JV
	StrategiLab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad gør vi med samarbejdet IBA/Cphbusiness efter SMV3?</li> </ul>	LJ/JV

LJ/JV

Okt. 2020

# SMV3 - Projektplan for foråret 2021

---

## 1.0 Samlet plan - Opgaver og ansvar

En "overordnet sammenstilling" af mål, leverancer og prioriteringer for SMV3:

			Leverancer (outputs)		
	Mål	Re-sour-cer Ca.	Forskningsrapport	Vidnomsætning eksternt	Vidnomsætning internt
2	Videre-udvikling	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En afprøvet og opgraderet SMV PM Model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkret modelafprøvning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkret modelafprøvning</li> </ul>
3	Formidling	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En teoretisk funderet formidlings og spredningsstrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intet</li> </ul>
4	Uddannelse og kurser	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af nye tekniske og pædagogiske SMV2-løsninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDM uddannelsespartner</li> <li>• Kurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input til uddannelser</li> <li>• Kurser</li> </ul>
5	Praksis	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En netværkslæringsstrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input i aktive netværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intet</li> </ul>
6	Forskning og udvikling	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FoU i "applied science" perspektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenceudvikling i "applied science" perspektiv</li> </ul>

Modellen er godkendt af Styrekomiteen på møde 1 i august 2020 - på baggrund af det eksisterende budget.

## 2.0 Videreudvikling

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Hvad er flux - en virksomhedsorienteret forklaring og beskrivelse af modellen (Et hjælp til selvhjælps papir) - samt hvordan den skal bruges i praksis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En samlet beskrivelse af flux</li> <li>• Hvorfor er flux interessant?</li> <li>• Hvordan får vi SMV'erne til at forstå problemet samt vores processtilgang til at arbejde med en forbedring og indlejring af løsninger?</li> <li>• En model som ikke er en model i klassisk forstand</li> <li>• Hvad skulle få SMV'erne til at bruge den?</li> <li>• Forandringer?</li> <li>• Indlejring?</li> </ul>	LJ  Færdig til juni	Flux-beskrivelsen kunne med fordel opdeles i to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et dokument til SMV'er (et format, der kan kommunikeres videre),</li> <li>• Et dokument til undervisning</li> <li>• Et baggrundsdokument til eget brug, vores egen forståelse af flux</li> </ul>	Dokumenterne udvikler sig løbende - i forhold til at vores egen forståelse
2	"Elevatortalen" for flux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort og præcis, fængende</li> <li>• Kan vi lave en poster, narrativ med den?</li> </ul>	LJ,	Elevatortalen i udkast er lavet og uploaded	Udvikler sig med modellen
3	Spørgguide til afprøvning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en spørgeguide til afprøvning samt en metode og struktur til opsamling af data</li> </ul>	JV,  Feb.	Guiden  Hvad er det, der skal afprøves - Hvad giver mening for SMV'erne	Afprøvning - hvad skal der spørges om? Er vi helt klar på det?
4	Afprøvning på SMV'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finde virksomheder og netværk - hvem har vi?</li> </ul>	Alle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 til 8 virksomheder der tester modellen</li> <li>• 2 testimonials</li> <li>• Netværk hos Erhvervshus Syd</li> <li>• Business Kolding + Åbenrå</li> <li>• Case virksomheder - SGP, Simatek, Jevi, CNC Onsite</li> </ul>	Afprøvning - på virksomheder - Har været igang på case-virksomheder - men mangler at prøve på andre
5	Afprøvning på	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af materialer til</li> </ul>	H&M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afprøvning på flere studerende</li> </ul>	Afprøvning internt -



	studerende	afprøvning på studerende + opsamling af data • Afprøvning		• IBA – ekstra diplomdag til FLUX IBA (Marie) tilbyder en ekstra dag på Projektledelse (Diplom) til undervisning i Flux (April / Maj)	studerende og kolleger - har været igang flere steder - modellen står ikke så skarpt, som den bør
6	Analyse af data		Alle		
7	Udvikle opdateret Flux-model		Alle	• Den "endelige" model • Opdatering af alle værktøjer • Den simple model	• Opdatering er igang - dels en afklaring og en simplificering

### 3.0 Formidling - teoretisk

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Effektiv formidling og spredning af innovationer til SMV i litteraturen	• Formidlingssituationen - afsender, budskab, modtager. • Literature review om spredning af innovationer til SMV'er	JV, Feb	Få reviewet lavet færdigt - få en begrænsning på søgeprocessen Afklare andres erfaringer	Ikke færdigt. Afklaring af hvad andre forskere har gjort (og gerne med succes) omkring diffusion af "management innovations" - og gerne til SMV'er -
2	En strategi for formidling for SMV3	• Udvikle en strategi for, hvordan vi gør - i en corona-tid • Flere strenge at spille på	JV, Feb	Afklaring af strategi - Skal der en form for kompetenceudvikling til for at få SMV'er til at opsøge og bruge flux? Eller kan SMV'erne bruge modellen helt af sig selv?	Nogle muligheder er åbne - corona - andre ikke

3

### 4.0 Uddannelse

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Uddannelsespartner på HDM	• Afventer endeligt og skriftligt udspil fra Implement/HD Institute	LJ, JV	Afklaret med Implement	• IBA er certificeret i HDM, IBA udbyder certificering 2 gange i 2021 • Cphbusiness er på dette projekt ude af samarbejdet med Implement
2	Et litteratur review vedr. hvordan man kan / skal undervise SMV'er i SMV2 projektmateriale og flux	• Udvikle review • Foreslå strategi for formidling	LJ + JV, Feb	Uddannelsesplan og strategi forhandles internt i projektet	Uddannelsesmodel næsten færdig
3	Praktisk formidlingsstrategi - substans og pædagogik	• Udvikle en praktisk strategi for omsætning af SMV2 tilgang til konkret formidling  Laves en plan for TOT mv. - Feb.	H&M&C  Strategi - feb  Implementering indtil juni	• Praktisk strategi og handlingsplan til omsætning af uddannelsesplan ind i IBA og Cphbusiness udvikles og igangsættes • Train-the-trainer kurser - for vores kolleger udarbejdes og testes på IBA og Cphbusiness • Train-the-student kurser udarbejdes og testes i praksis på IBA og Cphbusiness • Kurser skræddersyes til virksomheder (PP en pakke på 1 til 2 dage, PL+PD en pakke på 2 til 3 dage) • Leveranceform (IKKE FASTLAGT) o 1. dag - fysisk 9-14 - så	• Strategi og plan skal udarbejdes

4

				<p>kan de nå at kontakte virksomheden om eftermiddagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Halve online dage</li> <li>o Webinarer sen eftermiddag / tidlig morgen á 1 time</li> <li>o Tjekliste mm til mellemrummet</li> <li>o Slutte af med 1 fysisk dag</li> <li>o Eksamen??</li> <li>o Øvelser med udgangspunkt i deres virksomhed</li> <li>o Ingen bog – men kompendium – let tilgængeligt - tjeklister, video</li> </ul>	
4	Digital formidlingsstrategi - substans og pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle en digital strategi for omsætning af SMV2 tilgang til konkret formidling</li> </ul>	H&M&C Feb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital strategi og handlingsplan udvikles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke drøftet endnu - produkter eller aktiviteter</li> </ul>
5	Forslag til en materialesamling som produkt fra SMV3 - substans og pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle et forslag til en strategi og en materialesamling som produkt fra SMV3</li> </ul>	H&M&C Plan feb  Færdig materiale samling juni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forslag til materialesamling - samt konkrete eksempler på undervisningsmaterialer udarbejdes (nødvendige for ovenstående pilot-kurser)</li> <li>• FLUX og inspirationskort lamineret <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompendium</li> <li>• "bare" slides..... med noter</li> <li>• Speakede slides</li> <li>• Udvikle øvelser</li> <li>• Online – selvstudie</li> </ul> </li> <li>• Opslagsværk – så man kan gå</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skal diskuteres i forhold til uddannelsesmodellen</li> </ul>

5

				<p>tilbage og huske hvad man lærte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tjeklister – sådan gør du</li> <li>• Video</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

## 5.0 Praksis

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Vores egen kommunikations- og formidlingsstrategi på SMV3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle egen kommunikations- og formidlingsstrategi for SMV3 på baggrund af litteraturstudiet og hidtidig praksis på SMV2</li> <li>• Hvem er vi?</li> <li>• Fra hvilke platforme kan vi kommunikere, og hvad har effekt?</li> <li>• Budskaber?</li> <li>• Modtagere?</li> </ul>	LJ + CB + JV, Feb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af egen strategi</li> <li>• Udarbejd plan for foråret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vores egen strategi - er vi helt på plads med den?</li> <li>• IBA opretter platform på egen hjemmeside - noget tilsvarende ikke muligt hos Cphbusiness</li> </ul>
2	Netværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedligehold af "gamle" kontakter</li> <li>• Identifikation af nye kontakter</li> </ul>	Alle  KAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det arbejdes fokuseret videre på PROsmv</li> <li>• Flere aktiviteter igang med andre netværk - Fx. Projektforeningen, webinar, artikler mv.</li> <li>• EGN - i gang</li> <li>• Rigët - i gang</li> <li>• Erhvervsnetværk</li> <li>• Dansk projektledelse - uge 16/17 + artikel</li> <li>• Business Kolding - i gang</li> <li>• Business Åbenrå - i gang</li> <li>• SMV Danmark</li> <li>• smvPRO - i gang</li> <li>• IDA - i gang</li> <li>• Netværk Danmark</li> <li>• VL-grupper</li> <li>• NOCA</li> <li>• Cphbusiness Alumni</li> <li>• Webinar 26-11-20 Jens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk - har fået gang i PROsmv - satser meget på samarbejde her</li> <li>• Andre netværk - kræver mere arbejde</li> </ul>
3	Produkter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af produkter og</li> </ul>	Alle	Se materialesamling -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommer yderligere</li> </ul>

7

		services vi kan tilbyde for at formidle Flux		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoer <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ FLUX</li> <li>◦ Typerne</li> </ul> </li> <li>• Webinar'er</li> <li>• "test" af virksomhedens type fx Survey Monkey.....</li> <li>• Platform til FLUX, fx hjemmeside... hvor video også kan ligge</li> </ul>	med uddannelsesplanen - og pakker, der udbydes. Er igang med webinar, podcast mv. Afventer digital strategi. Artikler skal skrives
4	Formidlingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afvikling af formidlingsindsatser over for udvalgte modtagere</li> </ul>	Alle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR</li> <li>• Artikler til LinkedIn</li> <li>• Casevirksomheder - videoproduktion</li> <li>• Podcast - OK</li> <li>• Webinarer</li> <li>• Temaarrangement</li> <li>• Genvækst</li> <li>• Artikel til Dansk projektledelse</li> <li>• Udbrede til tidligere studerende <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Alumne CPH + IBA</li> </ul> </li> <li>• FTU-studerende - og deres undervisere <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Instruktionsvideo</li> <li>◦ Slides med øvelser</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke identificeret endnu - måske SMVdanmark,</li> </ul>
5	Løbende evaluering og justering af formidlingen til styrkelse af effekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsamling og evaluering af formidlingsaktiviteter</li> <li>• Analyse</li> <li>• Konklusion på effekt af formidlingsindsatsen</li> </ul>	Alle	sker løbende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluering løbende af indsatsen</li> </ul>

## 6.0 Forskning og udvikling

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Effekt af SMV3 som "applied science"	<ul style="list-style-type: none"><li>Udvikle "applied science" kriterier for "fra viden til værdi" i SMV3 perspektiv</li></ul>	JV	Skal skrives	Lidt igang
2	ProjectLab	<ul style="list-style-type: none"><li>Hvad gør vi med samarbejdet IBA/Cphbusiness efter SMV3?</li></ul>	LJ/JV	Et udkast til "hvad så" skal med i rapporten  Påtænker en bog	<ul style="list-style-type: none"><li>Skal have drøftet sagerne - hvordan kommer vi videre efter sommeren 2021?</li></ul>

## 7.0 Rapportskrivning

Nr.	Opgaver	Hvordan / Action	Ansvar: Tid:	Aktiviteter	Status
1	Rapportskrivning	<ul style="list-style-type: none"><li>Udkast til Styrekomite, 04.06.21</li><li>Aflevering / upload, den 25.06.21</li></ul>	JV+ Alle	- Skal skrives	Lidt igang
2		<ul style="list-style-type: none"><li></li></ul>			

SMV3-teamet

## Bilag 2: FLUX-model, inspirationsark og værktøjer

### INSPIRATIONS KORT SMV Type 1 STRUKTURALIST

### FLUX MODEL



<b>LEDERSKAB</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer indenfor ledelse er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
<b>Samarbejde</b> Interaktion i projektet og med projektets interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skab en fællesskabsfølelse om projektet – fx kick-off (<a href="#">værktøj nr. 1</a>)</li> <li>Dyrk en dialogkultur - hvor vi også taler om, hvordan vi leder projekter (<a href="#">værktøj nr. 2</a>)</li> <li>Hav fokus på gensidig accept og forståelse – fx ved hjælp af personprofiler (<a href="#">værktøj nr. 3</a>)</li> <li>Øg den reflekterende og undersøgende tilgang til processen og samarbejdsformen fx ved hjælp af hv-spørgsmål (hvad, hvor, hvordan, hvornår, hvorfor) (<a href="#">værktøj nr. 4</a>)</li> <li>Lav struktur i samarbejdet fx faste og effektive møder, der overholdes (<a href="#">værktøj nr. 5</a>)</li> </ul>
<b>Kultur</b> Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sørg for at organisationen og topledelsen har fokus på projektarbejdsformen fx via en kommunikationsplan og/eller ved at ledelsen viser synlig opbakning (<a href="#">værktøj nr. 6</a>)</li> <li>Skab tydelige forventninger til overholdelse af modeller og processer fx ved at stille krav til hinanden (<a href="#">værktøj nr. 7</a>)</li> <li>Følg op og kommuniker om fremdrift, succes og god praksis fx synlige oversigter (<a href="#">værktøj nr. 8</a>)</li> </ul>
<b>Kommunikation</b> Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav en fast struktur i kommunikationen fx statusrapport (<a href="#">værktøj nr. 9</a>)</li> <li>Hav fokus på relevant kommunikation (<a href="#">værktøj nr. 10</a>)</li> </ul>

<b>PROJEKTARBEJDE</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer inden for projektarbejde er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
<b>Opstart/portefølje</b> Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlæg en struktur for opstart af et projekt fx en synlig plan (<a href="#">værktøj nr. 8</a>)</li> <li>Foretag resource- og kompetenceallokering - vær især opmærksom på behov i opstartsfasen (<a href="#">værktøj nr. 11</a>)</li> <li>Skab overblik over alle projekter - er det realistisk at arbejde på dem alle? (<a href="#">værktøj nr. 12</a>)</li> </ul>
<b>Roller/ansvar</b> Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav aktivitetsplan med roller/ansvarsfordeling (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Alloker en projektleder på alle projekter</li> <li>Gør projektlederen ansvarlig for kvalitetsforbedring i projektarbejdsformen og forbedringsinitiativer fx via refleksion og prioritering (<a href="#">værktøj nr. 16</a>)</li> </ul>
<b>Eksekvering</b> Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afklar hvem der kan tage hvilke beslutninger (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Hav fokus på fremdrift via koordinerede beslutninger - til tiden! (<a href="#">værktøj nr. 18</a>)</li> <li>Afsæt tid til koordinering</li> </ul>

### INSPIRATIONS KORT SMV Type 2 PRAGMATIKER

### FLUX MODEL



<b>LEDERSKAB</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer indenfor ledelse er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
<b>Samarbejde</b> Interaktion i projektet og med projektets interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvis forståelse for forskellighed fx via personprofiler (<a href="#">værktøj nr. 3</a>)</li> <li>Vær en motiverende kommunikator – bygget på empati (<a href="#">værktøj nr. 10</a>)</li> <li>Lav struktur i samarbejdet, når det giver mening fx faste og effektive møder, der overholdes (<a href="#">værktøj nr. 5</a>)</li> </ul>
<b>Kultur</b> Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hav forståelse for at projektledelse er delvis individ og delvis organisatorisk bæret (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Opmuntre til mere struktur på processerne i projekterne fx ved at stille krav til hinanden (<a href="#">værktøj nr. 7</a>)</li> <li>Følg op og kommuniker om fremdrift, succes og god praksis fx synlige oversigter (<a href="#">værktøj nr. 8</a>)</li> </ul>
<b>Kommunikation</b> Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpas kommunikation til det enkelte projekt – forklar hvorfor (<a href="#">værktøj nr. 6</a>)</li> <li>Kommunikér tydeligt - skab klar forståelse og forventninger til hinanden (<a href="#">værktøj nr. 10</a>)</li> </ul>

<b>PROJEKTARBEJDE</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer inden for projektarbejde er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
<b>Opstart/portefølje</b> Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start med at forstå projektets omfang og behov</li> <li>Lav struktur og resourceallokering baseret på omfang og behov (<a href="#">værktøj nr. 11</a>)</li> <li>Skab overblik over alle projekter - er det realistisk at arbejde på dem alle? (<a href="#">værktøj nr. 12</a>)</li> </ul>
<b>Roller/ansvar</b> Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav plan for roller/ansvar, når der er behov (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Sæt en projektleder på alle projekter</li> <li>Hav forståelse for projektets udvikling: Projektlederen er ansvarlig for at øge detaljeringsgraden, når og hvis behov opstår (<a href="#">værktøj nr. 14</a>)</li> </ul>
<b>Eksekvering</b> Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hav forståelse for at forskellige projekter kræver forskellig eksekvering</li> <li>Afklar hvem der kan tage hvilke beslutninger i hvilke projekter (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> </ul>



## INSPIRATIONS KORT SMV Type 3 ENTREPRENØR

## FLUX MODEL



<b>LEDERSKAB</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer indenfor ledelse er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
 <b>Samarbejde</b> Interaktion i projektet og med projektets interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giv projektdeltagerne mulighed for at handle selvstændigt inden for fastsatte rammer</li> <li>Hav fokus på at skabe en feedback-kultur (<a href="#">værktøj nr. 15</a>)</li> <li>Vær nysgerrighed på nye samarbejder (<a href="#">værktøj nr. 4</a>)</li> </ul>
 <b>Kultur</b> Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hav forståelse for at projektledelse er delvis individ og delvis organisatorisk bæret (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Øg kendskab til simple projektprocesser – prioriter 1:1 samtaler (<a href="#">værktøj nr. 17</a>)</li> <li>Hav fokus på fastholdelse af simple processer (<a href="#">find inspiration i dele af værktøj nr. 8</a>)</li> <li>Italesæt hvordan projektet fandt vejen igennem kaos</li> </ul>
 <b>Kommunikation</b> Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc – men typisk mere kommunikation end du gør i dag (<a href="#">værktøj nr. 10</a>)</li> <li>Kommunikér ud fra, hvad modtagerne har behov for at høre om (<a href="#">værktøj nr. 6</a>)</li> </ul>

<b>PROJEKTARBEJDE</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer inden for projektarbejde er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
 <b>Opstart/portefølje</b> Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav kritisk risikovurdering når et nyt projekt dannes (<a href="#">værktøj nr. 18</a>)</li> <li>Lav struktur og resourceallokering baseret på omgang og behov (<a href="#">værktøj nr. 11</a>)</li> <li>Skab overblik over alle projekter - er det realistisk at arbejde på dem alle? (<a href="#">værktøj nr. 12</a>)</li> </ul>
 <b>Roller/ansvar</b> Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav plan for roller og ansvar <a href="#">hvis</a> der er behov (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Alloker en projektleder på alle projekter</li> <li>Definer simple processer, der kan overholdes</li> </ul>
 <b>Eksekvering</b> Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hav forståelse for at forskellige projekter kræver forskellig eksekvering</li> <li>Afklar hvem der kan tage hvilke beslutninger (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Vær handlingsorienteret, og evaluer løbende</li> </ul>

## INSPIRATIONS KORT FOR FORBEDRING

## FLUX MODEL



<b>FORBEDRING</b>	<p>Overvej og beslut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Howdan skaber vi kontinuerlige forbedringer i organisations projektarbejdsform?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på, når vi vil skabe kontinuerlige forbedringer?</li> <li>Hvad bør vi reflektere over og handle på?</li> </ul> <p>Topledelsens aktive involvering i evaluering, læring og udvikling er afgørende succeskriterier.</p>
<b>Evaluering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sørg for at udvikle en evalueringskultur - evnen til at stoppe op og klarlægge hvad der skete? Hvornår det skete? Og ikke mindst hvorfor det skete?</li> <li>Evalueringen skal ske løbende og kontinuerligt, og ikke kun efter at projektet er færdigt - dette stiller krav til disciplin i organisationen og fokus fra topledelse</li> <li>Fokus skabes ved at topledelsen er med til at stille de evaluerende spørgsmål, og ikke alene har fokus på næste skridt fremad</li> <li>Dokumentation på evaluering er ikke nødvendigvis det afgørende</li> </ul>
<b>Læring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hav en kritisk og analytisk tilgang til at identificere vigtige læringspunkter – og hav fokus på at der sker forbedringer</li> <li>Fokus skal være på at forstå de dybe årsager bag resultaterne</li> <li>En fælles årsagsforståelse i organisationen er godt, men det er afgørende at styregruppe/topledelsen har kendskab til de dybere årsager</li> </ul>
<b>Udvikling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udvikling af projektarbejdsformen sker som en kontinuerlig og iterativ proces i takt med at FLUX-modellen gennemløbes.</li> <li>Sammenhæng mellem årsag og virkning er ikke altid relevant i praksis</li> <li>Hav fokus på at udvikle og indarbejde nye vaner og kompetencer</li> <li>Forbedring af projektarbejdsformen kræver fokus i organisationen</li> </ul>

# VÆRKTØJSKASSEN – INSPIRATION

**Værktøj nr. 1**  
**Kickoffmøde**  
**Forberedelse:** Dagsorden, deltagere og format for mødet (workshop, kort møde, heldags etc.)  
**Afholdelse:** Er rollerne klart fordelt, er målene tydelige  
**Evaluering og opfølgning:** Referat, hvem følger op på beslutningerne, evaluering af mødet  
 Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektledelse – Toolbox" 2020.

**Værktøj nr. 2**  
**Fishbowl-metoden** går ud på at styrke aktiv lytning ved at afskille tale- og lyttepositionen. Den ene del af gruppen sidder med ryggen til og lytter og reflekterer, mens den anden del af gruppen diskuterer en givet problemstilling. Derefter giver lyttegruppen respons. Metoden egner sig til at udvikle gensidig forståelse og dialog mellem fx ledelse/medarbejdere, projektgruppen, styregruppen.  
 Kilde: <https://www.godtpsykiskarbejds-miljo.dk/samarbejde-og-social-kapital/god-dialogetur/metoder-til-bedre-dialogkultur>

**Værktøj nr. 3**  
**Person-profiler:**  
**Belbin-profiler:** Belbin teamroller er et værktøj, der gør det nemt at arbejde med teamudvikling. Belbins teamroller fokuserer på, hvordan den enkelte får en vigtig rolle i forhold til teamets samlede løsning af opgaver.  
 Kilde: <https://potential.dk/belbins-9-teamroller/>  
**DISC:** Er et værktøj til at lave personprofiler. Mere præcist er DISC et værktøj til at beskrive menneskers adfærd i bestemte situationer. Det kan bruges i mange forskellige situationer. Både når der arbejdes med egen personlige udvikling som leder, og når der arbejdes med medarbejdere.  
 Kilde: <https://altomledelse.dk/disc-profiler/>

**Værktøj nr. 4**  
**Sporgetårnet:**  
 Den er et "tårn" i fem etager. Man starter nedefra, og så stiger man op gennem bygningen, etage for etage. For hver gang du går en etage op, øger du din påvirkning. Hver etage har et navn. Start nedefra: Situation, interesser, løsning, guided discovery, udbytte. Her kommer en forklaring:  
 Situations spørgsmål kortlægger modpartens nutid og fortid. Interesse-spørgsmål retter sig mod ønsker til fremtiden. Løsnings spørgsmål er forslag, der er formuleret som spørgsmål. Guidet discovery-spørgsmåls formål er at fjerne forhindringer, formuleringen af dine spørgsmål skal være hypotetiske: Hvis man forestillede sig at. Udbyttespørgsmål bruges til at styrke den positive følelse ved en mulig beslutning fx Og hvordan ville du have det med det?  
 Kilde: <https://www.gottleben.com/blog/812-sporgetarnet.html>

**Værktøj nr. 5**  
**Beslutningslog/mødeledelse:**  
 Overvej om mødet i det hele taget skal holdes eller kan erstattes af fx en høring eller en mail, hvor der gives inputs  
 Er målet med mødet tydeligt – skal det fx være noget målbar løsning a/b?  
 Dagsorden med tidsangivelse  
 Fremgår det af dagsordenen, hvad der forventes af den enkelte og hvem, der har ansvaret for hvad og hvad der evt. skal forberedes til mødet  
 Udnæv en mødeleder  
 Husk referat med beslutninger, actions og ansvarlige  
 Lav evt. en beslutningslog, der indeholder: Beslutning, emne, konklusion, ansvarlig, tidsfrist og kommentarfelt  
 Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektledelse – Toolbox" 2020.

**Værktøj nr. 6**  
**Kommunikationsplan:**  
**Målgruppe og budskab:** Her beskrives, hvem målgruppen for kommunikationen er. Dernæst formuleres budskabet til den pågældende målgruppe: Hvad er det, vi vil fortælle denne interessent.  
**Mediet:** Efter at målgruppe og budskab er defineret, bestemmes mediet: Skal vi afholde kickoff-møder, udsende personlige breve, tage en snak henover en frokost. Mediet bestemmes af, hvad målet med kommunikation er.  
**Effekten:** Her beskrives succeskriterier for kommunikationen.  
 Timing og ansvar: Kommunikation i større projekter bør være et indsatsområde markeret med milepæle og faseovergange. Desuden skal der udpeges en ansvarsperson.  
 Kilde: <https://www.djoef-forlag.dk/publications/powerprojekter/>

**Værktøj nr. 7**  
**5R:**  
**Rammer:** Hvad er teamets beføjelser, hvad er de organisatoriske rammer for teamet?  
**Retning:** Hvad skal teamet opnå?, hvilke mål skal nås?, har vi klare mål?  
**Roller:** Hvem gør hvad? Er fordeling klar?  
**Regler:** Fx mødedisciplin? Konfliktløsning? Kommunikation?  
**Relationer:** Hvordan har vi det med hinanden? Anerkendelse, respekt og påskønnelse?  
 Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016.

**Værktøj nr. 8**  
**Plantavle:**  
 Døglig status via visuel plan på væggen. Kan indeholde:  
 En søjle med stikord fra projektbekrivelsen.  
 En søjle med en kort interessentanalyse og risikoanalyse  
 En Søjle med plads til at skrive nye opgaver, der endnu ikke er planlagt. Midt i tavlen findes planen, der består af en linje pr. medarbejder og søjler for dagens eller ugens arbejds alt efter tidshorisont for tavlen.  
 Kilde: Olsson, Ryding Johnn Ahren-got, Niels og Attrup, Lindgaard Mette "Power i projekter og portefølje", 2019

# VÆRKTØJSKASSEN – INSPIRATION

**Værktøj nr. 9**  
**Statusrapport:**  

- Executive summary (rapportens hovedkonklusioner)
- Vigtigste begivenheder siden sidste rapport
- Opfølgning på udestående fra foregående rapport
- Status på økonomi og ressourcer
- Status på interesser og kommunikation
- Status på kvalitet
- Status risici
- Status på indkøb og leverandører
- Vigtigste opgaver frem til næste rapport
- Status på scope
- Status på tid

 Kilde: Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016.

**Værktøj nr. 10**  
**7 Regler for motiverende kommunikation:**  

- Afsenderen skal selv være motiveret
- Kommunikation skal indeholde håb – et mål
- Afsenderens skal vise ægte interesse for modtagelsen af kommunikationen
- Kommunikationen må meget gerne være involverende
- Fremgang motiverer, og kommunikation om fremgang er motiverende
- Det er motiverende at føle, at man hører til, så sociale arrangementer kan være en god ide
- En leder, der er en god rollemodel og bakker sine medarbejdere op, er motiverende at arbejde for.

 Kilde: Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016.

**Værktøj nr. 11**  
**Ressourcer - behov og kontrakt**  

- Inledende analyse af behov: Afhængigt af projektets omfang kan projektlederne først rekrutteres efter en inledende analyse af det samlede projekt eller den kommende projektfase. I dialog med projektlejeren vurderes:
  - Hvilke faglige kompetencer får vi brug for til projektet?
  - Hvor mange og hvor langt bliver ressourcekrævet?
- Ressourcekontrakten: Indgås mellem projektdeltageren og projektlederen. I kontrakten aftales leverancer, termin og ressourceforbrug for den enkelte deltager, sådan at projektlederen har en aftale, og sådan at deltagerne kan synliggøre over for deres leder, at de er bookede til projektet. Ved at summere ressourcekontrakterne kan projektlederen få et overblik over ressourceforbruget i projektet.  
 Kilde: <https://www.djoef-forlag.dk/publications/powerprojekter/>

**Værktøj nr. 12**  
**Visuel porteføljeoversigt**  

- 1. Portefølje med angivelse af farsignaler. Denne type oversigt er en grafisk projektliste, som fokuserer på vigtige farsignaler. Denne type oversigt anvendes ofte i leveransesituationen, da oversigten ikke angiver vigtighed eller betydning. Princippet er en projektliste med lyssignaler på de vigtige parametre: Terminoverholdelse, ressourcer og risiko. Grøn angiver ingen problemer, gul betyder problemer under opsejling, og rød er problemer til op over begge ører.
- 2. Klassisk porteføljeoversigt. Det klassiske billede af porteføljen, som muliggør en balanceret vurdering ud fra projekternes betydning, omkostningsniveauet (cirklernes størrelse) og projekternes risikoprofil. Denne oversigt anvendes ofte af topledelsen og kan optages ud fra oplysningerne i projektlisten. Cirklernes areal afgøres af det enkelte projekts ressourceforbrug. Farven angiver terminoverholdelsen: I cirklen kan teksten angive projektnummer, fase, initialer på projektleder osv.  
 Kilde: <https://www.djoef-forlag.dk/publications/powerprojekter/>

**Værktøj nr. 13**  
**RACI (arbejds- og ansvarsfordeling)**  

- For hver aktivitet i projektet tages der stilling til, hvem der er ansvarlig, hvem der bidrager med arbejde, og hvem der skal høres og/ellers informeres:
- R = responsible (udførende): Dem, der udfører arbejde (der kan være flere til at udføre en aktivitet)
- A = accountable (ansvarlig): Den som R referer til. Den som er ultimativt ansvarlig, og som tager de overordnede beslutninger, herunder godkender
- C = consult (høres): Dem, der skal høres, og som der etableres dialog med
- I = inform (informeres): Dem, der løbende informeres

 Kilde: Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016.

**Værktøj nr. 14**  
**Risiko-analysen:**  

- Risikoidentifikation: Hvad kan gå galt i projektet
- Risikokonsekvens: Konsekvensen af hver risici
- Risikosandsynlighed: Sandsynligheden af hver risici
- Prioritering af risici: Sandsynlighed X konsekvens, opstil listen over risici i prioriteret orden
- Aktion: mulige aktioner: Undgå (fjern årsagen til risiko), reduktion (reducer sandsynlighed eller konsekvens), overførsel, accept
- Opdatering: Erfaringer vedr. projektets risici opsamles i risikolog.

 Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016

**Værktøj nr. 15**  
**Feedback – burgermetoden:**  

- Positiv feedback (nederste bolle): Start med at sige positive ting for at sikre, at modtageren lytter og er opmærksom
- Kritik (negativ feedback – bøffen): Herefter siger man de ting, der ønskes ændret
- Positiv afslutning (øverste bolle): Til sidst afsluttes med en positiv ting for at sikre, at feedbacksituationen ikke huskes som en dårlig oplevelse.

 Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016

# VÆRKTØJSKASSEN – INSPIRATION

## Værktøj nr. 16

### Projektlederens opgaver bl.a.:

- Ledelse indad: Kender projektlederen de fleste i projektgruppen godt? Er projektlederen vellidt blandt kollegaer?
- Ledelse opad: Kender projektlederen og styregruppen hinanden? Er magtforholdet i styregruppen klart? Et det muligt at for projektlederen at kommunikere uformelt med de enkelte styregruppemedlemmer?
- Ledelse udad: Har projektlederen vist sans og forståelse for det politiske spil omkring projektet? Er projektlederen som type udadvendt, kommunikerende? Ser projektlederen sig selv som seriøs leder?
- Ledelse fremad: Har projektlederen sans for administration? Har projektlederen vist at han/hun faktisk kan styre projektet og reagere på tidlige advarselssignaler?
- Ledelse tilbage: Har projektlederen erfaring og uddannelse indenfor det projektet skal levere? Er projektlederen i stand til at følge op på specifikationer, kran og ændringer?

Kilde: Kousholt, Bjarne "Projektlederens formelsamling" 2016.

## Værktøj nr. 17

**Appreciative Inquiry** (= værdsættende undersøgelse) er en metode, der handler om at værdsætte det, der virker, det vi gør godt i dag, det der giver os energi i hverdagen. Herudfra skal vi skabe drømmen om fremtiden, som et positivt kompas, der kan give vores handlinger retning.

Den generelle metode kan beskrives sådan:  
Udforskning af de bedste oplevelser/erfaringer i organisationen

- Drøm - at opstille visioner for fremtiden på baggrund af succes'erne
- Design - at klargøre visionen (og det realistiske i den), at undersøge vejen, der har ført dertil (og hvad der henholdsvis befordrede og forhindrede samt hvordan forhindringer blev ryddet af vejen)
- Udførelse - at få tingene til at ske

Kilde: <https://www.lederweb.dk/artikler/introduktion-til-appreciative-inquiry/>

## Værktøj nr. 18

### Rytme i nøglehandlinger:

Skab rytme i projektet med fem nøglehandlinger (kan prioriteres og alle er med hver uge):

- Arbejdet planlægges i teamet ved hjælp af visual planlægning (jf. værktøj 8)
- Hver eneste dag kort opfølgning på planen i teamet
- Ugentlig feedback på løsning med relevante involverede interessenter
- Hver uge foretages planlægning af næste uges arbejde
- Ved afslutning af opgaver foretages review af løsningen med relevante interessenter

Kilde: Olsson, Ryding Johnog Ahren-got, Niels og Attrup, Lindegaard Mette "Power i projekter og portefølje", 2019



## Bilag 2a: Hvilken type er I?

### Hvilken type er I?

#### 10 spørgsmål der afklarer, hvilken type I er?

Spørgsmålene omhandler, hvordan du oplever, at I generelt arbejder med projekter.

Svar intuitivt. Der er ikke noget rigtige eller forkert svar - vælg det svar, som du synes passer bedst til jeres organisation.

#### 10 spørgsmål

1. Hvad er jeres grundlæggende tilgang til planlægning af et projekt?
  - A. Vi udarbejder en plan fra starten
  - B. Vi laver ofte først en plan hen ad vejen
  - C. Vi udarbejder næsten aldrig en plan
  
2. Hvordan oplever du generelt, at I har formuleret jeres mål for projekter?
  - A. Vi fastlægger og taler om projekternes mål - oftest også på skrift
  - B. Det er meget forskelligt hvad vi gør. De fleste gange taler vi om projekternes mål, men det er lidt "flydende", hvad vi gør.
  - C. Målene er ofte slet ikke formuleret, og hvis de er så ændrer vi dem sommetider undervejs
  
3. Holder I statusmøder om jeres projekter?
  - A. Ja, og med nogenlunde fast struktur
  - B. Nogle gange – men der er ikke nogen fast struktur
  - C. Næsten aldrig – hvis vi gør det, så er det faktisk ret tilfældigt
  
4. Har I en projektmodel?
  - A. Ja – og vi forsøger, at følge den
  - B. Ja – men vi føler ikke altid, at den passer til vores praksis
  - C. Nej, det har vi ikke
  
5. Hvordan foregår koordinering mellem medarbejdere og / eller afdelinger?
  - A. Vi har faktisk ret meget fokus på koordinering
  - B. Koordinering sker ad hoc

c. Vi forsøger at bruge mindst mulig tid på koordinering

6. Hvordan organiserer I jer i projekter generelt?

A. Vi har næsten altid en projektejer/styregruppe, projektleder og projektdeltagere.

B. Vi har kun få gange en projektejer/styregruppe, projektleder og projektdeltagere.

C. Vi arbejder uden projektejer/styregruppe, projektleder og projektdeltagere

7. Vi forventer, at en projektleder

A. Skaber noget struktur

B. Navigerer meget fleksibelt

C. Er meget innovativ

8. Hvordan tager I beslutninger i jeres projekter?

A. Vi har et beslutningsgrundlag for at kunne tage rationelle beslutninger.

B. Vi beslutter og handler – nogle gange har vi et rationelt beslutningsgrundlag og andre gange har vi ikke et rationelt beslutningsgrundlag

C. Det vigtigste for os er, at vi kommer videre - så vi handler!

9. Hvordan inddrager I andre medarbejdere/afdelinger i jeres projekter?

A. Vi samarbejder med mange

B. Vi samarbejder med relativt få

C. Vi samarbejder næsten alene

10. Heltene i vores organisation er:

A. Dem der forstår at få struktur, fremdrift og løst vores projekter

B. Dem der forstår at navigere uafhængigt af, hvordan andre af vores projekter kører.

C. Dem der forstår at skabe innovative løsninger

### **Og så et bonusspørgsmål:**

11. Ideelt set, vil vi som organisation gerne i fremtiden:

A. Være struktureret i vores tilgang til projekter

B. Håndtere projekter uden for meget struktur på forhånd

C. Bare gå i gang med at eksperimentere

## Resultat – læses først når I har svaret på alle spørgsmål på side 1-2

**Dine svar giver en indikation af hvilke type organisation I er i forhold til at arbejde med projekter.**

Du udregner resultatet ved at tælle sammen hvor mange gange du har svaret hhv. A, B, C på de første 10 spørgsmål. Det bogstav du har flest af angiver din type

A= Strukturalist

B= Pragmatiker

C= Entreprenør

Der er ikke noget rigtigt eller forkert svar – det kommer an på hvad der giver mest mening i jeres organisation, men det kan være en god ide at reflekterer over resultatet af testen. Fx kunne I spørge jer selv

- Viser svarerne mere om, hvilken type I ønsker at være?
- Er der forskel mellem resultatet af de 10 første spørgsmål og det 11. spørgsmål?
- Er der områder hvor I gerne vil ændre jeres arbejdsform?

Du kan finde mere inspiration til refleksionsspørgsmål på vores hjemmeside [www.smvprojektledelse.dk](http://www.smvprojektledelse.dk), hvor du også kan finde inspirationskort, der kan hjælpe med sætte gang i en forbedringsproces

### Bilag 3: FLUX-processen i faser

---

I det følgende ses en opstilling over, hvilke faser der kan indgå i en FLUX-proces hos en SMV:

Nr.	Fase	FLUX-processen	FLUX værktøjer
1	Opstart	<b>Hvorfor fattes der interesse for flux - hvad starter processen?:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brandende platform - der må gøres noget</li><li>• Udsigt til hurtig og stor gevinst - en god ide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intet</li></ul> <b>Nye værktøjer</b>
2	Afklaring	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gennemføre en behovsanalyse - hvad er vores behov omkring projektarbejdsformen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skema til afklaring af SMV-type</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemføre en resourceanalyse - har vi tid og overskud til at starte nu?</li> <li>• Gennemføre en parathedsanalyse - er vi klar?</li> <li>• Gennemføre en egnethedsanalyse - passer flux til organisationen?</li> <li>• Gennemføre en barriereanalyse - hvad står i vejen for...</li> <li>• Tilpasning af flux til kontekst og situation - for at facilitere proces og maksimere udbytte</li> <li>• Skabe opbakning til tiltaget i organisationen</li> <li>• Opbygge nødvendig organisatorisk kapacitet - projekt og portefølje modeller og systemer</li> <li>• Inddrage interessenter - særligt medarbejdere med faglig viden og dem, der skal implementere</li> </ul>	<p><b>Nye værktøjer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En forklaring på, hvad typen indebærer for det videre forløb</li> <li>• Hvad foreslår vi for projekt og portefølje?</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstille implementeringsplan - flux-modellens iterative træk</li> <li>• Hvad forstår vi ved succes og fremskridt - værdi for virksomheden?</li> <li>• Hvilke data skal genereres for at følge processen?</li> <li>• Opstille implementeringsteam - hvem har ansvaret for de operationelle aktiviteter omkring projekter og portefølje</li> <li>• Top-ledelsen har det strategiske ansvar for gennemførelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux-modellen</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Implementering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknisk assistance - til konkrete problemer</li> <li>• Løbende evaluering - kommer vi fremad?</li> <li>• Konkret opfølgning på data</li> <li>• Feedback i team og med ledelse - drøftelse med alle på baggrund af data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirationsark</li> <li>• Udarbejde eksempler</li> <li>• Video</li> <li>• Hotline (telefon, zoom mv.)</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Forbedring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Læring - både organisatorisk og individuelt</li> <li>• Videndeling: Hvilke erfaringer deles og hvordan</li> <li>• Konstruktiv feedback kultur med transparens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirationsark</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Indlejring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemer opdateres</li> <li>• Adfærd ændres og udvikles</li> <li>• Gensidig forpligtigelse imellem medarbejderne på fremskridt</li> <li>• Små sejre bemærkes og fejres</li> </ul>	



## Bilag 4: Flux "tour-guide"

Hvad bør overvejes og hvilke forudsætninger skal være til stede for at FLUX-processen kan køre lokalt?

Nr	Flux-element	Hvad bør overvejes / gøres	Flux redskab
1	En model?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En model til inspiration og refleksion for at få mere værdi ud af projektarbejdsformen</li> <li>• En model der peger på særligt interessante og værdifulde elementer omkring projektarbejdet</li> <li>• "Hjælp til selvhjælp"</li> <li>• Flux kræver energi og opbakning i organisationen - ellers kan der ikke kapitaliseres på kontinuerlige forbedringer</li> <li>• Modellen kræver en fornuftigt tilrettelagt intern proces i organisationen for at afklare en fælles holdning til forventninger og retning for flux-processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen med redskaber</li> </ul>
2	Karakteristik af eget system for projekt og portefølje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke elementer består vores projektledelsessystem af?</li> <li>• Hvordan er disse elementer koblet op på hinanden?</li> <li>• Hvor står vi i forhold til vores vision med projektarbejdsformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan man karakterisere eget system for projekt og portefølje?</li> <li>• Hvad er en vision omkring projektarbejdet?</li> </ul>
3	Identifikation af de umiddelbare problemer omkring projekt og portefølje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor er det, vi erfaringsmæssigt har de største udfordringer</li> <li>• Hvordan kunne vi gøre vores klienter mere tilfredse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan finder man de umiddelbare problemer</li> </ul>
4	Kontekstafhængig model?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen foreslår, at alle organisationer på baggrund af modellerne udvikler deres vej frem til værdi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tilpasses modellen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan bruges på tværs af alle brancher</li> <li>• Modellen kan bruges af projektmodne og knap så modne virksomheder</li> </ul>	
5	Situationsbestemt model?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellen kan respondere til både planlagte forandringer (top-down) samt emergente forandringer (bottom-up)</li> <li>• Modellen kan respondere til forandringer i hele projekt-arbejdsformen samt til enkelte delelementer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tilpasses modellen</li> </ul>
6	Flux - helt konkret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passer flux til organisationen?</li> <li>• Hvilke barrierer står i vejen for forbedringer - kan flux adressere dem?</li> <li>• Tilpasning af flux til kontekst og situation - for at facilitere proces, maksimere udbytte og opnå kontinuerlige forbedringer</li> </ul>	
7	Hvorfor et koordinatsystem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der arbejdes på to dimensioner – forbedringer over tid – så det er ret oplagt at sætte modellen ind i noget 2-dimensionalt</li> </ul>	
8	Tid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X-aksen: Udvikling over tid</li> <li>• Der er med vilje ikke sat nogen tidsperioder ind</li> </ul>	
9	Forbedring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y-aksen - kvaliteten stiger op ad aksen</li> <li>• Der er med vilje ikke sat nogen konkrete mål på</li> </ul>	Men hvad er forbedring set med SMV øjne - hvornår virker modellen??
10	Det iterative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man gentager "8-tals bevægelsen" op ad aksen for at få kontinuerlige forbedringer</li> </ul>	
11	Hvad er / bliver resultatet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere værdi ud af sine projekter</li> <li>• Større tilfredshed hos klienter og personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksempler på hvad et resultat kunne være</li> </ul>
12	SMV-type	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor det?</li> <li>• Hvad er det?</li> <li>• Hvad betyder det?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skema</li> </ul>
13	Hvorfor lederskab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledere skal skabe følgeskab</li> </ul>	

14	Hvorfor det indhold i lederskab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvalgt på baggrund af litteratur og erfaringer</li> </ul>	
15	Samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktionen imellem alle projektets interessenter skal fremme hele projektprocessen hen imod leverance og værdi</li> </ul>	
16	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normer og værdier i organisationen (de synlige og dem, der ikke er det) skal understøtte projektprocessen hen imod leverance og værdi</li> </ul>	
17	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation i forhold til hvad der hjælper modtager med at få projektprocessen til at køre videre og i den rigtige retning</li> </ul>	
18	Hvorfor projektarbejde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledere skal skabe organisation</li> </ul>	
19	Hvorfor det indhold i projektarbejde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvalgt på baggrund af litteratur og erfaringer</li> </ul>	
20	Initiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstart er rigtig vigtig - få alle informationer samlet ind, få alle detaljer med</li> <li>• Få sat de rigtige ressourcer på projektet fra starten af</li> </ul>	
21	Portefølje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lav et overblik over alle projekter - fagligt, resourcemæssigt og økonomisk</li> <li>• Kan og skal virksomheden håndtere alle de igangværende projekter?</li> <li>• Hvad gør vi, hvis der kommer nye projekter til?</li> <li>• Søg efter synergi projekterne imellem</li> </ul>	
22	Roller og ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem er ansvarlig, få styr på strukturen</li> <li>• Lav aktivitetsplan med ansvarsområder og deadlines</li> <li>• Opfølgning og tilpasning</li> </ul>	
23	Eksekvering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se på fremdriften i projektet - og grib ind hvis tingene ikke rykker sig</li> <li>• Kommer der effekt ud af projektet - hvad siger kunden internt og eksternt</li> </ul>	
24	Så går vi til forbedring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skal skabes kontinuerlige forbedringer</li> </ul>	Men hvad er forbedring set



		- arbejdet fortsætter og skridt for skridt bliver tingene mere effektive	med SMV øjne - hvornår virker modellen??  Har vi nogle eksempler??
25	Evaluering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skulle gerne eksistere en positiv feedbackkultur i virksomheden - hvis ikke, så må der gøres noget for at bygge en op</li> </ul>	
26	Læring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evnen til at reflektere og se læringspunkter er helt central</li> <li>• Dernæst er det ligeså vigtigt at kunne omsætte læringen til handling og forbedring</li> </ul>	
27	Udvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling sker i en kontinuerlig og iterativ proces</li> <li>• Det er vigtigt at der gøres status over udviklingen fra tid til anden.</li> </ul>	
28	Så starter læringsprocessen forfra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuerlige forbedringer</li> <li>• Processen starter igen</li> </ul>	
29			
30			

## Bilag 5 : SMV3 Flux Spørge- og Testguide:

### En videreudvikling af FLUX

**Hvem interviewes:**

**Hvem interviewer:**

**Hvor og hvornår:**

Metode	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgsmålene relaterer sig til SMV'ens kontekst, situation og måde at arbejde med projekter på - herunder hvordan forsøger man lokalt at øge værdien af projektarbejdet,</li><li>• Alle spørgsmål er vigtige - men nogle spørgsmål kan i situationen være vigtigere end andre (intervieweren bruger sin sunde fornuft),</li><li>• De enkelte spørgsmål kan suppleres med opfølgende spørgsmål, hvis respondenterne ikke svarer som substantielt,</li><li>• Svarene skrives i koncentreret form (meningskondensering) ind i skemaet. Efter interviewet kan intervieweren opsummere og renskrive samt tilføje de "rette" svar til de "rigtige" spørgsmål,</li><li>• Hvis der tilføjes observationer til skemaet, må disse stå klart markerede, og</li><li>• En samlet analyse laves på alle indsamlede skemaer til den endelige rapport.</li></ul>
--------	--

Nr.	Tema	Spørgsmål mv.	Svar + observation
	Baggrunds-spørgsmål om virksomheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkret om virksomheden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
	"Liabilities of smallness"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørge til strukturen ud fra "liabilities of smallness" - er der noget særligt?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
	Type af SMV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørge til SMV-type - indirekte</li><li>• Hvordan ageres der omkring projekter inden for typen?</li><li>• Er virksomheden nu også så typisk? (situation?)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Projektarbejdsformen i virksomheden - "as is"</b>			
	Projekt-arbejdsformen i virksomheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er virksomhedens nuværende tilgang til projekter?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor organiserer man sig med projekter?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilken type af projekter arbejdes der med?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er det produktive? Hvornår går det godt?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er problemerne?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor er problemerne problemer?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der tidligere blevet gjort forsøg - og hvilke - på at ændre tingenes tilstand?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad forstår vi ved succes og fremskridt - værdi for virksomheden?</li> </ul>	•
<b>Projektarbejdsformen - "to be" uden Flux-modellen</b> <b>Virksomheden kender ikke flux</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad vil virksomheden gerne opnå?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan vil virksomheden opnå det?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad skal sætte processen igang?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan følges der op?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke forandringer er der tale om?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke konkrete redskaber skal bruges til at gennemføre forandringerne?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan skal disse forandringer indlejres?</li> </ul>	•
<b>Projektarbejdsformen - "to be" med Flux-modellen</b> <b>Virksomheden kender flux</b> <b>Eller har umiddelbart fået den introduceret</b>			
	<b>Model, generel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan en model være "hjælp til selv-hjælp"?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad skal en sådan model kunne?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor vil en model og en tilhørende proces være attraktiv?</li> </ul>	•
	<b>Afklaring inden brug af modellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behovsanalyse: Hvad er SMV'ens behov omkring projektarbejdsformen</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resourceanalyse: Har SMV'en tid og overskud til at starte nu?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parathedsanalyse - er SMV'en ledelsesmæssigt klar?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egnethedsanalyse - passer flux - og dens proces - til organisationen?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barriereanalyse - hvad står evt. i vejen for at gå igang med flux?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan flux tilpasses til kontekst og situation - for at facilitere proces og maksimere udbytte?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan der skabes opbakning til at køre Flux-</li> </ul>	•

		processen i organisationen?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der opbygget den nødvendig organisatorisk kapacitet inden flux sættes igang - projekt og portefølje modeller og systemer?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er de centrale interesser blevet inddraget fra starten - særligt medarbejdere med faglig viden og dem, der skal implementere?</li> </ul>	•
	<b>Flux-modellen, konkret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En reflekteret, iterativ læringsmodel - hvordan passer det til organisationen?</li> </ul>	•
<b>Flux-modellens proces og udvalgte, centrale elementer</b>			
	<b>Type af SMV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken type er SMV'er - brug type-skema</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor mon det er interessant?</li> </ul>	•
	<b>Lederskab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejde?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation?</li> </ul>	•
	<b>Projektarbejdet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiering?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefølje?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roller og ansvar?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksekvering?</li> </ul>	•
	<b>Forbedring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluering?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Læring?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling?</li> </ul>	•
<b>Processen starter forfra</b>			
	<b>Model - "viden til værdi"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommer det til udtryk, at en model er en reel hjælp - at modellen gør en forskel, skaber værdi?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan flux som model udvikles for at skabe mere værdi?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kan flux's handleanvisninger udvikles?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tillæres ny viden i virksomheden - organisatorisk og / eller individuelt?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan deles viden i SMV'en: Hvilke erfaringer deles og hvordan?</li> </ul>	•
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Findes der en konstruktiv feedback kultur med transparens i virksomheden?</li> </ul>	•

JV, 14.01.21

## Bilag 5a: Logbog

Log over aktiviteter (udbredelse af FLUX/SMV-FUI arbejdet)			
dato	Ansvarlig	Aktivitet (indhold og effekt)	Næste skridt
20.10.20	Marie + Lars	Åbent webinar - antal deltagere: ?	
22.10.20	Marie + Lars	Internt webinar for undervisere på IBA vedr. FLUX	
22.10.20	Lars	Møde i DIMA-regi. Præsenteret SMV-forskning for SDU, UCL, FMS (5 deltagere)	Næste møde 4/12. Foreslår Flux-webinar
27.10.20	Jens + Lars	SMV Research Meeting med Christiano og Giselle fra Portugal (4 deltagere)	Data SMV1 deles og feedback på artikel
27.10.20	Lars	Firmaet Flying October, Kolding - informeret om SMV-forskning (2 deltagere)	
10.11.20	Lars	Intern sparing med salg omkring udbredelse af FLUX (3 deltagere)	Behov for materialer. Erhvervshuse/-råd
12.11.20	Jens + Lars	smvPRO - Helena Julskov Carlsen - Erhvervshus Sjælland. (3 deltagere)	Møde med projektgruppe den 26 nov
13.11.20	Marie + Lars	IBA Videndag - resultater og proces SMV1+2+3	
26.11.20	Jens + Lars	smvPRO - Projektgruppe. FLUX-model. Oplæg til samarbejde	opsamlingsmøde 10 dec.
01.12.20	Marie	Undervisning i FLUX på projektledelse diplom-hold (den merkantile)	
08.12.20	Lars	Jan Kristiansen FLUX på <a href="http://www.forklarmiglige.dk">www.forklarmiglige.dk</a> ; <a href="http://www.fixabout.com">www.fixabout.com</a>	
09.12.20	Jens + Lars	Videndeling med Per Svejvig, BSS Aarhus	Møde i Q2 2021
16.12.20	Lars + Marie + Kaj	Jakob Thoftdahl Westphall (business Kolding): Projektledelse i SMVer	
05.01.21	Lars + Marie + Kaj	Møde med Mette Stahl (forretningsudvikler hos Erhvervshus Sydjylland)	
05.01.21	Lars + Marie	Møde med Carsten Mølby (PL for smvPRO hos Erhvervshus Sydjylland)	UDSAT af Carsten Mølby
28.01.21	Lars + Marie	Møde med JEVl	
29.01.21	Lars	Business Kolding - møde med interne konsulenter	
29.01.21	Jens + Lars	Møde med Helena + Carsten fra smvPRO hos Erhvervshus Sjælland	
02/03.02	Lars	Business Aabenraa - møde med konsulenter	
26.02.21	Marie+Lars+Kaj	Erhvervshus Sydjylland - møde med Mette Stahl + kollegaer	
08.03.21	Marie+Lars+Kaj	Workshop med Business Kolding	
07-04-2021	Jens + Helene	Møde med Simatek - se noter	
08-04-2021	Lars + Marie	Workshop med Business Kolding	Feedback på modellen
28-04-2021	Lars + Kaj	Webinar og artikel til Dansk Projektledelse	
06-05-2021	Lars	Ole Rasmussen (Executive Director, Business Development hos EY Danmark)	Kvalificering af mindset og FLUX-model
19-05-2021	Lars	Interview med Suna Løwe Nielsen (SDU) - SMVs krisehåndtering	Fokus/argumenter for FLUX som kriseværktøj
21-05-2021	Marie+Lars	Test-hold diplom (den Merkantile) 4 deltagere	Test af udd. elementer
09-06-2021	Lars	Workshop hos Alterna Huse, Aabenraa (Business Aabenraa)	
10-06-2021	Lars	Søren Schnedler, Gravity	
11-06-2021	Helene + Camilla	Optagelser hos Simatek	
10-08-2021	Lars	Workshop hos Marcussen & Søn, Aabenraa (Business Aabenraa)	udsat på ubestemt tid
18-08-2021	Lars	Møde hos Delpro (Business Kolding)	udsat til 25 oktober

Invitation til Webinar:

## **Skab hurtigt mere værdi i projekter hos SMV'er:**

den xx.xx.21, kl. xx til xx (en times varighed)

Hos SMV'er er der stor forskel på kendskabet til og brugen af projekt, projektledelse og projektarbejdsformen.

SMV'erne ser almindeligvis projektarbejdsformen som attraktiv og efterspørger gerne struktur og værktøjer til at håndtere deres mange interne og eksterne udfordringer. Men hvordan håndterer en SMV dilemmaet mellem at søge mod mere struktur og bureaukrati og dermed miste fleksibilitet, samtidig med at man undgår at ende op som ivrige, velmenende entusiaster med et gevaldigt rod i projekter og portefølje?

Flux-modellen er et bud på en forandringsmodel, der hjælper SMV'er med hurtigt at få skabt mer-værdi i deres projektprocesser.

Webinaret vil fokusere på følgende temaer:

- Hvordan arbejder SMV'er i dilemmaet imellem struktur og agilitet?
- Hvor i projektprocessen sker værditabet typisk?
- Konkrete eksempler på hvor i projektprocessen der typisk går "koks" i den,
- Hvordan kan SMV'erne arbejde værdiskabende med deres egne projekter
- Flux-modellen er et værktøj til hurtigt at skabe værdi,
- Hvordan sætter man en flux-proces igang?
- Hvordan gennemføres en Flux-proces?
- Eksempler på virksomheder, der har haft succes med Flux.

Vel mødt.

SMV-studierne,

Camilla B. Bernth  
Helene Spliid  
Jens Vestgaard

Invitation til Flux-workshop:

## **Skab hurtigt mere værdi i projekter hos SMV'er: Hvad skal vi gøre i praksis?**

den xx.xx.21, kl. xx til xx (to times varighed)

Workshoppen fokuserer på at få deltagerne til at reflektere over og konkret arbejde med værdiskabelse i egen praksis, - altså i virksomhedens egne projekter.

Workshoppen er struktureret som følger:

- **En kort introduktion til Flux-modellens værdiskabende fokus,**
- **Metoden i Flux - hvordan arbejdes der konkret med projekterne frem imod værdi - værktøjer introduceres,**
- **Eksempler på Flux-processer i andre virksomheder,**
- **Processen tager udgangspunkt i virksomhedens egen situation og egne projekter - hvad vil det sige?**
- **Eksempler på projektprocesser fra deltagerens virksomheder - der spørges konkret ind til projektprocesser og oplevede problemer.**

**Der arbejdes i mindre teams med flux-processen.**

**Der arbejdes i plenum med videndeling blandt alle.**

**Der arbejdes til sidst med en spørgerunde, hvor alle kan få svar på konkrete såvel som mere generelle spørgsmål omkring værdiskabelse i projekter.**

**Vel mødt.**

**SMV-studierne,**

**Camilla B. Bernth**

**Helene Spliid**

**Jens Vestgaard**

## Bilag 7:

# FLUX reflektionsmodel

---

### Forbedringsinitiativer omkring projektarbejdsformen hos SMV'er (Projektledere).

#### 1.0 Formål:

Anvendelsen af FLUX-refleksionsmodellen skal bidrage til at kvalificere beslutningstagning og erfaringsopsamling omkring forbedringsinitiativer for projektarbejdsformen hos SMV'er (Projektledere).

Modellen er tænkt som en metode til refleksion omkring:

- At kvalificere konkrete, lokale forbedringsinitiativer omkring projektarbejdsformen hos SMV'er,
- At udvikle og kvalificere SMV'ernes (Projektledernes) forståelse for og aktive brug af konkrete forbedringsinitiativer omkring projektarbejdsformen,
- At kvalificere projektledelsesteorien herunder forbedringsinitiativer omkring projektarbejdsformen i en SMV-kontekst, og
- At udvikle praktiske kompetencer og erfaring hos SMV'er (og Projektledere) til at forbedre projektarbejdsformen lokalt.

#### 2.0 Modellen:

Modellen er i sin struktur ret simpel, 2-dimensional, hvilket giver 4 yderst interessante udfaldsrum. Opbygningen følger således:

- Modellen er som udgangspunkt sat ned i en organisatorisk ramme. Al refleksion må inddrage og tage højde for SMV'ernes konkrete kontekst, situation og formål,
- Modellen er to-dimensional: Den første dimension skelner imellem "forståelse" og "forklaring" (videnskabsteoretiske ståsteder), - og den anden dimension skelner imellem det konkrete i en organisation set i forhold til generelle fænomener,
- De 4 udfaldsrum relaterer således til: SMV'ernes eget perspektiv, viden om hvordan SMV'erne opfatter sig selv og deres problemer med projektarbejdsformen, viden om konkrete SMVs håndtering af arbejdet med projekter samt generel PM teori.

#### 3.0 Beslutningstagning og erfaringsopbygning

Modellen tilbyder et pædagogisk perspektiv til beslutningstagning og erfaringsopsamling med fokus på kompetenceudvikling og anvendelse i konkrete situationer. Modellen bidrager med et blik på de indholdsmæssige videnformer, der indgår i en kvalificeret, lokal beslutning om forbedringer:

- At den enkelte SMVs kontekst, situation og formål samt egen forståelse af ledelsesrum og -stil indgår i beslutningen,
- At PM-faglig viden både drejer sig om forståelse for SMV'ens situation og selvopfattelse samt forklaring (det generelle) på SMV'ens problemer med projektarbejdsformen, og



- At den organisatoriske ramme, kontekst, situation og formål er afgørende for, hvilke beslutninger der er mulige, herunder hvordan den organisatoriske ramme bevidst og ubevidst kan virke henholdsvis befordrende og hæmmende for forbedringsinitiativer og dermed også erfaringsopsamling.

Refleksion på baggrund af modellen har et systematisk potentiale for at vise de områder, hvor sædvanlig PM-teori og erfaringsbårne kundskaber ikke er tilstrækkelige til at træffe kvalificerede forbedringsbeslutninger for den enkelte SMV. Modellen giver mulighed for at skabe 2. ordens refleksion med fokus på at være "praksis-udfordrende".

Princippet med 2. ordens refleksion er, at man benytter et andet sæt begreber og principper samt ideer til at se på egen praksis med "nye øjne".

En given praksis hos en SMV kan udfordres: Har vi overblik over:

- Hvad den givne praksis konkret dækker over (øverste venstre hjørne),
- Om vi virkelig ved, hvordan SMV'en oplever, erfarer og fortolker deres egen situation omkring den givne praksis (øverste højre hjørne),
- Dette kan efterfølgende åbne op for overvejelser eller dialog, der inddrager både kvalitativ og kvantitativ PM-forskning til kvalificering af konkrete handlinger (modellen nederste del, - både det konkrete og det generelle).

Anvendelse af modellen anses på denne måde som en mulighed for at transformere og forbedre praksisfeltets handlingsbårne kundskab og faglige resultater.

Arbejdet med modellen handler ikke om at finde fejl eller mangler hos den enkelte SMV, men om bevidst læring, der sprogligt kan italesættes. Dette kræver mod, diplomati, situationsfornemmelse og villighed til forandring af de implicerede. Arbejdet med modellen handler primært om at få truffet kvalificerede beslutninger for SMV'erne.

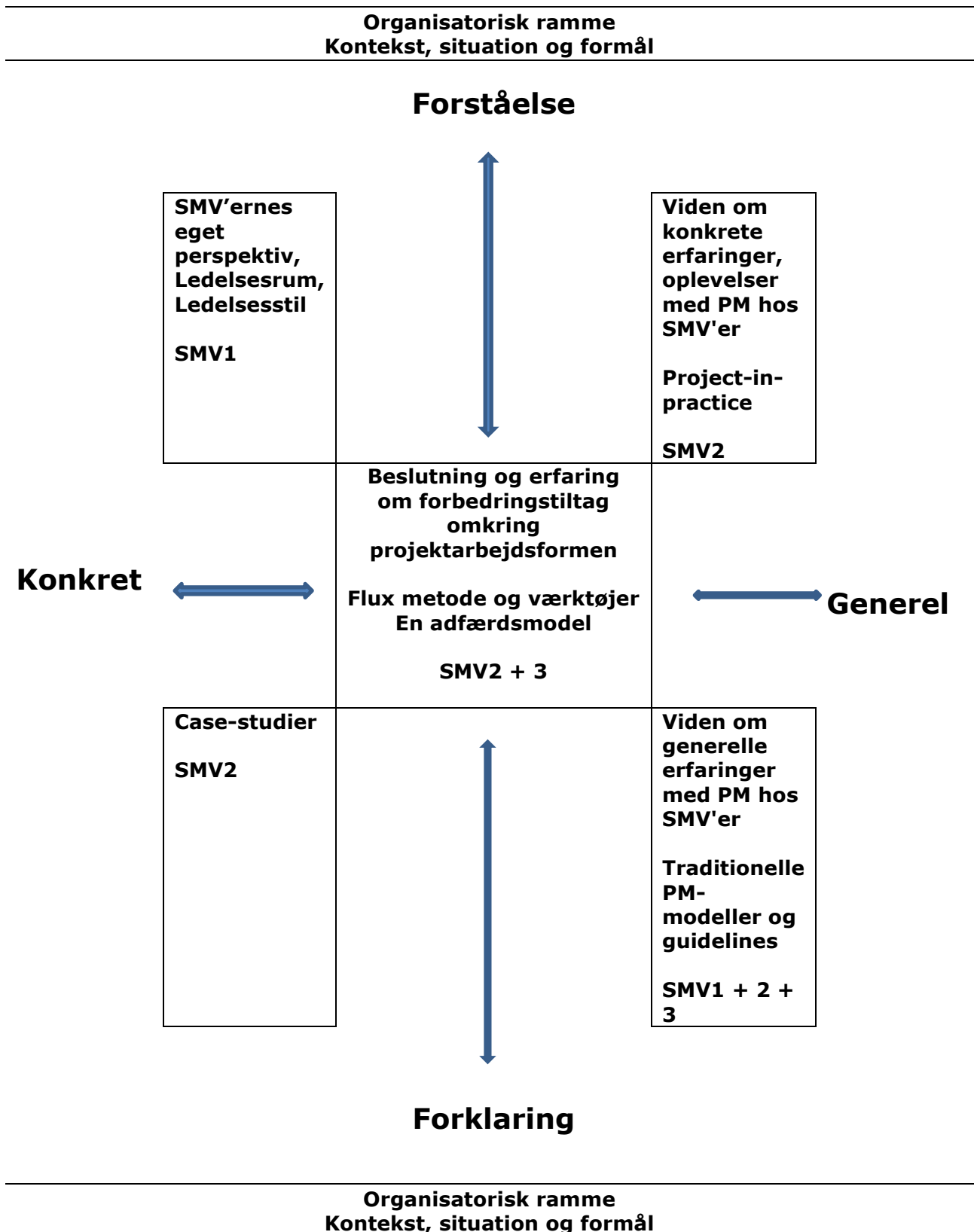
**Den "ikke-vidende" position:** Indebærer en erkendelse af, at en udefrakommende (konsulent, underviser) ikke kan vide, hvad en konkret SMV (eller Projektleder) anser for sandt, rigtigt eller brugbart omkring projektarbejdsformen i den konkrete situation. Den udefrakommende må derfor forholde sig ydmygt og nysgerrigt til SMV'ens (eller Projektlederens) oplevelser og ageren.

**Den "vidende" position:** Den udefrakommende (konsulent, underviser) følger det faglige spor (PM-teorien) i bestræbelserne på at få afdækket konkrete, aktuelle og potentielle problemstillinger og forbedringsforslag.

En beslutning om et forbedringsinitiativ må tages med baggrund **i begge perspektiver** for at få maksimal gennemslagskraft lokalt hos SMV'er.

#### **Refleksionsmodellen skal ses i et systemteoretisk perspektiv:**

Systemteori er den tværfaglige undersøgelse af systemer, som er sammenhængende grupper af indbyrdes forbundne, indbyrdes afhængige dele, der kan være naturlige eller menneskeskabte. Hvert system er afgrænset af rum og tid, påvirket af sit miljø, defineret af dets struktur og formål og udtrykt gennem dets funktion.



Med inspiration fra Hørdam, Overgaard og Pedersen (2008) samt Upsher (2001).

## Litteratur

---

Hørdam B & Pedersen PU. POMI model I: Hørdam B, Overgaard D & Pedersen PU. Klinisk sygeplejeforskning, udvikling & implementering. København: Gads Forlag; 2008.

Schön D. Educating the reflective practitioner. San Fransisco: Jossey-Bass; 1987.

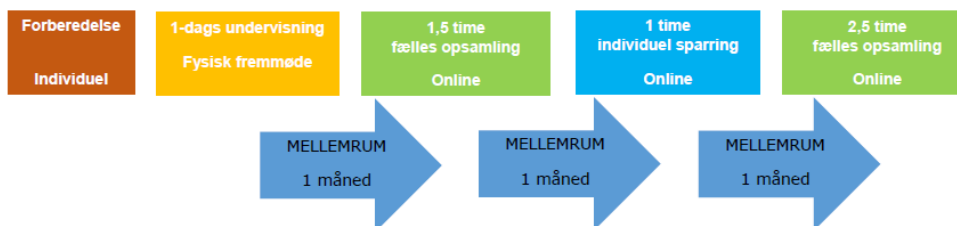
Wackerhausen S. Erfaringsrum, handlingsbåren kundskab og refleksion. Refleksion i praksis, skriftserie, Nr. 1/2008. RUMIL, institut for filosofi og idehistorie, Aarhus Universitet

Upshur REG. The status of qualitative research as evidence. In: Morse JM, Swanson AJ (eds.). The nature of qualitative evidence. Thousand Oaks: Sage Publications; 2001.

## **Bilag 8: 1-dagskursus i FLUX metoden og modellen (induktiv tilgang)**

---

## SMV Projektledelse



### Forberedelse

Individuel

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	15	Skriv eller video (på mobil): navn, organisation, jeres udfordringer og styrker ift projektarbejde -> send skriv / video til underviser / upload på Platform (LMS)		
	10	Se video om typer	Video om type	
	15	Tag typetest	Typetest på hjemmeside	
	30	Reflekter over type	Refleksionsspørgsmål ift. type	
	10	Se video om projektarbejdsformen	Video om projektarbejdsformen	

[Skriv her]

## FLUX – 1 dags undervisning

[Skriv her]

	30	Se de andre deltageres læs skriv / se præsentationsvideo		???? måske skal underviser bare samle udfordringer til en slide.....
	0			
	0			
	0			
	110			

### 1-dags undervisning

Fysisk fremmøde

## Dag 1 – fysisk fremmøde – kl. 9-16

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	30	Rammesætning: agenda, didaktik, forventninger, fortrolighed, mål	Slides	
	10	Relationsopbygning: fx 2 og 2 – gå rundt blandt hinanden – del en privat ting og en projektledelses-ting		
	10	Se i plenum testimonial video til inspiration	Testimonial videoer	
	20	Teori / baggrund om typer og SMV'er og tilgang	slides	
	20	PAUSE		
	30	Øvelse: refleksionsspørgsmål ift. jeres typer og jeres video / skriv	Spg. printet	
	30	Øvelse: Illustrer (tegn eller skriv): - Jeres organisation – hvem/hvad er I? - Prioriter jeres projektarbejdsforms-udfordringer - Ønskescenarie	Papir, tuscher, post-its	
	20	Opsamling i grupper / plenum		
	30	PAUSE - frokost		
	10	Teori: præsentation af FLUX	Slides	
	20	Teori: præsentation af Projektarbejde og Lederskab + forbedring		
	20	Teori; Inspirationskort		
	30	Øvelse: Lav kobling mellem egen illustration	Stor printet udgave af FLUX	

[Skriv her]

**FLUX – 1 dags undervisning**

[Skriv her]

		med udfordringer og FLUX – tegn på en model af FLUX – sæt udfordringer ved de tilhørende ord i FLUX		
	20	PAUSE		
	10	Opsamling i plenum		
	20	Øvelse: Find inspirationskort for din type + inspirationskortet for forbedring og kom med konkrete forslag til handlinger og actions for udvalgte udfordringer		
	10	Opsamling i plenum		
	20	Øvelse: prioriteringsmatrix (effekt / indsats) – sæt dine udfordringer ind i matrix'en	Printet prioriteringsmatrix + post-it i forskellige farver + tuscher	
	30	Øvelse: handlingsplan	Skema Handlingsplan	
	10	Opsamling - hvad sker i mellemrummet		
	10	afslutning		
	0			
	0			
	<b>410</b>	<b>9-16 – 7 timer – 420 min</b>		

MELLEMRUM  
1 måned

**Mellem de fysiske dage og første online møde**

Foretages individuelt eller evt. med Makker

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	10	Se FLUX video	FLUX video	
	10	Se FLUX lederskab-video	FLUX lederskab-video	
	10	Se FLUX projektarbejde-video	FLUX projektarbejde-video	
	20	Tjek hjemmeside		
	60	Arbejd med handlingsplan – og HANDL	Handlingsplan	
	60	Forbered status til at præsentere på Online møde: hvad har du handlet på, resultat, hvad	Foreslå format	

[Skriv her]

**FLUX – 1 dags undervisning**

[Skriv her]

		har du lært		
	<b>170</b>			

1,5 time  
fælles opsamling  
Online

**Første online møde**

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	15	Rammesætning – formål: videndeling		
	30	Præsentation af status / handlinger / læring Kort – i plenum eller i grupper afhængig af antal		
	10	Opsamling på læring, gode ideer, tips		
	20	Øvelse: Justere handlingsplan		
	10	Hvad gør du nu – hvad er planen i mellemrummet		
	<b>85</b>	<b>1,5 timer – 90 min</b>		

MELLEMRUM  
1 måned

**Mellem det første online møde og individuel sparring**

Foretages individuelt eller evt. med makker

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	30	Handle, erfare og reflektere		
	10	Forberede udfordringer – send til underviser inden sparring		
	<b>40</b>	<b>9-14 – 6 timer – 360 min</b>		

1 time  
individuel sparring  
Online

**Individuel sparring**

[Skriv her]

**FLUX – 1 dags undervisning**

[Skriv her]

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	60	Dine udfordringer Coaching - mentoring		
	<b>60</b>	<b>1 timer – 60 min</b>		

**Mellem individuel sparring og afsluttede online møde**

Foretages individuelt eller evt. med Makker

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	30	Handle		
	30	Forbered status til at præsentere på Online møde: hvad har du handlet på, resultat, hvad har du lært Forbered en NY FLUX tegning – hvad er status	Foreslå format	
	<b>60</b>			

**Afsluttede online møde**

Tidspunkt	Min	Indhold	Materiale	Kommentarer
	10	Rammesætning – formål: videndeling, afslutning og certifikat		
	30	Præsentation af status / handlinger / læring Kort – i plenum eller i grupper afhængig af antal Den NYE FLUX tegning		
	20	Opsamling på læring, gode ideer, tips		
	20	Øvelse: Justere handlingsplan		
	20	Hvad gør du nu		

[Skriv her]

**FLUX – 1 dags undervisning**

[Skriv her]

	20	Evaluer forløbet		
	30	Overdrage Certifikat – skål - socialt	Certifikat – bobler eller lignende	
	<b>150</b>	<b>– 2,5 timer – 150 min</b>		

## Bilag 9: 1-dagskursus i FLUX metoden og modellen (deduktiv tilgang)

**Niveau:** Kurset er for SMV Projektledere og Projektejere

**Læringsmål:**

- Kursisterne skal tilegne sig FLUX-metoden og have kendskab til dens præmisser og baggrund, og
- Kursisterne kan kunne bruge FLUX-modellen til forbedringstiltag i en konkret kontekst.

Det hele går ud på, at kursisterne skal tilegne sig noget faglig viden, som så kan bruges aktivt efterfølgende.

**Anbefalede forudsætninger hos kursister:**

- Kendskab til generelle projektmodeller og værktøjer
- Kendskab til praksis og behov omkring projektarbejdsformen i egen organisation

**Forberedelse**

Tid	Pædagogisk tilgang	Indhold og aktivitet	Materiale
Tilsendt ca. 1 mdr. før undervisning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kognitiv, individuel tilgang</li><li>• Reflection on action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stimulering til refleksion over lokal kontekst, situation, aktuel praksis og fremtidige behov omkring projektarbejdsformen</li><li>• Stimulering til refleksion over egen projektleder praksis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refleksions-skema om projektarbejdsformen i egen organisation + egen projektleder-profil: 25 spørgsmål hentet fra SMV1 + SMV2 og FLUX-metoden</li><li>• Online eller fysisk</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluering, individuel og lokal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skemaet indgår som et væsentligt fundament i undervisningen</li><li>• Underviser udfærdiger en foreløbig evaluering omkring kontekst og projektlederprofil som</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indsendes til underviser inden undervisningen</li></ul>



		egen forberedelse til undervisningen	
--	--	--------------------------------------	--

## Selve kurset

Tid	Pædagogisk tilgang	Indhold og aktivitet	Materiale
09.00 til 12.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitiv, individuel tilgang</li> <li>• Evaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formål med undervisning</li> <li>• Hvorfor et nyt mindset?</li> <li>• Hvad er FLUX-metoden?</li> <li>• Flux i de studerendes kontekst - reference til refleksionsskema</li> <li>• Evaluering af de studerendes input efter individuelle og lokale behov</li> <li>• Fremanalysere - sammen med de studerende - deres eget behov for FLUX metoden og model</li> <li>• Intro til FLUX modellen og værktøjer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Læringsmål</li> <li>• Hvad er en SMV'er - strukturelt og operativt</li> <li>• Kort om resultater af SMV1 + SMV2</li> <li>• FLUX-metoden</li> <li>• Udfyldte refleksionsskemaer</li> <li>• FLUX-model og værktøjer</li> </ul>
<b>Frokost</b>			
13:00 til 16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflection in action</li> <li>• Sociale, praktiske tilgang</li> <li>• Evaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intro til testimonialt</li> <li>• Hvordan foregår forbedrings- og forandringsprocesserne</li> <li>• De studerende arbejder i grupper med FLUX i konkret kontekst - arbejder med kontekstuel kompetence</li> <li>• Evaluering</li> <li>• Opsamling - Resultat af undervisning</li> <li>• At omsætte ny viden til værdi i egen praksis</li> <li>• Opfølgning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoer + skrevne testimonialt</li> <li>• Eksempler på konkrete forbedringsprocesser hos Case-virksomheder</li> </ul>
Afslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyrker lige de sociale og faglige relationer til de studerende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursisterne får et kursusbevis - har nu gennemført et FLUX-kursus</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• De studerende er nu medlem af vores FLUX-community</li> </ul>
--	--	--	--

### At omsætte "viden til værdi" - Opfølgning (efter ca. 1 mdr.)

Tid	Pædagogisk tilgang	Indhold og aktivitet	Materiale
Ca. 1 mdr.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den sociale, praktiske tilgang</li> <li>• Øve kontekstuel kompetence med FLUX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er pointen, at de studerende i en periode selv arbejder med FLUX i egen kontekst - at omsætte viden til værdi</li> <li>• Udvikling i den studerendes projektlederprofil - er der tegn på udvikling af et meta-projekt niveau?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En "guide" med forslag til de første initiativer omkring en FLUX forandringsproces omkring forbedringer i den lokale projektarbejdsform</li> <li>• En "guide" til udvikling af egen projektlederprofil</li> <li>• Guiderne skal være udformet som en hjælp-til-selvhelp</li> </ul>
	Reflection on action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportering på lokale forbedringstiltag</li> <li>• Rapportering på udvikling im egen projektlederprofil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporteringsskema på lokale forbedringstiltag</li> <li>• Rapporteringsskema på udvikling i egen projektlederprofil</li> <li>• Online</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback fra underviser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online</li> </ul>

Og nok så interessant:

Input fra de studerende - samt underviserens feedback - bør opsamles og indgå i den videre forskning omkring udvikling af FLUX-metoden for hele projektarbejdsformen hos SMV'er.

JV

## Bilag 10: Train the trainer – Pakken

### Målgruppe 1: Undervisere der skal underviser i FLUX

Forudsætning: har didaktisk og pædagogisk viden

### Målgruppe 2: Ansat i en organisation, der skal videregive viden om FLUX til andre i egen organisation

Forudsætning: Har organisatorisk viden – men ikke nødvendigvis didaktisk og pædagogisk viden

Element	Målgruppe 1	Målgruppe 2
Deltage på FLUX forløb	Anbefalet	Obligatorisk
Tilgang – tekst og video	Obligatorisk	Obligatorisk
Læs Whitepaper – SMV 1 og 2 og 3	Obligatorisk	Valgfri
Artikel fra Dansk projektledelse	Obligatorisk	Valgfri
Link til EAviden – forskningsrapporter	Valgfri	Valgfri
Læs Pædagogisk didaktisk dokument	Obligatorisk	Valgfri
Se video "Om SMV"	Obligatorisk	Obligatorisk
Tag typetest	Obligatorisk	Obligatorisk
Se video "typer" og "xxxxxxx"	Obligatorisk	Obligatorisk
Se video "projektarbejdsformen"	Obligatorisk	Obligatorisk
Se testimonials-videoer	Obligatorisk	Obligatorisk
Se video: FLUX, Lederskab, Projektarbejde	Obligatorisk	Obligatorisk
Orienter sig i Dagsplanen	Obligatorisk	Skimme for inspiration – til opbygning af forløb i organisation
Orienter sig i slides	Obligatorisk	Obligatorisk
Kunne stille åbne spørgsmål og lytte – video på Youtube	Til inspiration	Obligatorisk
Forberedelse online-møde <ul style="list-style-type: none"><li>- Forbered 5 projektarbejdsform-udfordringer – og hvordan du vil gribe det an i dialogen med de studerende / dine kollegaer</li><li>- Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</li></ul>	Obligatorisk	Obligatorisk
1½ times online møde med SMV-3 projektdeltager <ul style="list-style-type: none"><li>• Følge op på de 5 udfordringer</li><li>• Forstår de tilgangen</li><li>• Spørgsmål til model og fremgangsmåde</li><li>• Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</li><li>• Tips og tricks til undervisning i FLUX</li></ul>	Obligatorisk	Obligatorisk


Alle videoer findes på [www.smvprojektledelse.dk](http://www.smvprojektledelse.dk)

*Kære XX*

*Mange tak for din tilmelding til train-the-trainer forløbet. Denne mail indeholder en vedhæftet oversigt over det, du skal igennem på dit selvstudie. Der vil være et antal aktive links i oversigten, der skal gennemgås, og dertil er der også vedhæftet en zip.mappe med diverse andre materialer til forløbet.*

*Når du har gennemgået materialerne og forberedelsen til online-mødet med en projektdeltager fra SMV-gruppen, så kontakter du mig blot igen her på mailen, og vi aftaler et nærmere tidspunkt for dette møde.*

*Har du spørgsmål undervejs, er du mere end velkommen til at tage fat i os.*

*Rigtig god fornøjelse.*

*Med venlig hilsen*

*Lars Jespersen*

## Bilag 11: Train the trainer – underviser

Dette forløb henvender sig til undervisere, der skal undervise i FLUX og som forventes at have en didaktisk og pædagogisk viden

Det forventes, at deltageren gennemgår punkt 1-15. Derefter aftaler man et møde (punkt 17) og forbereder sig til mødet (punkt 16).

#	Element		Materiale
1	Deltage på FLUX forløb	Anbefalet	Tilmeld dig via <a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a> eller kontakt en projektdeltager
2	Tilgang – tekst og video	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
3	Læs Whitepaper – SMV 1 og 2 og 3	Obligatorisk	Hvor finder de det ? – skulle de ikke være på EA Viden?
4	Artikel fra Dansk projektledelse	Obligatorisk	Kommer på hjemmesiden efter godkendelse af Dansk projektledelse (Kaj er på sagen)
5	Link til EAviden – forskningsrapporter	Valgfri	<a href="#">SMV-1</a> <a href="#">SMV-2</a> SMV-3 – er på vej
6	Læs Pædagogisk didaktisk dokument	Obligatorisk	Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
7	Se video "Om SMV-projektet"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
8	Tag typetest	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
9	Se video "Hvem er typerne" og "xxxxxxx"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
10	Se video "projektarbejdsformen"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
11	Se testimonials-videoer	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
12	Se video: FLUX, Lederskab, Projektarbejde	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
13	Orienter sig i Dagsplanen (filen hedder "Program SMV projektledelse undervisning 1-dag")		Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
14	Orienter sig i slides	Obligatorisk	Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
15	Kunne stille åbne spørgsmål og lytte – video på Youtube	Til inspiration	<a href="#">What you don't know about questions   Pia Lauritzen   TEDxFrederiksberg - YouTube</a>
16	Forberedelse online-møde - Forbered 5 projektarbejdsform-udfordringer – og	Obligatorisk	

	<p>hvordan du vil gribe det an i dialogen med de studerende / dine kollegaer</p> <p>- Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</p>		
17	<p>1½ times online møde med SMV-3 projektdeltager</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge op på de 5 udfordringer</li> <li>• Forstår de tilgangen</li> <li>• Spørgsmål til model og fremgangsmåde</li> <li>• Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</li> <li>• Tips og tricks til undervisning i FLUX</li> </ul>	Obligatorisk	Bookes ved at kontakte enten Lars Jespersen eller en person under "kontakt" på smvprojektledelse.dk

## Bilag 12: Train the trainer – ansat i en organisation

Dette forløb henvender sig til ansatte i en organisation, der skal videregive viden om FLUX til andre i egen organisation.

Det forventes, at deltageren gennemgår punkt 1-15. Derefter aftaler man et møde (punkt 17) og forbereder sig til mødet (punkt 16).

#	Element		Materiale
1	Deltage på FLUX forløb	Obligatorisk	Tilmeld dig via <a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a> eller kontakt en projektdeltager
2	Tilgang – tekst og video	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
3	Læs Whitepaper – SMV 1 og 2 og 3	Valgfri	Hvor finder de det ? – skulle de ikke være på EA Viden?
4	Artikel fra Dansk projektledelse	Valgfri	Kommer på hjemmesiden efter godkendelse af Dansk projektledelse (Kaj er på sagen)
5	Link til EAviden – forskningsrapporter	Valgfri	<a href="#">SMV-1</a> <a href="#">SMV-2</a> SMV-3 – er på vej
6	Læs Pædagogisk didaktisk dokument	Valgfri	Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
7	Se video "Om SMV-projektet"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
8	Tag typetest	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
9	Se video "Hvem er typerne"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
10	Se video "projektarbejdsformen"	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
11	Se testimonials-videoer	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
12	Se video: FLUX, Lederskab, Projektarbejde	Obligatorisk	<a href="http://www.smvprojektledelse.dk">www.smvprojektledelse.dk</a>
13	Orienter sig i Dagsplanen (filen hedder "Program SMV projektledelse undervisning 1-dag")	Skimme for inspiration – til opbygning af forløb i organisation	Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
14	Orienter sig i slides	Obligatorisk	Dokumentet er vedhæftet i zip-mappe i bekræftelsesmail
15	Kunne stille åbne spørgsmål og lytte – video på Youtube	Obligatorisk	<a href="#">Sådan lytter du aktivt! - YouTube</a>
16	Forberedelse online-møde - Forbered 5 projektarbejdsform-udfordringer – og hvordan du vil gribe det an i dialogen med de	Obligatorisk	

	<p>studerende / dine kollegaer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</li> </ul>		
17	<p>1½ times online møde med SMV-3 projektdeltager</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge op på de 5 udfordringer</li> <li>• Forstår de tilgangen</li> <li>• Spørgsmål til model og fremgangsmåde</li> <li>• Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?</li> <li>• Tips og tricks til undervisning i FLUX</li> </ul>	Obligatorisk	Bookes ved at kontakte enten Lars Jespersen eller en person under "kontakt" på smvprojektledelse.dk



## Bilag 13: Videnomsætningsinitiativer

### SKAL REDIGERES - er ikke opdateret

### Videnomsætningsinitiativer på SMV2 + SMV3

Fra: 01.08.18 til 01.07.21

#### Afholdte:

Nr.	Dato	Initiativ	Kommentar
	Sept 2018	Åbent webinar – 92 deltagere, IBA nyhedsmail, LinkedIn, iba.dk	Lars, Jens
	Okt 2018	Lederne, Årets Projektdag, 120 deltagere	Jens, Lars
	Nov 2018	Lederne, Årets Projektdag, 90 deltagere	Jens, Lars
	Nov 2018	IBA Videndag	Lars, Søren, Jens
	Nov 2018	Diplom i Ledelse, IBA	Lars
	Jan 2019	Dansk Projektledelse, Generalforsamling, Region Syd	Lars
	Marts 2019	Markedsføringsøkonomer, IBA	Lars
	April 2019	Forskningens Døgn, SDU	Lars, Søren
	April 2019	Åbent webinar	Jens, Lars
	April 2019	IBA Bestyrelsesmøde	Lars
	Maj 2019	Forskningskonference, Symposiet for Dansk Projektledelse - 300 deltagere	Lars
	Maj 2019	Rethinking Project Management, netværk, Århus	Lars
	27.05.19	Cphbusiness, videndag, Undervisning i komplekse projekter	Jens
	17.06.19	One-page, Cphbusiness, Årskonference	Jens
	20.08.19	SMV2-møde i Århus med Per Svejvig, Department of Management, Århus Universitet	Marie, Lars, Jens
	19.08.19	SMV2-møde i Kolding med Tove Brink, SDU	Marie, Kaj, Jens, Lars
	20.09.19	INNOBOOST, Cphbusiness, internt medie	
	10.10.19	Lederne, Årets Projektdag, København	Jens, Lars
	11.10.19	Universidade do Minho, Portugal	Jens, Lars
	07.11.19	Lederne, Årets Projektdag, Kolding	Jens, Lars
	15.11.19	IBA, intern FUI dag	Marie, Kaj, Lars
	25.11.19	Hvad er god projektledelse, IDA konference	Just

#### Planlagte:

Nr.	Dato	Initiativ	Kommentar
	03.03.20	Artikel til fagtidsskriftet Dansk Projektledelse	Jens, Lars
	Maj 2020	Cphbusiness - internt kompetenceudviklingsprogram for FoU deltagere	Jens
	Maj 2020	Alumni-arrangement - Projektlederen anno 2020	Jens
	Juni 2020	Åbent webinar	Lars
	27.05.20	To timers oplæg på Symposiet Dansk PL - resultaterne af SMV2	Jens, Lars og Simatek
	30.09.20	Dansk Projektledelse, konference Jylland	Jens, Lars

Lars / Jens – dato 13.01.20

**Helene Spliid, 08.10.20**

# Når litteratur og virkelighed ikke matcher:

Litteratur og forskning om projektledelse tager typisk udgangspunkt i store virksomheder – men 98% af alle danske virksomheder er SMV'er.

I et par forskningsprojekter, der startede tilbage i 2016, har Cphbusiness og IBA, Kolding derfor sat sig for at finde ud af, hvordan man hurtigt og mest effektivt kan assistere SMV'erne med at udvikle og forbedre den lokale projektarbejdsform til gavn for værdiskabelse. 54 interviews med i alt 27 virksomheder samt 4 dybdegående casestudier er gennemført og analyseret.

Projektarbejdsformen vinder stærkt frem i alle organisationstyper både nationalt og internationalt, pga. dens mange dynamiske og tværfaglige kvaliteter for at udvikle og effektivisere forretningen. Dette faktum var endnu et argument for undersøgelsen.

### **Undersøgelsen viste bl.a. følgende karakteristika hos SMV'erne:**

- Der er meget stor diversitet 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
- Projekter kan bedst forstås i deres konkrete kontekst, hvorfor fleksible og simple projektmodeller og værktøjer efterspørges
- Det interessante for SMV'erne ved brug af projektarbejdsformen er effekt, værdi og kundetilfredshed og i mindre grad plan, aktivitet og endda økonomi

SMV'erne har således et stort behov for at kunne benytte projekt og projektarbejdsformen langt mere kreativt og operationelt i forhold til situationen end de traditionelle projektmodeller lægger op til.

SMV'erne får derfor størst glæde af projektarbejdsformen til at sikre udvikling i organisationen, hvis de tager udgangspunkt i deres egen organisation og har fokus på effekt, værdi og kundetilfredshed når de arbejder med projekter.

For at imødekomme disse behov fra SMV'erne, har Cphbusiness og IBA Kolding derfor udarbejdet en ny model for projekter, FLUX-modellen. I en kommende artikel vil vi udfolde modellen og hvordan den besvarer de behov der er identificeret i undersøgelsen.



# FLUX-modellen

## - forbedringer omkring projektprocesser i SMV'er

*"Vi tror på, at SMV'erne kan få stor gavn af at investere i projektarbejdsformen!" udtaler Kaj Gilling og Lars Jespersen fra IBA Erhvervsakademi Kolding. De er begge en del af en gruppe forskere på Cphbusiness og IBA Erhvervsakademi Kolding, der de sidste 4½ år har kigget ind i, hvorledes SMV'er håndterer projekter. Og som et af resultaterne har de netop lanceret FLUX-modellen, der ikke er en "one-size-fits-all" løsning.*

### En forståelse af SMV'erne

Der findes flere definitioner af SMV'erne, men her benytter vi os af EU-definitionen, der bl.a. siger, at det er virksomheder under 250 ansatte.

I projektmæssig sammenhæng viser forskningen, at SMV'erne har et udtalt behov for inspiration og hjælp til bedre at håndtere projekter. Samtidig har SMV'erne pga. deres karakteristika som f.eks. begrænsede ressourcer og fokuserede kompetencer typisk ikke fokus på en bevidst eller systematisk søgen efter mere struktur og proces. Det er derfor vores overbevisning, at det ikke er de store, generaliserede Project Management-modeller (PM) der er effektive hos SMV'erne.

Vi er ikke fortalere for standardløsninger. FLUX-modellen og vores tilgang er lokal og formålsbestemt – den enkelte SMV skal selv udvikle sine løsninger efter behov, organisatorisk kapacitet og individuelle kompetencer. SMV'erne skal således udvikle ny viden til løsning af deres egne udfordringer.

Derfor siger vi til SMV'erne: Kom som I er med jeres projekter og anvend FLUX-modellen som en hjælp til selvhjælp!

### FLUX-modellen

FLUX-modellen er en situationsbestemt forbedringsmodel i virksomhedernes bestræbelser på kontinuerligt at forbedre de interne projektprocesser. Generelt kan modeller hurtigt blive for komplekse – så vi er gået den modsatte vej – vi

gør tingene simple. Dermed taber vi måske noget af "kraften" i modellen – men hellere det, end at SMV'erne slet ikke kommer i gang.

Lad os se nærmere på hvordan du kan anvende FLUX-modellen:

### Sådan anvender du FLUX-modellen – 3 skridt

#### 1. Vurder hvilken type SMV'erne I er?

En test på 11 spørgsmål beskriver dig som strukturalist, pragmatiker eller entreprenør.

#### 2. Afhængig af din type vælger du nu et inspirationskort:

Her får du input til forbedringer indenfor "Lederskab" og "Projektarbejdet".

Du skal nu reflektere og handle herpå!

#### 3. Kig på inspirationskort for "Forbedringer"

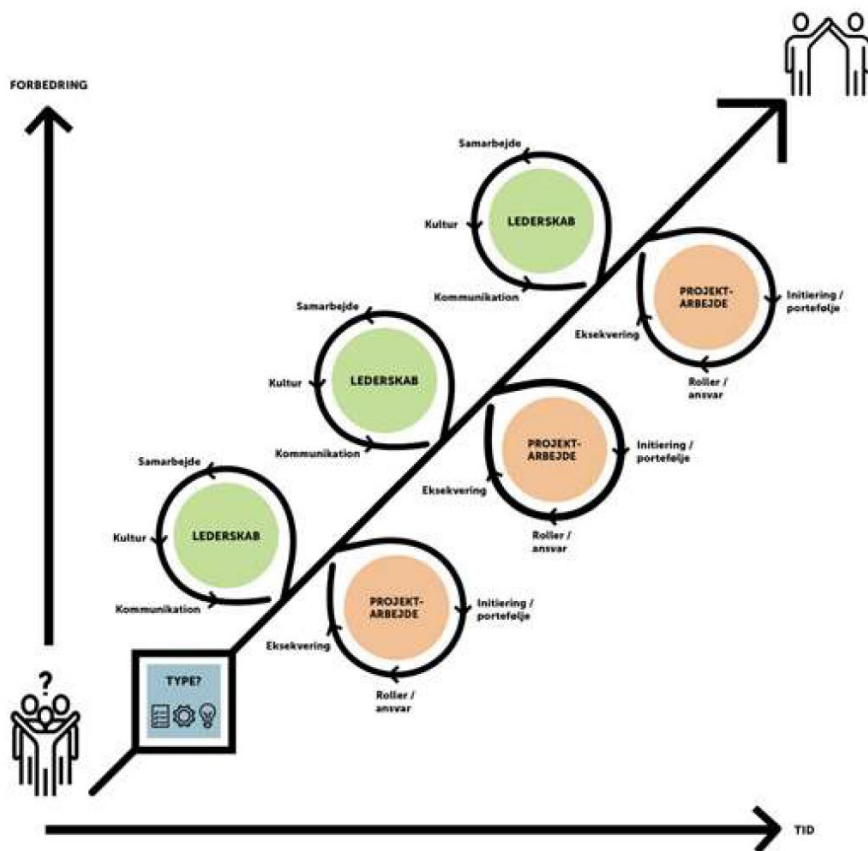
Du skal nu reflektere og handle herpå!




Herunder er eksempel på et inspirationskort til en SMV, der er Strukturalist i sin tilgang til projekter.



Når SMV'erne er kommet i gang og ser værdien af arbejdet – så er det ideen i FLUX-modellen, at de fortsætter med de foreslåede handlinger og efterhånden bliver bedre på flere komponenter.

Eksempel på indhold til værktøj 3, som der henvises til i FLUX-modellen

- Brug af Belbin profilttest, der egner sig godt til teamudvikling i projektarbejdet
- Brug af DISC profilttest, der egner sig godt til udvikling af lederskabet



<b>LEDERSKAB</b>	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan fungerer organisations lederskab – bliver der handlet og reflekteret?</li> <li>Hvad bør vi særligt være opmærksom på i vores lederskab?</li> <li>Hvad bør vi særligt reflektere over og handle på?</li> </ul>
 <p><b>Samarbejde</b></p> <p>Interaktion i projektet og med projektets interessenter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skab en fællesskabsfølelse om projektet – fx kick-off (<a href="#">værktøj nr. 1</a>)</li> <li>Dyrk en dialogkultur - hvor vi også taler om, hvordan vi leder projekter (<a href="#">værktøj nr. 2</a>)</li> <li>Hav fokus på gensidig accept og forståelse – evt. ved hjælp af personprofiler (<a href="#">værktøj nr. 3</a>)</li> <li>Øg den reflekterende og undersøgende tilgang til processen og samarbejdsformen fx ved hjælp af spørgsmål (hvad, hvor, hvordan, hvornår, hvorfor) (<a href="#">værktøj nr. 4</a>)</li> <li>Lav struktur i samarbejdet fx faste og effektive møder, der overholdes (<a href="#">værktøj nr. 5</a>)</li> </ul>
 <p><b>Kultur</b></p> <p>Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sørg for at projektarbejdsformen har fokus fra organisationen og topledelsen fx via en kommunikationsplan og/eller ved at ledelsen viser synlig opbakning (<a href="#">værktøj nr. 6</a>)</li> <li>Skab tydelige forventninger til overholdelse af modeller og processer fx ved at stille krav til hinanden (<a href="#">værktøj nr. 7</a>)</li> <li>Følg op og kommuniker om fremdrift, succes og god praksis fx synlige oversigter på væggen (<a href="#">værktøj nr. 8</a>)</li> </ul>
 <p><b>Kommunikation</b></p> <p>Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav en fast struktur i kommunikationen fx statusrapport (<a href="#">værktøj nr. 9</a>)</li> <li>Hav fokus på relevant kommunikation - specielt ift. tværgående projekter fx hvem kommunikerer du til? Hverken for meget eller for lidt (<a href="#">værktøj nr. 10</a>)</li> </ul>

<b>PROJEKTARBEJDE</b>	<p>Overvej og beslut (Husk: Spørg dig selv om, hvem der skal involveres i denne prioritering og beslutning?):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke elementer er vigtigere end andre?</li> <li>Hvad bør vi starte med at se på?</li> <li>Hvad bør vi handle på?</li> </ul>
 <p><b>Opstart/portefølje</b></p> <p>Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlæg en struktur for opstart af et projekt fx en synlig plan (<a href="#">værktøj nr. 8</a>)</li> <li>Foretag ressource- og kompetenceallokering - vær især opmærksom på behov i opstartsfasen (<a href="#">værktøj nr. 11</a>)</li> <li>Skab overblik over alle projekter - er det realistisk at arbejde på dem alle? (<a href="#">værktøj nr. 12</a>)</li> </ul>
 <p><b>Roller/ansvar</b></p> <p>Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lav tydelig aktivitetsplan med roller/ansvarsfordeling (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Sæt en projektleder på alle projekter</li> <li>Projektlederen er ansvarlig for kvalitetsforbedring i projektarbejdsformen og skal igangsætte forbedringsinitiativer fx via refleksion og prioritering (<a href="#">værktøj nr. 14</a>)</li> </ul>
 <p><b>Eksekvering</b></p> <p>Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afklar hvem der kan tage hvilke beslutninger (<a href="#">værktøj nr. 13</a>)</li> <li>Hav fokus på fremdrift via koordinerede beslutninger - til tiden! (<a href="#">værktøj nr. 15</a>)</li> <li>Afsæt tid til koordinering</li> </ul>

## Fungerer FLUX-modellen så i praksis?

Udviklingen af FLUX-modellen har involveret mere end 40 virksomheder og der er derfor en række praktiske erfaringer at dele ud af: "Førløbet har vist, at vi alligevel ikke var så tydelige i vores forventninger til hinanden, som vi egentlig gik og troede" og "Vi er gode til at identificere problemer og udfordringer, men vi har ikke været gode nok til at eksekvere" er eksempler på situationer, som går igen i flere SMV'er.

Tommy Christensen fra JEVI A/S fortæller endvidere: "Vi har nu mere fokus på lederskabet af projekter. Vi har i dag en dybere og bredere forståelse af, at lederskab kommer før projektarbejdet".

Aage Dam fra CNC Onsite A/S fortæller at "vi er blevet mere strukturerede, men uden at sætte vores kultur over styr". Vi kunne godt selv havde forbedret os uden FLUX-modellen og IBA – men spørgsmålet er, om vi ville have gjort det? Vi er meget i "drift-mode"!

Det betyder således ikke at FLUX-modellen kan give stor værdi hos alle SMV'er, da effekten af forbedringer også kalder på god forandringsledelse.//



**LARS JESPERSEN**

cand.merc. Teamchef på efter-videreuddannelser hos IBA Erhvervsakademi Kolding.

[ljes@iba.dk](mailto:ljes@iba.dk)



**KAJ GILLING**

cand.merc. Lektor på professionsbacheloruddannelsen hos IBA Erhvervsakademi Kolding.

[kagi@iba.dk](mailto:kagi@iba.dk)

**Webinar** · Onsdag 28. april · kl. 8.00-9.15

**FLUX-modellen: Vejen til mere effektive projektarbejdsformer**

med Lars Jespersen & Kaj Gilling

## **Bilag 16: Besøgsrapport fra research tur til Portugal, oktober 2019**

**Besøg hos Prof. Gabriela Fernandes (GF), Universidade do Minho, Portugal.**

**Dato for besøg: 11. oktober 2019**

**Deltagere fra SMV2: Jens Vestgaard og Lars Jespersen**



### **Baggrund for besøget:**

Vores litteratur research i SMV1+2 viser, at der kun er relativt begrænset research på området, men vi har identificeret to-tre relevante personer/research miljøer.

Gabriela Fernandes og hendes kollegaer har udgivet SMV relevante, akademiske artikler omkring "Project Management Improvement Initiatives" (PII) og "Embedment" af disse initiativer.

Samtidig har vi en formodning om, at SMV'er spiller en stor rolle i Portugal.

### **Formålet med besøget:**

Der var flere formål:

1. Erfaringsudveksling omkring aktuel PM forskning i SMV'er.
2. Udvide det personlige netværk således, at vi i højere grad er en del af et internationalt Research Community.
3. Øge viden-omsætningen i SMV1+2+3 ved at give en forelæsning.

### **Program: (07:30-17:30)**

07:30	Drive by car to Universidade do Minho
08:30	Meeting with Eduardo...
10:00	Meeting with Madalena T Araújo, Anabela Pereira Tereso, David O'Sullivan og Gabriela Fernandez
13:00	Lunch

- 14:30      Lecturer for Master Students (1 + 3 semester)  
                  "PM in SME's: New results and methodologies from research in Denmark"
- 16:30      Drive back to Porto by car

### **Møde med Eduardo, xxx:**



Eduardo er programleder af et "mio euro"-research program der delvis finansieres af den international Bosch koncern.

Key issues/læring: Han delte sine praktiske researcherfaringer med indsamling af data hos SMV'er: De svarer ikke på fremsendte spørgeskemaer. Personlige interview foretages, hvorefter spørgeskemaerne udfyldes af interviewer.

### **Møde med Madalena T Araújo, Anabela Pereira Tereso, David O'Sullivan og Gabriela Fernandez:**



Key issues/læring: De er erfarne forskere indenfor projektledelse, decision making, Innovation. Vi delte SMV1+2+3 forskningen med dem og de var meget positive. Udvalgte elementer/citater: "Need for SME to understand PM is part of general management". "Expand beyond the traditional PM". "Language needs to be adjusted. label is not important – think in a thread towards a change (innovation, delivery)".

Portugal, Irland og Danmark er alle små nationer og har alle stor udbredelse af SMV'er Research er begrænset, da SMV'er ikke giver/yder pengene/funding, hvorfor fokus er på større virksomheder. Bl.a. derfor er vores forskning interessant.



SMV2's udfordringer med behov for en diagnose-model blev diskuteret og i forlængelse af mødet blev vi af Gabriela bekendt med Ralf Mullers seneste udgivelse og assessment skema:

*Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Organizational Project Management: Theory and Implementation. Cheltenham, UK.: Edward Elgar Publishing Ltd. Chapter 14 has interview questions to assess organizations. Chapter 15 has guidelines on how to design OPM systems. I am working on the online questionnaire to automate the assessment and hope it will be available later in November."*

De har stor fokus på, hvad de kan få funding til og PM er generelt ikke et forskningsområde der ydes midler til. Fokus/titler for fremtidig forskning skal grundigt gennemtænkes – der gives flere (EU-)midler til emneområder såsom sustainable, growth, innovation.

Samarbejder for research blev diskuteret:

1. Studerende replikerer SMV1 studiet i Portugal. Vi fremsender vores spørgeskema med forbedringer. Evt. kan studerende tage internship i DK og efterfølgende researche i Portugal.
2. Et fælles forskningsprojekt med arbejdstitlen: "Modelling Organizational Project Management for Sustainable SMEs". Anvende data fra SMV1 til konceptet omkring OPM Onion fra Ralf Muller. National funding eller H2020.
3. Et fælles forskningsprojekt med arbejdstitlen: "Contingency models for SME business growth"

### **Lecturer for Master students**



Til slut blev der givet en lecture til en gruppe Master Students (1 + 3 semester): "PM in SME's: New results and methodologies from research in Denmark". Ca 45 engagerede studerende deltog på trods af det sene tidspunkt en fredag eftermiddag. Jens gav en engageret præsentation – og det satte de pris på. God oplevelse!

Lars Jespersen

14.10.19





# Project management practice in SMEs: A comparative study of the Portuguese and Danish economic context

Cristiano Seiji Watanabe<sup>1</sup>[0000-0003-3648-1654], Anabela Pereira Tereso<sup>1</sup>[0000-0001-9802-0074],  
Aldora Gabriela Gomes Fernandes<sup>2</sup>[0000-0002-2715-9826], Lars Jespersen<sup>3</sup>[0000-0003-1045-1203],  
Jens Vestgaard<sup>4</sup>[0000-0002-5443-925X]

<sup>1</sup> University of Minho, Engineering School – DPS/Centre ALGORITMI, Guimarães, PT

<sup>2</sup> University of Coimbra, CEMMPRE, Dept Mech Engn, Coimbra, PT

<sup>3</sup> IBA International Business Academy – Kolding, DK

<sup>4</sup> Cphbusiness Copenhagen Business Academy – Copenhagen, DK

cris.seiji@gmail.com anabelat@dps.uminho.pt

gabriela.fernandes@dem.uc.pt ljes@iba.dk jens@cphbusiness.dk

**Abstract.** The project management practice by small and medium-sized enterprises (SMEs) is an urgent demand and a clear concern of European countries for economic reasons in recent years. One major problem in traditional management practices is the focus on efficiency rather than innovation and control rather than empowerment. Several authors mention the existence of a “gap” between the theory and the actual use of project management by SMEs that increasingly require government support. This paper aims to analyze the economic scenario in the context of Portuguese and Danish SMEs that promotes innovation and project management practice through literature review and economic reports. The measures and initiatives adopted to minimize the factors that hinder the realization of businesses highlight the efforts of each country to encourage organizations to adapt to a dynamic and competitive context. The perspective is that the economic scenario presented points favorable aspects for SMEs and serve as parameters for future work and development of management practices appropriate to the size and maturity of SME organizations. Furthermore, the paper strengthens the role of SMEs in innovation and the importance of using project management practices.

**Keywords:** Project Management Practice, SMEs, Innovation.

## 1 Introduction

After the financial crisis, which affected Europe between 2010 and 2014, the economic growth returned. The technological development and high market competitiveness lead SMEs to adapt to the traditional project management methods adopted by large corporations. The study's starting point was based on the use of project management practices existing in Portuguese and Danish SMEs.

The formulation of the work aims to analyze particularities of project management that support SMEs, underlying structural factors that guide companies in each country

to improve the effective use of management and initiatives to promote innovation, knowledge, and training for project managers.

Based on the economic data, this study considered the effectiveness of adapted or new practices according to different organizational structures, levels of maturity, project size, and resource limitations. The study is framed to answer the following questions:

1. What is the economic scenario in Portugal and Denmark in the context of SMEs, considering innovation and project management practice?
2. What policies and measures have been implemented by Portugal and Denmark to support SMEs, and how do they impact project management practice?
3. How to promote new project management practices and innovation to meet the needs of SMEs (opportunities for scientific research)?

Section 2 presents a brief background and is followed by section 3 that presents, for both countries: the economic scenario of SMEs; policies to support SMEs; and the importance of project management. Finally, section 4 and 5 present the discussion and conclusions.

## 2 Background

There are numerous papers analyzing the performance factors and success of business practices, however, comparative work on the contribution of management practices to SMEs in European countries is scarce [1].

Denmark's economy is made up of 99.7% of organizations described as SMEs according to European Union definitions [2]. These corporations demand flexible and adaptable organizational forms to promote innovation and a decision making model that contributes to rapid development [2]. Similarly, Portugal has an economy composed mostly of SMEs – 99.9% [3], with limited internal structures to assume more complex project management practices and little effectiveness to follow guidelines developed by the Project Management Institute (PMI) [1].

The ability to meet customer expectations enables a competitive advantage [4]. Therefore, SMEs also need to constantly improve their project management processes and operational performance measures to achieve strategic and financial benefits. The management production approaches seen in large companies are rigid or difficult to apply due to a lack of knowledge and leadership [5]. As well, project management tools and techniques used in large companies may not be adequate for the context of uncertainty and complexity present in SMEs [6, 7].

SMEs play an important role in the economy and innovation with the generation of jobs, wealth, new knowledge, and technologies [8]. Innovations that also depend increasingly on collaborative university-industry Research and Development (R&D) initiatives to be materialized [9].

### 3 A comparative analysis of the Portuguese and Danish economic scenario in the context of SMEs

This section presents data, administrative policies and measures from Denmark and Portugal that promote innovation, thus increasing the importance of project management in small and medium-sized enterprises. Project management is a wider and more pluralistic discipline for achieving organizational efficiency, effectiveness and innovation [10].

#### 3.1 Economic scenario of SMEs

SMEs are the backbone of Portugal's economy, accounting for 68.3% of the value-added and 77.4% of employment, which means 2.9 people employed on average in each SME. Driven by the manufacturing and retail trade sector, the added value per person employed is €22,900, slightly more than half the EU average [11].

According to OECD [12], the Portuguese manufacturing sector in 2016 was already responsible for 12% in job creation by new companies, which totaled 66,632 companies in the period [3], leveraged by the recovery and economic expansion of 2014-2018 of the automotive industry and the producers of metals [11]. On the other hand, Denmark, in the same period, presented lower participation of the manufacturing sector and a more uniform distribution by sector when compared to the Portuguese graph (see Fig. 1).

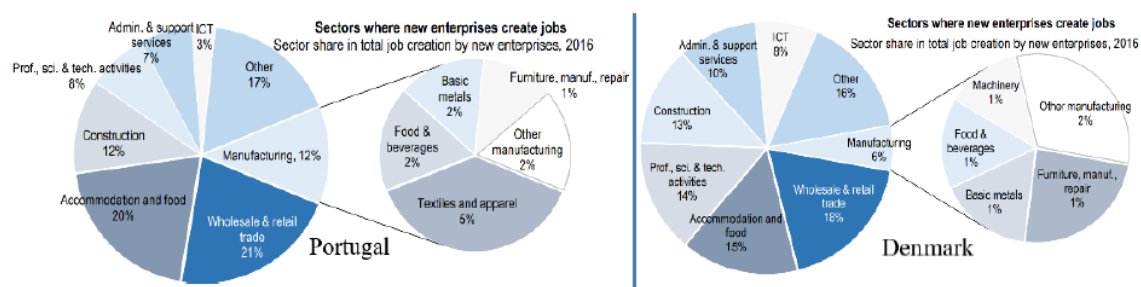


Fig. 1. Structure and performance of SMEs. Adapted from OECD [12].

According to the European Commission [11], the positive reflection of the Portuguese economic scenario responsible for the growing number of companies - 45,191 companies in total in 2018 - is justified by the implementation of a substantial number of political measures, addressing 9 out of 10 principles established by the main flagship policy initiative called Small Business Act (SBA). The SBA's performance in Portugal is largely in line with the EU average, with an emphasis on above-average criteria in Entrepreneurship, Environment, 'Second chance', 'Responsible administration', 'Skills

& innovation'; and negative performance in the areas of 'Internationalization' and 'State aid & public procurement' (see Fig. 2).

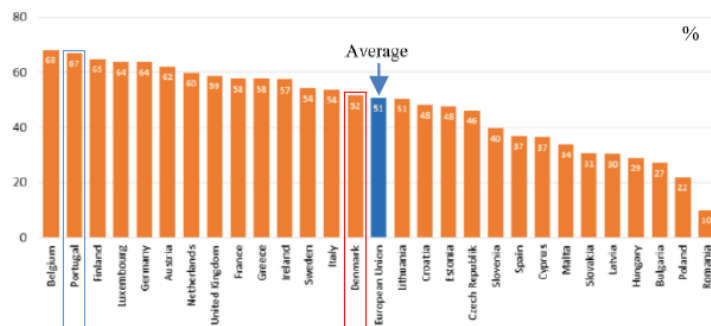


**Fig. 2.** SBA profile. Adapted from European Commission [2, 11].

In turn, Denmark has a very strong SBA profile with emphasis on the best performance in Internationalization and the third-best performance in 'Access to finance' among European countries. Its performance is above the EU average in six SBA principles, and it only scores slightly below average in 'State aid & public procurement' [2]. The average productivity of Danish SMEs is €79,200, substantially higher than the EU average of €44,600 [2].

As a highlight of the Danish economy pointed out by the European Commission [2], medium-sized companies boosted a 37.3% growth of the added value of SMEs in 2014-2018. Denmark intends to promote business in the next three years by improving the access of companies to skilled labor, strengthening entrepreneurship, and encouraging digitalization, automation, and internationalization as a fundamental priority [13]. However, the challenge continues in research and innovation activities, which benefit from high levels of investment and remain concentrated in some key players [2].

In Portugal, 67% of SMEs with 10 or more employees reported innovation activity during the period 2014-2016, compared to 52% in Denmark during the same period [14] (see Fig. 3). Another study by Muller et al. [15] indicates that SMEs active in industries characterized by high or very high R&D intensity represented 27.3% of the SME population in the EU-28 non-financial business sector (NFBS) in 2018.



**Fig. 3.** SMEs innovation activity over the period 2014-2016. Adapted from Community Innovation Survey [14].

The gap between SMEs and large companies according to the types of innovation is evident (see Fig. 4). The marketing sector is an exception for presenting less innovation by large enterprises [15].

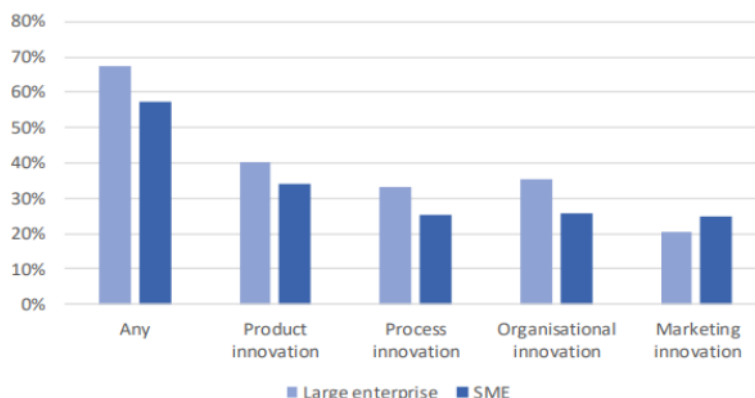


Fig. 4. Share of innovating enterprises, by type of innovation and size [15].

CIS-2016 explored the innovation-hampering factors (Fig. 5) and the lack of required skills within SMEs to carry out R&D and/or innovation activities [15]. Other factors, such as the high costs associated with this typology of activities, can be partially overcome by good project management practice, which leads to cost savings.

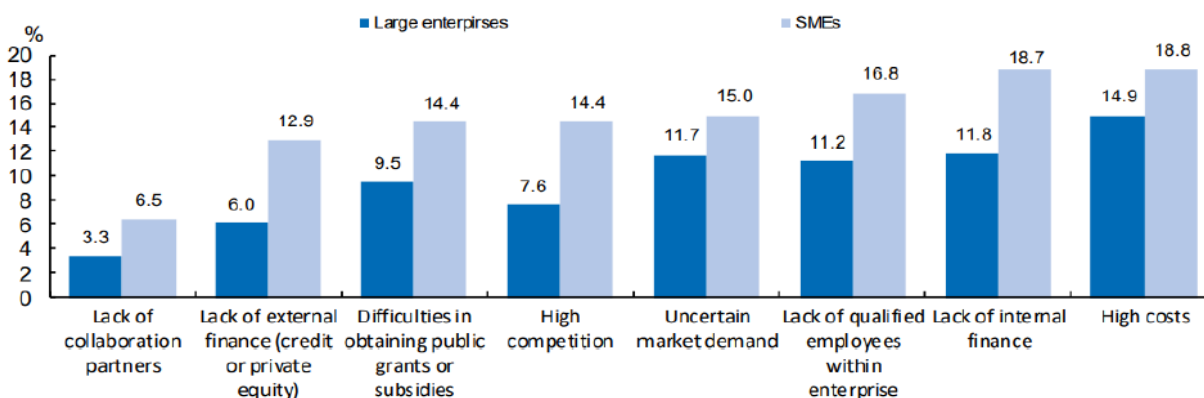


Fig. 5. Factors that hamper innovation activities, (2014-16) - large enterprises and SMEs [15].

### 3.2 Priority policies and measures for SMEs

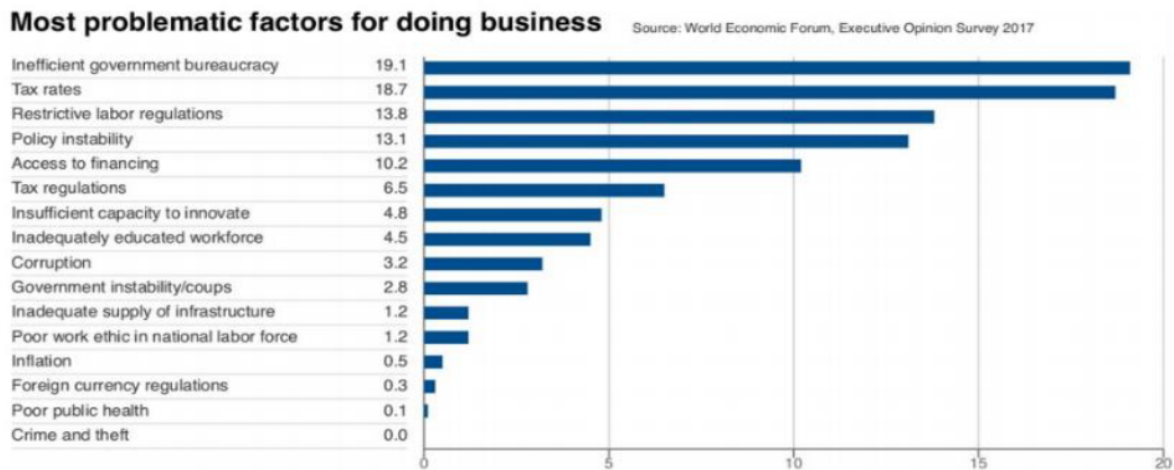
An important aspect analyzed by Villa and Taurino [16] is that the various types of government aid assumed very similar characteristics in terms of automation, integration, and interconnection of the production system with its management in different countries. The initiatives here highlighted are relevant measures that impact innovation in SMEs in Portugal and Denmark.

Portugal, in recent years, has implemented a series of measures in areas of competence and innovation, with emphasis on two main keys denominated 'Operational competitiveness and internationalization program' (*Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*) and the 'National strategic reference framework programme' (Portugal 2020). Other relevant initiatives are 'Industry 4.0 Initiative', 'Technological and business innovation strategy for Portugal 2018-2030' (*Estratégia de Inovação*



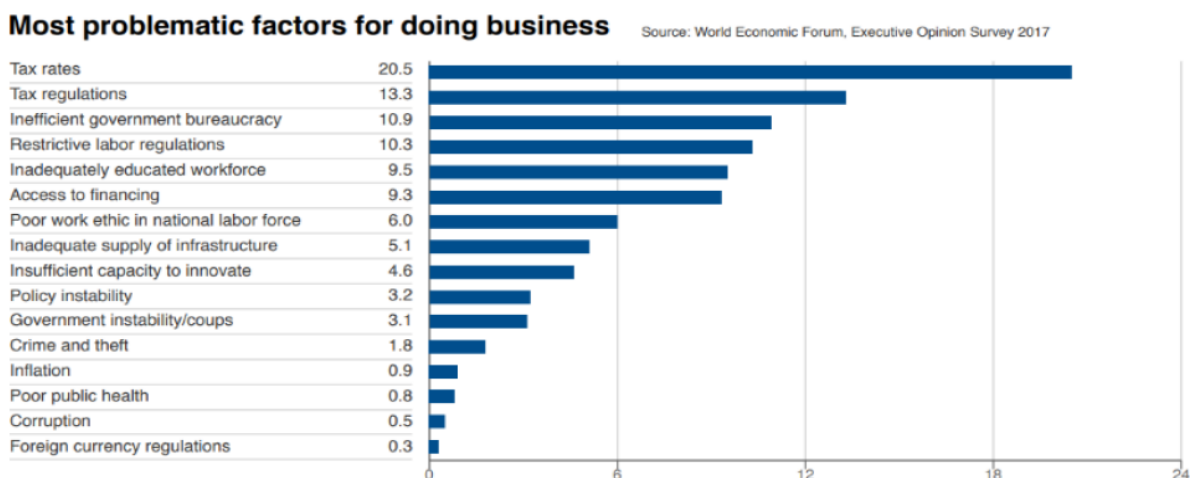
*Tecnológica e Empresarial para Portugal 2018-2030*), 'Collaborative laboratories' (CoLABS), 'Technological interface centres' (*Centros de Interface Tecnológico*), 'Suppliers club' (*Clube de fornecedores*), 'Research opportunities voucher' (*Vale Oportunidades de Investigação*) and INCoDe.2030 Initiative [11].

The governmental efforts focus on solving the most relevant problem factors illustrated in **Fig. 6**. According to the World Economic Forum [17], the data highlight significant problems related to inefficient governance bureaucracy, access to finance, and insufficient capacity to innovate.



**Fig. 6.** Most problematic factors for doing business in Portugal [17].

Denmark has also introduced significant measures in recent years with an emphasis on the Innovation Fund Denmark, National Innovation Networks (*Innovationsnetværk Danmark*), Decentralised Business Promotion Strategy, the Industrial Researcher program (*Erhvervsforsker*), 'SME: Digital' and 'SME: Board' [2]. Similarly, through measures such as the 'SMV Pro concept' (*Dansk Erhvervsfremmebestyrelse*), the Danish government seeks to address the problems related mainly to tax rates, tax regulations, inefficient government bureaucracy, and restrictive labor regulations, as illustrated in **Fig. 7**.



**Fig. 7.** Most problematic factors for doing business in Denmark [17].

### 3.3 Project management in SMEs

Project management practices are viewed as those tools and techniques related to the day-to-day practice or to the things people do [18]. Another definition is the view of practice as social conduct, defined by history, context, individual values, and wider structural frameworks [19].

Turner and Ledwith [1] point out that management practices follow the level of maturity and growth of the company. Since SMEs carry out smaller projects and have different organizational and team structures, they need more informal, less bureaucratic, and people-focused project management practices [1, 8, 20].

In addition, SMEs are more susceptible to weak management, poor financial controls, and competition, which is the dominant dimension in the realization of changes [21]. They face substantial difficulties because of internal restrictions resources (given their size), external resources (due to market failures), and benefits of high levels of investment remain concentrated in some key players [22].

According to the study conducted by Turner, Ledwith, and Kelly [20], SMEs carry out many projects managed by amateurs, whose project management is not the first discipline. These projects represent more than 40% of the turnover of small and micro-enterprises and more than 60% in the first two years of existence.

Kozlowski and Matejun [23] state that project management should be implemented, with consideration for the individual needs and possibilities of specific business entities. SMEs require tools that are different from the more traditional versions designed for medium or large-scale projects and proportional to the size of the company [8, 21]. Also, they should consider client consultation; planning, monitoring and control; and resource allocation as predominant success factors [8].

## 4 Discussion

Based on existing economic data and studies, it is possible to identify an initial scenario design to foment future research and answer the three research questions.

*1. What is the economic scenario in Portugal and Denmark in the context of SMEs, considering innovation and project management practice?*

The data point to the real participation of SMEs in the economies of both countries and the impact of each government's measures to establish a commitment to this companies. Also, the importance of project management in the first years of the companies' existence accounts for 60% of the turnover. The existing studies show the gap between project management theory and project management practice, the inability of companies to follow existing guidelines, and the lack of adaptations to promote competitiveness. There are exceptional potential and European political interests in encouraging innovation, as many SMEs operate in sectors characterized by low-knowledge or technology intensities.

SMEs in Portugal and Denmark have a heterogeneous performance, showing the need to understand project management practice to group countries with strong performance, compare them, and at the same time, share knowledge with other countries that are struggling to achieve it.

*2. What policies and measures have been implemented by Portugal and Denmark to support SMEs, and how do they impact project management practice?*

Innovation is driven by many actors, including companies, academic institutions, and individuals. It is up to governments to interconnect knowledge and make it accessible to SMEs with programs and incentives. The main recent government measures and initiatives in each country aim to minimize the most problematic factors indicated in **Fig. 6** and **Fig. 7**. These measures impact project management as they promote entrepreneurship, access to finance, and innovation.

The Portugal 2020 program exemplifies successful measures taken between Portugal and the European Commission to identify smart strategies to guide scientific, technological, and economic expertise. Similarly, the Danish initiative '*Innovationsnetværk Danmark*' promotes innovation through a wide-ranging network of researchers, technology service providers, and private companies. Therefore, they are measures with similar objectives to meet the particularity of each country and that can be examples for other European nations. Denmark, which has a strong SBA profile, can share successful measures that have remedied past weaknesses with Portugal. The understanding of management in SMEs in each country can contribute mutually to the expansion of knowledge and innovation.

*3. How to promote new project management practices and innovation to meet the needs of SMEs (opportunities for scientific research)?*

This study shows that the development of knowledge in project management for SMEs through innovation and government initiatives is a research opportunity. The understanding of the use of project management is vital for economic development since SMEs represent the majority of companies, have different sizes and resource constraints (internal and external). The usage of project management is strongly linked to innovation and requires the dissemination of knowledge among the best-performing countries, according to the World Economic Forum and the European Commission. Although there is a gap between large companies and SMEs, it is necessary to understand the practices and adaptations of existing guidelines.

Organizations of different sizes and sectors have increasingly used the management of projects to achieve their tangible and intangible benefits [24]. The urgency for new knowledge and innovation to assist SMEs becomes more and more evident, and every aspect and positive result of each country should be analyzed in-depth and seen as a complementary opportunity.

## **5 Conclusions**

Portuguese and Danish SMEs depend significantly on government support as they face adversities [2, 11, 12, 25]. The policies and measures adopted by both countries to favor SMEs need to align the needs of entrepreneurs with the management practices appropriate for them. Furthermore, they depend on an understanding of the characteristics presented in the SBA profile and the problematic factors that hinder the business.

Portugal is highlighted by the level of SMEs innovation activity, while Denmark is marked by the strong SBA profile. It is expected that this paper, which analyzes the scenario and briefly compares Portugal and Denmark, will be able to extract the positive effects of the initiatives to mitigate the deficiencies and problems faced by other European countries. It will also enable learning from countries that perform better on EU principles and have a strong SBA profile.

## References

1. Turner, R., Ledwith, A.: Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit. *J. Small Bus. Manag.* 56, 475–493 (2018). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12265>.
2. EC: 2019 SBA Fact Sheet: Denmark. (2020).
3. PORDATA: PORDATA - Pequenas e médias empresas: total e por dimensão, <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensã+o-2927>, last accessed 2020/01/13.
4. Burns, P.: *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity*. Palgrave (2016).
5. Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., Barbaray, R.: The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *Int. J. Prod. Res.* 56, 1118–1136 (2018). <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1372647>.
6. Svejvig, P., Andersen, P.: Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 278–290 (2015). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>.
7. Alves, P.R., Tereso, A., Fernandes, G.: Project management system implementation in SMEs: A case study. *Proc. 33rd Int. Bus. Inf. Manag. Assoc. Conf. IBIMA 2019 Educ. Excell. Innov. Manag. through Vis. 2020*. 8322–8332 (2019).
8. Turner, R., Ledwith, A., Kelly, J.: Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 2, 282–296 (2009). <https://doi.org/10.1108/17538370910949301>.
9. Fernandes, G., Moreira, S., Araújo, M., Pinto, E.B., Machado, R.J.: Project management practices for collaborative university-industry R&D: A hybrid approach. *Procedia Comput. Sci.* 138, 805–814 (2018). <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.105>.
10. Jugdev, K., Thomas, J., Delisle, C.: Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights. *Proj. Manag.* 7, 36–43 (2001).
11. EC: 2019 SBA Fact Sheet: Portugal. (2020).
12. OECD: *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. (2019).

- <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>.
13. Danish Business Promotion Board: Erhvervsfremme I Danmark 2020-2023. 122 (2020).
  14. CIS: Community Innovation Survey: latest results - Product - Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190312-1>, last accessed 2020/11/01.
  15. Muller, P., Robin, N., Jessie, W., Schroder, J., Braun, H., Becker, L.S., Farrenkopf, J., Ruiz, F.A., Caboz, S., Ivanova, M., Lange, A., Lonkeu, O.K., Muhlshlegel, T.S., Pedersen, B., Privitera, M., Bomans, J., Bogen, E., Cooney, T.: Annual Report on European SMEs 2018/2019 - Research & Development and Innovation by SMEs. (2019).
  16. Villa, A., Taurino, T.: SME innovation and development in the context of industry 4.0. *Procedia Manuf.* 39, 1415–1420 (2019). <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.311>.
  17. WEF: The Global Competitiveness Index Report 2017-2018. (2018).
  18. Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., Ferreira, M.: Project Management Practices in Private Organizations. *Proj. Manag. J.* 50, 6–22 (2019). <https://doi.org/10.1177/8756972818810966>.
  19. Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., Hodgson, D.: Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 675–686 (2006). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>.
  20. Turner, R., Ledwith, A., Kelly, J.: Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company. *Manag. Decis.* 50, 942–957 (2012). <https://doi.org/10.1108/00251741211227627>.
  21. Masurel, E., Van Montfort, K.: Life cycle characteristics of small professional service firms. *J. Small Bus. Manag.* 44, 461–473 (2006). <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00182.x>.
  22. EC: Annual Report on European SMEs. European Commission (2019).
  23. Kozłowski, R., Matejun, M.: Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises. *E a M Ekon. a Manag.* 19, 33–48 (2016). <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-003>.
  24. Fernandes, G., O’Sullivan, D.: Benefits management in university-industry collaboration programs. *Int. J. Proj. Manag.* (2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.002>.
  25. Davis, N., Galvan, C., Gratzke, P., Jelinek, T., Kiessler, A., Nurluel, M., Quigley, J., Ruppert, M.: Enhancing Europe’s Competitiveness Fostering Innovation-Driven Entrepreneurship in Europe. (2014).

## Bilag 18:

### Two-pager til projektforslag til Industriens Fonds Temaopslag "Fra kriser til konkurrencekraft"

**Titel:** FLUX - en forbedrings- og forandringstilgang til SMV'ers arbejde med projekter (tentativ)

---

**Formål:** FLUX bygger på en præmis, der hedder virksomhed før model. Forskning viser, at SMV'er arbejder situationsbestemt og med udgangspunkt i en konkret kontekst. De danske erhvervsakademier er videregående videninstitutioner, der er sat i verden for at arbejde anvendt og praksisnært i tæt samarbejde med og med udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov. Derfor har IBA og CPH igennem projekterne SMV1 og SMV2 i tæt samarbejde med ca. 50 SMV'er udviklet og afprøvet FLUX modellen. FLUX bygger på det latinske ord "fluksus" og betyder strømmende, flydende, gennemflydende. FLUX er en forbedrings- og forandringstilgang, der tager udgangspunkt i den konkrete SMV. SMV3 er igangsat og videreudvikler FLUX med udgangspunkt i didaktik og læring, stærkt inspireret af ph.d. afhandlingen "XX YY". Nærværende projekt bygger på erfaringer fra SMV1, SMV2 og SMV3 projekterne og har til formål at styrke danske SMV'ers evne til at håndtere krisetilstande på den globale scene ved at gribe og succesfuldt implementere krisens muligheder for nytænkning, omstilling og innovation gennem FLUX.

**Baggrund:** Overskriften i en kronik forfattet af forskerne bag den analyse, der ledte Industriens Fonds temaopslag, lyder: "Grib øjeblikket og skab veje ud af krisen gennem innovation". Anbefalingen er, at virksomhederne i stedet for at se tiden an med udgangspunkt i fortiden, i stedet "plukker dagen i dag", bruger deres intuition og handler sig ud af krisen. SMV'er er rygraden i Danmarks erhvervsliv og er afgørende for mange lokalsamfund, da de bidrager med arbejdspladser og nytænkning. Samtidig er SMV'er vigtige leverandører til landets største virksomheder. 94% af de danske højvækstvirksomheder er SMV'er, og de udgør en væsentlig del af innovationskraften i dansk erhvervsliv. Virksomhederne bliver bombarderet med fremragende tilbud og initiativer som genstartNU etc., der har til formål at sikre, at SMV'erne kommer stærkere ud af krisen. Virksomhederne har via disse projekter god hjælp og kendskab til, HVAD de skal arbejde med, men sjældent HVORDAN. De fleste projektledelsestilgange er udarbejdet med udgangspunkt i store virksomheder. Virksomhedskontekst og det situationsbestemte kommer først på i yderste lag eller sidste fase. FLUX tager udgangspunkt i det situationsbestemte og indebærer, at projektforbedringer IKKE skal ske ud fra en "one-size-fits-all" tankegang. FLUX tager udgangspunkt i den enkelte SMVs tilgang til at arbejde med projekter og gennemløber kontinuerlige loops bestående af refleksioner og handlinger indenfor hhv. "Lederskab" og "Projektarbejde" med udgangspunkt i det pågældende forbedring/projekt. Lederskab bygger på elementerne samarbejde, kultur og kommunikation, hvor refleksion og handling på "Projektarbejde" bygger på initiering/portefølje, roller/ansvar og eksekvering. Parallelt med disse loops er et kontinuerligt fokus på forbedring og implementering med udgangspunkt i: evaluering, læring og udvikling.

**Målgruppe:** Industri- og service SMV'er i de fire akademiers dækningsområder (IBA, CPH, EAMV, EAZL).

**Projektpartnere:** IBA (Projektleder) CPH, EAMV og EAZL

**Styregruppe: (FORSLAG!)**

- 2 repræsentanter fra hhv. DI Trekantområdet og DI Hovedstaden
- 1 forsker fra Aalborg Universitet
- 1 repræsentant fra Half Double
- 1-2 ledelsesrepræsentanter fra IBA/CPH

### **Aktiviteter:**

1. Aktivitet Projektledelse (1.a. Projektledelse, 1.b. Train-the-Trainer, 1.c. Systematisk, kvalitativ dataopsamling på tværs af aktiviteter)
2. Aktivitet Screening og Diagnosticering (2.a. Screening af virksomheder, 2.b. Diagnosticering af PAF, 2.c. Prioritering af aktioner)
3. Aktivitet Intervention (3.a Lederskab og Projektarbejde loop 1, 3.b Lederskab og Projektarbejde loop 2, 3.c Lederskab og projektarbejde loop 3)
4. Aktivitet Iterativ Implementering (4.a Lederskab og Projektarbejde loop 1, 4.b Lederskab og Projektarbejde loop 2, 4.c Lederskab og projektarbejde loop 3)
5. Aktivitet Formidling og vidensspredning

**Impact:** Projektet tager udgangspunkt i Industrien Fonds syv Impactprincipper (Konkurrenceevne, Anvendt, Bæredygtigt, Ambitiøst, Proaktivt, Katalyserende og Virksomhedsrelevant) og leverer følgende konkrete impact:

1. Instrumentel impact: SMV praksisser, læring og didaktik, anvendelse af FLUX metoder og værktøjer
2. Kapacitetsopbyggende impact: kompetenceudvikling i SMV'er gennem intervention og implementering af situationsbestemte forandringsprocesser
3. Holdningsmæssige impact: Interviews, kronikker og debatindlæg i forhold til en ny tilgang til SMV'er og erhvervsfremme
4. Netværks impact: Konceptualisering af fremtidige kompetence- og udviklingsforløb med udgangspunkt i FLUX på de fire erhvervsakademier. FLUX virksomhedsnetværk med deltagelse af aktører fra erhvervsfremmesystemet

**Budget:** Projektet har et samlet budget på 6.622.313kr. Industriens Fond ansøges om 5.906.813. Der er afsat 159.000kr til hvert virksomhedsforløb. Dette svarer til i snit 374 timer pr. virksomhed. Medfinansiering udgør 10% i form af lokaler, forplejning, transport mv pr. virksomhedsforløb. Udgangspunktet er, at IBA og CPH Business gennemfører 10 forløb hver, EAZL og EAMV gennemfører 5 forløb hver.

**Projektperiode:** 1.9.2021 til 15.12.2023

### **Forpligtelse for at indgå i projektet:**

En oprigtig passion for SMV'er og projektmodeller. Deltagerne er ildsjæle og brænder for at gøre en forskel igennem deres undervisning og projektarbejde.

Interesstillkendegivelser (**ikke** deltagertilsagn) fra minimum 5 virksomheder/brancheorganisationer/erhvervsfremmeaktører pr. erhvervsakademi.



# "Centre for Project Leadership and Innovation for SMEs"

---

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 forretningsskabelse og organisationsudvikling 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 strategiske partnere.

## 1.0 For ProjectLab gælder det:

### Formål:

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

### 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
- 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
- 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)
- Der søges forskningsmidler - eksternt

## **2.0 ProjectLabs Partnerskaber**

- ProjectLab er et strategisk samarbejde imellem Cphbusiness og IBA, Kolding
- ProjectLab søger at styrke sit fundament igennem et aktivt netværkssamarbejde - løst koblede organisationer.
- Udbydere af Certificeringer inden for Projektledelse
- Andre - herunder Oxford University, SDU, Roskilde Uni og CBS.

## **3.0 Advisory Board**

Der oprettes og drives på sigt et Advisory Board med deltagelse fra (forslag):

- Medlemmer af Cphbusiness Partners Business Club
- IBA's netværk i og omkring Kolding

## **4.0 Organisation på Cphbusiness**

ProjectLab er ledelsesmæssigt:

- Forankret hos Områdechefen for L&K
- Områdechefen for L&K koordinerer med IBA, Kolding
- De løbende aktiviteter styres og koordineres af en medarbejder i L&K
- Rådgivet af en arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle Områder på Cphbusiness